

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
MOTIVACIJA IN SISTEM NAGRAJEVANJA V
PODJETJU

ADRIJANA ROLIH

MENTORICA
MAG. MIKLAVČIČ ŠUMANSKI MARTINA

KOPER, 2007

POVZETEK

Temeljni namen diplomske naloge je opredelitev pojmov motivacija zaposlenih in sistem nagrajevanja, predstavitev različnih materialnih in nematerialnih dejavnikov motivacije ter kako le-ti vplivajo na večjo zavzetost zaposlenih pri delu ter posledično večjo uspešnost podjetja. Vključen je tudi prikaz sistema nagrajevanja na primeru podjetja TIB Transport, d.d., Ilirska Bistrica. Za raziskavo v aplikativnem delu nam je bil v pomoč anketni vprašalnik o stanju motivacije in sistema nagrajevanja pri zaposlenih, opravili pa smo tudi intervju na isto temo z nadrejeno osebo. Mnogi strokovnjaki poudarjajo, da bodo v podjetju odigrali odločujočo vlogo pri uspešnem obvladovanju prihodnjih sprememb prav ljudje in njihove zmožnosti. Da bi zaposleni uspešneje opravljali svoje delo, jih moramo ustrezno motivirati. Pomembno je, da vemo, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem. Organizacija mora prav tako imeti ustrezen sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene pri opravljanju delovnih nalog le še bolj spodbujal k večji produktivnosti in posledično večji delovni uspešnosti.

Ključne besede: zaposleni, motivacija zaposlenih, motivacijski dejavniki, nagrajevanje zaposlenih, sistem nagrajevanja

ABSTRACT

The main aim of this final thesis is to determine what motivation of the employees and the system of rewarding is, to present various material and non-material motivation factors and the effects these have on higher enthusiasm of the employees and consequently on better results of the company. The example of the rewarding system in the company TIB Transport in Ilirska Bistrica has also been included. The research in the applicative part of the thesis has been based on the questionnaire that enhanced questions on the state of motivation and the system of rewarding with the employees, an interview with the supervisor containing the same questions has also been carried out. Many experts that predict the future and conditions for successful treatment of the future changes claim that the key role will be played by the people and their abilities. In order to have successful employees these have to be appropriately motivated. The important thing is to know that people have needs that lead their activities towards certain goals. The organization must also have an efficient system of rewarding, a system which will encourage the employees to do their work even more productively and that will also result in a bigger work successfulness.

Key words: employees, motivation, motivation factors, rewording, system of rewording

UDK: 658.3:159.9 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Motivacija	3
2.1	Splošno o motivaciji	3
2.2	Motivacijska struktura.....	6
2.3	Motivatorji.....	7
2.3.1	Materialni dejavniki motivacije.....	8
2.3.2	Nematerialni dejavniki motivacije.....	11
2.4	Povezava med motivacijo zaposlenih in uspešnostjo organizacije.....	12
2.5	Nemotiviranost.....	13
3	Sistem nagrajevanja.....	15
3.1	Opredelitev pojmov plač in nagrajevanja.....	15
3.2	Proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja.....	17
3.3	Značilnosti sodobnih sistemov nagrajevanja	18
3.4	Povezovanje plač zaposlenih z uspešnostjo organizacije.....	20
3.5	Nagrajevati ali ne nagrajevati?.....	22
4	Motiviranost in sistem nagrajevanja v podjetju TIB Transport d.d., Ilirska Bistrica.....	25
4.1	Predstavitev podjetja.....	25
4.2	Pregled stanja na področju motivacije in sistema nagrajevanja v podjetju.....	26
4.2.1	Opredelitev materialnih motivatorjev v podjetju.....	27
4.2.2	Opredelitev nematerialnih motivatorjev v podjetju.....	33
4.3	Metoda zbiranja podatkov.....	34
4.3.1	Rezultati ankete in analiza pridobljenih podatkov.....	34
4.4	Intervju z nadrejenim	43
4.5	Ugotovitve in predlogi za izboljšanje.....	44
5	Zaključek.....	47
	Literatura	49
	Priloge	51

SLIKE

Slika 2.1 Grafična ponazoritev teorije motivacijskega potenciala.....	5
Slika 2.2 Prikaz mehanizma motiviranja.....	6
Slika 2.3 Štirje tipi ljudi glede na motive.....	9
Slika 3.1 Osnovni model plač in nagrajevanja.....	18
Slika 3.2 Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu.....	19
Slika 3.3 Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja.....	20
Slika 3.4 Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti.....	21
Slika 4.1 Struktura v anketi zajetih zaposlenih po stopnji izobrazbe	35
Slika 4.2 Struktura v anketi zajetih zaposlenih po delovni dobi	35
Slika 4.3 Struktura v anketi zajetih zaposlenih po višini osnovnega dohodka	36
Slika 4.4 Mnenje zaposlenih o plači v primerjavi z navedenimi dejavniki	36
Slika 4.5 Struktura odgovorov zaposlenih glede zamenjave službe.....	37
Slika 4.6 Struktura odgovorov zaposlenih o menjavi službe zaradi znižanja plač.....	38
Slika 4.7 Količina ur, ki bi jih zaradi izrednih razmer delali brezplačno	38
Slika 4.8 Število mesecev ko bi delali z 20% nižjo plačo ob enakem obsegu dela.....	39
Slika 4.9 Struktura odgovorov zaposlenih glede povezanosti med višino plače in njihovim delom.....	40
Slika 4.10 Zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dejavniki	40
Slika 4.11 Rangirani dejavniki glede na vpliv na njihov trud pri delu.....	41
Slika 4.12 Nagrade zaposlenih v primerjavi z nagradami v drugih podjetjih v panogi...	42
Slika 4.13 Primerjava plač in nagrad s plačami in nagradami sodelavcev.....	42
Slika 4.14 Zadovoljstvo zaposlenih s plačo in sistemom nagrajevanja.....	43

TABELE

Tabela 4.1 Primer izhodiščnih plač po posameznih tarifnih razredih.....	28
Tabela 4.2 Negativna stimulacija za voznike zaradi nekvalitetne izvedbe dela.....	29
Tabela 4.3 Nagrajevanje voznikov glede na njihovo gospodarnost pri delu.....	30
Tabela 4.4 Dodatki na delo v delovnem času manj ugodnem za zaposlene.....	32

1 UVOD

V današnjem času podjetja ne morejo svoje konkurenčne prednosti zagotavljati le s pridobivanjem kapitala in posodabljanjem tehnologije, merjenje poslovne uspešnosti le z dobičkom pa jim ne zagotavlja varne prihodnosti. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih (Primc 2000). Sodobna merila poslovne uspešnosti, ki se v Sloveniji šele počasi uveljavljajo, so povezana z odnosom nadrejenih do zaposlenih, z njihovim zadovoljstvom in motivacijo, z delovno uspešnostjo skupin in posameznikov, hitrostjo učenja in obvladovanja procesov ter z vrednotenjem tako imenovanega *intelektualnega potenciala podjetij*.

Motiviranje je pristop do ljudi, ki zagotavlja, da se bodo le-ti trudili dosežati čim boljše delovne rezultate. Dober način motivacije pa ni dovolj, če hočemo pri zaposlenih zagotoviti dolgoročno usmerjenost v doseganje čim boljših delovnih uspehov. Podpirati ga mora ustrezen sistem nagrajevanja. Slednji zagotavlja, da bodo nadrejeni v podjetju izpolnili obljube in uresničili pričakovanja zaposlenih, ki so jih spodbudili z motiviranjem. Le tako lahko dolgoročno ohranimo visoko stopnjo motivacije zaposlenih.

Strokovnjaki na različnih področjih iščejo nove pristope, oponašajo odlične dosežke in želijo s sodelovanjem ljudi dosežati rezultate, ki bi izboljševali konkurenčno sposobnost gospodarskih in drugih združb. Za podjetja so zelo pomembni znanje in sposobnosti, ki jih s seboj na delo »prinašajo« zaposleni. Tega se ne da nadomestiti z nobeno tehnologijo.

S to diplomsko nalogo želimo podrobneje opredeliti pojma »motivacija zaposlenih« in »sistem nagrajevanja« v organizaciji. Zanima nas ali se podjetje poslužuje prijemov in metod, predstavljenih v teoretičnem delu naloge ter na kakšen način spremlja svoj napredek pri motiviranju zaposlenih in oblikovanju primerne sistema nagrajevanja.

Pri izdelavi diplomske naloge izhajamo iz predpostavke, da konkurenčne prednosti podjetja danes ne morejo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije. Tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom, torej dobičkom, še ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz (uspešnega) sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. (Gruban 2004)

Naš cilj je preučiti obstoječi sistem nagrajevanja in stopnjo motiviranosti zaposlenih v podjetju TIB Transport, d.d., Ilirska Bistrica. Zanima nas v kolikšni meri sistem nagrajevanja z materialnimi in nematerialnimi sredstvi vpliva na motiviranost zaposlenih pri delu. Za predstavitev izbrane teme so v diplomski nalogi uporabljena metoda opisovanja in sekundarni ter terciarni viri. V aplikativnem delu smo uporabili kvantitativne in kvalitativne podatke iz različnih virov obravnavanega podjetja. Poleg

tega smo nekatere podatke pridobili tudi na podlagi intervjuja z nadrejenim (Priloga 2), pri analizi izidov, ki so grafično prikazani v tabelah in grafih, pa nam je bil v pomoč tudi anketni vprašalnik za zaposlene (Priloga 1).

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in aplikativnega dela. V teoretičnem delu smo podrobneje predstavili osnovne pojme povezane z motivacijo in sistemom nagrajevanja v podjetju, v praktičnem ali aplikativnem delu pa smo predstavili podjetje in analizirali stanje motivacije v le-tem. Diplomsko nalogo smo zaključili z raziskavo oziroma analizo zadovoljstva s sistemom nagrajevanja in celotno motivacijsko klimo v konkretnem podjetju. Tako smo dobili predstav o tem, ali obstoječi sistem nagrajevanja motivira ali pa ima le šibko motivacijsko moč. Za konec podajamo nekaj predlogov ukrepov oziroma korakov, ki naj bi jih v prihodnje izvedlo podjetje, če želi po poti k poslovni odličnosti.

Na koncu sledijo še zaključek, seznam literature in virov ter dve prilogi.

2 MOTIVACIJA

2.1 Splošno o motivaciji

»Uspešna motivacija je tista, ki je ne delaš za ljudi, ampak jo ustvariš z njimi.«
(Kim 2001, 52)

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in v skladu z lastno voljo opravili dane naloge ali delovali v smeri načrtovanih ciljev. Spodbujati je mogoče z različnimi nagradami ter priznanji, ki pozitivno motivirajo in spodbujajo ljudi pri delu. *Grožnje ali kazni* so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrta od ciljev, ki niso v skladu z načrti.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. *Motiv* je razlog in hotenje, da človek deluje. Ločimo naslednje vrste motivov (Uhan 2000, 30):

1. Glede na **vlogo**, ki jo imajo v človekovem vedenju, razlikujemo: *primarne motive*, ki usmerjajo človekovo aktivnost h ciljem, ki omogočajo njegov obstoj. To so motivi, ki so podedovani in so v človeku od rojstva. *Sekundarne motive* katere se človek v življenju nauči in mu dajejo občutek zadovoljstva, če so zadovoljeni in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljeni.
2. Glede na **nastanek** ločimo: *podedovane motive*, ki jih človek prinese s seboj na svet in so v človeku že od rojstva ter *pridobljene motive*, ki jih človek pridobi.
3. Glede na **področje** ločimo: *biološke motive*, ki se nanašajo na telesne potrebe ter *socialne motive*, ki se nanašajo na odnos do drugih.
4. Glede na **razširjenost med ljudmi** ločimo: *univerzalne motive*, ki se pojavijo pri vseh ljudeh, *regionalne motive*, ki se pojavljajo le na določenih področjih, ter *individualne motive*, ki se pojavijo le pri posameznikih.

Motiv ljudi spodbuja pri delu in tako omogoča doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu v podjetju, ki je naravnano k uspešnosti, osebnosti in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti¹. Nezmožnost zadovoljitve lastnih potreb povzroča v človeku bolezenska stanja, kot npr. depresija, frustracija², agresivnost... V diplomski nalogi so bili zame najbolj zanimivi motivatorji: zanimivo delo, primerno delovno okolje, možnost napredovanja na višje delovno mesto,

¹ Odličnost pomeni stopnjevanje kakovosti ali visoko kakovost, morda celo najvišjo stopnjo kakovosti. Odličnost pomeni biti med najboljšimi; pomeni doseganje odličnih izidov poslovanja.

² Beseda frustracija pomeni razliko med pričakovanji in dosežki.

možnost dodatnega usposabljanja, plača, možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah, medsebojni odnosi s sodelavci ipd.

Vsak vodja bi moral *znati motivirati* svoje zaposlene. To pomeni (Gruban 2003), da mora znati z njimi izpeljati motivacijski intervju, opazovati in definirati motivacijski profil človeka, oceniti motivacijski profil delovnega mesta, oceniti, ali se profil delovnega mesta ujema s profilom človeka, ki dela na tem delovnem mestu itd.

Vedeti, kaj hočemo doseči, je bistvo motivacije. Obstajata dva nivoja motivacije (Kim 2001): preživetje in uspeh. Potrebe preživetja vključujejo varnost, hrano, zavetje in razmnoževanje. Te osnovne fizične potrebe morajo biti izpolnjene, da zadovoljijo dnevne zahteve našega telesa.

Uspeha in zadovoljstva zaposlenih dandanes ne moremo posplošiti na vse zaposlene. Le-ti si jih predstavljajo na različne načine. Enim pomeni več ravnotežje v zasebnem življenju in več prostega časa, drugim je pomembna možnost strokovnega razvoja, tretji si želijo upoštevanja in uresničevanja njihovih idej itd. Podjetja se morajo zavedati, da ljudi ni mogoče motivirati »od zunaj« in da morajo zaposlenim omogočiti takšne delovne pogoje, da bodo motivirani »od znotraj«.

Motivacijo lahko definiramo tudi kot pripravljenost vložiti trud za doseganje ciljev. Je oblika načina pritiska na posameznika ali skupino, da naredi tisto, kar se od njega oziroma njih pričakuje. Nekdo pa lahko motiviran, da zgreši zločin, se maščuje, strmoglavilni oblast, ipd. To je temnejša stran človeške motivacije, vendar je prav tako motivacija.

Ljudje delajo dobro, če so zadovoljni s svojim delom in jih določeno delo zadovoljuje. Ustrezno motivacijo za delo omogočajo naslednje najpomembnejše značilnosti dela (Možina in drugi 2004, 187):

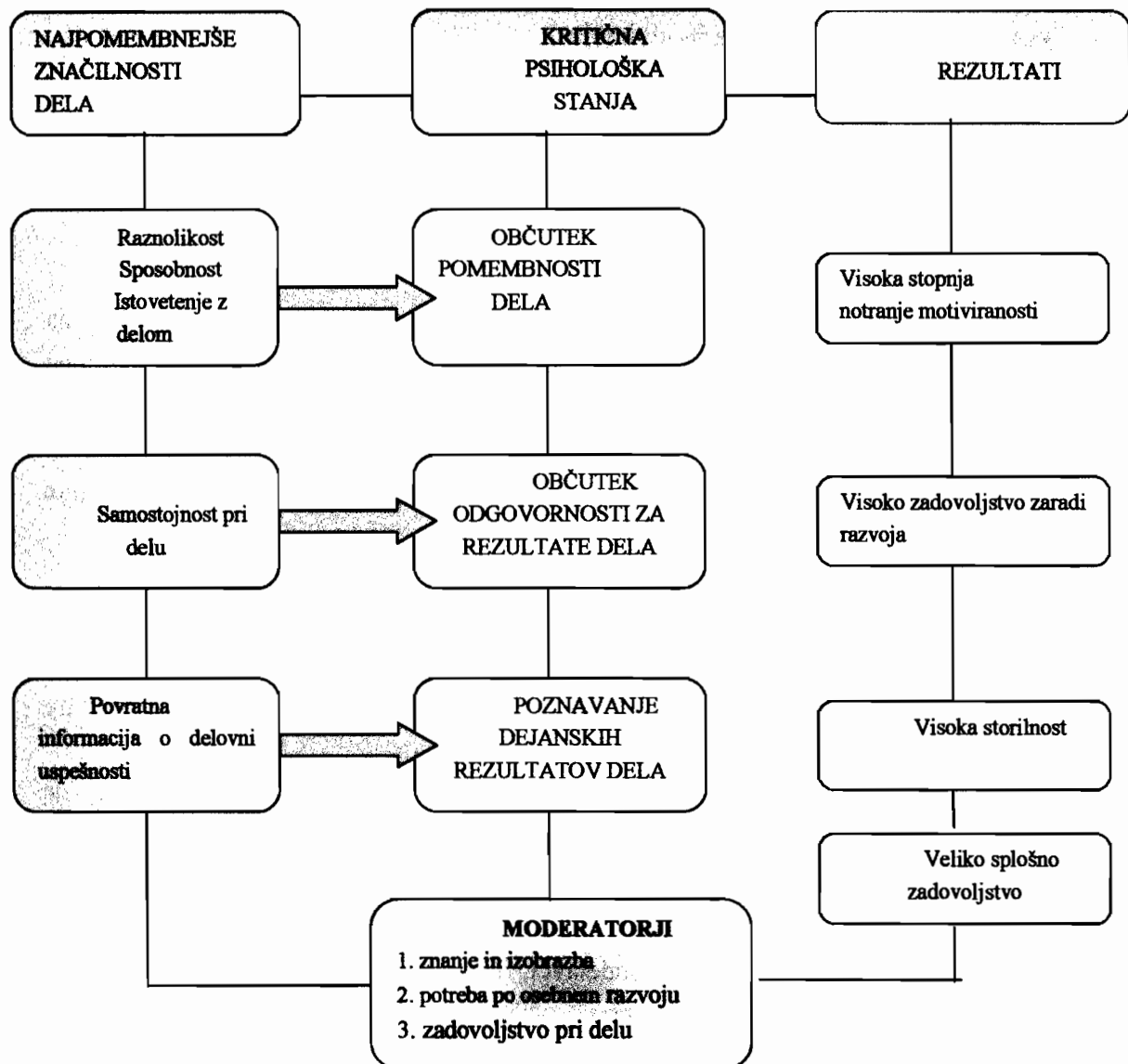
1. raznolikost sposobnosti (več znanja, talenta ter veččin zahteva delo, tem večji je občutek pomembnosti dela za posameznika),
2. istovetenje z delom (ljudje bolj skrbno in kvalitetno opravljajo delo, če se poistovetijo z delom),
3. pomembnost dela (občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na boljše fizično ali psihično počutje drugih ljudi),
4. samostojnost pri delu (posledica povečevanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh) in
5. povratne informacije (vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela).

Na stopnjo motivacijskega potenciala vpliva vseh pet značilnosti dela. Odvisna je od (Možina in drugi, 2004):

$$\text{STOPNJA MOTIVACIJSKEGA POTENCIALA} = \frac{\text{Raznolikost sposobnosti} + \text{istovetenje z delom} + \text{pomembnost dela}}{3} \times \text{samostojnost pri delu} \times \text{povratne informacije}$$

Iz modela lahko razberemo, da že visoka stopnja samostojnosti ali povratne informacije lahko močno vplivajo na končno količino skupnega motivacijskega potenciala. Visoka stopnja notranje motivacije, ki je odvisna predvsem od pomembnosti dela in istovetenja z delom ter zmožnostjo uporabe svojih sposobnosti, še ne zagotavlja visoke stopnje motivacijskega potenciala (Možina in drugi 169, 2004).

