

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

IZDELAVA STIMULATIVNEGA SISTEMA
NAGRAJEVANJA V TRGOVSKEM PODJETJU

Mentor:

pred. mag. Igor Hribar

Obravnavana organizacija:

MB-Naklo d.o.o.

KOPER, 2006

DAVORIN-MARTIN SUŠNIK

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava motivacijo kot aktivnost vzpodbujanja zaposlenih za opravljanje dela z večjo prizadevnostjo in večjo učinkovitostjo v smislu uresničevanja ciljev, pomembnih za organizacijo. Pri tem se osredotoča predvsem na finančne motivatorje oziroma na sistem nagrajevanja glede na uspešnost zaposlenega in njegov prispevek k uspešnosti organizacije. V diplomski nalogi je prikazan tudi praktični model izračuna višine plače za prodajnega inženirja, ki poleg osnovne plače upošteva tudi variabilni del. Višina variabilnega dela je odvisna od vnaprej definiranih kvantitativnih in kvalitativnih dejavnikov. Pri tem so kvantitativni dejavniki merljivi, pri kvalitativnih pa gre za oceno zaposlenega na podlagi postavljenih meril.

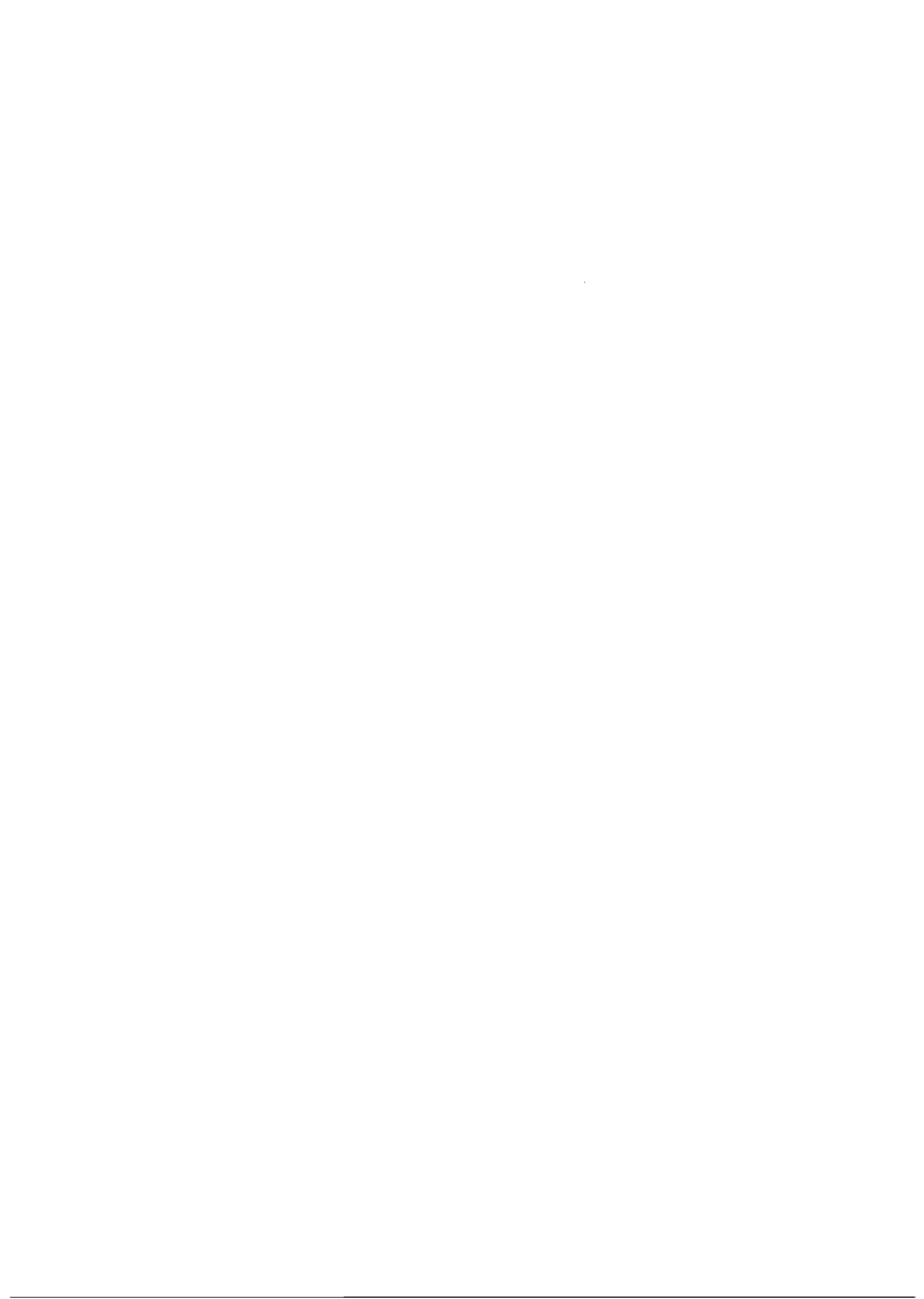
Ključne besede: motivacija, motivacijske teorije, nagrajevanje, sistem nagrajevanja, plača, plačilni sistem, stimulativen sistem nagrajevanja, trgovsko podjetje

ABSTRACT

This diploma work deals with motivation as an activity of encouraging employees to perform their work with greater assiduousness and greater effectiveness in the sense of realizing goals, which are important for an organization. In this regard it is primarily centred on financial motivators, or on the system of remuneration according to employee's efficiency and his/her contribution to the success of an organization. The diploma work also presents the practical model of calculating the amount of salary of a sales engineer, which next to the basic salary also includes the variable part. The amount of variable part depends on quantitative and qualitative factors defined in advance. In this regard quantitative factors are measurable, whereas qualitative factors include the assessment of an employee on the basis of certain criteria.

Key words: motivation, motivation theories, remuneration, system of remuneration, salary, payment system, stimulative system of remuneration, trading company

UDK 658.3:331.101.3 (043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predpostavke in omejitve	3
1.4	Struktura diplomskega dela in metode dela	3
2	Motivacija	5
2.1	Opredelitev motivacije	5
2.2	Motivacijske teorije	6
2.2.1	Motivacijska teorija Maslowa	6
2.2.2	Herzbergova teorija motivacije	8
2.2.3	Hackman- Oldhamov model	9
2.2.4	Vroomova motivacijska teorija	10
2.2.5	Skinnerjeva teorija okrepitve	11
2.2.6	Adelferjeva teorija ali ERG teorija	12
2.2.7	McGregorjeva teorija X in teorija Y	13
2.2.8	Likertova teorija	13
2.2.9	Teorija ekonomske motivacije	14
2.2.10	Novejše teorije motiviranja zaposlenih	14
2.3	Dejavniki motivacije	15
2.3.1	Nematerialni dejavniki motivacije	15
2.3.2	Materialni dejavniki motivacije	18
2.4	Novi motivacijski programi	21
3	Nagrajevanje	23
3.1	Opredelitev plače in sestava plače	23
3.2	Opredelitev nagrajevanja in sistemi nagrajevanja	25
3.3	Nagrajevanje prodajalcev	27
3.4	Nagrajevanje managerjev	29
4	Merjenje delovne uspešnosti in rezultatov dela	33
4.1	Osnove in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti	34
4.2	Ravni ugotavljanja delovne uspešnosti	34
5	Izdelava stimulativnega plačilnega sistema v podjetju MB-Naklo	37
5.1	Predstavitev podjetja	37
5.1.1	Pregled najpomembnejših zastopstev po področjih	38
5.1.2	Pregled najpomembnejših strank	39
5.1.3	Načrti za prihodnost	39

5.1.4 Opis in utemeljitev načina prodaje v podjetju	40
5.1.5 Obstoječi sistem določanja plač v podjetju	41
5.2 Definiranje meril za ocenjevanje uspešnosti	41
5.2.1 Višina prometa.....	42
5.2.2 Kakovost dela.....	43
5.2.3 Gospodarnost.....	45
5.2.4 Stopnja angažiranosti	45
5.2.5 Zanesljivost	46
5.2.6 Samostojnost, samoiniciativnost	47
5.2.7 Odnos do novosti.....	48
5.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti na osnovi definiranih meril.....	48
5.4 Določitev višine plače na osnovi dosežene delovne uspešnosti	49
5.5 Kritična ocena predlaganega sistema.....	51
6 Sklep.....	55
Literatura.....	57
Priloge.....	59

SLIKE

Slika 2.1 Preprost model motivacije	5
Slika 2.2 Hierarhija potreb po Maslowu	7
Slika 2.3 Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin	10
Slika 2.4 Razširjen diagram motivacijske strukture.....	11
Slika 2.5 Osnovni vedenjski krog	12
Slika 3.1 Plačilna piramida.....	24

TABELE

Tabela 2.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu	9
Tabela 2.2 Nematerialni dejavniki motivacije	17
Tabela 2.3 Materialni dejavniki motivacije.....	19
Tabela 3.1 Učinki posameznih vrst nagrajevanja.....	26
Tabela 5.1 Razdelitev dobaviteljev po prodajnih inženirjih	41
Tabela 5.2 Odnos do kupca oziroma posvečanje kupcu	44
Tabela 5.3 Predlogi za izboljšave.....	44
Tabela 5.4 Število napak in reklamacij	44
Tabela 5.5 Urejenost	44
Tabela 5.6 Komuniciranje s strankami.....	45
Tabela 5.7 Ravnanje z delovnimi sredstvi	45
Tabela 5.8 Obvladovanje stroškov	45
Tabela 5.9 Delovni čas	46
Tabela 5.10 Sodelovanje s sodelavci.....	46
Tabela 5.11 Upoštevanje rokov in navodil.....	47
Tabela 5.12 Opravljanje dela.....	47
Tabela 5.13 Samostojnost pri delu	47

Tabela 5.14 Samoiniciativnost	48
Tabela 5.15 Vključevanje v nove delovne naloge.....	48
Tabela 5.16 Točke po posameznih kriterijih.....	49
Tabela 5.17 Variabilni del plače V2 v odvisnosti od števila točk.....	50
Tabela 5.18 Podatki za izračun plače	51

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Podjetja se danes na vsakem koraku srečujejo z veliko prisotnostjo konkurence, zato se morajo za doseganje večje uspešnosti stalno ukvarjati z vprašanji povečevanja učinkovitosti, razvijanja novih programov ter spreminjanja delovnih in poslovnih procesov. Pridobivanje konkurenčnih prednosti je postalo eden ključnih ciljev za doseganje prihodnje rasti in povečanja tržnega deleža. Tako so ponudniki, ki so v preteklosti dolgo časa obvladovali svoje trge in katerih največja težava je bila proizvesti dovolj, da so zadovoljili povpraševanje spoznali, da danes najtežji del poslovnega procesa ni več proizvodnja, ampak prodaja izdelkov. Podjetja so prišla do spoznanja, da njihova konkurenčna prednost ni skrita le v proizvodih in storitvah, ki jih ponujajo, ampak so največja konkurenčna prednost ravno zaposleni, ki vsak po svoje prispevajo k skupnemu rezultatu. Tako je uspešnost organizacije v največji meri odvisna od uspešnosti posameznih delavcev in delovnega kolektiva. Podjetje lahko uspešne delavce pridobi in zadrži z ustreznim, objektivnim motiviranjem in nagrajevanjem, ki je posledica dobrih delovnih rezultatov. Sposobnost vpeljave motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na povečano zavzetost zaposlenih za delo, je lahko eden največjih uspehov organizacije.

Ker podjetja želijo obdržati stroške dela v določenih okvirih, zaposleni pa vselej težijo k višji plači in nagradam, je potrebno sistem nagrajevanja ustrezno prilagoditi značilnostim podjetja, ciljem in poslovni strategiji, pri tem pa zagotoviti, da bo sistem zaposlenim razumljiv, pravičen in sposoben se prilagajati spremembam, tako glede poslovanja, kot tudi glede na uspešnost zaposlenih. Zaposleni morajo v nagrajevanju videti predvsem dodatno vrednost, kar pomeni, da je potrebno s strani podjetja spoznati vrednosti, ki jih posameznik pripisuje posamezni vrsti nagrad. Poskusi motiviranja delavca so brez uspeha, če so domneve vodstva glede potreb in ciljev zaposlenih napačne. Le-te pa so zaradi različnosti človeških lastnosti za vsakega posameznika drugačne, specifične. Rezultati opravljenih raziskav s tega področja v Sloveniji (Zupan in Lipičnik 1997, 581) kažejo, da med različnimi motivacijskimi dejavniki zaposleni na prvo mesto še vedno postavljajo finančne motivatorje – dobro plačo, zlasti variabilni del plače, ki stimulatивно vpliva na posameznika in je odvisen od njegove poslovne uspešnosti. Plače so za večino zaposlenih pomemben vir sredstev za preživljanje in za izboljševanje kakovosti življenja. Poleg tega jih zaposleni razumejo kot nadomestilo za vloženi trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja.

Nagrada za uspešnost mora biti po navedbi nekaterih avtorjev enaka 15-25% osnovne plače posameznika, če želimo z njo doseči pozitiven vpliv na storilnost

posameznika. To pomeni, da so povišanja plače na podlagi uspešnosti za 5% nezadostna, da bi z njimi spremenili posameznikovo vedenje (Lawson 2000, 305).

Dejavnost ocenitve zaposlenih in njihovih rezultatov dela je izziv za vsako podjetje, kajti nenazadnje je ocena uspešnosti zaposlenega ključni faktor določanja denarnih nagrad. Še pred nedavnim je bilo eno izmed meril oblikovanja plač zaposlenih prisotnost na delu, pri čemer sta bila obseg in uspešnost izvajanja delovnih nalog zanemarjena. Danes pa je potrebno opredeliti takšna merila določanja višine finančnih nagrad, ki bodo zagotavljala dolgoročno poslovno uspešnost podjetja – to je na podlagi delovne uspešnosti zaposlenih.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

V podjetju MB-Naklo se že nekaj časa zavedamo, da je obstoječi sistem nagrajevanja zastarel in ne upošteva spoznanj s področja motiviranja zaposlenih. Kljub temu, da smo z uspešnostjo poslovanja in učinkovitostjo ter angažiranostjo zaposlenih v povprečju lahko zadovoljni, bi uvedba stimulatívne sistema nagrajevanja na osnovi osebne uspešnosti zaposlenega storilnost lahko dvignila na še višji nivo. Istočasno bi se izboljšala delovna klima v podjetju in zadovoljstvo zaposlenih ob doseganju poslovnih uspehov.

Namen diplomske naloge je prikazati osnovne teoretične prispevke in ugotovitve s področja motivacije ter nagrajevanja zaposlenih, spoznati in preučiti osnovne značilnosti nagrajevanja zaposlenih s poudarkom na nagrajevanju, ki izhaja iz uspešnosti posameznika.

Glede na spoznanja, zasnovana na podlagi preučevane teorije, je cilj diplomskega dela izdelati predlog novega sistema za določanje višine plače v podjetju, ki bo temeljil na osnovi osebne uspešnosti zaposlenega. Takšen sistem plač naj bi zaposlene motiviral za boljše in učinkovitejše delo, s čimer bodo pripomogli k še večji uspešnosti podjetja.

1.3 Predpostavke in omejitve

Pri obravnavi in oblikovanju stimulatívne sistema nagrajevanja sem izhajal iz naslednjih predpostavk:

- denarne nagrade predstavljajo najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih v podjetju,
- nagrajevanje, ki je neposredno vezano na doseganje osebnih ciljev in delovne uspešnosti, deluje motivacijsko,
- večja motiviranost zaposlenih ima za posledico uspešnejše in učinkovitejše delo, kar prinaša ob pravilno zasnovanem sistemu nagrajevanja koristi tako zaposlenim, kot tudi podjetju.

Menim, da je pomembnost finančnih nagrad velika in je tako zaslužek še vedno glavni motivacijski dejavnik, saj je denar sredstvo, s katerim lahko pridobimo večino dobrin in si zagotovimo višji nivo standarda. Zato zaposleni težijo k doseganju svojih poslovnih ciljev, saj jim to predstavlja osnovo za zaslužek. Poslovni cilji posameznega zaposlenega so tesno povezani, oziroma usklajeni s poslovnimi cilji podjetja. Če torej zaposleni dosega svoje poslovne cilje, s tem uresničuje tudi poslovne cilje podjetja.

1.4 Struktura diplomskega dela in metode dela

Diplomsko delo je sestavljeno teoretičnega in praktičnega dela.

V prvem, *teoretičnem delu*, gre za spoznavanje in preučevanje teoretičnega in raziskovalnega dela. Najprej so predstavljeni osnovni pojmi, povezani z motivacijo, motivacijske teorije, opisani so materialni in nematerialni dejavniki motivacije ter novi motivacijski programi. Temu sledi prikaz splošnih značilnosti nagrajevanja glede na uspešnost ter opredelitev plače in njene sestave. Ker je pogoj za nagrajevanje glede na uspešnost merjenje le-te, sem v prvem delu predstavil tudi osnovna merila za ugotavljanje delovne uspešnosti.

V drugem, *praktičnem delu*, je najprej predstavljeno podjetje MB-Naklo, način dela v podjetju in cilji podjetja. V nadaljevanju pa je prikazan predlog novega sistema nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti posameznega zaposlenega in tudi podjetja kot celote.

V sklepu bom povzel še glavne ugotovitve diplomskega dela v zvezi z njegovim namenom in zastavljenimi cilji.

Pri izdelavi diplomske naloge bodo uporabljene naslednje *metode dela*:

- raziskovanje teoretičnih podlag glede motivacije in vpliva nagrad na zaposlene,
- preučevanje različnih motivacijskih teorij,
- uporaba teoretičnega znanja in izsledkov za izdelavo stimulativnega sistema nagrajevanja v podjetju,
- neformalni pogovori z zaposlenimi v nekaterih trgovskih oziroma zastopniških podjetjih.



2 MOTIVACIJA

2.1 Opredelitev motivacije

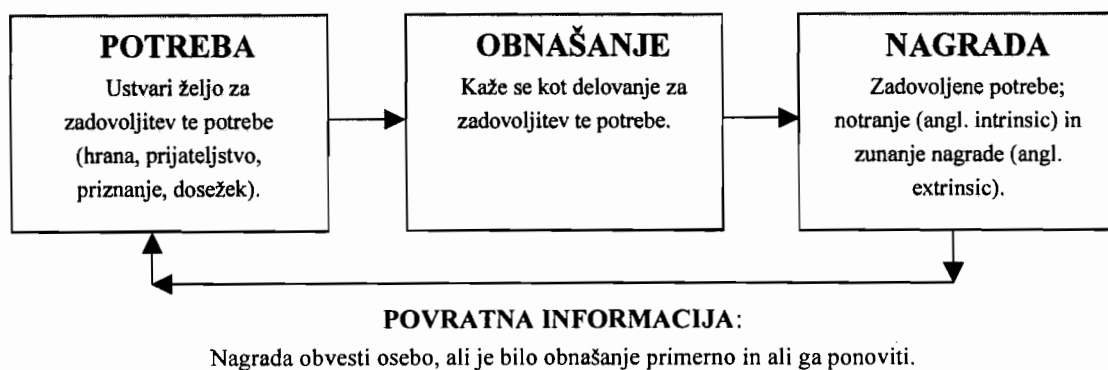
»Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev.« Vsi cilji, ki jih posameznik ima, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napor (Uhan 2000, 12).

Ljudje delajo z namenom, da zadovoljijo svoje potrebe ali da dobijo proizvode za zadovoljitev svojih potreb. Potrebe oziroma tisto, kar lahko zaslužijo za zadovoljitev svojih želja, motivira ljudi, da so aktivni (Rozman 1996, 6-7).

Motivacijska struktura v družbi zaradi prepletanja, to je medsebojnega podpiranja ali omejevanja ciljev posameznikov določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi. Raven motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem delovno učinkovitost, posredno in na daljši rok pa vpliva tudi na usposobljenost delavcev za delo in tudi na opremljenost, tehnologijo in organizacijo delovnega procesa.