Slika 2.1 Grafična ponazoritev teorije motivacijskega potenciala



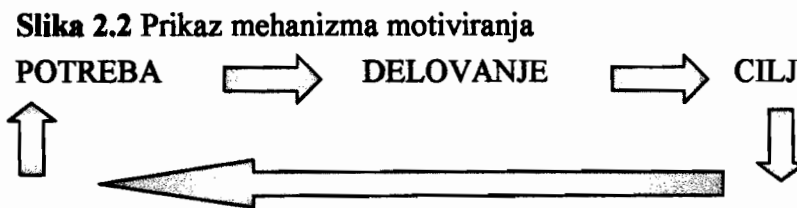
Vir: Osnove managementa (Možina, Bernik, Merkač Skok in Svetič 2004, 171)

2 Motivacija

Večja kot je možnost zadovoljevanja različnih potreb zaposlenih v sferi dela, višja je kakovost njihovega delovnega življenja, posledično pa sta večja tudi njihovo zadovoljstvo in delovna motivacija.

2.2 Motivacijska struktura

Vsi cilji, ki jih ima posameznik, so odraz njegovih interesov, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje le-teh pa potrebujemo določena sredstva.



Vir: Vrednotenje dela II. Motivacija (Uhan 2000, 27)

Sredstva, ki jih potrebujejo za zadovoljitev potreb posameznika, so lahko pozitivna ali pa celo negativna. Med pozitivna sredstva uvrščamo pohvalo, nagrado ipd., med negativnimi pa je najbolj znana kazen. Vodje se namreč včasih poslužujejo kazni kot sredstvo motiviranja za izpolnjevanje ciljev, vendar to ni pravi način.

Gostiša (2005, 37) je ugotovil, naj bi obstajale tri vrste potreb in s tem povezanih interesov ljudi pri delu in v zvezi z delom, in sicer:

1. potreba »imeti« (materialne potrebe in potrebe po varnosti),
2. potreba »ljubiti« (socialne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti in spoštovanju, ki izvirajo iz bistva človeka kot družbenega bitja) in
3. potreba »biti« (osebne potrebe po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebni rasti).

Brečkova (83, 84) navaja, da managerji verjamejo, da oni vedo, kaj potrebujejo njihovi zaposleni. Njihova lista najpogostejših potreb zaposlenih po raziskavah sodeč izgleda takole:

1. dobra plača; 2. dobri delovni pogoji; 3. dopust in počitnice; 4. brezplačna malica; 5. zavarovanje; 6. delovni čas; 7. dobri sodelavci; 8. pričakovanja in vizija v prihodnje; 9. dober image podjetja³; 10. uspešno letno poročilo.

Zaposleni pa so v raziskavi navedli sledeče potrebe: 1. zaposlitev – zelo močna potreba; 2. uvajanje – dobra seznanjenost s tem kar naj bi njihovo delo obsegalo; 3. vodenje – zaposleni želijo jasna navodila; 4. izobraževanje in usposabljanje; 5.

³ Image podjetja – ugled podjetja.

prihodnost – varnost (uresničljiva vizija); 6. kariera; 7. vpletenost v spremembe – želijo sodelovati pri spremembah; 8. nagrade in priznanja za dobro opravljeno delo; 9. kakovost delovnega okolja; 10. komunikacija – osebna, pristna, povratna in jasna.

Iz slednjega lahko razberemo, da managerji nimajo pravih predstav o tem, kaj zaposlenim največ pomeni, oziroma jih najbolj spodbuja pri njihovem delu, ampak delajo na podlagi lastne intuicije, kar pa je v tem primeru popolnoma zgrešeno. Pomembno je, da ugotovijo, kaj zaposleni dejansko potrebujejo pri svojem delu, ker bodo le-tako ustrezno stimulirani in bodo lahko dosegali najboljše rezultate.

Glede na *stopnjo motiviranosti* lahko delavce razvrstimo v štiri skupine (Uhan 2000, 28):

1. na tiste, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa,
2. na tiste, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu,
3. na tiste, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem,
4. na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo družbo v kateri delajo.

Delodajalci, ki mislijo, da svoje delavce lahko motivirajo le z denarjem, se morajo pogosto soočiti s kruto resnico. Če verjamemo ali ne, dobrega pomočnika ne moremo kupiti, moramo si ga zaslužiti. Nadpovprečne delavce motivira možnost, da lahko sodelujejo pri nečem velikem, da ustvarjajo spremembe, da prispevajo svoj delež, da blestijo. Da delavci opravljajo svoje delo izjemno dobro, jih lahko motiviramo tako, da jim razen priložnosti, da blestijo, zagotovimo tudi orodje in znanje, s katerim lahko izkoristijo to priložnost.

2.3 Motivatorji

Motivacijski dejavniki, ki jim drugače lahko rečemo tudi *faktorji ali motivacijski izvodi, motivatorji, motivi*, so: primarni (biološki in socialni), sekundarni (interesi, stališča, navade), pridobljeni in podedovani ter univerzalni, regionalni in individualni (Uhan 2000, 30). Pomembno je, da v organizaciji preučijo, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene pomembni. Ne smemo jih posplošiti na celotno skupino zaposlenih. Preučiti morajo vsakega posameznika, ker vsak daje pomen različnim stvarem v različnem obdobju. Nekaterim so pomembnejše višina plače, nagrade, druge motivira že pohvala. Njihovi motivatorji se spreminjajo iz obdobja v obdobje. Ko prepoznamo motivatorje, ki spodbujajo pri delu, lahko ukrepamo in zagotovimo optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov. Posledica tega je doseganje večje delovne učinkovitosti. Slovenci (predvsem starejši in manj izobraženi) dajejo med šestimi ključnimi področji (delo, družina, prosti čas, prijatelji, politika, vera) največ poudarka delu. V zadnjem

času so narasle vse motivacije dela, posebno pa tiste, ki dajejo možnost osebnega razvoja oziroma uresničitev osebnih potencialov pri delu (pokazati lastno iniciativo, možnost dosežkov ipd). Mladi in izobraženi bolj poudarjajo prosti čas, starejši in slabše izobraženi pa varnost zaposlitve.

2.3.1 Materialni dejavniki motivacije

Plača

Plača kot motivacijski dejavnik deluje prav na vse zaposlene, le na ene bolj, na druge manj, odvisno od ravni življenjskega standarda. Tistim z višjim življenjskim standardom plača ne predstavlja tako pomembnega motivacijskega dejavnika kot tistim z nižjim standardom. Slednji namreč velikokrat komajda, ali celo ne pokrijejo osnovnih stroškov preživljanja, zato jim je višina osebnega prejemka zelo pomembna. Skupine, ki jim plača predstavlja najpomembnejši motivacijski dejavnik, so (Uhan 2000, 33-34):

1. skupina delavcev z najnižjimi zaslužki; osebni dohodek⁴ jim praviloma ne pokrije njihovih osnovnih stroškov in stroškov njihovih družin,
2. skupina mladih delavcev, ki si družino in s tem svoj dom šele ustvarjajo, plača jim je pomembna, ker si ustvarjajo temelje za nadaljnje življenje, za kar je potrebno ogromno denarja in
3. skupina delavcev, ki jim gre predvsem za čim večji zaslužek ter s tem povezani visok družbeni status.

Poraja se nam vprašanje: *Kdaj in v kolikšni meri plača motivira zaposlene?*

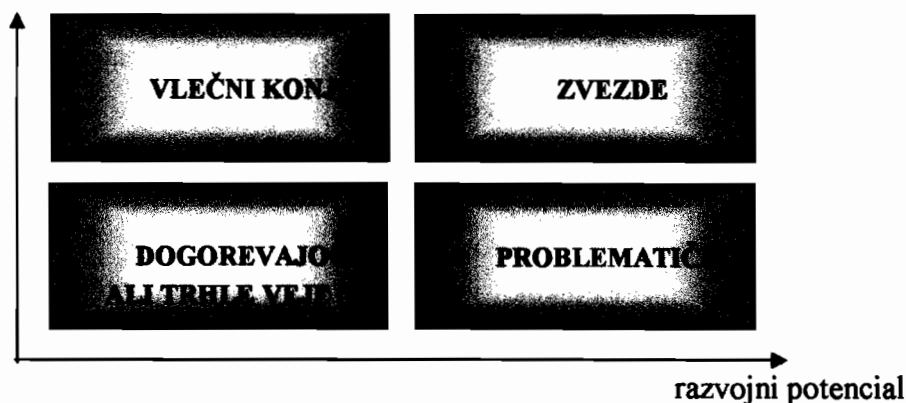
Ljudje smo različni in vsakega posameznika motivira druga stvar, vsak pa se lahko motivira le sam. Merkačeva (2005, 213) je v svojem delu naštel štiri različne tipe ljudi, ki imajo različne motive. V kadrovske managementu jih imenujejo:

1. zvezde (visok razvojni potencial, visoka uspešnost pri delu), ki jih motivira možnost razvoja, napredovanja, status in priznanje;
2. vlečni konji (visoka uspešnost, nizek razvojni potencial), ki jih motivira možnost vrednotenja in nagrajevanja uspešnosti;
3. problematični (nizka uspešnost, visok razvojni potencial), ki jih motivira možnost doseganja rezultata, pomoč pri delu, dana možnost za delo;
4. dogorevajoči ali trhle veje (nizka uspešnost in razvojni potencial), ki jih motivira varnost.

⁴ pod pojmom **osebni dohodek** razumemo vse zaslužke zaposlenega iz dela, vključno z zneski, dobljenimi za rezultate ustvarjalnih pobud in tistimi, ki so iz dobička podjetja namenjeni posamezniku kot delavcu oziroma soupravljalcu (Uhan 2000, 300).

Slika 2.3 Štiri tipi ljudi glede na motive

Uspešnost



Vir: Osnove managementa zaposlenih (Merkač Skok, Marjana 2005, 214)

Plačilni sistemi v organizacijah morajo zagotoviti optimalno nagrajevalno strukturo za zaposlene. Obvladati morajo strošek dela in maksimirati njihov prispevek k poslovnim rezultatom (Merkač 2005, 214).

Delež fiksne osnove

Splošna kolektivna pogodba pravi, da osnovna plača delavca za poln delovni čas, predvidene rezultate in normalne delovne pogoje, ne more biti nižja od izhodiščne plače tarifne skupine, v katero se uvršča delovno mesto delavca (Merkač 2005, 238).

Variabilni del

Merkač (2005, 239) pravi, da gre za del plače, ki pripada delavcu pod določenimi pogoji in je nad osnovno, fiksno plačo. Kolektivna pogodba govori o tem kot o plači na podlagi delovne uspešnosti, opredeljene na podlagi količine, kakovosti, gospodarnosti in inovativnosti, ki se meri na podlagi vnaprej določenih meril, individualno ali skupinsko.

Dodatki

Dodatki so sestavni del plače in se obračunavajo na osnovno plačo. Zaposlenim pripadajo zaradi pogojev dela za posebne obremenitve pri delu, za neugodne vplive okolja, za nevarnost in za delo v manj ugodnem delovnem času. Obračunavajo se za čas, ko delavec dela v takih pogojih (Merkač 2005, 239). Dodatki, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, se morajo delavcem priznavati, ker mora delavec delati v drugačnem času, kot je običajno. Ti dodatki so (Korpič - Horvat in drugi 2004, 5): nočno delo, nadurno delo, nedeljsko delo in delo na praznike ter po zakonu dela proste dneve.

Premije

Uhan razlaga, da je premija del sredstev iz dobička za plače za premije delavcem na istih delovnih mestih, od katerih je odvisen splošen uspeh podjetja v poslovanju, in za uspehe pri izpolnitvi določenih nalog, ki jim je namen doseči boljšo organizacijo dela,

2 Motivacija

prihranke pri materialu in drugih stroških ter večjo proizvodnost dela in boljšo kakovost ter za uspehe, ki znižujejo stroške poslovanja podjetja (2000, 129-130). Premija je:

1. cena, plačilo za dobro opravljeno delo,
2. del plače, ki je dana delavcu kot nagrada za prihranek na materialu, za boljšo kakovost, za predčasno opravljeno delo itd.,
3. spodbujevalni znesek, ki pripada delavcu zaradi njegove vloge pri porastu proizvodnosti, gospodarnosti in poslovnosti,
4. plačilo za delovni prispevek delavca,
5. nagrada za sodelovanje na tekmovanjih, ki ji vodijo poslovni interesi,
6. obresti za plačo.

Bonus

Bonus je (Uhan 2000, 130):

1. nekaj, kar je dano nad predpisano vsoto ali preplačano,
2. nekaj dodatnega nad dogovorjenim plačilom,
3. plačilo za posebne delovne rezultate,
4. posebno povračilo, poplačilo,
5. denarni znesek, ki ga da delodajalec ali vlada delojemalcu kot dodatek redni plači, običajno kot priznanje za opravljeno delo, leta službe ipd.,
6. delež pri dobičku,
7. plačana premija za posojilo itd.

Drugi osebni prejemki, regres za letni dopust in odpravnina ob upokojitvi, solidarnostna pomoč, jubilejne nagrade

Regres mora biti izplačan najkasneje do 1. julija tekočega koledarskega leta in mora biti delavcu izplačan najmanj v višini minimalne plače⁵. *Odpravnina ob upokojitvi* pripada delavcu, ki se upokoji. Izplačana je v višini dveh povprečnih mesečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece ali delavčevih plač, če je to zanj ugodneje (Korpič-Horvat in drugi 2004, 2). *Jubilejna nagrada* se da delavcu za 10, 20 ali 30 let delovne dobe pri zadnjem delodajalcu. Višina le-te je določena na izhodiščno plačo I. tarifnega razreda: za 10 let delovne dobe v višini ene, za 20 let v višini ene in pol ter za 30 let delovne dobe v višini dveh izhodiščnih plač I. tarifnega razreda (Korpič-Horvat in drugi 2004, 16). *Solidarnostna pomoč* se izplača v primeru smrti delavca ali njegovega ožjega družinskega člana, ki ga je delavec vzdrževal in pripada njemu oziroma v primeru njegove smrti njegovi družini. Med ožje družinske člane se štejejo zakonec, otrok (zakonski ali izven zakonski) ter posvojenec, ki ga je delavec dolžan preživljati.

⁵ *Minimalna ali najnižja plača* je določena z zakonom. Je plača delavcu v polnem ali z njim izenačenem delovnem času, določenem z zakonom, kolektivno pogodbo ali splošnim aktom glede na delavčeve rezultate.

2.3.2 Nematerialni dejavniki motivacije

Človek postavlja na vrh svojih prioritet denar le, ko mu ga dejansko primanjkuje. Kupovanje pripadnosti z denarjem je stvar preteklosti. Zdaj zvestobo in pripadnost podjetju določajo in predvsem pogojujejo vrednote.

V podjetjih se pretirano ukvarjajo z uvajanjem najrazličnejših modelov »stimulativnega« plačnega sistema in drugih oblik materialnega nagrajevanja kot edinim načinom, s katerim poskušajo reševati problem motiviranja zaposlenih.

Pohvala

Nekaterim zaposlenim pomeni beseda več kot denar. zato je za nadrejene pomembno, da ob vsakem uspehu zaposlenemu izrečejo pohvalo in ga s tem stimulirajo za trud pri nadaljnjem delu. S tem občuti zaposleni pomembnost svojega dela v podjetju.

Napredovanje

Pravila za napredovanje so del plačilnih sistemov v organizacijah. Merkač (2005, 239) opredeljuje napredovanje kot napredovanje (horizontalno⁶ in vertikalno⁷) na drugo delovno mesto ali napredovanje na istem mestu v višji plačilni razred.

Varnost zaposlitve

V današnjem času je pridobitev nove zaposlitve velik problem. Delovna doba se povečuje, s tem tudi čas do upokojitve, mladi in polni delovnega elana pa čakajo na prosta delovna mesta... Iz dneva v dan slišimo o presežkih delavcev in posledično o odpustitvah. Možnosti za nove zaposlitve je zelo malo, zato je za delavce bistvenega pomena, da se počutijo v podjetju varni. Predvsem je to zelo velikega pomena za starejše delavce, ker velika večina nima visoke izobrazbe in jih je »strah«, da jih izpodrine mlajša izobražena generacija.

Prijetni sodelavci

Dosežki in zagnanost zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja je odvisna tudi od okolja, v katerem delajo. Če so sodelavci, s katerimi delajo prijetni in prijazni, bodo z veseljem hodili na delo in se bodo na svojem delovnem mestu počutili zelo sproščeno. V nasprotnem primeru, ko imamo opraviti z neprijaznimi in »zavistnimi« sodelavci, pa bodo zaposleni z odporom hodili na delovno mesto. Posledica tega so lahko tudi slabši delovni rezultati.

Zanimivo delo

Za zaposlene je pomembno, da jim delo, ki ga opravljajo, predstavlja izziv in je zanje zanimivo. Le tako jih pritegne, da bodo z večjo vnemo opravili svoje zadolžitve.

⁶ Horizontalno ali vodoravno napredovanje je napredovanje v okviru istega delovnega mesta na drugo pozicijo.

⁷ Vertikalno ali navpično napredovanje pa je napredovanje na višje delovno mesto.

Delo ne sme biti monotono, ker je za nekatere zaposlene bistvenega pomena, da se pri delu srečujejo s spremembami. Če je delo preveč monotono, postane vse skupaj rutina.

Delo, kjer lahko nekaj dosežeš ipd.

Za nekatere zaposlene je pomembno, da vedo, kakšen bo njihov doprinos k uspešnosti podjetja. Že vnaprej želijo vedeti, kako bo njihovo delo pripomoglo pri doseganju zastavljenih ciljev. Zanje je prav tako pomembna povratna informacija nadrejenih o tem, ali je bil določen cilj dosežen ali ne.

2.4 Povezava med motivacijo zaposlenih in uspešnostjo organizacije

Uhan pravi, da raven motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem delovno učinkovitost. Na dolgi rok pa vpliva tudi na usposobljenost delavcev za delo in tudi opremljenost, tehnologijo in organizacijo delovnega procesa (Uhan 2000, 27-28). Bolj so zaposleni motivirani z različnimi dejavniki pri svojem delu, večja bo njihova storilnost, bolj bodo »zagreti« za delo ter posledično bo uspešnejše doseganje začrtanih ciljev in strategije organizacije.

Pri doseganju organizacijske uspešnosti so bistvenega pomena sposobni kadri s svojim znanjem. Ti lahko uspešno konkurirajo sorodnim organizacijam, če z viri, ki so jim na razpolago, naredijo veliko več kot sorodne organizacije.

Značilnosti dela, ki motivirajo zaposlene k nadpovprečnim rezultatom so (Možina in drugi 2004, 172):

1. *delo z izzivi;*

T ločimo dve skupini ljudi; tiste, ki so usmerjeni k ciljem (želijo povratne informacije in ocene dela, denar je zanje merilo svojih dosežkov, radi imajo priložnosti za inovacije...) ter ljudi, ki so usmerjeni k opravljanju nalog (ne želijo povratnih informacij, denar je glavni vir stimulacije za delo, prednost dajejo rutinskemu delu...).

2. *možnost prispevka k organizacijskim ciljem;*

Motiviranost zaposlenih se poveča, če dobijo povratno informacijo o svojem prispevku k ustvarjanju določenih ciljev.

3. *možnost za razvoj in uporabo svojih sposobnosti;*

Zaposlenim moramo omogočiti priložnost razviti in uporabljati svoje sposobnosti, zato mora biti delo, ki ga opravljajo, dovolj zahtevno in razgibano. Tistim, ki svojih zmožnosti ne trudijo koristno uporabiti, pa moramo pomagati odkriti »skrite« talente in jih usmeriti na delovne naloge, ki bi jih spodbujale.

4. *možnost vplivati na odločitve, ki zadevajo delo;*

Za zaposlene je pomembno, da jim damo možnost soodločanja pri reševanju problemov, ki zadevajo njihovo delovno področje. Pustiti jim moramo, da izrazijo svoja mnenja in predloge.