Motivacija je vsakršen vpliv, ki pri ljudeh vzbudi, usmerja ali vzdržuje njihovo v cilj usmerjeno delovanje oziroma obnašanje (Hellriegel in Slocum 1989, 409). Preprost model motivacije posameznika je prikazan spodaj na sliki 2.1.

Slika 2.1 Preprost model motivacije



Vir: Daft 1998, 403.

Slika 2.1 nam pove, da imajo ljudje potrebe, kot so potreba po hrani, po dosežkih, po denarju. To se izrazi kot notranja tenzija oziroma napetost. Slednja motivira določeno obnašanje, s katerim želi posameznik zadovoljiti to potrebo do stopnje, ko je obnašanje uspešno in je posameznik nagrajen v smislu, da je potreba zadovoljena.

Strokovnjaki razvrščajo vrste motivov na več načinov; ob tem uporabljajo različna sodila za opredeljevanje njihovih pomenov (Lipičnik 1994, 491):

- Glede na *vlogo*, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, ločimo *primarne* in *sekundarne* motive. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi. Sekundarni motivi so tisti, ki povzročajo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne ogrožajo njihovega življenja, če niso zadovoljeni.
- Glede na *nastanek* ločimo *podedovane* in *pridobljene* motive.
- Glede na *razširjenost med ljudmi* ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh (*univerzalni* motivi), takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih (*regionalni*) in takšne, ki jih srečujemo samo pri posameznikih (*individualni* motivi).

2.2 Motivacijske teorije

Teorije o motiviranosti zasledimo že v besedilih grških mislecev. Teorije, ki jih obravnavamo danes, so začele nastajati v začetku tridesetih let 20. stoletja. Skušajo razložiti človekov odnos do dela in podati odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Ena od njihovih skupnih in osnovnih ugotovitev je, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije.

V nadaljevanju bom predstavil tiste motivacijske teorije, ki so najpogosteje uporabljene v pojasnjevanju človekovega vedenja pri delu. Začel bom s predstavitvijo Maslowe teorije, ki je ena izmed prvih na področju motivacije in je osnovana na potrebah, nadaljeval s Herzbergovo motivacijsko teorijo, ki deli dejavnike, ki vplivajo na človeško zadovoljstvo na higienike in motivatorje, nato bom opisal Hackman-Oldhamov model obogatitve dela, Vroomovo teorijo, ki govori o nasprotujočih si ciljnih zaposlenih in podjetja. Sledijo še Skinnerjeva teorija okrepitve, Adelferjeva teorija potreb, McGregorjeva teorija X in Y, Likertova teorija, teorija ekonomske motivacije in na koncu še novejša teorije motiviranja zaposlenih.

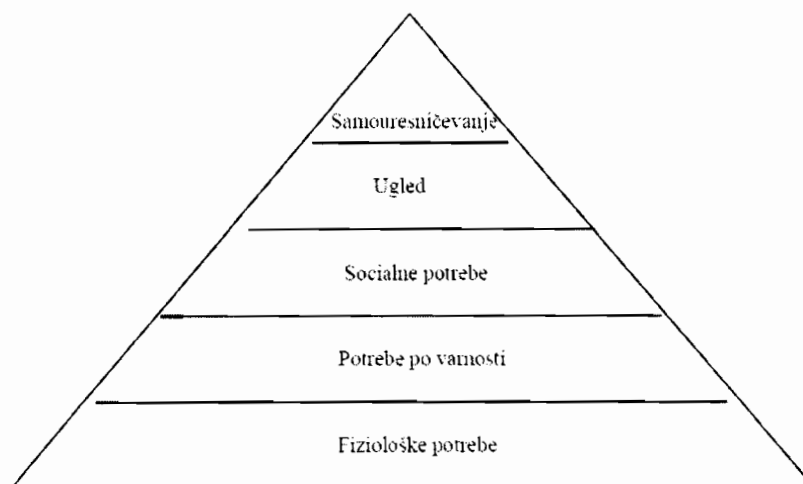
2.2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Abraham Maslow je bil med prvimi, ki je utemeljil teorijo motivacije, ki je nastala leta 1943. Njegova teorija sestoji iz dveh osnovnih konceptov in sicer: iz koncepta hierarhije potreb in koncepta pomembnosti potreb (Černetič 1997, 78). Postavil je trditev, da človeške potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ampak se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan 1989, 192).

Maslow je razdelil potrebe hierarhično na pet stopenj:

1. *Fiziološke potrebe.* To so potrebe, ki so prisotne v človeku od rojstva, potrebe po hrani, pijači, počitku. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek nima.
2. *Potrebe po varnosti.* Takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavniki potrebe po stabilnosti eksistence, zavarovanju pred psihološko in fizično škodo. Šele, ko so zadovoljene potrebe po varnosti, lahko začne človek zadovoljevati višje potrebe.
3. *Socialne potrebe.* V to skupino spadajo potrebe po pripadnosti, druženju, ljubezni, prijateljstvu.
4. *Potrebe po ugledu.* Gre za potrebe povezane z dosežki, napredovanjem, nagradami, samospoštovanjem, zaupanjem, statusom.
5. *Potrebe po samouresničevanju.* Gre za težnjo po razvoju svojih sposobnosti, talenta, ustvarjalnosti.

Slika 2.2 Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Johnson 1999, 59

Maslow razlaga, da sprejme človek nevarnost, osamljenost in dolgočasno delo v zameno za zaslužek, ki mu bo omogočil dovolj hrane in pijače. Ko je to zadovoljeno, mu je najpomembnejša varnost, na naslednjem nivoju pa dobri socialni odnosi. Na koncu si človek poišče delo, ki ga bo v celoti zadovoljevalo, kar se tiče njegovih sposobnosti, znanj in ustvarjalnosti (Johnson 1999, 59-60).

Po Maslowu je na prvem mestu motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina (Uhan 1989, 192):

- potreba je že zadovoljena,
- potreba še ni aktivirana.

Managerji lahko uporabijo to teorijo, ker je zelo preprosta in jim omogoča, da na podlagi preprostih vprašalnikov ugotovijo, kaj motivira zaposlene v podjetju in na kaj so zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi. Na ta način dobijo instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih (Lipičnik 1994, 498). Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in vsakem območju.

2.2.2 Herzbergova teorija motivacije

Herzberg je na podlagi svojih raziskovanj ugotovil, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo s svojim delom. Ena skupina dejavnikov so higieniki, druga pa motivatorji (Uhan 1989, 192):

1. *Higieniki* so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere. Ti dejavniki so zunanji dejavniki in nimajo motivacijskega učinka na posameznika.
2. *Motivatorji* so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. So dejavniki, ki direktno spodbujajo ljudi k delu, torej povečujejo njihovo motivacijo za delo. Med te dejavnike spadajo uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, delovni dosežki, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje, zadovoljstvo pri delu.

Ni dovolj, da sodelavcem zagotovimo zaposlitev, dobro plačo, sodobno tehnologijo, ugodne delovne razmere, ampak jim je prav tako potrebno priznati uspehe, jim prepustiti odgovornost, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela ter jim omogočiti razvoj (Brajša 1996, 67). Herzberg je prav tako trdil, da lahko povišanje plače nekoga zadovolji za 30 dni, vendar, ko to obdobje preteče, ponovno pričakuje naslednje povišanje plače, zato je higienike in motivatorje ločeval tudi po dolžini časovnega obdobja.

Tabela 2.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu

<p>Vzdrževalni dejavniki</p> <p>Higieniki</p>	<p>zaslužek položaj varnost politika podjetje delovni nadzor medsebojni odnosi delovne razmere</p>
<p>Motivacijski dejavniki</p> <p>Motivatorji</p>	<p>uspeh pri delu priznanje za rezultate zanimivo delo odgovornost strokovno usposabljanje osebni razvoj napredovanje</p>

Vir: Uhan 2000, 25

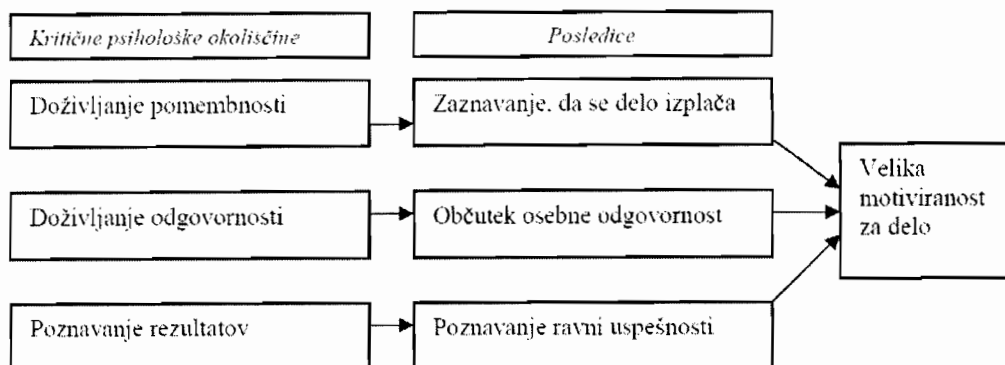
Na kratko lahko rečemo, da so higieniki nagrade, ki izhajajo iz konteksta podjetja in nimajo neposrednega vpliva na motivacijo posameznika, medtem ko so motivatorji izpeljani iz individualnega odnosa do dela oziroma dejavniki, ki povečujejo motivacijo posameznika za delo.

2.2.3 Hackman- Oldhamov model

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela izhaja iz Herzbergovih ugotovitev, kjer avtorja poizkušata v svoji teoriji opredeliti osnovne pogoje, ki povečajo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa ugotoviti, kako se takšni pogoji ustvarijo. Pri tem postavljata osnovno tezo, da ljudje delajo dobro samo, če so zadovoljni z delom (Černetič 1997, 81).

Zasnovala sta model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop pri oblikovanju dela. Model poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Zaposleni so učinkoviti in zadovoljni s svojim delom le, kadar njihovo delo zagotavlja uporabo različnih spretnosti. Oblikovala sta teorijo značilnosti dela, ki pravi, da bodo zaposleni dosegli visoko motivacijo, če poznajo rezultate svojega dela, če verjamejo, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela in imajo občutek, da je njihovo delo pomembno (Černetič 1997, 82).

Slika 2.3 Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin



Vir: Lipičnik 1994, 502

Če doživi posameznik, ki je zaposlen v podjetju, pomembnost dela, zazna, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti povzroči občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pomaga zaposlenemu spoznati raven svoje uspešnosti. Vsi ti elementi skupaj vplivajo na večjo motiviranost ljudi pri delu (Lipičnik 1998, 16-170).

2.2.4 Vroomova motivacijska teorija

Osnovno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljih podjetja, v katerem se izvaja delovni proces in zaposlenih, ki delajo v tem podjetju. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna.

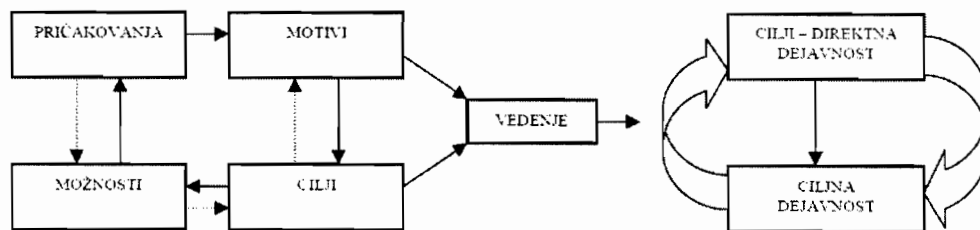
Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem, da bo sledila njegovemu vedenju določena posledica, drugi se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Prizadevanje in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica vedenja, ki je po njegovem prepričanju zanj najbolj koristno. Vroom je pri svojem modelu uporabil tri izhodiščne pojme (Lipičnik 1998, 405):

1. Privlačnost: Pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo. Posamezniki lahko variirajo med svojimi potrebami in željami. Vsak posameznik ima različne motivatorje, ki se nahajajo v drugačnem vrstnem redu zadovoljevanja. Vrsta rezultata, ki ga posameznik želi doseči s svojim obnašanjem, lahko od posameznika do posameznika variira.
2. Povezava vedenje - posledica: Stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želenega cilja. To razumemo kot zaznavanje povezanosti med doseženim enim ciljem in drugim ciljem ter zaznavanjem posameznika s kakšnim obnašanjem bo dosegel želene rezultate na delovnem mestu. Zaposleni se bodo obnašali v skladu z organizacijsko politiko podjetja

samo, če bo takšno obnašanje vodilo k pozitivnim rezultatom, kot so višja plača, pohvale, nagrade.

3. Povezava napor - vedenje: Pomeni verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja. Zaposleni bodo delovali v željeni smeri z največjo močjo samo, če bodo čutili, da so tega res zmožni, kajti takrat bodo vložili v delo maksimalen trud, saj je njegovo pričakovanje visoko.

Slika 2.4 Razširjen diagram motivacijske strukture



Vir: Hersey in Blanchard 1988, 30

Vroom v svoji teoriji razlikuje individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja so institucionirani in preko njih lahko zaposleni dosežajo tudi svoje individualne cilje. Cilje podjetja predstavljajo npr. visoka produktivnost in nizki stroški poslovanja. Z uresničitvijo teh ciljev lahko dosežejo zaposleni svoje cilje, kot so višji zaslužek in/ali boljše delovne razmere. Preko ciljev podjetja bodo zaposleni dosegali svoje cilje le v primeru, če nimajo na voljo kakšne enostavnejše možnosti za realizacijo individualnih ciljev. Vroomova motivacijska teorija je lahko uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Uhan 2000, 26).

2.2.5 Skinnerjeva teorija okrepitve

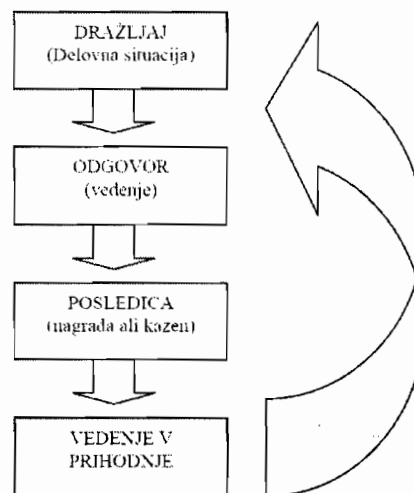
Skinnerjeva teorija temelji na predpostavki, da vedenje usmerjajo posledice, ki so bodisi kazen ali nagrada za določeno vedenje. Ta teorija se ukvarja z nagradami, ki naj bi želeno vedenje spodbujale in kaznimi, ki naj bi ga preprečevale. Ljudje naj bi se na podlagi posledic nekega vedenja učili in ponavljali isto vedenje, če jim je v preteklosti prineslo ugodne posledice ter se izogibali vedenju, ki jim je prineslo neprijetne posledice. Ko se naučijo takega vedenja, jih je potrebno motivirati z nagradami, da želeno vedenje ponovijo (Lipičnik 1998, 175).

Obstajajo štiri osnovne strategije, s katerimi lahko managerji spreminjajo vedenje (Lipičnik 1998, 175-177):

1. Pozitivna okrepitev je tehnika, s katero želimo doseči ponavljajoče se želeno vedenje. Gre za vpeljavo pozitivnih posledic, kot so nagrade in priznanja, kadar zaposleni naredi za podjetje kaj dobrega.

2. Negativna okrepitev pomeni nagraditi ljudi tako, da umaknemo negativne posledice, kadar je njihovo vedenje želeno.
3. Kaznovanje je način, ko skušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrniti od neželenega vedenja. Kazni so različnih vrst, od pogovora med managerjem in delavcem, pa do denarnih kazni. Ta vrsta okrepitve pripomore takrat, kadar želimo disciplinirati nedisciplinirane delavce.
4. Ugašanje je tehnika, ko za neko vedenje ne uporabimo niti kazni, niti nagrade, niti druge pozitivne okrepitve, pač pa vedenje preprosto prezremo, tako da zaradi tega lahko ugasne. Človekova napadalnost, na primer, pogosto popusti, če se zanjo sploh ne zmenimo.

Slika 2.5 Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik 1998, 176

2.2.6 Adelferjeva teorija ali ERG teorija

Adelfer predlaga tristopenjsko lestvico potreb. Tudi ime teorije ERG označuje potrebe (existence, relatedness, growth), ki jih je Adelfer definiral na naslednji način:

- Potrebe po obstoju, kamor spadajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.
- Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi; ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowovim socialnim potrebam in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.

- Potrebe po razvoju odražajo človekovo željo po osebnem razvoju. V to skupino je Adelfer uvrstil notranjo sestavino Maslowovih potreb po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju.

Hierarhija, ki jo predstavlja, pa ni absolutna, saj bi lahko osebo istočasno motivirale potrebe na različnih ravneh. Ko se namreč posameznik sooči z neuspehom pri zadovoljevanju potreb višje stopnje, se osredotoči na zadovoljevanje potreb nižje stopnje. Tako se lahko po Adelferju ljudje pomikajo po hierarhični lestvici navzgor ali navzdol, odvisno od tega, kako uspešni so pri zadovoljevanju svojih potreb. V primeru, da posameznik ne more zadovoljiti višjih potreb, se pojavi frustracija, zato se vrne na nižji nivo in tam pretirano zadovoljuje potrebe.

2.2.7 McGregorjeva teorija X in teorija Y

McGregorjeva teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero imajo velik vpliv vodilni delavci v podjetju. Ta teorija se usmerja na dve skrajni možnosti človeškega obnašanja (Rozman 1993, 240).

Teorija X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len in se, če je le mogoče, delu izogne. Zaradi tega je potrebno spremljati njegovo delovanje. Ljudje tipa X imajo majhne ambicije in neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo le nižje potrebe. Brez posredovanja nadrejenih bi bili za potrebe podjetja nezainteresirani, zato jim morajo nadrejeni določati cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi.

Teorija Y je popolno nasprotje teoriji X, saj predvideva, da so ljudje zainteresirani za delo. Ljudje tipa Y radi delajo, prevzemajo odgovornosti in ob tem doživljajo zadovoljstvo. Nagnjeni so k doseganju pozitivnih izkušenj v povezavi z delom, ki ga opravljajo. Nanje najbolje vplivamo z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja.

V praksi se temeljni problem teorije kaže v tem, da zaposleni praviloma le redko ustrezajo čistemu tipu X ali Y.

2.2.8 Likertova teorija

Likert je zasnoval svojo teorijo leta 1978. Temeljne ideje te teorije so, da je produktivnost skupine precej odvisna od načina vodenja in od stališč tako članov skupine, kot njenih vodij. Meni, da je način vodenja v tesni povezavi s porazdelitvijo vpliva in moči v strukturi organizacije. Iz tega sledi, da so motivi, stališča, zaznave in čustva članov postavljeni v širši organizacijski okvir, kjer igra pomembno vlogo njihov sistem komuniciranja, informiranja, kjer razlikujemo med individualnim in skupinskim odločanjem (Možina 1994, 169). Pri tej teoriji ne gre za to, da bi učili ljudi medsebojnega spoštovanja, temveč za to, da bi ustvarili organizacijo, ki bi ustvarjala spoštovanja vredne ljudi (Černetič 1997, 80).

2.2.9 Teorija ekonomske motivacije

Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da je človek ekonomsko bitje in da dela zato, da bi zaslužil. Denar oziroma materialne dobrine so vzpodbuda oziroma motivatorji za zaposlene, da opravijo tiste aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za plačilo in zaslužek.