5. *plačilo za dobro opravljeno delo;*

Prispevek posameznika mora biti vsekakor merljiv in jasno opredeljen. Le na podlagi tega bodo zaposleni lahko sami ugotovili, zakaj je dobil nekdo več, drugi manj. Dobro je, če so zaposleni seznanjeni s pogoji za napredovanje v podjetju ter kriteriji za ocenjevanje. Prav tako pa je priporočljivo opravljanje razgovora o delu med podrejenim in nadrejenim, ki naj bi se ga realiziralo enkrat letno. Skupaj lahko ugotovita razlike med doseženim in pričakovani, načrtujeta cilje za prihodnost...

6. *možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere;*

Zaposlenim mora biti omogočeno napredovanje. Le tako lahko nekoč izkoristijo svoja znanja in zmožnosti ter s tem dosežejo kar najboljše rezultate. Veliko potencialno sposobnih zaradi dejstva, da nimajo prilike za napredovanje, odidejo drugam.

2.5 Nemotiviranost

Nemotiviranost zaposlenih je resen problem, ki ga nikakor ne smemo zanemariti. Pomembno je predvsem to, da jo vodilni čimprej zaznajo in jo še pravi čas skušajo odpraviti, saj je nemotiviranost lahko dokaj nalezljiva in se »prenese« na ostale zaposlene. Takšen človek opravlja svoje delo komaj zadovoljivo. Znaki, ki nas opozarjajo na pojav nemotiviranosti oziroma brezvoljnosti pri zaposlenih, so lahko sledeči: ne sodelujejo pri dodatnih naporih, na delo prihajajo pozno in zgodaj odhajajo, podaljšujejo si odmore namenjene kosilu ali malici, zamujajo roke za doseg postavljenih norm, nenehno se pritožujejo, ne delajo po navodilih ipd.

Nemotiviranost spremljajo naslednje spremembe delovnih navad (Forsyth 2000, 2):

1. Povečanje odsotnosti z dela, zapravljanje časa (odmori, neslužbene razprave, urejanje osebnih zadev), širjenje govoric (v najslabšem primeru o zaposlenih), nezbranost in nenatančnost pri delu,

2. zmanjša se odgovornost in skrb, kvaliteta opravljenega dela, pripravljenost za prevzemanje odgovornosti, količina ustvarjalnih prispevkov, točnost (prihodi, odhodi), pozornost (več napak zaradi slabega poslušanja navodil) ter vzdrževanje kulture v organizaciji.

Težko je ugotoviti, zakaj do takšnega stanja sploh pride. Najbolj pogosti razlogi za to so nezadovoljstvo z delovnimi pravili, nagradami, delovnimi mesti, nazivi, pravicami, ali pa v podjetju ni možnosti za napredovanje.

Praktični koraki pri odpravljanju demotiviranosti so:

1. vsak zaposlen se mora počutiti pomembnega – vsak zaposlen mora biti seznanjen s pomembnostjo njegovega prispevka, razumeti oziroma poznati mora cilje in poslanstvo organizacije,

2. načini zagotavljanje razvoja v organizaciji – seznanjanje zaposlenih s cilji organizacije, zagotavljanje usposabljanja na delovnem mestu in izven, ureditev potrebne

2 Motivacija

notranje in zunanje komunikacije, organiziranje dela na način, ki zagotavlja maksimalno izrabo skupinskih sposobnosti ter delegiranje,

3. prepoznavanje dosežkov – pohvala uspeha posameznika, sprotno poročanje o napredku skupine, redni posveti o napredku posameznikov ter poročanje o dosežkih in uspehih organizacije.

Delno »krivdo« za nemotiviranost lahko pripišemo tudi osamosvojitvi Slovenije, ko smo prešli iz starega sistema v novi in so delavci spustili eno fazo. Pri slednji gre za dejstvo, da je nujno spoznanje ljudi, da je potrebno za dobro plačo dobro delati. Pri nas te faze pred osamosvojitvijo ni bilo; prišli smo iz sistema »skupne odgovornosti« v sistem, kjer se pokaže vsaka napaka in se s prstom usmeri na posameznika.

3 SISTEM NAGRAJEVANJA

3.1 Opredelitev pojmov plač in nagrajevanja

Plača je en temeljnih pravic delavca, ki izhaja iz delovnega razmerja. Plačo delavec potrebuje za lastno preživetje in preživetje svoje družine (Korpič – Horvat in drugi 2004, 15). ZDR⁸ ne definira plače. Določa le njene sestavine (Korpič – Horvat in drugi, 2004):

1. osnovna plača,
2. del plače za delovno uspešnost,
3. dodatki,
4. plačilo za poslovno uspešnost, če je to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.

Dogovarjanje o plačah v Evropi ni enotno. Posamezne države imajo zelo različne izkušnje. Značilna sta dva skrajna modela: centralizirani, ko se na nivoju države dogovarjajo socialni partnerji o rasti plač (Belgija, Irska, Finska) ter decentralizirani, kjer je dogovarjanje za plače prepuščeno dialogu na podjetniški ravni (Velika Britanija, nove države EU).

Osnovna plača delavca za poln delovni čas, vnaprej določene delovne rezultate in pri normalnih delovnih pogojih ne more biti nižja od izhodiščne plače⁹. Za vnaprej določene delovne rezultate se štejejo rezultati merjeni po vnaprej določenih kriterijih, individualno ali skupinsko. Za normalne delovne pogoje se štejejo pogoji, v katerih se delo opravlja pretežno. Ti pogoji so sestavina zahtevnosti delovnega mesta in so vključeni v osnovno plačo.

Ugotovljeno je, da sta osebni dohodek in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika. Ljudje se med seboj neprestano primerjajo. Tako po višini, postavi, predvsem pa je v zadnjem času vse pogostejši predmet primerjanja plača in posledično raven standarda življenja (avto, hiša, obleka...). Zaposleni, ki prejemajo višjo plačo, imajo višji status v družbi, med sodelavci... Plače zaposleni obravnavajo le kot tisto, kar dobijo konec meseca v žep (oz. čista plača) in se na podlagi tega tudi primerjajo. Ta koncept pa je zelo zmoten, ker je plača še veliko več kot to, zato bi morali opustiti obravnavanje čistih plač in govoriti o *kosmatih (bruto) plačah*. K temu bi pripomogla tako oblikovana plačilna lista na kateri bi se znesek plače pojavil le kot višina nakazila na osebni račun, ne pa za vsako sestavino posebej (Zupan 2001, 117).

⁸ ZDR ali Zakon o delovnih razmerjih

⁹ *Izhodiščna plača* je najnižji znesek osnovne plače, določena za posamezni tarifni razred. Osnovna plača ne sme biti nižja od izhodiščne, če delavec dela poln delovni čas in v normalnih delovnih pogojih ter dosega predvidene rezultate.

3 Sistem nagrajevanja

Plača (Uhan, 2000, 32) kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik ravni življenjskega standarda, to je s tolikšno količino, ki zagotavlja večjo kupno moč in s tem manj opazno višjo raven življenjskega standarda. Na drugi strani pa plača kot merilo socialnega statusa deluje že z majhno količino, kolikor je potrebno, da se delavec izenači ali celo preseže drugega delavca, soseda ali sorodnika s katerim se primerja.

V velikem številu podjetij se srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, ki bo zadosti velika, da bo delavcem omogočila normalno življenje in bo vplivala na zavzetost za delo. V praksi se pojavljajo naslednji *sistemi nagrajevanja* (Merkač, 2005, 197-198):

1. nagrajevanje po času: delavec je s plačo nagrajen za čas preživet v podjetju. Usmerjen je predvsem v kvaliteto dela, kvantiteta pa je odvisna predvsem od tehnične ureditve delovnega procesa. Ta sistem se uporablja največkrat pri delih, pri katerih je pomembna predvsem kvaliteta dela, ali pa je delo povezano z veliko odgovornostjo.

2. nagrajevanje po normi: norma je vnaprej določena količina rezultatov dela izražena s pomočjo ustreznih merskih enot v enoti časa (x kos/h). Vsako delovno mesto ima določeno normo. Delavca spodbujamo k čim večji količini proizvodov. Posledica je lahko slabša kvaliteta in izčrpanost delavca.

3. nagrajevanje po akordu: v tem primeru se količine rezultatov proizvedene v določeni časovni enoti določijo s pogajanjem.

4. nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku: sistem spodbuja kvaliteto in kvantiteto. Od rezultatov je namreč odvisno, koliko bodo delavci udeleženi pri delitvi izkupička. Sistem vzpodbuja gospodarnost in sicer: prihranke materiala, koordinacijo, timsko delo in soodvisnost. Slaba stran sistema se kaže v težavnosti pri opredeljevanju vloge posameznika in s tem upravičenost do nagrade.

5. sistem premij in nagrad:

Zupanova je v svojem delu poudarila, da je osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. Podjetje mora najprej zadostiti v nadaljevanju navedenim zahtevam, če hoče, da bi sistem nagrajevanja ustrezno podprl izvajanje njegove strategije: prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, biti mora pravičen, stroške dela mora zadržati v dovoljenih okvirjih in mora ustrezati veljavnim zakonskim normam (Zupan 2001, 122). Izmed vseh naštetih zahtev je najtežje uveljaviti zahtevo po pravičnosti. Sistem mora biti pravičen tako za zaposlene kot tudi za podjetje.

Zaposleni namreč venomer primerjajo svoje plače z drugimi zaposlenimi znotraj podjetja in zunaj njega. Zato mora podjetje dati velik poudarek na komunikaciji z zaposlenimi in učinkoviti razlagi sistema, da ga bodo zaposleni boljše poznali in

razumeli. Na podlagi tega bodo znali sami oceniti ali so bili pravično nagrajeni za opravljeno delo. Pomembna je komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi o njihovi uspešnosti na delovnem mestu. Zaposleni morajo imeti občutek, da vsak posameznik pripomore k doseganju ciljev podjetja. Le tako bodo motivirani za delo.

3.2 Proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja¹⁰

Ko sprejemamo strateške odločitve o oblikovanju sistema plač in nagrajevanja, moramo odgovoriti na pet temeljnih vprašanj (Zupan, 124):

1. *Kakšna je vloga sistema plač in nagrajevanja v povezavi z ravnanjem človeških virov?* Sistem ima lahko dve vlogi: ali je odločilen za izvajanje drugih dejavnosti ali pa se prilagaja preostalim odločitvam.

2. *Kako zagotoviti konkurenčnost plač?* Vprašanje se navezuje predvsem na višino plač, izplačil ipd. Poleg višine pa je pomemben tudi način plačevanja: gotovina, druga zavarovanja in druge ugodnosti. Vse to je pomembno za obdržanje obstoječih in pridobitev novih zaposlenih.

3. *Kakšna naj bo notranja struktura plač?* Najprej določimo razpon med najvišjo in najnižjo osnovno plačo, nato oblikujemo plačilne razrede (določimo število razredov in razpon znotraj njih), na koncu pa se odločimo, ali bomo osnovno plačo oblikovali na podlagi zahtevnosti dela ali potrebnih zmožnosti in znanj, ali na podlagi tržnih meril, ali pa se odločimo za kombinacijo vsega skupaj.

4. *Kako ovrednotiti prispevek zaposlenih k uspešnosti podjetja?* Pomembna odločitev je, kako, zakaj in kdaj naj se posamezniku poviša osnovna plača. S tem damo zaposlenemu informacijo, na katerem področju se je vredno truditi (zmanjšanje stroškov materiala, doseganje proizvodnega načrta, povečevanje zadovoljstva strank ipd.). Prav tako pa je pomembna za zaposlene možnost napredovanja v vertikalni (skok na višje delovno mesto) in horizontalni (višja plača v okviru istega delovnega mesta) smeri.

5. *Kako urediti odločanje, komuniciranje in administrativna opravila, povezana s sistemom plač in nagrajevanja?* Ta odločitev vpliva na občutke poštenosti in pravičnosti pri zaposlenih ter na občutke vplivnosti pri določanju plač in nagrad pri managerjih. Pomembno je, da so izračuni plač posameznikov znani. Le tako lahko zaposleni razumejo razloge sprememb višine izplačil, posebej tistih, ki so povezane z njihovo uspešnostjo. Prav tako pa morajo imeti možnost pritožb, če pride do po njihovem mnenju napačnih odločitev in se počutijo oškodovane.

¹⁰ Povzeto po Zupan (2001, 132 – 139)

Slika 3.1 Osnovni model plač in nagrajevanja

Osnovne odločitve	Ustrezne metode			cilji	
<i>Notranja urejenost</i>	Analiza dela/delavca	Opis dela/delavca	vrednotenje	notranja sestava plač	Učinkovitost - težnja k uspešnosti - celovita kakovost - usmerjenost k strankam - nadzor stroškov enak položaj zaposlenih Skladnost z zakonskimi določili
<i>Zunanja konkurenčnost</i>	določitev trga	raziskava trga	politika konkurenčnosti	prilagoditev notranje sestave plač	
<i>Prispevki zaposlenih</i>	načelo senioritete	načelo uspešnosti	smernice za oblikovanje programov plačila po uspešnosti	programi plačila po uspešnosti	
<i>Način izvajanja</i>	načrtovanje	proračun	komuniciranje	presojanje	

Vir: Nagradite uspešne (Zupan 2001, 128)

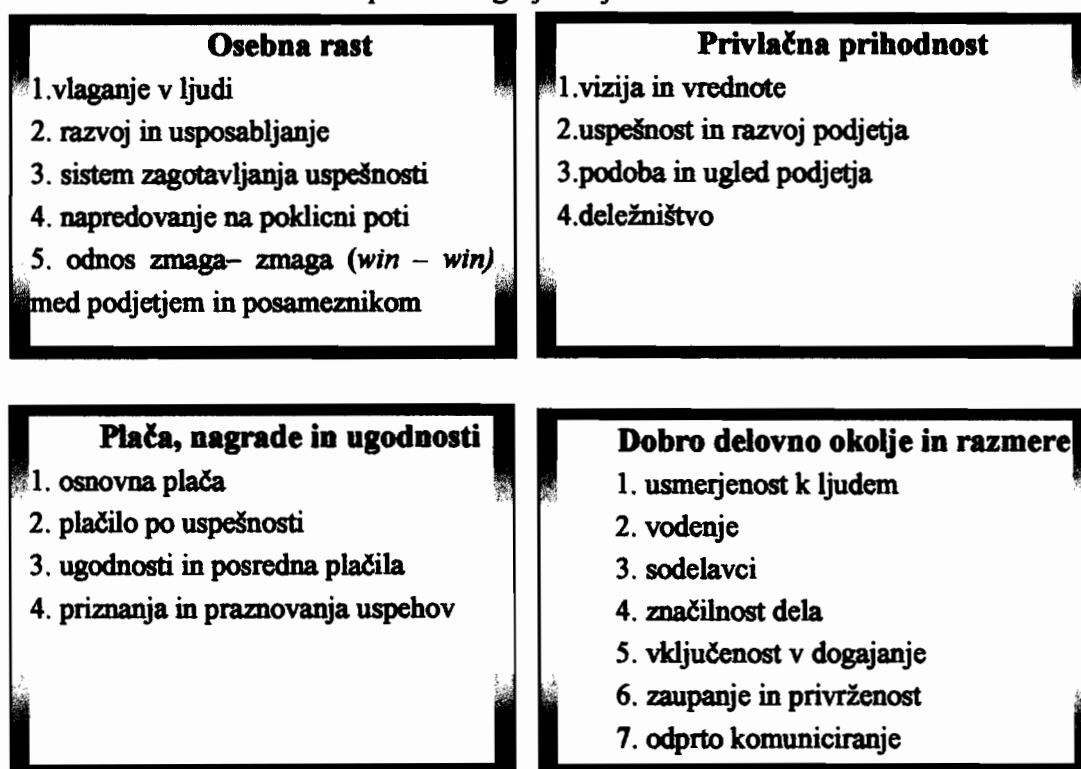
Pri oblikovanju ustreznega sistema plač in nagrajevanja si lahko pomagamo z osnovnim modelom, ki je prikazan na zgornji sliki. Model povezuje strateške odločitve z opredeljenimi cilji plačnega sistema. Vez med njimi so različne metode, s katerimi dokončno oblikujemo celovit sistem (Zupan, 2001, 128). Model temelji na treh sestavinah: na *politiki* plač in nagrajevanja, *tehniki* plač in nagrajevanja ter *ciljih*, ki jim podjetje sledi pri plačah in nagrajevanju zaposlenih. V tem modelu so navedeni temeljni cilji sistema plač in nagrajevanja, podjetje pa mora dodati glede na svojo poslovno strategijo še posebne cilje.

3.3 Značilnosti sodobnih sistemov nagrajevanja¹¹

Sodobna teorija plače in sisteme nagrajevanja zajema v precej širšem obsegu. Osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost so manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. Prav tako prispevajo h kakovosti življenja zaposlenih. Plače in nagrajevanje so za posameznika in podjetje pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki lahko odločilno vpliva na konkurenčnost in uspešnost podjetja (Zupan, 2001, 116).

¹¹ Povzeto po Zupan (2001, 116 – 118)

Slika 3.2 Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu



Vir: Nagradite uspešne (Zupan 2001, 116)

Sodobne smernice pri določanju plač

Zaradi čedalje večje konkurence na trgu, globalizacije poslovanja in uvajanja informacijske tehnologije je prišlo v sistemih plač do precejšnjih sprememb. Poleg povezovanja plač s poslovno in kadrovske strategijo je Zupanova poudarila naslednje novosti pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja (2001, 129-131):

1. *povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja;*
2. *povečevanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene - delodajalci znižajo osnovno raven plače ter zaposlenim pripišejo večji dodatek za uspešnost. Tako lahko v podjetju dajejo manjši poudarek višini osnovne plače, večji pa zmožnostim za povečanje celotnih izplačil, ugodnosti in nagrad;*
3. *prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in spretnosti - osnovna plača naj bi temeljila na vrednosti posameznika in njegovih zmožnosti. Več kot lahko delavec naredi večja je njegova vrednost za podjetje. Pri merilih prav tako upoštevajo vpliv na poslovni rezultat, timsko delo, odgovornost za delo s strankami in tržne elemente. Zmanjšujejo število plačilnih razredov, na podlagi česa je prehajanje med delovnimi mesti enostavnejše;*
4. *raznoverstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine - raznoverstne skupine kot so npr. izvajalci, managerji, strokovnjaki itd. imajo*

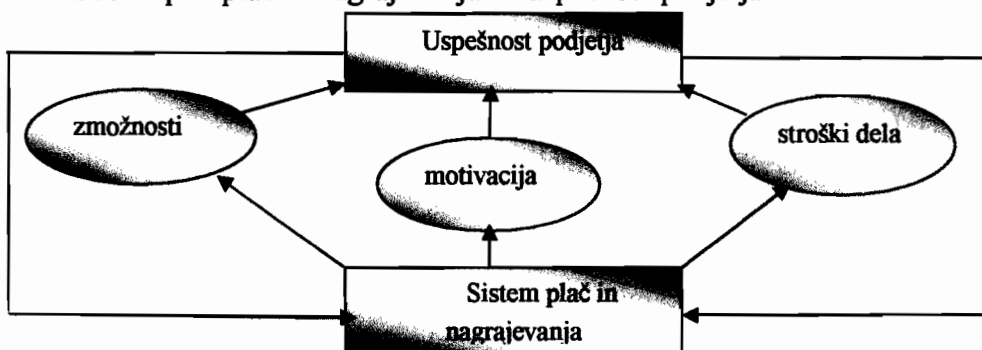
3 Sistem nagrajevanja

- različna merila pri določanju osnovnih plač in plačil po uspešnosti, različne oblike nagrad itd.;
5. *prenos odgovornosti s sistema na managerje* - ti lahko sami oblikujejo določene sestavine sistema plač in nagrajevanja;
 6. *konkurenčno pozicioniranje* - delodajalec svoj sistem primerja s konkurenco. Tako lahko preverja upravičenost stroškov za plače in nagrajevanje ter zagotavlja, da postane privlačen za najboljše kadre. Svetovalne organizacije lahko za njih izvajajo ankete in analize plačilnih sistemov;
 7. *težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja* - zaposleni tako vidijo vpliv različnih načinov lastnega vedenja na končno izplačilo in nagrade;
 8. *usmerjeni v prihodnost* - prej so nagrajevali pretekle rezultate. Danes pa so usmerjeni bolj v prihodnost in skušajo podpirati prihodnje poslovne načrte. Podjetja nagradijo pridobivanje novih znanj in zmožnosti, plačila za uspešnost pa vežejo na dolgoročne spodbude, kot so delnice in lastniške opcije;
 9. *partnerski odnos in vključevanje zaposlenih* - v preteklosti so v podjetjih razmišljali o tem, kdo ni upravičen do nagrad za uspešnost, danes pa prehajajo k vključevanju čim večjega števila zaposlenih.

3.4 Povezovanje plač zaposlenih z uspešnostjo organizacije

Na področju povezovanja plač z uspešnostjo v Sloveniji na splošno precej zaostajamo za razvitim svetom, kjer dajo podjetja veliko večji poudarek na to kot pri nas. Imamo pa podjetja, ki s svojim zgledom dokazujejo vsem ostalim, da se da vse narediti, če je le prava volja. S spodnje slike lahko razberemo, kako lahko podjetje z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja vpliva na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine (Zupan, 2001, 118): s prvim lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju, z drugim vpliva na zavzetost zaposlenih, s tretjim pa s pomočjo klasičnega plačnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela.

Slika 3.3 Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja

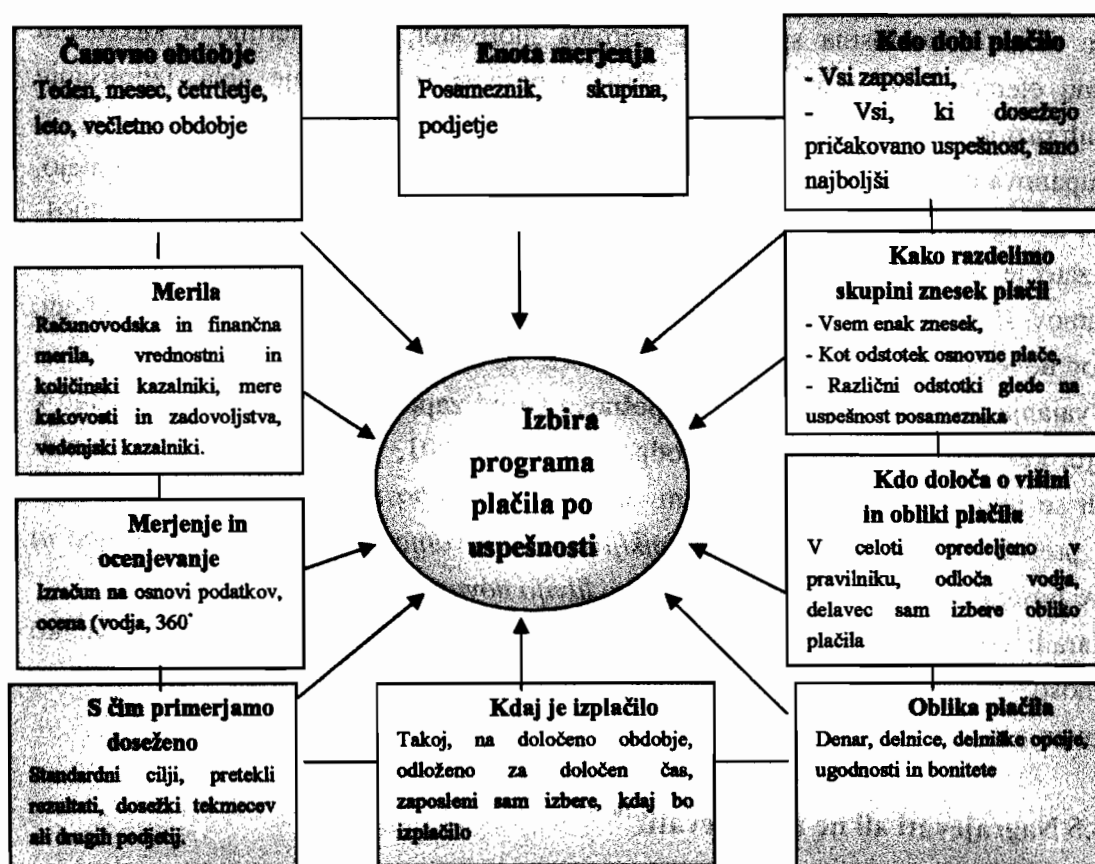


Vir: Nagradite uspešne (Zupan 2001, 118)

Programi povezovanja plač z uspešnostjo

Zupanova navaja, da se poleg klasičnih programov skupinskih spodbud, kot sta udeležba v dobičku¹² in programi razdelitve prihrankov¹³, čedalje bolj uveljavljajo programi, ki vključujejo več ciljev, izhajajočih iz poslovne strategije, in tako želijo uskladiti želeno vedenje in vedenje zaposlenih na daljši rok - *goal-sharing*¹⁴ ali *success-sharing*¹⁵ (Zupan 2001, 159). Našteti programi v glavnem temeljijo na merjenju prispevka zaposlenih organizaciji.

Slika 3.4 Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti



Vir: Nagradite uspešne (Zupan 2001, 160)

Odločitev o tem, kakšen program bo podjetje izbralo, je odvisna predvsem od ciljev, ki jih želijo doseči in poslovne strategije. Pri sprejemanju odločitev se moramo

¹² Udeležba zaposlenih v dobičku izhaja iz angleške besede *profit-sharing*.

¹³ Programi razdelitve prihrankov je prevod angleškega izraza *gain-sharing*.

¹⁴ *Goal-Sharing* je angleški izraz za skupne cilje.

¹⁵ *Success-Sharing* je angleški izraz za delitev uspeha.

zavedati, da vsaka od njih vpliva na to, kakšno bo vedenje zaposlenih in njihovo doživljanje plačila po uspešnosti. Prav zato je zelo pomembno, da si vnaprej načrtamo in opredelimo cilje in sicer kaj želimo s programom plačila po uspešnosti sploh doseči.

Postopek oblikovanja programov poteka v štirih korakih (Zupan 2001, 160-161):

1. opredeliti moramo ključne točke uspešnega poslovanja na vseh ravneh (od posameznika do podjetja kot celota),
2. opredelimo, kaj potrebujemo za doseg zastavljenih ciljev,
3. čim bolj natančno opredelimo, kaj lahko za to storijo zaposleni,
4. ugotovimo, katere so spremembe vedenja in katere zaposlene je mogoče spodbuditi z denarjem.

Če denar ni zadostna spodbuda oziroma motivator, se usmerimo h kakšnemu drugemu elementu, ki prav tako spodbuja uspešnost (oblikovanje dela, izboljšanje delovnih razmer...).

Zupanova poudarja, da je program učinkovit le takrat, ko zaposleni dobro razumejo, kako je doseganje uspešnosti celotnega podjetja povezano z njihovim vedenjem (2001, 161), zato je zelo pomembno, da zaposlene čim bolj vključimo v proces oblikovanja programov. Prav tako pa je tudi pomembno, da jim znamo prikazati koristi, ki jih bodo imeli od novega programa.

Uvajanje programov plačila po uspešnosti pa od zaposlenih zahteva spremembe v vedenju, kar lahko hitro privede do odpora. Zupan (2001, 162) navaja vzroke, zaradi katerih se ljudje upirajo spremembam: *strah pred izgubo nečesa zanje pomembnega* (moč, prestiž, prijateljstvo...), *pomanjkljivo razumevanje razlogov za spremembe in njihove posledice in bojazen pred neprikladitvijo novostim*.

Zaradi vsega zgoraj naštetega moramo pri uvajanju novih programov dati veliko pozornosti komunikaciji z zaposlenimi in čim večjemu vključevanju le-teh v oblikovanje programa.

3.5 Nagrajevati ali ne nagrajevati?¹⁶

V praksi obstaja stereotip o upravljanju z delovno uspešnostjo zaposlenih, in sicer prevladuje prepričanje, da bodo ljudje, ki so jim obljubljeni nagrade, delali bolje. Zlasti so o tem prepričani vodje, ki uspešnost povezujejo z nagradami. Različne raziskave to tezo spodbijajo. Ljudje zaradi obljubljenih nagrad ne bodo delali več, zavzeteje ali bolje. Vse, kar nagrade ponujajo, je le začasna »ubogljivost« in sledenje zahtevam, potem pa se ljudje vrnejo k vedenjem, ki so bila zanje značilna že pred tem. Gruban Brane (2006) poudarja, da nagrade vse pogosteje izničjujejo cilje, za katere se

¹⁶ Povzeto po Gruban (2006, vstopna stran: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/>)

zavzemajo. Za doseganje trajnejših vedenjskih učinkov pri zaposlenih so enako neučinkovite kot kazni. Čim njihov vpliv pojenja, se ljudje ponovno vračajo k vedenjem, ki so bila zanje značilna že prej. Včasih se zazdi, da je učinek nagrad tako škodljiv, da bi bilo mogoče celo bolje, če jih sploh ne bi bilo.

Polemike o vplivu in pomenu nagrajevanja (zlasti denarnega) se sprožajo razmeroma pogosto. Eno zadnjih in vplivnejših je v reviji Harvard Business Review sprožil Alfie Kohn, ko je nagrade označil kot čisto navadne podkupnine, ki ne delujejo.

Gruban Brane (2006) v svojem članku lepo opisuje, kako vodje slepo verjamejo v svojo idejo in recept za motivacijo ljudi. Kot nagrado je simbolično uporabil korenček in pod sinonim za kazen pa palico. Ta metoda naj bi delovala pri motiviranju živali, pri ljudeh pa žal ne. Ti vodje naj bi nemotivirane zaposlene enačili z oslički, za katere so nam vsem znane značilnosti kot so trma, ključovalnost, omejenost in neodzivnost za nakazano smer gibanja. V managementu se pri ravnanju z ljudmi zgodi zanimiv in dokazan fenomen; če ljudi obravnavate kot lene, nemotivirane in jim ne zaupate, jih prikrajšate za pomembne informacije in jim ne posredujete ustreznih povratnih informacij se le-ti začnejo natanko tako tudi obnašati. Ta teorija, znana tudi kot teorija X¹⁷, kaže, da zaposleni razumejo sporočila managementa kot navadno manipulacijo oziroma poskus podrejanja in nadziranja. Zaradi le-tega se zaposleni v podjetju zavestno upirajo in branijo z nezavzetostjo ter naredijo le tisto, kar morajo, ali tisto, v kar so prisiljeni. Z nagrajevanjem po rezultatih pa tvegamo spodbujanje pretirane individualnosti in favoriziranje lastnih interesov pred interesi organizacije.

V podjetju morajo najti ustrezne rešitve za odpravo »osličkovega sindroma«. To lahko naredijo tako, da management poskuša ugotoviti, kaj zares motivira sodelavce, spremeniti odnos do zaposlenih in ne biti le vodja ter le nadzorovati vse, ki so hierarhično pod njim, ampak jim biti tudi »prijatelj«. Gruban poudarja, da se bodo morali odpovedati želji po nadzorovanju in manipuliranju z ljudmi preko sistema nagrad in kazni. Postavlja se vprašanje; *ali je denar podkupnina, ki deluje, ali ne*. Argumenti, ki potrjujejo dejstvo, da naj bi bil denar le podkupnina, so sledeči (Gruban, 2006):

1. denarne nagrade ne motivirajo; ljudje denar potrebujejo le zato, da lahko z njim kupijo, kar potrebujejo ali želijo. Raziskave so pokazale, da je denar šele na četrtem, oziroma petem mestu med motivatorji. Zaposlenim so bolj pomembni odnosi, priložnost za razvoj itd. Denar lahko prispeva k zadovoljstvu, ne prispeva pa nujno k večji delovni uspešnosti,

¹⁷ Teorija X: po McGregorju ločimo dve teoriji in sicer *teorijo X* in *teorijo Y*. V teoriji X so ljudje obravnavani v glavnem kot objekti in se nanaša na zadovoljevanje osnovnih potreb in potreb po varnosti. Temelji na predpostavkah: povprečna oseba se delovnim nalogam najraje izogne, večina ljudi ima rada, da se jim vedno govori kaj naj delajo; večina ljudi se skuša izogniti odgovornosti; večina ljudi ni ambicioznih; ljudje si želijo le varnost; večina ljudi želi biti kontrolirana; večina kontrole se lahko doseže z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem (Forsyth 2000, 15-16).

3 Sistem nagrajevanja

2. denarne nagrade kaznujejo; ne dobiti nagrade je v naši podzavesti isto, kot biti kaznovan. Ljudje se zaradi nedoseganja pogojev za pridobitve nagrade čutijo manj vredni in nezmožni za delo;
3. denarne nagrade načenjajo medsebojne odnose; če ljudje tekmujejo med seboj za omenjene nagrade, vidijo sodelavce le kot tekmece, kar je v nasprotju z idejo tima;
4. denarne nagrade ignorirajo vzroke in bistvo problemov;
5. denarne nagrade ubijajo kreativnost; ljudi namreč usmerjajo samo in točno v to, kaj doseči;
6. denarne nagrade spodkopavajo interese; zaposleni enačijo nagrado z denarjem ali napredovanjem navzgor. Nagrade prav tako spodkopavajo notranjo motivacijo, ker se ljudje čutijo nadzorovane in manipulirane, njihovo delo pa je necenjeno.

Da bi nagrade nagrajevale in ne bi utegnile delovati kot podkupnine, bi sisteme nagrajevanja in motiviranja morali usmerjati predvsem v (Gruban, 2006) zmanjševanje vpliva zunanjih dejavnikov motivacije, preoblikovanje dela in procesov, prave sisteme postavljanja ciljev, prave razvojne načrte posameznikov in timov, večje vključevanje in zavzetost zaposlenih, nagrajevanje kompetentnosti ter izobraževanje in usposabljanje. S tem bi omogočili večjo povezanost individualne motivacije in splošne organizacijske uspešnosti. Prav tako bi se s tem postopoma izognili temu, da bi napačne vzpodbude proizvajale napačna vedenja in posledično dajale napačne rezultate.

Za konec je pomembno poudariti, da nihče ne zanika ali podcenjuje vpliva denarnih nagrad. Denar pač povzroča enkratno navdušenje ob sprejetju in za razliko od drugih spodbud, nikoli ne kaže tendence nasičenja. Ljudje so pripravljeni narediti marsikaj, da bi ga dobili več. Manj denarja res motivira, več pa še zdaleč ni jamstvo za motivacijo. Gruban (2000) svetuje, da se občutku kontroliranosti in manipuliranosti med zaposlenimi lahko izognemo, če se osredotočimo več na naloge in manj na cilje ter bolj na vedenje zaposlenih namesto zgolj na rezultate.

4 MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH IN SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU TIB Transport d.d., Ilirska Bistrica

4.1 Predstavitev podjetja TIB Transport, d.d., Ilirska Bistrica

Družba TIB Transport d.d., Ilirska Bistrica je prevoznik, ki je specializiran za organizacijo in izvajanje cestnega prevoza nevarnega blaga. Družba sodi med največje cestno-prevozniške družbe v Sloveniji, na področju prevoza nevarnega blaga (kuriv, goriv, plinov in kemikalij) pa je družba največja, saj šteje vozni park 110 kompozicij. Poleg njihove izrazite specializacije na področju cestnega prevoza nevarnega tekočega blaga posveča družba posebno pozornost logistični podpori cestnemu prevozu nevarnega blaga. Z znanjem in izkušnjami, ki so se vsa ta leta razvoja skoncentrirala v družbi, širijo in izpopolnjujejo osnovno dejavnost prevoza ter logistično podporo v skladu z razvojno strategijo.

Podjetje ima dolgo tradicijo, saj je bilo ustanovljeno leta 1947, pomembna prelomnica pa je bilo leto 1962, ko so se odločili za specializacijo, in sicer za prevoz tekočih naftnih derivatov ter drugih tekočih tovorov. Leta 1997 je bilo podjetje vpisano v sodni register kot delniška družba, lastninsko preoblikovanje pa je bilo končano leta 2000.

Osnovni podatki podjetja:

Firma	TIB TRANSPORT, d.d., Ilirska Bistrica
Skrajšana firma	TIB, d.d., Ilirska Bistrica
Sedež podjetja	Šercerjeva 17, 6250 Ilirska Bistrica
internet	www.tib.si
Matična številka	5156564
Certifikat kakovosti	ISO 14001

Cilj podjetja je zagotavljanje kvalitetne, varne, ekološko neoporečne in cenovno konkurenčne storitve prevozov. Realizacijo tega cilja jim poleg sodobno opremljenega voznega parka zagotavlja tudi obvladovanje podpornih dejavnosti, ki so: servis in vzdrževanje vozil, pralnica tovornih vozil, carinsko skladiščenje in posredovanje ter parkirišče za tovorna vozila. Sem spadajo tudi tehnični pregledi in pregledi vozil ter izobraževanje po ADR¹⁸ predpisih in razne druge storitve, ki jih izvajajo preko njihovih hčerinskih družb TIB Storitve d.o.o. in IPIL d.o.o. Družba TIB Transport d.d. je del skupine Viator & Vektor.

¹⁸ ADR je kratica za Evropski sporazum o mednarodnem cestnem prevozu nevarnega blaga.

Posebno pozornost podjetje posveča ekološki problematiki, ki je glede na osnovno dejavnost izjemno pomembna. Za vsa njihova prizadevanja so kot prvo prevozniško podjetje v Sloveniji leta 2000 pridobili certifikat sistema ravnanja z okoljem po mednarodnem standardu ISO 14001¹⁹. Družba nenehno prilagaja svoje poslovne procese in organizacijo tržnim potrebam. Prav tako so prvi v Sloveniji leta 2000 s strani neodvisne presojevalne družbe BVQI prejeli uspešno poročilo o doseganju zahtev standarda SQAS²⁰.

Temeljna in razvojna usmeritev družbe TIB Transport d.d. je biti največji cestni prevoznik nevarnega blaga v Sloveniji. *Poslanstvo* družbe je optimalno pokrivanje potreb po logističnih prevozi nevarnega blaga v popolno zadovoljstvo kupcev, ki ga uresničujejo z zanesljivimi, hitrimi, varnimi in konkurenčnimi prevozi.

Vizija družbe je usmerjena v napredne tehnike, tehnologije in znanja ter razvoj celovite ponudbe cestnih prevozov nevarnega tekočega blaga.

Družba je organizirana hierarhično. Na vrhu te hierarhije je uprava oziroma direktor. Pod njim se nahajata pomočnik direktorja za področje logistike in transporta ter pomočnik direktorja za področje splošnih služb. Na dnu te hierarhije so izoblikovana tri področja, in sicer transport, področje splošnih služb in področje logistike v prometu.

4.2 Pregled stanja na področju motivacije in sistema nagrajevanja v podjetju TIB Transport d.d., Ilirska Bistrica

V podjetju uporabljajo za večjo motiviranost zaposlenih pri delu materialne motivatorje kot so plača, premije, regres, odpravnina pri upokojitvi, solidarnostna pomoč, jubilejne nagrade ipd., pa tudi nematerialne motivatorje (pohvala, graja, napredovanje, prijetni sodelavci). Vse navedeno bom podrobneje opisala v nadaljevanju.

Nagrajevanje zaposlenih v podjetju ureja in določa *Pravilnik o plačah in drugih prejemkih delavcev*²¹. Prav tako pa se uporablja Kolektivna pogodba za dejavnost

¹⁹ *Mednarodni certifikat ISO 14001* je standard, ki podaja zahteve za učinkovit sistem ravnanja z okoljem. Je eden od vrste dokumentacij v seriji ISO 14000, ki jih je razvila Mednarodna organizacija za standardizacijo v Ženevi. ISO 14001 podaja ključne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati podjetja, da opravljajo svojo dejavnost na odgovoren način do okolja. Elementi ISO 14001 prinašajo raznolikim podjetjem in organizacijam okvir za vodenje in nenehno izboljševanje svojih okoljskih programov.