Raziskave o delovanju ekonomske motivacije ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna le toliko časa, dokler nagrada ne postane stalna, saj začnejo zaposleni jemati nagrado, ki je vsak mesec ista, kot nekaj samoumevnega in nima več motivacijskega učinka. Ugotovili so tudi, da denarne nagrade delujejo različno na različne strukture zaposlenih. Slabše plačanim zaposlenim, katerim osnovna plača zadostuje le za zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb, pomeni materialna nagrada zelo veliko. Tistim z višjo plačo pa pomenijo več nematerialne nagrade. Njim je bolj pomembno zanimivo, izzivov polno in raznoliko delo. Čimbolj je zagotovljen normalen način življenja zaposlenim in njihova socialna varnost v naslednjem obdobju s samim zaslužkom, toliko bolj se pojavljajo tudi nematerialni dejavniki kot motivacijski dejavniki. Teorija ekonomske motivacije tako ustreza predvsem zaposlenim z nižjimi zasluži, mlajšim zaposlenim, ki si ustvarjajo družino in dom, ter ljudem, ki jim materialne dobrine predstavljajo smisel življenja (Uhan 2000, 22).

2.2.10 Novejše teorije motiviranja zaposlenih

Številne raziskave, ki so bile opravljene z namenom, da bi odkrili kaj osrečuje ljudi pri delu, so skoraj vedno pripeljale do podobnih zaključkov, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih odvisno od treh spremenljivk: zmožnosti, vrednot in življenjskih interesov posameznikov.

Zmožnosti posameznika, kot so njegove veščine, znanje in izkušnje, vzbudijo v človeku občutek zmogljivosti. Ta občutek spodbuja njegovo ustvarjalnost in produktivnost, vendar le kratkotrajno.

Vrednote se nanašajo na nagrade, ki jih iščejo ljudje. Nekaterim je pomemben denar, drugim intelektualni izziv, ugled, udoben življenjski slog. Kljub temu imajo vsi ti posamezniki lahko podobne zmožnosti in življenjske interese.

Življenjski interesi so po mnenju avtorjev najpomembnejši od treh naštetih spremenljivk, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Nekdo lahko ima zmožnosti za določeno delo, lahko je zadovoljen z nagradami, ki mu jih prinaša delo, vendar bo postal sčasoma razočaran, ker to delo ni v skladu z njegovimi interesi, izgubil bo zanimanje zanj in s tem bo padla njegova storilnost. Tako je pomembno, da opravlja posameznik delo, ki je v skladu z njegovimi interesi, saj ga bo samo takšno delo osrečevalo. Takšen zaposleni bo delal bolje in ga ne bo treba zamenjati (Butler in Waldroop 1999, 147).

Butler in Waldroop sta v študijah raziskovala, kaj osrečuje posameznike pri delu. Njune raziskave so pripeljale do ugotovitve, kako se izražajo globoki življenjski interesi na poslovnem področju. Delo v podjetju sta razdelila na osem področij (Butler in Waldroop 1999, 148-152):

1. Uporaba tehnologije.
2. Kvantitativne analize – nekateri radi delajo številčne, finančne analize, ker je to njihova strast.
3. Razvoj teorije in konceptualno razmišljanje - nekatere veseli, če lahko razmišljajo abstraktno.
4. Ustvarjalno delo – iskanje neobičajnih rešitev.
5. Upravljanje z ljudmi in odnosi – nekateri so radi ves čas v stiku z ljudmi.
6. Vodenje podjetja – nekateri radi nadzirajo in sprejemajo odločitve.
7. Vplivanje z besedami in idejami – nekatere navdušujejo pogajanja, oglaševanje.

Intelektualni kapital je najpomembnejši kapital, na katerega morajo paziti managerji, hkrati pa morajo biti pozorni, da nadarjeni zaposleni ne opravljajo del, ki jih ne zanimajo, saj bodo sicer kmalu našli zanimivejše delo pri konkurenci in tja odnesli vse svoje znanje.

2.3 Dejavniki motivacije

Obstajajo različna sredstva ali dejavniki motiviranja, to je zunanje ali notranje spodbude k delu. Še najmočnejša je materialna spodbuda, vendar ne gre zanemarjati tudi drugih. Pomembno je, da pri motivacijskih dejavnikih ločimo tista, ki neposredno motivirajo ali spodbujajo od tistih, ki šele posredno spodbujajo k delovnim aktivnostim.

Dejavnike motivacije v splošnem razdelimo na nematerialne oziroma nefinančne in materialne oziroma finančne.

2.3.1 Nematerialni dejavniki motivacije

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznika za delo tem večja, čim več različnih potreb lahko z njim zadovolji posameznik.

Nujno je treba upoštevati, da želijo ljudje z delom zadovoljiti veliko različnih potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnost pri delu (Bahtijarević-Šiber 1999, 613-614).

Najpomembnejši med nematerialnimi dejavniki motivacije so: dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega

Motivacija

časa, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev in poslanstva podjetja, stalnost in zanesljivost zaposlitve. Vendar bodo vsi ti nematerialni motivacijski dejavniki učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo le-ti zadovoljni s plačo.

Tabela 2.2 Nematerialni dejavniki motivacije

NEMATERIALNI DEJAVNIK	OPIS DELOVANJA POSAMEZNEGA NEMATERIALNEGA DEJAVNIKA
ZANIMIVO DELO	Če se posameznik dolgočasi pri delu, to pomeni, da delo ni dovolj zahtevno zanj. Delo se mu zdi enostavno, zato vanj ne vlaga veliko energije. Takšnemu človeku je treba ponuditi izzivov polno delo.
POHVALA	Ljudje si želijo priznanje za svoje delo. Če ga ne dobijo, v prihodnosti ne bodo motivirani za delo. Le-to bo slabo opravljeno, ljudje bodo nesrečni, podjetje bo imelo slabše rezultate.
ODNOSI	Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje dajeta občutek skupne pripadnosti, kar zopet povečuje delovni učinek.
VSEBINA DELA	Motivira delo, pri katerem posameznik lahko uporabi znanje, kjer se lahko uči in strokovno raste.
SAMOSTOJNOST PRI DELU	Samostojnost pri delu pomeni, da imajo zaposleni možnost odločanja o tem, kdaj in kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah podjetja.
DELOVNI POGOJI	Zaposleni si kot dobre delovne pogoje predstavljajo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah in hrup.
STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	Ta motivacijski dejavnik je pomemben v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz ter strukturnih sprememb v gospodarstvu.
NAPREDOVANJE	Če zaposleni vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje, ter da je le-to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo bolj motivirani in pripravljeni vložiti več truda v delo.
CILJI IN POZNAVANJE REZULTATOV LASTNEGA DELA	Zaposleni bodo motivirani za delo, če bodo imeli jasno opredeljene cilje in bodo jasno vedeli, kdaj so uspešno prišli do njih.
DELOVNA KLIMA	Če bodo zaposleni delali v okolju, kjer se bodo počutili sproščeno, zadovoljno, potem bodo kreativni in se bodo bolj trudili pri svojih delovnih nalogah. Klima, ki to omogoča, mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika.

Viri: Hemingway 1991, 20-21; Jurman 1981, 51; Možina et al. 1998, 155

2.3.2 Materialni dejavniki motivacije

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar – plača. Dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan 2000, 32).

V tabeli 2.3 je prikazana klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov. Odvisno od tega, ali želi podjetje motivacijski sistem, ki bo dajal prednost individualnemu, ali prednost timskega delu, je potrebno uporabiti različne motivatorje.

Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg plače oziroma osebnih dohodkov, še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter dodatke. Razdelimo jih v dve veliki skupini oziroma kategoriji finančnih nadomestil za delo in sicer (glej tabela 2.3): neposredni materialni oziroma denarni prihodki in posredni materialni prihodki, kateri prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih leti ne dobivajo v obliki denarja (Bahtijarević-Šiber 1999, 613-614).

Tabela 2.3 Materialni dejavniki motivacije

MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	
NEPOSREDNI MATERIALNI PRIHODKI	POSREDNI MATERIALNI PRIHODKI
V to skupino sodi sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika oziroma skupine in se z individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo.	V to skupino sodi cela vrsta materialnih ugodnosti, ki z vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade, niti niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti.
osnovna plača (fiksni in variabilni del)	zdravstveno in pokojninsko zavarovanje
bonusi in nagrade	plačilo za prehrano
dodatki za inovacijo in ustvarjalnost	štipendije in šolnine
dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika	plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi
dodatki, vezani na rezultate in dobiček	različne oblike življenjskega zavarovanja
delež od dobička podjetja	plačani dopusti
delež v lastništvu podjetja	plačilo rekreacije
	plačilo prevoza na delo
	službeno vozilo
	prispevki za primer nezaposlenosti
	regres in božičnica

Vir: Bahtijarevič-Šiber 1999, 614

Plača kot motivacijski dejavnik

V organizacijah si vodilni postavljajo vprašanje, kako določiti višino plače, da bo delavcem omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Pomembno je tudi dejstvo, da na delavčevo zavzetost za delo ne vpliva samo višina plače, ampak predvsem razlog za plačo. Pri določanju višine plače v večini organizacij pri nas uporabljajo rezultate vrednotenja dela, kjer se kot osrednja dimenzija upošteva zahtevnost dela. Vendar pa je poleg zahtevnosti dela pomembna tudi uspešnost delavca, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije ali celo družbe. Od vrste organizacije in njenih ciljev je odvisno, kakšen sistem plač bodo uporabili pri svojem delovanju, da bodo delavce stimulirali za doseganje zastavljenih ciljev.

Denar je dobra motivacija, dokler ga zaposleni nujno potrebuje. Daje močan zagon za izvršitev nekega dejanja, kadar ima človek veliko nezadovoljenih potreb, ki jih je mogoče zadovoljiti z denarjem. Ko ljudje dobijo denar, da zadovoljijo svoje potrebe, leta izgubi vrednost. Finančna nagrada je učinkovit motivacijski dejavnik, kadar lahko spremeni človekov način življenja. Vendar pa je v literaturi (Možina 1987, 111) zaslediti ugotovitve, da je plača pri vseh kategorijah zaposlenih eden izmed pglavitnih motivacijski dejavnik za delo. Plača se da le delno kompenzirati z ostalimi motivacijskimi dejavniki kot so: dobri sodelavci, možnost napredovanja, samopotrjevanje, strokovno izpopolnjevanje, zanimivost dela in podobno, saj lahko z denarjem zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti. Pomembna je njegova moč, ker lahko z njim dosežemo toliko različnih ciljev.