²⁰ SQAS je orodje za ocenjevanje sistemov vodenja kakovosti, varnosti in varovanja okolja, vzpostavljenih pri ponudniku logističnih storitev.

²¹ Pravilnik je organizacijski dokument, ki se obvladuje skladno s postopkom predpisanim z organizacijskim predpisom SS. post.1 »Obvladovanje dokumentacije« (TIB Transport d.d., 2004)

prevoza blaga v cestnem prometu Slovenije, kar je v skladu s šifro dejavnosti družbe TIB Transport. S tem pravilnikom se določa:

1. razvrstitev delovnih mest v tarifne razrede,
2. osnovna plača,
3. kriterije za določanje delovne uspešnosti delavcev,
4. skupinsko delovno uspešnost,
5. dodatke in nadomestila,
6. druge osebne prejemke in
7. povračila stroškov v zvezi z delom.

Pravilnik zajema tiste določbe, ki jih mora družba urediti v splošnih aktih in se nanašajo na plače zaposlenih. Kar ni opredeljeno v tem pravilniku in se nanaša na plače in ostale prejemke zaposlenih, opredeljujeta zakonodaja in kolektivna pogodba. Uprava v skladu s kolektivno pogodbo in glede na zahtevano izobrazbo za posamezno delovno mesto razvrsti delovna mesta v **tarifne razrede**.

4.2.1 Opredelitev materialnih motivatorjev v podjetju

Plača

Določila v zvezi s plačami veljajo za vse delavce, razen za delavce s katerimi direktor sklene individualno pogodbo o zaposlitvi. *Osnovna plača* je v pravilniku opredeljena kot javna, dejansko izplačilo delavca pa je zaupne narave. Če delavec, ki obračunava plačo oziroma uporablja podatke o plačah pri svojem delu oziroma ima po službeni dolžnosti dostop do teh podatkov, krši načelo tajnosti, stori s tem hujšo kršitev delovnih dolžnosti, zaradi katere se lahko iz krivdnih razlogov odpove pogodba o zaposlitvi.

Osnovna plača delavca za polni delovni čas, vnaprej določeni delovni rezultati – pričakovani rezultati dela, ki so opredeljeni z opisom delovnega mesta in normalnimi delovnimi pogoji, s katerimi je bil delavec seznanjen pred sklenitvijo delovnega razmerja oziroma pred razporeditvijo, so *fiksni del plače* in so enaki izhodiščni plači tarifnega razreda, v katerem je razvrščeno delovno mesto. V podjetju imajo plače razdeljene na sedem tarifnih razredov:

- 1. tarifni razred: vanj so vključeni delavci, ki nimajo poklica in nimajo končane nobene šole. Tarifni razred je razdeljen na 8 plačilnih razredov,
- 2. tarifni razred: sem spadajo delavci z dokončano osnovno šolo,
- 3. tarifni razred: vanj so razvrščeni delavci z dvoletno poklicno šolo oziroma »skrajšanim« programom,
- 4. tarifni razred: delavci s končano srednjo šolo,
- 5. tarifni razred: vanj so vključeni delavci s končano visoko šolo,
- 6. tarifni razred: delavci z univerzitetno izobrazbo. Sem spadajo predvsem vodje različnih področij v podjetju in

- 7. tarifni razred: sem spadajo zaposleni z doktoratom in magisterijem.

Vrednost delovnega mesta pa se izraža z relativnim razmerjem – RR. V spodnji tabeli lahko odčitamo, da se plača povečuje po tarifnih razredih v sorazmerju z povečanjem RR. Primer: v prvem tarifnem razredu je izhodiščna plača 200 EUR, v drugem tarifnem razredu pa se ta plača poveča za 1,10 (RR), v tretjem tarifnem razredu pa je plača iz drugega tarifnega razreda povečana za 1,23.

Tabela 4.1 Primer izhodiščnih plač po posameznih tarifnih razredih

Tarifni razred	RR	Izhodiščna plača v EUR za polni delovni čas
1. enostavna dela	1,00	200
2. manj zahtevna dela	1,10	220
3. srednje zahtevna dela	1,23	246
4. zahtevna dela	1,37	274
5. bolj zahtevna dela	1,55	310
6. zelo zahtevna dela	1,85	370
7. visoko zahtevna dela	2,10	420
8. najbolj zahtevna dela	2,50	500
9. izjemno pomembna, najbolj zahtevna dela	3,00	600

Vir: Uradni list republike Slovenije (1997, 3669)

V primeru, da bi izplačilo plač ogrozilo obstoj delodajalca in povzročilo večje število presežnih delavcev, se lahko zaradi ohranitve delovnih mest delodajalec in sindikat pisno dogovorita o drugačni plačni politiki, vendar le začasno, do 6 mesecev.

Višina osnovne plače se spreminja v skladu z določili kolektivne pogodbe tako, kot se spreminjajo izhodiščne plače po tarifnih razredih – **eskalacijska lestvica**. Osnovna plača delavca za polni delovni čas oziroma ustrežna urna postavka je *osnova za izračun dodatkov in delovne uspešnosti delavca, razen če je s tem pravilnikom drugače določeno*.

V nadaljevanju bom opisala **kriterije delovne uspešnosti**, ki jih uporabljajo v podjetju. Namen ocenjevanja delovne uspešnosti je motivirati zaposlene v podjetju za:

1. doseganje in preseganje planiranih rezultatov dela, ki imajo pozitiven doprinos k uspešnosti poslovanja družbe,
2. stimuliranje delavcev za preseganje pričakovanih rezultatov dela in za doseganje kvalitete opravljenega dela,
3. doseganje zadovoljstva delavcev z nagrajevanjem po rezultatih dela, tako posameznih delavcev kot skupine delavcev in
4. razvijanje pripadnosti družbi.

Kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih so:

1. letna stimulacija,
2. količina opravljenega dela,
3. kvaliteta opravljenega dela,
4. gospodarnost, ki vključuje inovativnost in inventivnost,
5. odnos do dela, strank in nadrejenih.

4.1 Letna stimulacija

Letna stimulacija ne pripada zaposlenim, ki so vključeni v dualni sistem izobraževanja, pripravnikom, zaposlenim, ki se po posebnem programu uvajajo v delo in zaposlenim, ki ne dosegajo individualnega plana dela – pričakovanih rezultatov dela.

4.2 Količina opravljenega dela

Oceno za posameznega zaposlenega po tem kriteriju predlaga njegov nadrejeni, ki poda tudi pisno obrazložitev ocene. Kriterij se izvaja po elementih rezultatov dela, ki so značilni za posamezne delovne enote.

4.3 Kvaliteta opravljenega dela

Kriterij se uporablja, če delavec svoje delo opravlja kvalitetno, če je natančen in zanesljiv ter njegovega opravljenega dela ni potrebno kontrolirati, če ni internih in/ali eksternih reklamacij na njegovo delo. Po tem delu kriterija lahko zaposleni na predlog vodje in z odločitvijo direktorja področja ali uprave pridobi 5% stimulacije. Negativna stimulacija se lahko giblje na podlagi kriterijev za nekvalitetno izvajanje dela, ki so določeni v spodnjih dveh tabelah in se seštevajo:

Tabela 4.2 Negativna stimulacija za voznike zaradi nekvalitetne izvedbe dela

Znižanja plače kot posledica nekakovostnega dela	% znižanja
- zamujanje na delo ali predčasno odhajanje z dela	- 2 %
- malomarno opravljanje dela	- 5 %
- nespoštovanje predpisov ali pravil	- 2 %
- nepravočasno opravljeno delo	- 5 %
- motenje in oviranje drugih pri delu	- 3 %
- zanemarjanje čistoče na delovnem mestu	- 3 %
- poškodba delovnih sredstev in opreme	- 5 %
Za voznike:	
Znižanja plače kot posledica nekakovostnega dela	% znižanja
- poškodba tovora	- 5 %
- nepravočasnost dobave	- 5 %
- slaba skrb za vozilo	- 5 %
- nespoštovanje prometnih predpisov	- 2 %

- nepravilno izpolnjevanje ali neizpolnjevanje dokumentov in njihovo nepravočasno oddajanje	- 3 %
- neizvajanje internih predpisov	- 2 %

Vir: Pravilnik o plačah in drugih prejemkih delavcev (TIB Transport d.d. 2004, 9)

4.4 Gospodarnost, ki vključuje inovativnost in inventivnost

Ta kriterij se uporablja, če delavec odgovorno izvaja svoje področje dela in ravna s sredstvi za delo, osebnimi zaščitnimi sredstvi in lastnino družbe v smislu »dobrega gospodarja«, če je delavec pri svojem delu ustvarjalen in samoinciativen ter predlaga koristne predloge za racionalizacijo delovnega procesa, če s svojimi idejami prispeva k boljšim rezultatom svojega dela ali dela cele skupine. Za *voznike* ugotavljajo gospodarnost dela mesečno. Dejavniki dela in odstotek znižanja oziroma povečanja plače voznikov pa so prikazani v spodnji tabeli. Procenti posameznih osnov kakovosti dela se seštevajo.

Tabela 4.3 Nagrajevanje voznikov glede na njihovo gospodarnost pri delu

Kriteriji gospodarnosti dela	% povišanja oz. znižanja
Poraba goriva	
1. za prihranek na porabi goriva od 3 do 5 % od normativa	+ 5 %
2. za prihranek na porabi goriva od 5 do 8 % od normativa	+ 8 %
3. za prekoračitev normativa porabe goriva od 3 do 5 %	- 5 %
4. za prekoračitev normativa porabe goriva nad 5 %	Za dejansko vrednost
Odtujitev kupona iz zavarovalne police	- 10 %
Poškodba vozila – po krivdi voznika	
1- za popravilo vozila v vrednosti do 100.000 SIT	- 2 %
2. za popravilo vozila v vrednosti od 100.000 do 200.000 SIT	- 5 %
3. za popravilo vozila v vrednosti od 200.000 do 300.000 SIT	- 7 %
4. za popravilo vozila v vrednosti nad 300.000 SIT	- 10 %
Izbira negospodarne poti in izguba avtodneva	- 5 %

Vir: Pravilnik o plačah in drugih prejemkih delavcev (TIB Transport d.d. 2004, 13)

V primeru, ko je zaradi napačne prevozne poti ali namerno izgubljenega avtodneva voznika nastala večja materialna škoda, se delavcu zaračunajo dejanski stroški (preveč porabljenih km po prodajni ceni oziroma fiksni stroški za izgubljeni avtodan).

4.5 Odnos do dela, strank in nadrejenih

Ta kriterij se uporablja, če ima zaposleni pozitiven odnos do sodelavcev, nadrejenih in strank. Delavec namreč aktivno sodeluje pri procesu organizacijske kulture in s svojim delom izraža pripadnost družbi.

Spremljanje in izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti delavcev

V primeru, da področje dejavnosti družbe, oddelek ali služba ne dosega planirane količine dela, se individualna uspešnost delavcev po ostalih kriterijih ne more izvajati. V primeru, da gre za izjemne dosežke posameznega delavca, uporabljajo druge načine motiviranja. Dejanska višina stimulacije – odstotek delovne uspešnosti posameznega delavca določijo na podlagi predloga vodje in z odločitvijo direktorja področja. Uprava podjetja pa mora biti mesečno seznanjena z ocenjevanjem delovne uspešnosti delavcev, ki jih pripravi referent obračuna plač. V primeru negativne ocene delovne uspešnosti zaposlenega, njegova plača ne more biti nižja od izhodiščne plače tarifnega razreda, v katerega je razporejeno delovno mesto. Vodja je dolžan delavcu obrazložiti razloge za negativno ali pozitivno oceno delovne uspešnosti, če le-ta to zahteva. Kriterije za ocenitev delovne uspešnosti zaposlenega uporabljajo tudi za ugotavljanje znanja in zmožnosti za opravljanje del in postopka ugotavljanja pričakovanih rezultatov zaposlenega.

Nagrade

V pravilniku imajo opredeljeno da lahko direktor na podlagi vodje področja odloči o izplačilu nagrade za posamezne delavce glede na rezultate njihovega dela in doprinos k uspešnemu poslovanju družbe.

Dodatki in nadomestila

Nadomestila se zaposlenim obračunavajo v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo.

Zaposlenim v podjetju pripadajo dodatki za posebne obremenitve pri delu, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in delo v delovnem času, ki je za delavce manj ugoden. Dodatki se obračunavajo le za čas, ko je delavec delal v pogojih, zaradi katerih mu dodatek pripada, razen za voznike, kar je posebej določeno s kolektivno pogodbo in pravilnikom o plačah in drugih prejemkih delavcev v podjetju TIB Transport d.d., Ilirska Bistrica. Osnova za izračun dodatkov je osnovna plača delavca za polni delovni čas, oziroma ustrezna urna postavka.

1. Dodatek za delovno dobo in stalnost

Dodatek za minulo delo delavca je 0,5 % za vsako izpolnjeno leto delovne dobe.

2. Dodatki voznikom

Vozniki pripadajo sledeči dodatki: dodatek za čiščenje notranjosti cisterne (osnova za izplačilo je potrjena evidenca s strani pooblaščenih oseb), dodatek za delo s črpalko, dodatek za vsako dokladanje oziroma naslednje razkladanje, dodatek za izredni prevoz oziroma za izvršen prevoz s specializiranim vozilom (prevoz pokvarjenega vozila, razbitega vozila, ipd.).

Višino vseh naštetih dodatkov določi uprava podjetja.

3. *Dodatek za delovni čas, ki je za delavca manj ugoden*

Za delo v delovnem času, ki je za zaposlenega manj ugoden, pripadajo zaposlenemu naslednji dodatki, ki so navedeni v spodnji tabeli.

Tabela 4.4 Dodatki za delo v delovnem času manj ugodnem za zaposlene

Redno izmensko delo v popoldanski in nočni izmeni	10 %
Za delo v deljenem času:	
1. za prekinitvev dela 1 uro in več	15 %
2. za prekinitvev dela 2 uri in več	20 %
Za dežurstvo (na sedežu družbe)	20 %
Za nočno delo (med 23 in 6. uro naslednjega dne ter delo v nočni izmeni med 22. in 7. uro naslednjega dne)	50 %
Za delo preko polnega delovnega časa (nadurno delo)	40 %
Za nedeljsko delo	50 %
Pripravljenost na domu (prihod na delo v 30 min)	10 %

Vir: Pravilnik o plačah in drugih prejemkih delavcev (TIB Transport d.d. 2004, 15)

Dodatki, razen dodatka za delo na dan državnih praznikov, se ne uporabljajo za voznike, ker so vključeni v zahtevnost delovnega mesta voznika. Za delo na dela prosti dan in državni praznik po plan dela pripada delavcu poleg plače še dodatek v višini 150 % za vsako opravljeno uro, če mu ni mogoče zagotoviti prostega dne. Voznikom pa pripada tudi dodatek za delo na državni praznik.

4. *Dodatki za pogoje dela - neugodni vplivi okolja in nevarnost pri delu*

Ti dodatki pripadajo delavcem, ki so razporejeni na delovna mesta, kjer so stalno prisotni težji pogoji dela. Opredeljene imajo tri vrste dodatkov, in sicer dodatek za težko delo (stalna izpostavljenost dimu, sajam, vročemu pepelu, prahu, visokim temperaturam, posebno močnemu ropotu ali posebno bleščeči svetlobi, obremenilni barvni svetlobi v skladu z Oceno tveganja delovnih mest), dodatek pri delu, kjer delavec v skladu s predpisi stalno uporablja zaščitna sredstva (na delovnih mestih, kjer mora delavec v skladu s predpisi uporabljati sledeča zaščitna sredstva: zaščitno čelado, plinska maska, maska proti prahu, naprave za dovajanje svežega zraka), dodatek za delo, kjer je delavec stalno izpostavljen posebnim nevarnostim (nevarnost požara, vodnega zalitja, eksplozije).

Drugi osebni prejemki (regres, jubilejne nagrade, odpravnina, solidarnostna pomoč)

Regres za letni dopust pripada delavcem v višini, ki ga določa zakon ali kolektivna pogodba. Delavcem pripada *jubilejna nagrada* za 10 let delovne dobe pri zadnjem

delodajalcu ²² v višini ene izhodiščne plače 1. tarifnega razreda, za 20 let delovne dobe pri zadnjem delodajalcu v višini ene in pol izhodiščne plače 1. tarifnega razreda, za 30 let delovne dobe pri zadnjem delodajalcu v višini dveh izhodiščnih plač 1. tarifnega razreda. Delavcu pa *ob upokojitvi* pripada *odpravnina* v višini treh povprečnih plač izplačanih v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma v višini treh povprečnih mesečnih plač delavca v podjetju TIB Transport za pretekle tri mesece, če je za delavca to ugodnejše. Delavcu oziroma njegovi družini pa prav tako pripada *enkratna solidarnostna pomoč* v primeru smrti delavca in v primeru smrti ožjega družinskega člana (zakonec ali otroci). V primeru smrti delavca dobi njegova družina pomoč v višini treh povprečnih plač izplačanih v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece, v ostalih primerih pa v višini ene povprečne plače.

4.2.2 Opredelitev nematerialnih motivatorjev v podjetju

Pogoji za horizontalno napredovanje v podjetju

Delavec lahko horizontalno napreduje, če v obdobju enega leta dosega oziroma presega pričakovane rezultate dela. Horizontalno napredovanje je napredovanje v višji plačilni razred v okviru delovnega mesta, na katerega je delavec razporejen. S tem pridobi delavec višjo osnovno plačo, to pa pomeni višjo osnovo za izračun mesečne delovne uspešnosti in dodatkov. To napredovanje je omejeno samo s številom plačilnih razredov v okviru delovnega mesta.

Doseganje pričakovanih rezultatov dela pomeni *doseganje plana* družbe, področja, oddelka, službe ali doseganje plana po stroškovnih mestih in velja za vsa delovna mesta družbe. Doseganje plana se tekoče spreminja, delavce pa se za doseganje oziroma preseganje pričakovanih rezultatov dela stimulira na podlagi spodnjih **kriterijev**.

- 1. kriterij – količina opravljenega dela;** če je delavec nadpovprečno uspešen in je bil v obdobju enega leta vsaj 3-krat pozitivno ocenjen na podlagi kriterija količine opravljenega dela.
- 2. kriterij – kvaliteta opravljenega dela;** če je delavec nadpovprečno kvalitetno izvajal svoje delo in je bil v obdobju enega leta vsaj 3-krat pozitivno ocenjen na podlagi kriterija kvaliteta opravljenega dela.
- 3. kriterij – gospodarnost, inovativnost in inventivnost;** če delavec odgovorno izvaja svoje področje dela, je pri svojem delu kreativen, iznajdljiv in je bil v obdobju enega leta vsaj 3-krat pozitivno ocenjen na podlagi kriterija gospodarnost.

²² Zadnji delodajalec je tisti, ki je izplačevalec jubilejne nagrade.

4. **kriterij – odnos do dela, strank in nadrejenih;** če ima delavec pozitiven odnos do sodelavcev, nadrejenih in strank in je bil v obdobju enega leta vsaj 3-krat pozitivno ocenjen na podlagi kriterija odnos do dela, strank in nadrejenih.
5. **kriterij – usposobljenost za različna delovna mesta;** če je delavec pridobil dodatna funkcionalna znanja, ki pozitivno vplivajo na rezultate njegovega dela: delo na računalniku, znanje tujega dela, pridobivanje dodatnih strokovnih znanj, ki vplivajo na kvalitetnejše izvajanje dela...

Za horizontalno napredovanje se pri oceni upoštevajo trimesečni rezultati dela delavca. Če je delavec pozitivno ocenjen po vsaj treh kriterijih, napreduje za en plačilni razred. Če je pozitivno ocenjen po vseh kriterijih, napreduje za dva plačilna razreda. Napredovanje se praviloma izvaja 1-krat letno ob začetku tekočega leta. Delavcu, ki mu je bil v preteklem obdobju izrečen disciplinski ukrep ali je disciplinski ukrep še v izvajanju, ne more horizontalno napredovati v okviru istega delovnega mesta eno leto po dokončnosti disciplinskega ukrepa.

Enak postopek velja tudi v nasprotni smeri, ko posamezen delavec ne dosega pričakovanih rezultatov dela – **horizontalno nazadovanje**. V tem primeru plača delavca ne more biti nižja, kot je izhodiščna plača tarifnega razreda, v katerega je razvrščeno delovno mesto.

4.3 Metoda zbiranja podatkov

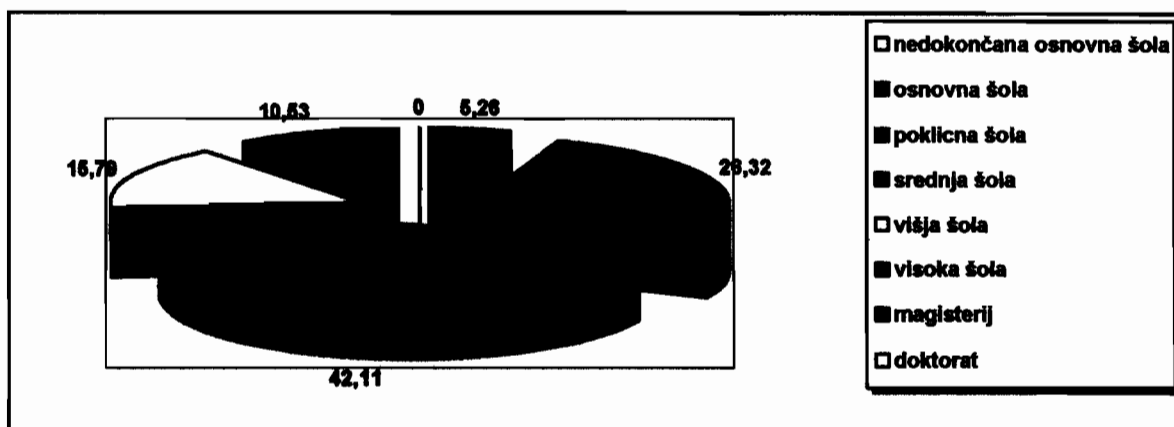
Podatke o motivaciji zaposlenih sem zbrala s pomočjo anketnega vprašalnika z deskriptivno metodo. Vprašanja so zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Podjetje, v katerem smo izvajali raziskavo, se ukvarja s prevozništvom in velik problem predstavlja dejstvo, da šoferji delajo v več izmenah in ob različnih dnevih, kar pomeni oteženo možnost vzpostavitve osebnega kontakta z njimi. To je bil razlog, da se nisem poslužila katere druge metode zbiranja podatkov. Ta metoda ima tako prednosti kot slabosti. Slednje so najpogosteje nizek odstotek odgovorov, nezmožnost preverjanja odgovorov ipd. Kljub anonimnosti ankete je velika slabost neiskrenost odgovorov, oziroma prikrievanje pravih stališč in občutkov ljudi. Dobljene informacije so na podlagi te raziskovalne metode dvoumne. Kot prednost pa bi lahko navedli predvsem dejstvo da je izpolnjevanje ankete časovno neomejeno, obseg anketirancev je veliko večji kot pri ustnih intervjujih,...

4.3.1 Rezultati ankete in analiza pridobljenih podatkov

Vprašalnik sem poslala na sedež podjetja TIB Transport d.d. Vrnjenih sem dobila le 38 vprašalnikov od 120-ih poslanih, kar nakazuje dokaj nezadosten interes anketirancev za izpolnjevanje anketnega vprašalnika.

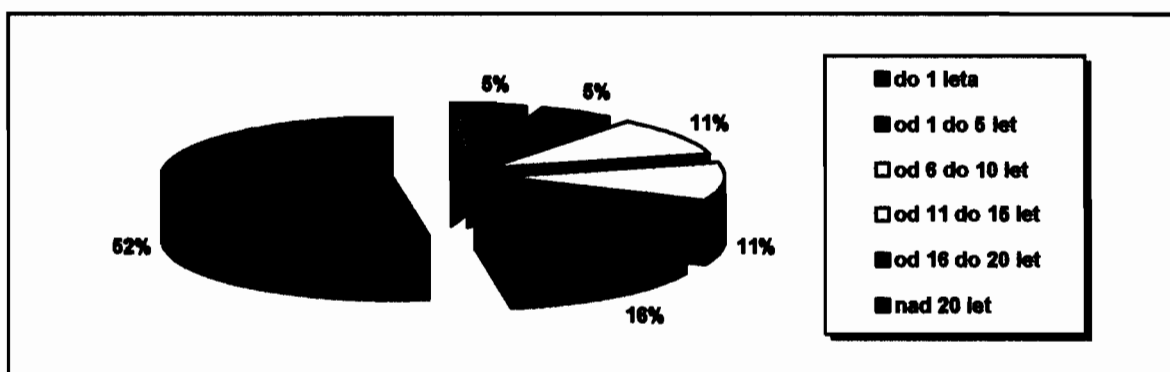
Med anketiranci je največ tistih z dokončano srednjo šolo, kar 42,11%, sledijo tisti z dokončano katero izmed poklicnih šol, 26,32%, na tretjem mestu so anketiranci z dokončano visoko šolo, in sicer 10,53% vseh. Najmanj v anketi zajetih zaposlenih je bilo tistih z končano višjo šolo (5,79%) ter tistih s končano osnovno šolo (5,26%). Med anketiranci pa ni bilo nikogar z magisterijem ali doktoratom. Ugotavljam, da je stopnja izobrazbe zaposlenih relativno nizka. Dejstvo je, da je to podjetje, ki se ukvarja s prevozi nevarnih snovi in največji delež med zaposlenimi predstavljajo vozniki, za katere pa ni zahtevana visoka stopnja izobrazbe.

Slika 4.1 Struktura v anketi zajetih zaposlenih po stopnji izobrazbe (v %)



Vir: Vprašanje 1 v anketnem vprašalniku (Priloga 1)

Slika 4.2 Struktura v anketi zajetih zaposlenih po delovni dobi (v %)



Vir: Vprašanje 2 v anketnem vprašalniku (Priloga 1)

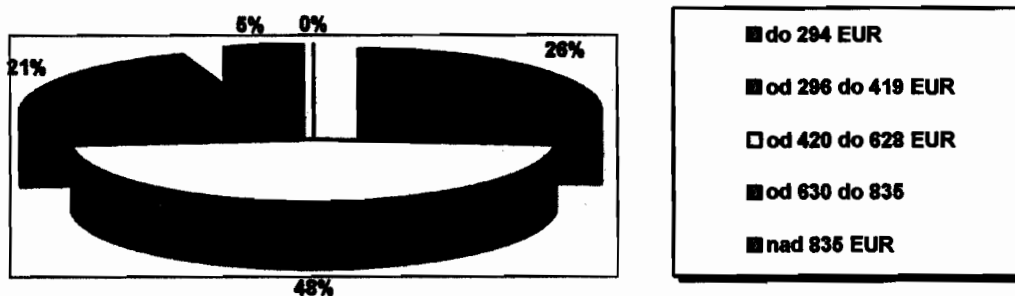
V anketi sem zaposlene razdelila v 6 skupin glede na delovno dobo. Več kot 52% anketirancev je v podjetju zaposlenih več kot 20 let, skoraj 16% anketirancev je v podjetju med 16 in 20 let, enak procent anketirancev oziroma malo manj kot 11% vseh, je v podjetju zaposleno od 6 do 10 let oziroma 10 do 15 let. Le 5,26% anketirancev je v podjetje prišlo v zadnjih 5-ih letih. Iz tega je razvidno, da je v podjetju zaposlenih največ ljudi starejše generacije in lahko pričakujemo veliko odhodov iz podjetja zaradi

4 Aplikativni del

upokojitve. S tem bi se lahko sprostila delovna mesta za mlajše, obetajoče generacije, ki lahko prinesejo v podjetje sveže znanje in izkušnje ter tako pripomorejo k boljšim poslovnim rezultatom.

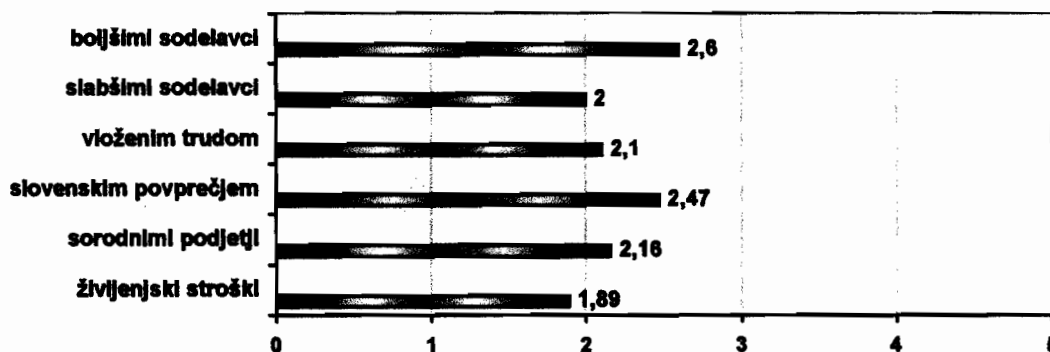
Izmed 38 anketirancev jih 18 (47,38% vseh) prejema plače v rangi med 420 EUR in 628 EUR, 10 anketirancev (26,32% vseh) ima osebni dohodek v rangi med 296 in 419 EUR, 8 anketirancev ima plačo v višini med 630 in 835 EUR in le 2 zaposlena imata plače višje od 835 EUR. Nobeden izmed zaposlenih, ki so sodelovali v anketni raziskavi, nima plače manjše od 294 EUR. Iz analize lahko sklepamo, da so osebni dohodki v veliki povezanosti oziroma korelaciji s stopnjo izobrazbe anketirancev.

Slika 4.3 Struktura v anketo zajetih zaposlenih po višini osebnega dohodka (v %)



Vir: Vprašanje 3 v anketnem vprašalniku (Priloga 1)

Slika 4.4 Mnenje zaposlenih o plači v primerjavi z navedenimi dejavniki (v%)



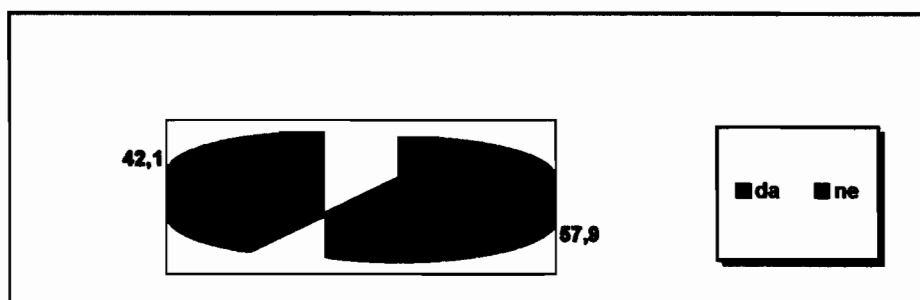
(1-zelo slaba, 2-slaba, 3-niti slaba niti dobra, 4-dobra, 5-zelo dobra)

Vir: vprašanje 4 v anketnem vprašalniku (Priloga 1).

Pri vprašanju, kjer so zaposleni izražali svoje mnenje o plači, so prav tako kot pri predhodnih odgovorih rezultati pod povprečjem, oziroma je njihova ocena o ustreznosti plače slaba. Njihovo zadovoljstvo s plačo sem ocenjevala s petstopenjsko lestvico. V povprečju so anketiranci najbolj zadovoljni s svojo plačo, če jo primerjajo z boljšimi

sodelavci (ocena 2,6), malo manj, če jo primerjajo s slovenskim povprečjem (2,47), še manj pa, če jo primerjajo s plačami v sorodnih podjetjih (2,16). Anketiranci so mnenja, da je njihova plača slaba v primerjavi z vloženim trdom (2,1) in s plačami slabših sodelavcev (2). S povprečno oceno 1,89 pa so anketiranci opredelili plačo, če jo primerjajo z življenjskimi stroški. Rezultati kažejo na to, da bi se v podjetju na tem področju moralo kaj premakniti, ker slabi rezultati lahko pomenijo tudi manjšo motivacijo pri delu in to lahko vpliva tudi na slabše poslovne rezultate. S takim mnenjem o plači ne morejo biti motivirani za delo.

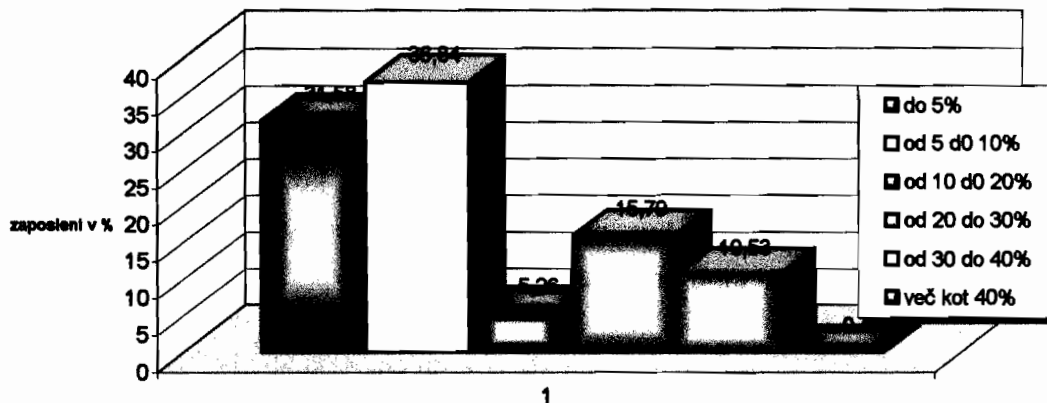
Slika 4.5 Struktura odgovorov zaposlenih glede zamenjave službe (v %)



Vir: Vprašanje 5 v anketnem vprašalniku (Priloga 1)

Na vprašanje, *ali razmišljate o zamenjavi službe*, so me odgovori anketirancev kar malce presenetili. Skoraj polovica in sicer 42,1% izmed 38-ih anketirancev je odgovorila pritrdilno. Torej razmišljajo o zamenjavi delovnega mesta. Kot razloge pa so pri vprašanju 6 v vprašalniku (glej prilogo) navedli sledeče: 10 jih je nezadovoljnih s plačo, 4-im niso všeč delovni pogoji v katerih delajo, ostali pa so kot slabosti njihovega delovnega mesta navedli preveliko delovno obremenitev, zdravstveno stanje, starostno dobo, nesorazmerja pri delu, slabe odnose med zaposlenimi ter slabo delovno okolje. Iz tega sklepam, da večina zaposlenih s svojim delom ni zadovoljna. Posledično bi lahko to vplivalo na slabše opravljanje dela in s tem poslovanje celotnega podjetja.

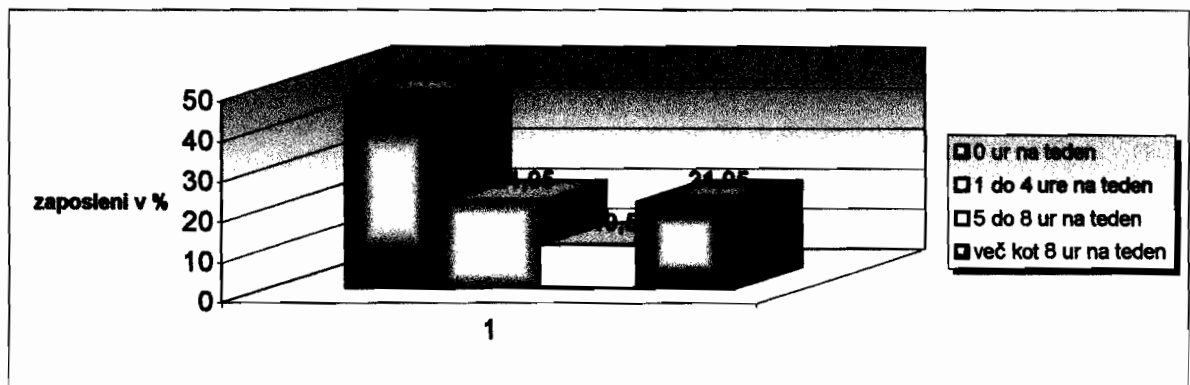
Slika 4.6 Struktura odgovorov zaposlenih o menjavi službe zaradi znižanja plače



Vir: Vprašanje 7 v anketnem vprašalniku (Priloga 1)

Iz rezultatov ankete sem ugotovila, da bi že pri manjši spremembi oziroma znižanju plače do 5% kar 12 anketirancev (31,58% vseh) začelo razmišljati o zamenjavi službe, 14 bi jih o tem začelo razmišljati, če bi se jim plača zmanjšala za 5 do 10%, le 2 sta bila mnenja, da bi v podjetju vztrajala, dokler se jim plača ne bi znižala za 10 do 20%, kar 6 (15,79%) bi jih o odhodu začelo razmišljati, ko bi jim bila plača nižja za 20 do 30%, 4 anketiranci pa bi bili podjetju zvesti do znižanja plače v razmaku med 30 in 40%. V primeru, da bi se plača v podjetju znižala za več kot 40%, ne bi nihče izmed vprašanih ostal v podjetju. Zaposleni so očitno pri delu skoncentrirani le na plačo, ki jo prejema, in jim je le-ta bistvenega pomena. Iz odgovorov sklepam, da bi v primeru zaostrenih razmer velika večina zaposlenih odšla iz podjetja.

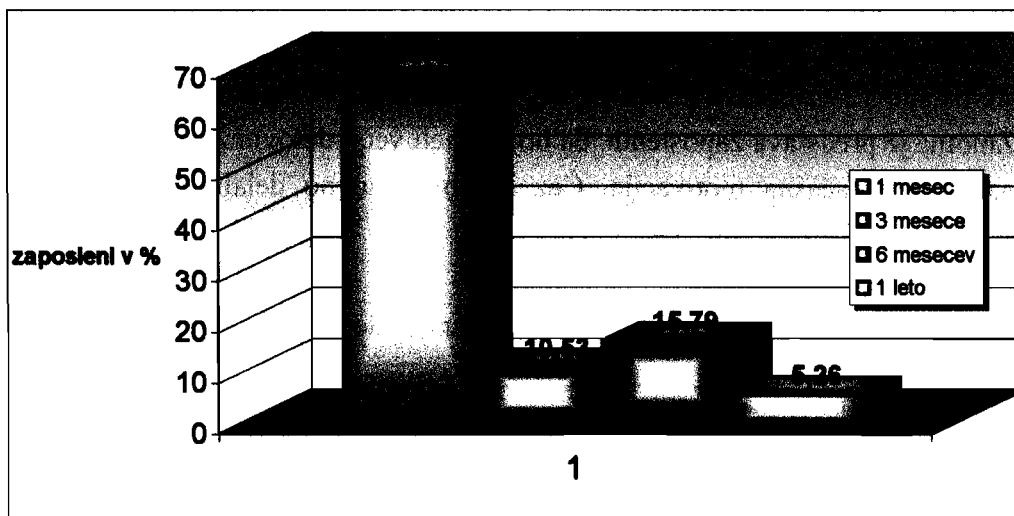
Slika 4.7 Količina ur, ki bi jih zaradi stečaja oziroma prisilne poravnave delali brezplačno (v%)



Vir: Vprašanje 8 v anketnem vprašalniku (Priloga 1).

Na vprašanje, *koliko ur na teden bi delali brezplačno*, jih je skoraj polovica, oziroma 18 anketirancev (47,37%) navedla, da zastonj ne bi delali niti ene ure na teden, 8 anketirancev (21,05%) bi v podjetju v primeru krize delalo brezplačno od 1 do 4 ur na teden, le 4 (10,53%) so se odločili, da bi brezplačno prispevali podjetju svoj delež v obsegu 5 do 8 brezplačnih ur na teden in le 8 anketirancev (21,05%) bi delalo tudi več kot 8 ur na teden brezplačno. Kot sem že pri prejšnji točki ugotovila, bi zaposleni razmeroma hitro zapustili podjetje v primeru stečaja ali prisilne poravnave. Iz vsega tega sklepam, da zaposlenim predstavlja plača bistven motivator pri delu in ne čutijo pripadnosti podjetju v katerem delajo.