Kaže pa opozoriti tudi na to, da po Herzbergerjevi dvofaktorski teoriji plača sodi med higienike, kar pomeni, da je dobra plača potrebna za odpravo nezadovoljstva, ni pa dovolj za zadovoljstvo zaposlenega. Motivacijsko delujejo le sorazmerno velike spremembe v plači, poleg tega se zaposleni na povečanje plače večinoma zelo hitro privadijo in ponovno pričakujejo povečanje. Motivacijsko vpliva le plačilo, ki je neposredno povezano z rezultati (Čuček 2000, 43).

Že znano je dejstvo, da vsako povečanje plače ne vodi nujno do večje produktivnosti, zato je pomembno upoštevati sledeče postavke delovanja materialnega dejavnika in sistema plač na produktivnost individualnega dela in učinek dela:

1. Materialne nagrade se morajo nanašati na tiste dejavnike izvedbe dela, na katere lahko posameznik vpliva in hkrati morajo biti standardi dela dosegljivi, v mejah normale.
2. Obstajati mora jasna povezava med rezultati dela in nagrado.
3. Sistem nagrajevanja mora temeljiti bolj na pozitivnih, kot na negativnih posledicah obnašanja na delovnem mestu.
4. Nagrada mora biti dovolj velika, da opraviči dodatni napor, ki je bil vložen.
5. Povečanje plače mora neposredno slediti povečanju delovnih učinkov in izboljšanju delovne uspešnosti.
6. Materialni dodatki morajo biti primerni vloženemu delu in pošteni v primerjavi z drugimi.
7. Razlike v plači med dobrimi in slabimi delavci morajo biti značilne, da bi stimulirale dobro delo.

Kakšen bo sistem plač je odvisno od ciljev podjetja, ki naj bi jih zaposleni dosegli. S sistemom plač želijo podjetja stimulirati zaposlene k tem ciljem. Torej lahko rečemo, da je plača svojevrstno orodje v rokah ravnateljev za krmiljenje aktivnosti posameznika (Lipičnik 2000, 131).

2.4 Novi motivacijski programi

Organizacije zadnja leta uporabljajo vrsto novih pristopov oziroma programov, ki se nanašajo na motivacijsko teorijo za izboljšanje zadovoljstva in učinkovitosti zaposlenih. Te nove oblike spodbud so: plačilo po uspešnosti (angl. pay for performance), udeležba zaposlenih v dobičku podjetja (angl. gain sharing), motivacijski program z lastniško udeležbo (angl. ESOP- employee stock ownership plans), enkratni zneski (angl. lump-sum bonuses), plačilo za znanje (angl. pay for knowledge) in fleksibilen delovni urnik (angl. flexible work schedules) (Daft 1998, 427).

Plačilo po uspešnosti pomeni, da so zaposleni nagrajeni sorazmerno z njihovimi prispevki k učinku. Običajno imenovana zaslužena plača (angl. merit pay) je logična posledica motivacijskih konceptov, kot na primer teorije pričakovanj (angl. expectancy theory) in teorije okrepitve (angl. reinforcement theory), kajti povečanja plač so vezana na obnašanje pri delu. V mnogih organizacijah so postala povečanja plač avtomatična in zaslužena plača ni imela nobenega pomena.

Udeležba zaposlenih v dobičku je spodbuden program, pri katerem zaposleni in ravnatelji znotraj določene enote prejmejo bonuse, kadar učinki enote prekoračijo predhodno postavljene cilje. Te cilje lahko opredeljujejo produktivnost, stroški, kvaliteta, storitve kupcem ali dobiček. Za razliko od plačila po uspešnosti, udeležba zaposlenih v dobičku spodbuja koordinacijo in timsko delo, kajti vsi zaposleni prispevajo k dobremu poslovnemu rezultatu enote. Večina podjetij razvije natančen načrt, ki je opredeljen za približno obdobje šestih mesecev. Po izteku tega obdobja pa se lahko izplača omenjene bonuse.

Motivacijski program z lastniško udeležbo nudi zaposlenemu delno udeležbo v lastništvu podjetja. S tem imajo zaposleni možnost, da dobijo svoj del v primeru izboljšane dobičkonosnosti. Ta program je predvsem priljubljen v majhnih podjetjih. Program dovoljuje podjetju, da dvigne produktivnost na račun lastništva, kar pa precej izvršilcev smatra za dober posel. Zaposleni delajo bolje, ker so lastniki in delijo tako dobičke kot izgube. Da bi ta program deloval, morajo managerji priskrbeti popolne finančne informacije zaposlenim, dati zaposlenim pravico sodelovati v pomembnejših odločitvah in jim dati volilne pravice, ki vključujejo tudi voljenje nadzornega sveta.

Enkratni zneski so enkratna izplačila v denarju, osnovana na učinkih. Ta načrt deluje, kadar zaposleni dobi občutek, da prejeti bonus resnično odsljikava prosperiteto podjetja. Ravno tako omogoča, da podjetje kontrolira stroške plač, s tem da ne poveča permanentne strukture plač, razen v primeru zelo dobrega poslovanja podjetja.

Plačilo za znanje pomeni, da je višina plače zaposlenega odvisna od števila nalog, ki jih zaposleni lahko opravi. To je povezano s sistemom menjave delovnega mesta (angl. job rotation) in obogatitvijo dela (angl. job enrichment), kajti zaposleni pridobijo zmožnosti za različna delovna mesta. V takem primeru je potrebno manj zaposlenih za

opravljanje vseh nalog. Plačilo za znanje torej poveča fleksibilnost in učinkovitost podjetja. Zaposleni razširijo perspektivo, zaradi česar postanejo bolj spretni pri reševanju problemov. Za uresničitev tovrstnega programa morajo imeti podjetja dobro razvit postopek ocenjevanja zaposlenih in delovne naloge morajo biti dobro poznane, tako da se plača lahko poveča, ko so potrebne nove delovne zmožnosti.

Fleksibilen delovni urnik je opustil omejitve, da morajo zaposleni delati običajni 8-urni delavnik, torej od 8h do 16h. Te posodobitve vključujejo štiri-dnevni delovni teden, fleksibilen čas in delitev delovnega mesta. S štiridnevnim delovnim tednom vsak zaposleni dela štiri dni po deset ur, namesto pet dni po osem ur. Motivacijski dejavnik tukaj je, da se zaposleni srečujejo s potrebo po raznoliki delovni sili. Fleksibilen čas dovoljuje zaposlenim, da si opredelijo dnevne delovne urnike. Zaposleni lahko izbirajo čas pričetka in zaključka dela. Delitev delovnega mesta vključuje dva ali več zaposlenih, ki skupaj pokrivajo neko delovno nalogo preko 40-urnega delovnega tedna. Ta način na primer dovoljuje materi z mlajšimi otroki, da dela le del dneva, pri tem pa ni potrebno kreirati posebne delovne naloge. Delitev delovnega mesta tudi omogoča olajšanje in razbremenitev napornega dela, če je delo rutinsko ali monotono (Daft 1998, 427-431).

3 NAGRAJEVANJE

3.1 Opredelitev plače in sestava plače

Plača in nagrajevanje zaposlenih sodi med psihološke stimulatorje za delo, zato se v organizacijah srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače tako, da bo omogočila zaposlenim normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo (Lipičnik 1994, 510). Izkazalo se je, da na posameznikovo zavzetost za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo njena višina. Tako lahko dvigujejo podjetja plače v nedogled, vendar se produktivnost zaposlenih ne bo povečala.

Zaposleni in managerji si pod pojmom »plače in nagrajevanje« predstavljajo različne stvari, kajti zaposleni menijo, da je plača tisto, kar dobijo v žep izplačano konec meseca. V mislih imajo čisto plačo. Za razliko od tega management razmišlja o kosmati plači, o drugih izplačilih, o stroških prevoza na delo, stroških prehrane, stroških regresa za dopust ter poračunov iz dobička.

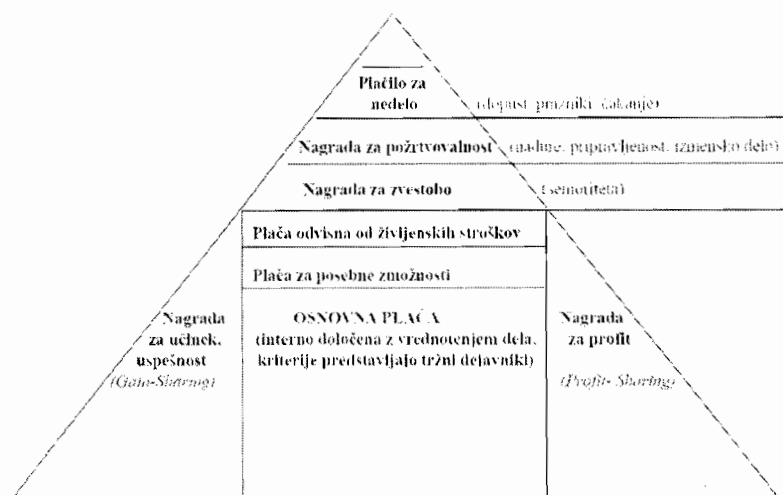
Plače so najpomembnejši vir kupne moči prebivalstva in s tem materialna podlaga povpraševanja po materialnih dobrinah na trgu. Za državo so pomemben vir njenih prihodkov plače s sistemom obdavčenja, zaradi plač državnih in javnih uslužbencev pa tudi pomemben del izdatkov. Vloga plač v družbenih in gospodarskih procesih je trojna (Jurančič 1995, 8):

1. *Socialna vloga plač*: plača omogoča in zagotavlja tistim, ki jo prejemajo in vsem, ki so od nje odvisni, boljše ali slabše življenjske razmere. Težnja, ki temelji na socialni vlogi plače, je zmanjševanje socialnih razlik. Skrajna realizacija socialne vloge plač bi pomenila visoke in za vse zaposlene enake plače. To vlogo plač zastopajo predvsem sindikati.
2. *Stroškovna vloga plač*: temelji na dejstvu, da je vsaka plača strošek, ki ga pokriva proizvod ali storitev. S tem plača vpliva na oblikovanje cen proizvodov in storitev oziroma na konkurenčnost proizvajalcev. V vsakem poslovnem procesu je zniževanje stroškov nekaj povsem normalnega in tako so tudi delodajalci zainteresirani za zniževanje plač. Skrajna realizacija stroškovne vloge plač bi bila, da bi prejeli zaposleni samo simbolične plače. To vlogo plač zastopajo predvsem delodajalci.
3. *Motivacijska vloga plač*: realizira medsebojno odvisnost med zahtevnostjo dela in rezultati opravljenega dela ter med višino plače zaposlenega. Dobro motiviran posameznik prevzame delo v podjetju in ga opravi, kot se od njega pričakuje, ali še boljše. Skrajna realizacija motivacijske vloge plače pomeni, da je ta odvisna samo od tega, kaj in kako je zaposleni delal. To vlogo plač zastopajo predvsem poslovodstva.