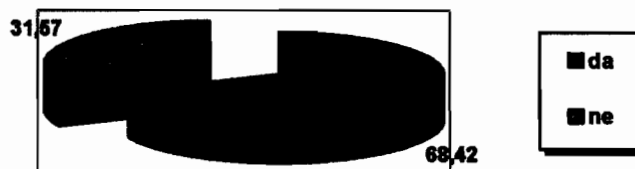
Slika 4.8 Število mesecev ko bi delali z 20% nižjo plačo ob istem obsegu dela (v%)



Vir: Vprašanje 9 v anketnem vprašalniku (Priloga 1)

Glede na pretekle odgovore je bil rezultat analize tega vprašanja kar nekoliko pričakovan. Kar 26 od 38-ih anketirancev (68,42%) vseh bi v podjetju delalo le 1 mesec ob 20% nižji plači, 4 bi vztrajali 3 mesece, pol leta bi le 6 anketirancev in samo 2 sta se odločila, da bi podjetju kljub nižji plači ostala zvesta 1 leto. Iz odgovorov lahko razberemo, da večina zaposlenih dela v tem podjetju le zaradi plače. Zaposlenim delo ne predstavlja zadovoljstva zato lahko sklepamo, da bi v primeru krize v podjetju večina njih odšlo drugam.

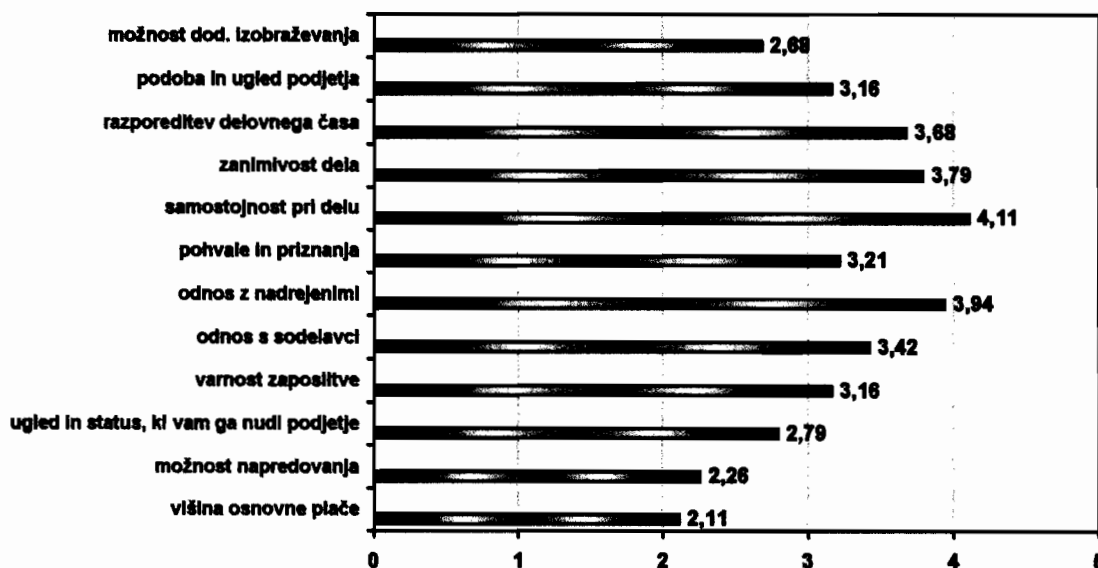
Slika 4.9 Struktura odgovorov zaposlenih glede povezanosti med višino plače in njihovim delom (v%)



Vir: Vprašanje 10 v anketnem vprašalniku (Priloga 1)

Anketiranci so na vprašanje, *ali bi ob boljši plači delali boljše*, potrdili sklep iz prejšnje analize odgovorov. Kar 26 anketirancev oziroma 68,42% vseh je odgovorilo pritrdilno, ostalih 12 oziroma 31,57% pa je prepričanih, da bi ob povečanju plače delali enako. Zmotna je predstava zaposlenih, da bodo imeli večji delovni zagon ob višji plači. To je namreč le začasna motivacija. Čez čas bi ponovno delali z enako delovno storilnostjo kot pred spremembo višine plače.

Slika 4.10 Zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dejavniki



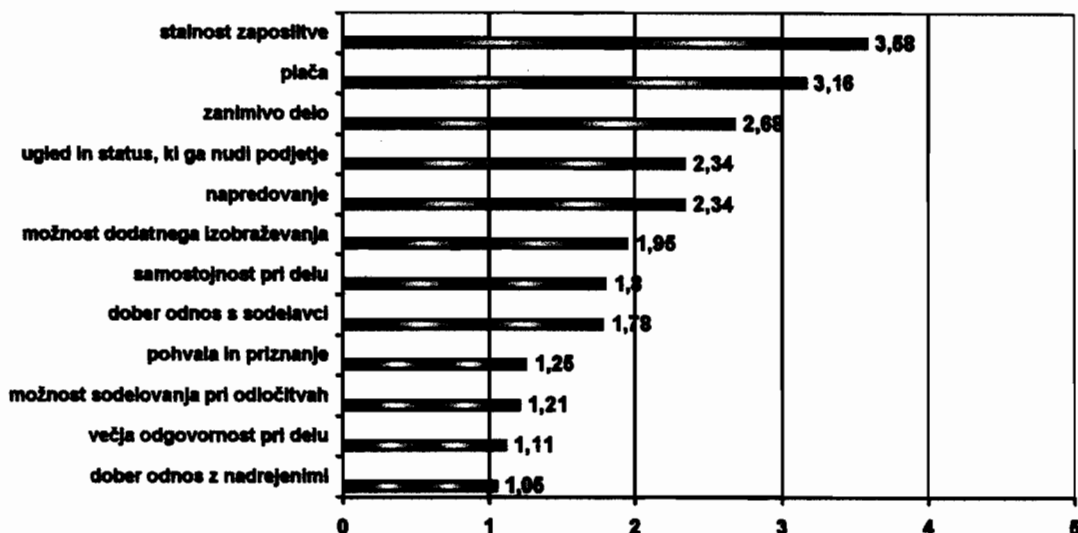
(1-zelo nezadovoljen, 2-nezadovoljen, 3-niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4-zadovoljen, 5-zelo zadovoljen)

Vir: Vprašanje 11 v anketnem vprašalniku (Priloga 1).

Anketiranci so ocenjevali posamezne dejavnike s petstopenjsko lestvico, kjer pomeni 1, da so z določenim dejavnikom zelo nezadovoljni in 5, da so z nekim dejavnikom v podjetju zelo zadovoljni. Iz grafa lahko razberemo, da v povprečju prevladuje delno zadovoljstvo, saj je povprečna ocena vseh dejavnikov 3. Zaposlenim

predstavlja največje zadovoljstvo dejstvo, da so pri delu samostojni (4,11) in imajo dober odnos z nadrejenimi (3,94). Najmanj pa zadovoljni z višino osnovne plače (2,11), možnostjo napredovanja (2,26) ter možnostjo dodatnega izobraževanja (2,68). Ocene zaposlenih nihajo med 2 in 4, le redki so se odločili za oceni 1 in 5. Rezultati so prikazani v spodnjem grafu.

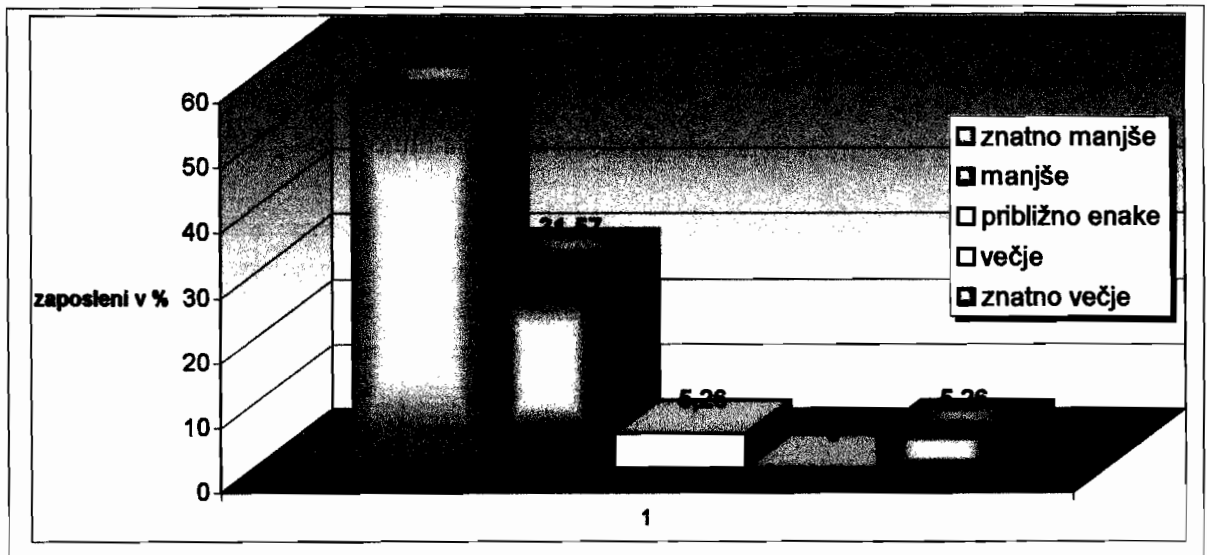
Slika 4.11 Rangirani dejavniki glede na vpliv na njihov trud pri delu



Vir: Vprašanje 12 v anketnem vprašalniku (Priloga 1)

Na vprašanje, kaj najbolj vpliva na njihov trud pri delu, ki ga opravljajo, so se anketiranci opredelili takole: največjega pomena pri njihovem delu je stalnost zaposlitve (povprečna ocena 3,58), malo manjši vpliv na njihov trud ima plača (povprečna ocena 3,16) ter zanimivo delo (povprečna ocena 2,68). Najmanj nanje vplivajo pohvale in priznanja (povprečna ocena 1,25), možnost sodelovanja pri odločitvah (povprečna ocena 1,21), večja odgovornost pri delu (povprečna ocena 1,11) ter dober odnos z nadrejenimi (povprečna ocena 1,05). Iz rezultatov je razvidno, da dajejo zaposleni največji poudarek pri svojem delu stalnosti zaposlitve. Dandanes je za osebno eksistenco res velikega pomena dejstvo, da imaš stalno službo. Prav zaradi tega so izmed vseh dejavnikov postavili na drugo mesto plačo.

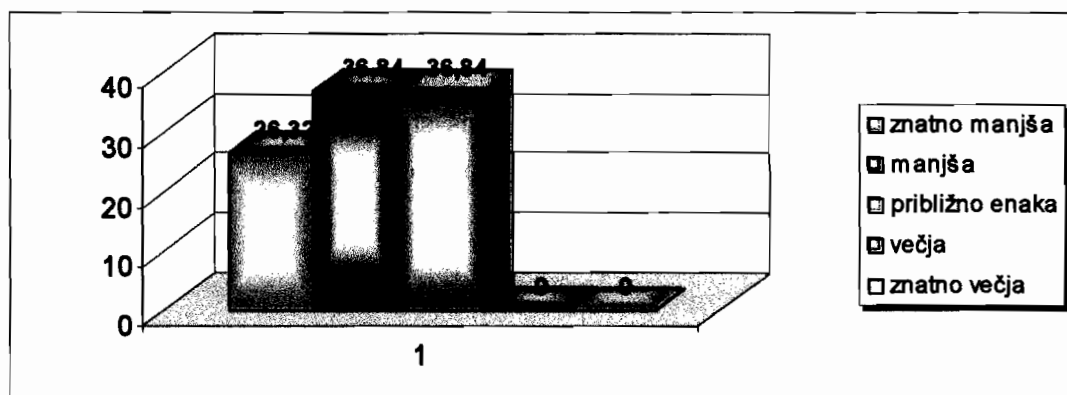
Slika 4.12 Nagrade zaposlenih v podjetju TIB Transport d.d. v primerjavi z nagradami v drugih podjetjih v isti panogi (v%)



Vir: Vprašanje 13 v anketnem vprašalniku (priloga 1)

Na vprašanje, kakšne so nagrade v podjetju v primerjavi z nagradami drugih podjetij v isti panogi, je bilo mišljenje zaposlenih, vključenih v anketo različno. Velika večina (57,89 %) jih je mnenja, da so nagrade znatno manjše, 21,57% je mnenja, da so nagrade manjše, enak procent anketirancev (5,26 %) pa meni, da so nagrade približno enake oziroma znatno večje v primerjavi z nagradami v drugih podjetjih. Zato bi podjetju svetovali, da se posvetijo temu problemu in preučijo, ali bi se dalo kaj spremeniti na tem področju. Zaposlenim so nagrade zelo pomembne, zato lahko pride zaradi njihovega nezadovoljstva z višino teh nagrad do slabše motiviranosti.

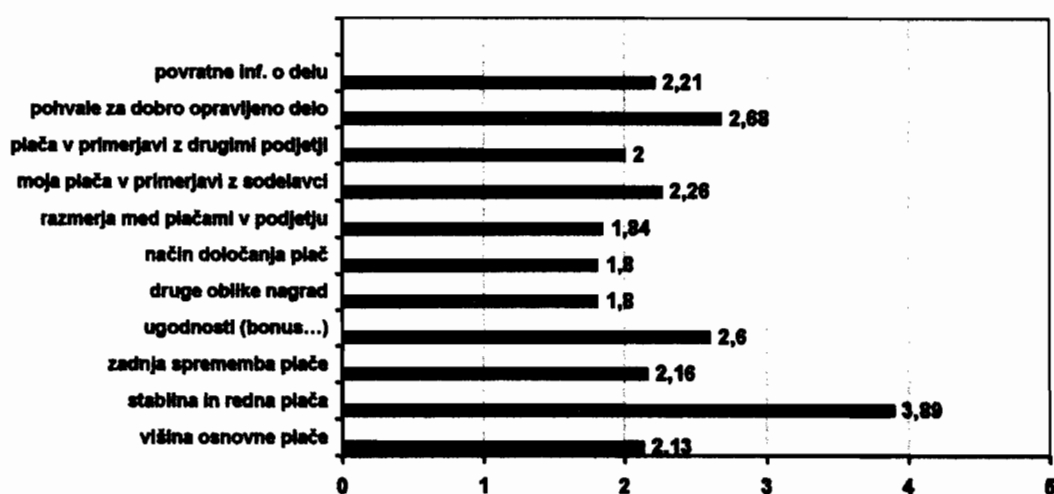
Slika 4.13 Primerjava plač in nagrad s plačami in nagradami sodelavcev



Vir: Vprašanje 14 v anketnem vprašalniku (priloga 1)

Iz ankete lahko ugotovimo, da so zaposleni v podjetju TIB Transport d.d. mnenja, da niso plačani enakopravno. 7 anketirancev, oziroma 36,84% vseh, se je pri petstopenjski lestvici opredelilo za srednjo možnost in s tem izkazalo mnenje, da so za svoje delo, glede na delo sodelavcev, plačani enako. Prav tolikšen odstotek anketirancev je mnenja, da so njihove plače v primerjavi z ostalimi v podjetju nekoliko manjše. Kar 26,32% oziroma 5 izmed vseh vprašanih je prepričanih, da je njihovo plačilo za delo znatno manjše v primerjavi s plačami drugih v podjetju. Nihče se ni opredelil za možnosti dobro in zelo dobro. Menijo torej, da bi bili lahko za svoj trud in uspešnost, ki jo dosega podjetje z njihovo pomočjo, bolje plačani.

Slika 4.14 Zadovoljstvo zaposlenih s plačo in sistemom nagrajevanja



(1-zelo nezadovoljen, 2-nezadovoljen, 3-neodločen, 4-zadovoljen, 5-zelo zadovoljen)

Vir: Vprašanje 15 v anketnem vprašalniku (priloga 1)

Zadovoljstvo zaposlenih z obstoječim sistemom nagrajevanja in plač sem ugotavljala s pomočjo petstopenjske lestvice. Z oceno 1 so anketiranci izrazili veliko nezadovoljstvo, z oceno 5 pa veliko zadovoljnost. Iz grafa lahko razberemo, da sodelujoči v anketi niso ravno zadovoljni s trenutnim sistemom. Zaposleni so najbolj zadovoljni s tem, da je njihova plača stabilna in redna (3,89), najmanj pa so zadovoljni z načinom določanja plač (1,8).

4.4 Intervju z nadrejenim oziroma osebo, ki je zadolžena za oblikovanje plačilnega sistema v podjetju

Za jasnejšo sliko o tem, kakšno je stanje v podjetju na področju sistema nagrajevanja in motivacije zaposlenih za delo, sem se odločila, da postavim nekaj

vprašanj osebi, ki v podjetju skrbi za učinkovit sistem nagrajevanja in spodbujanja motivacije pri zaposlenih. Pogovarjala sem se z Damijanom Štefančičem, univ. dipl. ekonomistom, ki v podjetju opravlja delo vodje prometa. V nadaljevanju sem na kratko predstavila odgovore z intervjuja.

V podjetju osveščajo zaposlene, kako pomembno je njihovo delo za uspešno poslovanje celotnega podjetja. Njihovo uspešnost pri delu spremljajo in opazujejo ter jim ob določenih rezultatih, ki so nad povprečjem, izplačajo določeno minimalno finančno nagrado. Le-te izplačujejo takoj po nastalem dogodku. Za nadzor nad uspešnostjo zaposlenega skrbi njegov neposredno nadrejeni. Le-ta poda predlog za nagrado vodji, ki nato sam kontrolira, ali je zaposleni upravičen do nagrade. Nematerialno (pohvala, graja...) pa spodbujajo zaposlene za delo predvsem ustno. Praktičnih nagrad, kot so npr. mobilni telefon, potovanje... zaposlenim ne dajejo. Za napredovanje na višje delovno mesto je pogoj predvsem osvojeno znanje in izkušnje. V skladu z delovnim mestom pa zahtevajo tudi določeno stopnjo izobrazbe, ki jo morajo potem zaposleni, če hočejo opravljati delo, tudi pridobiti. V podjetju je velik delež zaposlenih z dokončano le srednjo šolo, zato spodbujajo študij ob delu ter nameravajo pridobiti novo delovno silo, ki bi dvignila delež izobraženih strokovnih delavcev.

Na kratko sem gospodu Štefančiču povzela rezultate ankete, ki sem jo opravila med zaposlenimi v podjetju. Predvsem me je zanimalo njegovo mnenje glede obstoječega sistema nagrajevanja in kaj meni o tem, da je večina anketirancev zelo nezadovoljnih s svojo plačo. Izvedela sem, da so plače v isti panogi (prevozi nevarnih snovi), tudi glede na regijo, najvišje v Sloveniji. V primerjavi z ostalimi prevozniki v Sloveniji njihove plače ne odstopajo od povprečja. Prav tako pa vseskozi spremljajo spremembe višine plač na trgu konkurentov in se na le-te tudi odzovejo. Štefančič poudarja, da so naredili vse, da bi bil sistem nagrajevanja čimbolj učinkovit in višina plače zadovoljiva za zaposlene, vendar so zaposleni vedno istega mnenja – plače so in bodo vedno slabe. Zaposleni so v anketi navedli, da bi ob višji plači boljše opravljali svoje delo, vendar se moj sogovornik s tem ne strinja. V preteklosti so namenoma povišali plače in opazovali ali se uspešnost dela spreminja. Zaposleni so delali enako ne glede na višino plače.

4.5 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje

Ob zaključku aplikativnega dela ugotavljamo, da bi morali v podjetju TIB Transport d.d. razmišljati o določenih spremembah sistema nagrajevanja in motivacijskega sistema, predvsem na področju nematerialnih motivatorjev. Podala bom nekaj lastnih predlogov ukrepov, ki bi jih veljalo upoštevati podjetju TIB Transport d.d. na nadaljnji poti.