Teoretično je celotna plača gibljiva in v končni fazi odvisna od doseženih rezultatov posameznega delavca ali organizacijsko in tehnološko povezanih delavcev v družbi. Praktično pa je gibljivi le tisti del nad zneskom iz kolektivne pogodbe oziroma del nad osnovno plačo.

Kakšna bo plača delavca, je odvisno od zahtevnosti dela, prav tako pa se upošteva uspešnost delavca, njegova ustvarjalnost in inovativnost. Zvišanje plač ima zelo močno sporočilno vrednost in usmerja pozornost in prizadevanja zaposlenih k posameznim merilom, ki so osnova za določanje višanja plač. Vsako merilo uspešnosti moramo zato presoditi z vidika spodbujanja zelenega vedenja zaposlenih in nato ta merila povezati z drugimi aktivnostmi na področju ravnanja s človeškimi viri.

Slika 3.1 Plačilna piramida



Vir: Lipičnik 1998, 208

Osnovna plača predstavlja dogovorjeno ceno zaposlenega v zameno za njegovo delo, poleg tega pa ima še dva namena. Prvi zadeva konkurenčnost na trgu dela, kar pomeni, da si podjetje, ki želi biti konkurenčno na trgu dela in ki mu ustreznih delavcev primanjkuje, prizadeva plačati za delo zaposlenih več kot konkurenca. Drugi namen zadeva razmerje plač v podjetju, saj želi z vrednotenjem dela zaposlenih podjetje doseči takšno razmerje med plačami, da se že po višini plače vidi, kdo opravlja zahtevnejše delo.

Plača za posebne sposobnosti; vanjo štejemo, na primer, znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti itd., kar podjetja plačujejo, četudi zaposleni teh znanj ne uporabljajo vsak dan. Podjetja se zavedajo uporabne vrednosti zaposlenih, ki imajo te sposobnosti, saj jih lahko uporabljajo, če je treba.

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

Zaposleni so včasih pripravljene delati za nižjo plačo, če jim podjetje zagotovi, da bodo njihove plače rasle sorazmerno z inflacijo.

Nagrada za zvestobo predstavlja zahvalo podjetja za dolgoletno sodelovanje z določenimi zaposlenimi in jih hkrati diferencira od novih zaposlenih, ki podjetju še niso dali svojega pečata. S tem podjetje »kupi« zvestobo zaposlenih.

Nagrada za požrtvovalnost je namenjena delavcem, ki delajo več, kot je določeno v njihovih pogodbah in sicer tako, da delajo preko delovnega časa, v izmenah itd.

Plačilo za nedelo je posebna vrsta plačila za čas, ko je zaposleni na dopustu ali bolniški odsotnosti.

Nagrada za učinek in uspešnost pri delu, ki jo zaposleni prejmejo, kadar delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo, ima zelo stimulativni učinek na vloženi trud zaposlenih pri opravljanju dejavnosti. V to kategorijo spada individualna in skupinska uspešnost.

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

3.2 Opredelitev nagrajevanja in sistemi nagrajevanja

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja izhajajoč iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja (Lipičnik 2002, 487). Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna ali variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, osebni razvoj) ter sistem nagrajevanja uspešnosti. Sistem nagrajevanja v nekem podjetju mora temeljiti na osnovi strateških načel podjetja. Upoštevati mora okolje, zakonske možnosti ter preference zaposlenih. Temu mora podjetje prilagoditi politiko nagrajevanja, ki mora biti notranje skladna, zunanje konkurenčna, spodbujati mora k čim večjemu prispevku posameznika ter vsebovati ustrezne načine za izvedbo.

V literaturi in v praksi je mogoče zaslediti več vrst nagrajevanja, ki se med seboj razlikujejo po učinkih oziroma pozitivnih in negativnih lastnostih (tabela 3.1), ki jih lahko pripišemo k posameznemu načinu nagrajevanja. Za podjetje je pomembno, da te lastnosti pozna, saj lahko tako različne načine nagrajevanja na primeren in efektiven način vključi v svojo strukturo.

Tabela 3.1 Učinki posameznih vrst nagrajevanja

	Spodbujena aktivnost	Etična vrednota	Pomanjkljivost	Prednostna skupina
Nagrajevanje po uspešnosti	povečanje proizvodnje	kaže individualne razlike	ustvarja negotovost	sposobni
Nagrajevanje po času	pravočasno prihajanje na delo	izenačuje plače, preprečuje favorizem	ne priznava prispevka	negotovi zaposleni in podpovprečneži
Nagrajevanje po stažu	dolgo službovanje v enem podjetju	napredovanje, ki ga lahko vsak pričakuje	diskriminira nove delavce	uslužbenci z dolgim delovnim stažem
Nagrajevanje po potrebi	razširja kolektivno odgovornost	izenačuje življenjski standard	ni delovni motivator	zaposleni s številno družino

Vir: Lipičnik 1994, 514

O motivacijski moči plačnega sistema običajno razmišljamo v povezavi z nagrajevanjem uspešnosti. Še posebej učinkoviti naj bi bili sistemi, ki plačilo po uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev (posameznika, skupine ali celotnega podjetja). Značilnost nagrajevanja po uspešnosti je, da temelji na nekem čimbolj objektivnem merilu uspešnosti, iz katerega je mogoče spoznati učinek posameznika ali skupine in jih na tej osnovi nagraditi. Gre za težnjo podjetij, da delavce bolj povežejo z organizacijo, njihovo plačo pa z njihovimi prispevki.

V tem smislu bi lahko rekli, da so sistemi plač in nagrajevanja v bistvu procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v cilje in delo posameznika in skupin. Delujejo kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njimi podjetje zaposlene spodbuja k zelenemu načinu vedenja in dela (Zupan 2002, 299).

Ko podjetje izdelata sistem nagrajevanja oziroma strukturo plač, se postavlja vprašanje, kako posameznika čimbolj motivirati, da poveča svoj napor pri delu v podjetju. Glede tega poznamo dve možnosti (Prašnikar 1992, 288):

Tradicionalni sistem nagrajevanja: Po tem sistemu je potrebno izdelati ustrezne standarde in v primeru preseganja teh standardov še posebej nagraditi posameznike oziroma zaposlene, katerih zasluga je presežek standardov. Temelj temu stališču je mnenje, da je denarna nagrada za posameznika pomembna in se bo na povečano denarno spodbudo odzval s povečanim naporom. Po tem sistemu se delovna mesta

najprej ovrednotijo, pri čemer se upoštevajo notranja merila, z vključevanjem zunanjih dejavnikov pa se določi struktura plač. Problem pri tem sistemu se pojavi pri postavljanju ustreznih standardov ter pri spremljanju delovanja posameznika, saj je pogosto pri ocenah delovanja prisotna subjektivna komponenta.

Alternativni sistem nagrajevanja: Za alternativne sisteme nagrajevanja je značilno, da temeljijo na nekem objektivnem merilu uspešnosti, s pomočjo katerega je mogoče ugotoviti učinke posameznika, manjše skupine zaposlenih ali zaposlenih v oddelku oziroma v podjetju kot celoti in jih na tej osnovi nagraditi. V praksi se kaže, da se ti modeli uveljavljajo zlasti v panogah, za katere so značilni visoki stroški delovne sile, kjer je konkurenca s stroški na trgu proizvodov velika, tehnološki razvoj je počasen, poleg tega obstajajo tudi možnosti za pojav ozkih grl. Te modele uveljavljajo zlasti »podjetniško« vodena podjetja z visoko stopnjo diverzifikacije in samostojnosti posameznih enot. Modeli spodbujajo različnost in konkurenčno obnašanje v podjetju. Možno jih je uporabiti tudi v organizacijah, kjer gre za merljive prispevke posameznikov, skupin posameznikov in zaposlenih v posameznih oddelkih. Kot pozitiven rezultat uvedbe navedenih sistemov se šteje povečana produktivnost, zmanjšanje stroškov ter povečanje zaslužkov posameznikov oziroma zaposlenih. Prav tako zmanjšujejo stroške nadzora ter povečujejo interes zaposlenih za dejavnost podjetja. Vendar pa ima lahko uvedba teh sistemov tudi negativne posledice, saj lahko pretirano poudarjanje kvantitativnih rezultatov privede do padca kvalitete proizvodov. Poleg tega se lahko razlike v plačah zaposlenih bistveno povečajo, kar povzroči medsebojna nasprotja.

3.3 Nagrajevanje prodajalcev

Naraščajoča konkurenca in borba za tržni delež ter borba za kupca sta postavila prodajo na prvo mesto v podjetju. Pri tem pa je bistveno prodajno osebje in njihovo zadovoljstvo pri svojem delu oziroma njihovo motiviranje s pomočjo različnih instrumentov. Eden izmed takšnih je tudi nagrajevanje prodajnega osebja. Na končno obliko nagrajevanja prodajnega osebja vplivajo štiri dejavniki (Zupan 2001, 257):

1. Značilnosti zaposlenih, ki opravljajo poklic prodajalca; osnovna ideja je, da tej skupini zaposlenih v povprečju denarno nagrajevanje pomeni več kot drugim poklicnim skupinam. Seveda je tako glavni poudarek v sistemih nagrajevanja prodajnega osebja na denarju.
2. Tržna strategija, od katere je odvisno, v kakšnem razmerju je posvečena pozornost obsegu prodaje in ustvarjenemu dobičku na eni strani ter zadovoljstvu kupcev (prodajalcev) na drugi.