Vsak zaposleni si o podjetju v katerem dela, ustvari svoje mnenje, od tega je v veliki meri odvisno njegovo zadovoljstvo pri delu, storilnost, motiviranost itd.

Zaposleni se v krogu ljudi, s katerimi delajo, dobro počutijo. Nekaj truda bi lahko vložili v odnos nadrejeni – podrejeni. Svetovala bi jim, da ohranjajo bolj osebne odnose. Neosebni oz. hladni odnosi sicer prinašajo večjo avtoriteto, vendar malo spoštovanja in zaupanja. K temu pripomore učinkovit sistem komuniciranja, ki jim omogoča, da spoznajo ne samo svoje naloge, ampak dobijo vpogled v celoten potek dela v podjetju, kar povečuje občutek pripadnosti podjetju.

Plača in sistem nagrajevanja je med »najslabše« ocenjenimi kategorijami v vprašalniku. Vse ocene se nahajajo na negativni strani ocenjevalne lestvice. Večina zaposlenih v podjetju je nezadovoljnih s trenutno višino plače. Predvsem gre tu za nezadovoljstvo s fiksnim delom plače, ki je določen po pogodbi in predstavlja večji delež plače. Ostali del plače (bonusi, razni dodatki) predstavljajo manjši delež plače in tako ne vplivajo na višino plače. Zaposleni primerjajo plače z drugimi in ugotovljena nepravilnost pri nagrajevanju negativno vpliva na motivacijo, kar se lahko pokaže z doseganjem slabših rezultatov. Prav tako zaposleni ocenjujejo, da so njihove plače nižje od plač pri konkurenčnih podjetjih. Nezadovoljni so tudi z načinom določanja plač v podjetju in so prepričani, da razmerja med plačami niso enakopravna.

Ugotoviti bi morali, zakaj so zaposleni nezadovoljni in ali je njihova plača res prenizka. Podjetje bi moralo podati jasna merila, kako se dodeljuje plača. Pomembno je, da so ta merila poznana vsem zaposlenim in da le-ti lahko pomagajo k postavitvi sistema nagrajevanja ter imajo možnost, da izrazijo njihove pripombe in mnenja o delovanju le-tega.

Svetovali bi jim, da opravijo vsakoletno anketo znotraj podjetja s katero bi lahko ugotovili okvirno sliko o mnenju zaposlenih glede plače. Zaposleni bi tako lahko podali svoje predloge in poskušali z nadrejenimi sprejeti glede tega določene kompromise.

Vedeti moramo, da je vsaka organizacija edinstvena. Zato so nagrade, ki učinkujejo v eni, v drugi manj uporabne. Pri oblikovanju ustreznega sistema plač in nagrajevanja je pomembno, da podjetje razumno kombinira določene vrste nagrad, tako zunanje finančne in nefinančne kot notranje nagrade. Vsaka nagrada ima vlogo pri motiviranju zaposlenih.

Predlagali bi jim večji poudarek na nematerialnih motivatorjih. Trenutno prakticirajo le ustno pohvalo s strani direktorja. Pohvalo bi bilo koristneje izreči na shodu delavcev. S tem bi se jim dvignila samozavest in posledica tega bi bil večji trud pri nadaljnjem delu ter zagnanost oziroma tekmovanje ostalih sodelavcev, da dosežejo nadpovprečne delovne rezultate. Po nekaj letih bi za nadpovprečne delavce, ki so bili v preteklosti vsaj enkrat pohvaljeni s strani direktorja podjetja, organizirali novoletni sprejem.

Prav tako bi podjetju svetovala, da si omislijo redne sestanke z vsemi zaposlenimi. Zaposleni bi lahko tako dali svoje predloge za izboljšave, kritike, pričakovanja in želje. S tem bi dosegli dobro komunikacijo med zaposlenimi. To pa pripomore k hitrejšemu in

učinkovitejšemu odpravljanju aktualnih problemov. Na teh sestankih bi vodilni delavci seznanili zaposlene o tem, kako dobro delajo in jim prijazno svetovali, kaj bi lahko izboljšali ter jim tako dali motiv za boljše delo.

Za zaposlene so pomembni tudi medsebojni odnosi, ki vplivajo na splošno klimo in počutje v podjetju. Če so le-ti slabi, je tudi osebno počutje vseh zaposlenih slabše in obratno, če so odnosi urejeni in prijateljski, je tudi počutje v podjetju temu primerno. Zato je pomembno vzgajati delovno atmosfero s poudarkom na sodelovanju, medsebojni pomoči, zaupanju, pripadnosti ter usmerjenosti k ciljem.

Poudarila bi, da je za podjetje izjemnega pomena, da zaposlenim zadovolji potrebo po pripadnosti. Bistvo tega je namreč v tem, da se zaposleni tudi osebno identificirajo s cilji in rezultati podjetja, kar vsekakor pomembno vpliva na njihovo prizadevnost pri uresničevanju ciljev in pripravljenost za dodatne napore. Cilj je doseči stanje, ko bodo vsi zaposleni zavestno prevzemali obveznosti in sprejemali zadolžitve v poslovnem procesu ter jih uresničevali kot lastne.

5 ZAKLJUČEK

Moč motivacije je gonilna sila vsakega uspešnega podjetja, zato bi moralo vsako podjetje pripisati motivaciji večji pomen. Razlika med uspešnimi in neuspešnimi podjetji je v ljudeh, ki so v njih zaposleni. Cilj vsakega poslovanja je dobiček. Za doseg tega cilja moramo motivirati zaposlene in jih za delo tudi nagraditi.

Temelji vsakega uspešnega podjetja so jasno zastavljena vizija, vrednote in poslovni cilji, ki temeljijo na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih. V podjetju smo opravili anketo med zaposlenimi in prišli do ugotovitev, da večina zaposlenih ni zadovoljna s sistemom nagrajevanja. Zaposlenim predstavlja nagrajevanje povračilo za vložen trud, sposobnosti in znanje, hkrati pa predstavlja vir, ki je osnova za življenje. Dober vodja mora spodbujati motivacijo zaposlenih tudi tako, da z njimi uspešno komunicira in sodeluje. Le vodstvo podjetja ima moč in pristojnost motivirati zaposlene in se mora zavedati, kako optimalno motivirati vsakega posameznika in kako mu omogočiti, da v poslovnem procesu pokaže vse svoje zmožnosti in kvalitete.

Osnovni namen predstavljene diplomske naloge je preučitev dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih v TIB Transport, d.d., Ilirska Bistrica. V ta namen smo opravili anketno raziskavo, kjer so se zaposleni med naštetimi motivacijskimi dejavniki opredelili za dejavnike, ki jih pri delu najbolj vzpodbujajo oziroma motivirajo. Rezultati ankete kažejo, da je za zaposlene dejavnik, s katerim so najbolj zadovoljni, stalnost zaposlitve, povsem nezadovoljni pa so z možnostmi soodločanja pri pomembnih odločitvah.

Za doseganje večje uspešnosti poslovanja podjetja je pomembno, da sistem nagrajevanja uskladi z načinom motiviranja zaposlenih in tako najbolje izkoristi svoj človeški kapital. Obstajajo različni načini motiviranja, ki se lahko odražajo skozi materialne in nematerialne dobrine. Različni sistemi nagrajevanja in materialni ter nematerialni dejavniki so prikazani v diplomski nalogi. Materialno nagrajevanje se zdi najbolj smiselno z vidika poslovanja, saj v času, ko podjetje raste, tudi plače delavcev rastejo, v času krize pa so dohodki temu primerni. Zato ne sme biti motivacija sinonim le za denarno nagrado. Včasih je namreč mogoče veliko doseči že z različnimi oblikami drobnih spodbud in pozornosti, kot na primer ta iskrena in upravičena pohvala ter priznanje za dobro opravljeno delo. Pomembno je, da ima zaposleni občutek, da je nekaj naredil in to so drugi opazili.

Za podjetje so prav tako bistvenega pomena odnosi med zaposlenimi, še posebej odnosi med podrejenimi in nadrejenimi. Če so odnosi v podjetju pozitivni, se oblikuje prijateljsko vzdušje, ljudje se med seboj dobro razumejo in so zadovoljni s svojim delom. Posledično so tudi visoko produktivni in delovna organizacija se hitro razvija. Če pa so odnosi med zaposlenimi negativni, je vzdušje napeto, delavci so nezadovoljni,

5 Zaključek

pojavljajo se konflikti in s tem tudi nizka produktivnost. Ljudi ni dobro le zaposliti, ampak jih je potrebno pravilno motivirati.

Ne nazadnje pa se razumevanje vloge in pomena na eni strani zaposlenih na drugi strani pa managerjev v poslovnem procesu zelo nazorno kaže tudi skozi sistem nagrajevanja enih in drugih. Na eni strani imamo opravka s praktično in vse bolj izrazitim uravnavanjem plač zaposlenih po kolektivnih pogodbah, na drugi strani pa z izjemno visokimi, če ne celo enormnimi prejemki (plače, odpravnine, zavarovalnine, službeni avtomobili itd.) managerjev, kar vsekakor predstavlja enega glavnih generatorjev naraščajočih socialnih razlik v Sloveniji.

LITERATURA

- Forsyth, Patrick. 2000. *How to motivate people*. London: Kogan page.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija*. Ljubljana: Marbona.
- Kejzar, Ivan. 2002. *Ljudje in plače v spremenjenih razmerah*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
- Kim, Sang H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar želite*. Ljubljana: založba Tuma.
- Korpič-Horvat, Etelka, Strban, Grega, Novak, Simon, Pust, Katja in drugi. 2004. *Obračun plač – strokovni praktični priročnik za obračun plač s primeri, vzorčnimi rešitvami in novostmi na področju zaposlovanja*. Ljubljana: Dashofer.
- Kutzschenbach, Claus von. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Lipičnik, Bogdan. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 2001. *Z organizacijo do čustev in plač*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mlakar, Peter. 2000. *Organizacija poslovanja v podjetjih*. Maribor: Doba.
- Mlakar, Hribar, Lipičnik, Kavčič, Gostiša, Rebernik, Krošlin, Korpič-Horvat. 2005. *Aktualne teme s področja plač in hrm*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
- Možina, Stane, Bernik Jurij, Merkač Skok, Marjana in Svetic, Aleša. 2004. *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija*. Kranj: Moderna organizacija.

Viri:

- Gruban, Brane. 2000. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Vstopna stran: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/> (06.06.2006)
- Gruban, Brane. 2004. *Motiviranje in razvoj sodelavcev*. Vstopna stran: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/motiviranje/> (06.06.2006)
- Gruban, Brane. 2006. *Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih – ne nagrajevati!?* Vstopna stran: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/> (22.01.2007)

Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.

Princ, Barbara. 2000. *Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjev*. Ljubljana: Delo. Vstopna stran: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/> (07.06.2006)

TIB Transport, d.d., Ilirska Bistrica. 2004. *Pravilnik o plačah in drugih prejemkih delavcev*. Ilirska Bistrica: TIB Transport, d.d.

Verbinc, France. 1989. *Slovar tujk*. Ljubljana.

Internetna stran podjetja: <http://www.tib.si> (14.08.2006)

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Vprašalnik nadrejenemu

ANKETA

Spoštovani!

Vaše podjetje mi je kot študentki Fakultete za Management v Kopru dovolilo izvedbo raziskave, na kateri bo temeljilo moje diplomsko delo z naslovom **MOTIVACIJA IN SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU**.

Podatki, pridobljeni s pomočjo tega vprašalnika, bodo služili preverjanju veljavnosti določenih predpostavk o motivaciji in nagrajevanju zaposlenih v praksi, zato Vas prosim, da navodila in vprašanja natančno preberete ter iskreno odgovorite.

Vprašalnik je anonimen, zato se ne podpisujte. Izpolnjenega dajte v priloženo kuverto in ga pošljite na naveden naslov. Poština je plačana.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

1. Katero stopnjo izobrazbe imate? (obkrožite)

- a) nedokončana osnovna šola
- b) osnovna šola
- c) poklicna šola
- d) srednja šola
- e) višja šola
- f) visoka šola
- g) magisterij,
- h) doktorat.

2. Koliko let delovne dobe imate v podjetju TIB Transport?

- a) do 1 leta
- b) od 1 do 5 let
- c) od 6 do 10 let
- d) od 11 do 15
- e) od 16 do 20 let
- f) nad 20 let

3. Kolikšen je Vaš osebni dohodek? (obkrožite)

- a) do 294 EUR
- b) od 296 do 419 EUR

Priloga 1

- c) od 420 do 628 EUR
- d) od 630 do 835 EUR
- e) nad 835 EUR

4. Kakšna je vaša plača v primerjavi z:

(obkrožite: 1 – zelo slaba, 2 – slaba, 3 – niti slaba niti dobra, 4 – dobra, 5 – zelo dobra)

a) življenjskimi stroški	1	2	3	4	5
b) sorodnimi podjetji	1	2	3	4	5
c) slovenskim povprečjem	1	2	3	4	5
d) vloženim trdom	1	2	3	4	5
e) slabšimi sodelavci	1	2	3	4	5
f) boljšimi sodelavci	1	2	3	4	5

5. Ali razmišljate o zamenjavi službe? (obkrožite)

- a) da
- b) ne

6. Če ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili pritrdilno, navedite svoje razloge:

7. Nemudoma bi začeli razmišljati o novi službi, če bi se Vaša sedanja plača zmanjšala najmanj za: (obkrožite)

- a) do 5 %
- b) 5 – 10%
- c) 10 – 20%
- d) 20 – 30%
- e) 30 – 40%
- f) več kot 40%

8. V primeru, da bi bil ogrožen obstoj TIB Transporta (prisilna poravnava, stečaj), koliko ur bi bili pripravljeni opraviti na delovnem mestu brezplačno? (obkrožite)

- a) nič ur na teden
- b) od 1 do 4 ure na teden
- c) od 5 do 8 ur na teden
- d) več kot 8 ur na teden

9. V istem primeru, da bi bil ogrožen obstoj TIB Transporta, koliko mesecev bi pristali na 20% nižjo plačo ob istem obsegu dela? (obkrožite)

- a) en mesec
- b) tri mesece
- c) pol leta
- d) eno leto

10. Ali bi Vi osebno delali v TIB Transportu bolje, če bi dobili večjo plačo? (obkrožite)

- a) da
- b) ne

11. Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki pri Vašem delu?

(obkrožite: 1=zelo nezadovoljen, 2=nezadovoljen, 3=ni zadovoljen, 4=zadovoljen, 5=zelo zadovoljen)

Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Ugled in status, ki ga Vam nudi delovno mesto	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnos z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Zanimivost dela, ki ga opravljate	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
Podoba in ugled podjetja	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5

12. Izmed spodaj naštetih izberite 5 dejavnikov, ki imajo največji vpliv za Vaš vloženi trud pri delu in jih rangirajte z ocenami od 1 do 5 (1 – največji vpliv, 5 – najmanjši vpliv)

- ___ stalnost zaposlitve,
- ___ plača,
- ___ napredovanje,
- ___ ugled in status, ki Vam ga nudi Vaše delovno mesto in položaj v podjetju,

Priloga 1

- izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci,
- izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenimi,
- pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo,
- možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah,
- večja samostojnost pri delu,
- večja odgovornost,
- zanimivo delo,
- možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja.

13. Nagrade, ki jih v podjetju prejmete za vloženi trud pri Vašem delu, so glede na nagrade v drugih podjetjih v isti panogi: (obkrožite)

- a) znatno manjše b) manjše c) približno enake d) večje e) znatno večje

14. Vaša plača in nagrade so v primerjavi s plačami in nagradami drugih sodelavcev, zaposlenih na drugih delovnih mestih v podjetju, upoštevajoč stopnjo izobrazbe, odgovornost, vloženi trud pri delu: (obkrožite)

- a) znatno manjše b) manjše c) približno enake d) večje e) znatno večje

15. Vaše zadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja ocenite s 5 stopenjsko lestvico:

1-zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- neodločen, 4- zadovoljen, 5- zelo zadovoljen

- a) višina sedanje plače
- b) stabilna in redna plača
- c) zadnja sprememba plače (povišanje/znižanje)
- d) ugodnosti poleg plače (bonusi,...)
- e) druge oblike nagrad
- f) način določanj plač
- g) razmerja med plačami v podjetju
- h) moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo
- i) moja plača v primerjavi z zaposlenimi v drugih sorodnih podjetjih
- j) pohvale za dobro opravljeno delo
- k) povratne informacije o mojem delu
- l) drugo: _____

HVALA ZA SODELOVANJE!

VPRAŠALNIK

Vprašalnik nam je bil v pomoč pri zbiranju podatkov za aplikativni del diplomske naloge.

Spraševalec: Rolih Adrijana

Odgovarjalec: Damijan Štefančič

Struktura spraševanja v podjetju je sledeča:

1. Glede na to, da se tema katero obravnavam v diplomski nalogi nanaša predvsem na sistem nagrajevanja, me zanima kako izplačujete zaposlenim denarne nagrade?
2. V pravilniku o plačah sem zasledila, da zaposlenim dajete tudi določene materialne nagrade, pa me zanima ali nudite zaposlenim tudi praktične nagrade (npr. gsm, potovanja,...) in ali jih motivirate za delo tudi s pomočjo nematerialnih dejavnikov kot npr. pohvala, opozarjanje najslabših in najboljših na shodu delavcev...?
3. Na podlagi rezultatov ankete, ugotavljam, da je večina anketirancev zelo nezadovoljnih s svojo plačo in na podlagi tega razmišljajo o odhodu iz podjetja oziroma iskanja nove službe (57,9%). 68,42% pa jih odgovarja, da bi delalo boljše ob boljši plači. Zanima me ali nameravate v prihodnosti storiti karkoli kar je v vaši moči narediti v tej smeri in bi tako splošno zadovoljstvo bilo bistveno večje? Kako odgovarjate na dejstvo, da je večina anketirancev nezadovoljnih s svojo plačo. Prepričani so, da so slabše plačani glede na vložen trud, sodelavce, druga podjetja, ...?
4. Ali spremljate spremembe višine plač na trgu konkurentov in ali se na le-te tudi odzovete?
5. Iz ankete je razvidno, da je velika večina anketirancev takih, ki imajo dokončano le srednjo šolo (šoferji namreč ne potrebujejo višje izobrazbe za opravljanje dela, pa me zanima ali nameravate dvigniti delež izobraženih strokovnih delavcev (spodbujati študij ob delu ali poiskati novo delovno silo)?
6. Ali izvajate v vašem podjetju sledeče: za dobro opravljeno delo dobijo delavci direktorjevo pismo s pohvalo za vložen trud, novoletni sprejem za najboljše sodelavce, nagrade za delavce z najdaljšim delovnim stažem ipd.?
7. V pravilniku o plačah imate opredeljene tudi kriterije uspešnosti za zaposlene. Zanima me ali pri nadzoru uspešnosti posameznika sodelujejo tudi sodelavci ali je to le naloga vodje oziroma njegovega nadrejenega?
8. zaposlenim je pomembno tudi dejstvo, da imajo možnosti za napredovanje. Ali je pri napredovanju na višje delovno mesto bistvenega pomena stopnja izobrazbe ali praktično (osvojeno) znanje?
9. poznamo primere nagrajevanja za zmanjšanje bolniških odsotnosti. Npr: v Aeru dobi delavec, ki v obdobju šestih mesecev nima nobenega dneva bolniških odsotnosti, dodatek za prisotnost, v Etiju vsak zaposlen, ki ni bil odsoten v obračunskem obdobju zaradi bolezni, prejme nagrado v višini 0,8% izhodiščne plače; v Savi Tires ob koncu leta vsi, ki v tistem letu niso bili nikoli odsotni

Priloga 2

zaradi bolezni, dobijo praktično nagrado (npr. torba, vetrovka). Ali tudi vi
prakticirate kaj podobnega?

10. Kako jih spodbujate, da boljše delajo?

11. Ali je v podjetju mogoče zaznati, če delavci niso zadovoljni s plačo,...? Na
kakšen način?