3. Nagrajevanje prodajalcev v konkurenčnih podjetjih: glede na naravo dela so srečanja prodajalcev konkurenčnih si podjetji pogostejša kot pri drugih poklicih, zato lahko pride do izmenjave informacij o plačah, sistemu nagrajevanja in drugih bonitetah za prodajno osebje. Medsebojno primerjanje je ključno za zvestobo prodajnikov v podjetju in za njihovo zadovoljstvo.
4. Značilnost proizvodov in storitev, ki so predmet prodaje: tu je ključna povezava med znanjem in spretnostmi, ki so potrebne za prodajo in kako velik je neposredni vpliv prodajalcev na uspešno prodajo.

Glede na zgoraj omenjene značilnosti je oblikovano razmerje med osnovno plačo in gibljivim delom plače ter dejansko izplačanim končnim zneskom.

Pri določanju osnovne plače prodajalcev ni posebnih razlik v primerjavi z drugimi skupinami zaposlenih. Fiksni delež oziroma osnovna plača je namenjena zadovoljevanju potreb prodajalca po stabilnem dohodku.

Tabela 3.2 Določanje plače prodajalca glede na značilnosti izdelka

		NEPOSREDEN VPLIV PRODAJALCA NA PRODAJO	
		velik	majhen
ZA USPEŠNO PRODAJO POTREBNA KOLIČINA NA TRGU TEŽKO PRIDOBLJENIH ZNANJ	veliko	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce ter možnosti visokih nagrad kot motivacija.	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce, kasnejše nagrade so manj pomembne.
	malo	Nižja začetna plača, a visoke nagrade za uspešno delo.	Pretežno le osnovna plača, nagrade so manj pomembne.

Vir: Milkovich in Newman 1990, 543

Variabilni oziroma gibljivi delež lahko predstavlja provizijo, premijo ali sodelovanje v dobičku, namenjen pa je stimuliranju večjega navora. Sistem provizij je najprimernejši pri podjetjih, v katerih imajo prodajalci velik neposredni vpliv na prodajo ali ko le-to težko načrtujemo in ne moremo oceniti tržnega potenciala. Potrebno je tudi, da ustvarimo dovolj veliko razliko med prodajno in proizvodno oz. nabavno ceno, da izplačane provizije ne ogrozijo zaslužka. Osnova za provizijo je lahko skupni obseg prodaje, neto prodaja ali čisti profit. Vežanje plač na obseg prodaje spodbuja zaposlene k večji prodaji. Problem pri tem načinu nagrajevanja je, da uvaja pomembne razlike v dohodkih zaposlenih, kar lahko pripelje do problemov. Prav tako utegne pripeljati k zmanjšanju pomena neprodajnih aktivnosti.

Variabilni sistem nagrajevanja je težje upravljati kot fiksne, saj poleg informacijske podpore, ki pomaga spremljati ključna merila, na katerih sistem temelji,

zahteva veliko več vloženega dela in aktivnega sodelovanja s prodajnimi kadri. Mehanizmi ocenjevanja morajo biti dovolj preprosti in jasni, da si lahko zaposleni sami izračunajo potencialno nagrado.

Učinkovit sistem nagrajevanja mora temeljiti pretežno na kvantitativnih spremenljivkah, ki se lahko merijo. Kvalitativne spremenljivke so vedno plod subjektivne ocene. Imajo nekoliko manj teže, so pa kljub temu zelo koristne. Če jih ni preveč, okrepijo avtoriteto vodilnih in jih prisilijo, da formalno ocenjevanje svojih ljudi vzamejo kar se da resno (Dobovšek 2004, 48).

3.4 Nagrajevanje managerjev

Najodgovornejše naloge v podjetju so v osnovi tudi najbolj plačane, kar pomeni, da managerjem zaradi odgovornosti njihovega dela pripada poseben položaj v podjetju, tudi zaradi posebnosti na področju nagrajevanja. Vendar to ni poseben privilegiran položaj, temveč jim tak sistem nagrajevanja, glede na specifičnost delovnih nalog, ki jih opravljajo, pripada.

Temeljna delitev spodbud je delitev na finančne in nefinančne nagrade ali delitev na osnovno in spremenljivo plačo, ki je odvisna od uspešnosti. Slednja je vezana na kratkoročne in dolgoročne dosežke ter materialne in nematerialne nagrade. Glavne karakteristike dveh skupin spodbud za managerje so (Prašnikar 1992, 296 – 300):

1. *Osnovna plača*: Le-ta predstavlja izhodišče v celotnem sistemu nagrajevanja, saj odseva pomen in kompleksnost managerjevega dela za organizacijo. Do neke mere so osnovne plače odvisne tudi od osebnostnih karakteristik managerjev, dodatno pa je njihova višina tudi izraz konkurenčnosti na trgu kadrovskega virov, kjer imajo določeni profili višjo ceno od drugih. Na oblikovanje osnovne plače managerjev vplivajo tudi tipični elementi vrednotenja dela, kot so zahtevnost dela, usposobljenost delavca ter velikost in dejavnost organizacije ter njeni poslovni cilji.

Višino osnovne plače managerjev je mogoče določiti na tri načine:

- *V okviru ugotavljanja zahtevnosti del v družbi*: Osnovna plača je najvišja pri najvišjih ravneh managementa, relativno pa je njen delež v celotni nagradi najmanjši, kajti z višjo ravno se povečuje delež dodatnih ugodnosti za managerje.
- *Na podlagi povprečnih plač v družbi*: Plačo managerjev določi trg na podlagi določanja plač podrejenih, s primerjavo delovnih mest pa se nato določi plača nadrejenih. Raven plače prav tako določa trg z donosnostjo podjetja, velikostjo prodaje, številom zaposlenih ali morda celo člani upravnih odborov, ki so managerji v drugih podjetjih.

- *Zneskovna določitev osnovne plače:* Gre za zniževanje deleža osnovne plače v celotni strukturi dohodka managerja ter vedno večja povezanost plače z uspešnostjo poslovanja podjetja in zviševanjem gibljivega dela plače.
2. *Giblivi del plače:* Ustrezni kratkoročni in dolgoročni učinki poslovnih odločitev so podlaga za različne nagrade za uspešnost, ki predstavljajo gibljivi del plače. Odvisnost nagrad od poslovnih rezultatov, ki so posledica poslovnih odločitev posameznika, daje nagradam spremenljiv značaj in jih tako pogojuje z doseganjem vnaprej dogovorjenih ciljev.
- Giblivi del plače managerjev je mogoče deliti na:
- *Kratkoročne spodbude,* ki dajejo mesečnemu plačilu fleksibilen značaj. To so predvsem individualne nagrade za uspeh, včasih vključujejo tudi delitev dobička doseženega v skupini, oddelku ali podjetju. Spodbude se praviloma izražajo kot bonusi, premije ali udeležba v dobičku in so največkrat enkratno izplačljivi zneski, neodvisni od osnovne plače, obdavčeni po obstoječih davčnih stopnjah na dohodke prebivalstva. Bonusi niso v uporabi v podjetjih, kjer zaposleni spodbud ne jemljejo za pomembne. Prav tako jih ne izplačujejo v neprofitnih organizacijah ter v regulativni dejavnosti. Praviloma je v teh podjetjih osnovna plača višja kot v podjetjih, kjer uporabljajo sistem bonusov kot kratkoročne spodbude.
 - *Dolgoročne spodbude,* ki so vezane na lastniško povezanost managerjev s podjetjem ter se nanašajo na rezultat večletnega dela in so najpogosteje vezane na delniške opcije. Takšno nagrajevanje je v interesu lastnikov kapitala, da vežejo managerja na podjetje in si s tem delno zagotovijo njegovo dolgoročnojšo zvestobo oziroma težnjo po višji poslovni uspešnosti podjetja. Dodatno to obliko nagrajevanj spodbuja tudi davčna politika, saj z davčnimi olajšavami usmerja podjetja, da spodbujajo managerje k večjemu varčevanju oz. investiranju v lastno podjetje.
3. *Druge finančne oblike nagrad oziroma dohodkov v naravi:* Izplačila z zakasnitvijo predstavljajo tretjo obliko nagrajevanja managerjev, ki se realizirajo v obliki:
- bonus planov, izplačanih v delnicah podjetja,
 - planov udeležbe managerjev v dobičku podjetja,
 - planov varčevanja v podjetju.
4. *Ugodnosti iz zaposlitve:* Dodatek k plači lahko predstavlja tudi ugodnost iz zaposlitve, katere oblike so:

- plačilo za čas odsotnosti,
- ugodnosti in storitve za zaposlene (rekreacija, pravna pomoč, ugodni krediti, proizvodi podjetja po nižjih cenah),
- nagrade, ki so vezane na rezultat (štipendiranje otrok, financiranje izobraževanja),
- zdravstveno zavarovanje, zavarovanje za primer nesreče, smrti,
- ugodni programi upokojitve.

5. *Posebne ugodnosti:* Kot dodatki vsem predhodno omenjenim ugodnostim pa posebne ugodnosti pripadajo le najvišjemu vodstvenemu rangu:

- uporaba luksuznih dobrin v lasti podjetja v privatne namene,
- plačila varnostnih sistemov,
- pomoč pri prijavi davkov,
- kreditne kartice,
- plačilo potovanj za družinske člane.



4 MERJENJE DELOVNE USPEŠNOSTI IN REZULTATOV DELA

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

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

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

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

Merila za kvalitativno in kvantitativno merjenje delovne uspešnosti in rezultatov dela ter za merjenje gospodarnosti dela in ustvarjalnosti pri delu morajo biti enaka za vse delavce v podjetju, kar jim daje občutek enakosti. Hkrati morajo biti tudi objektivna in razumljiva, da lahko delavci tudi sami predvidevajo višino plače glede na rezultate svojega dela. Zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so sploh dosegli cilj, ki jim je bil postavljen (Lipičnik 1997, 47).

4.1 Osnove in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti

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

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

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

4.2 Ravni ugotavljanja delovne uspešnosti

Uspeh podjetja je močno odvisen od uspešnosti zaposlenih. Plačilo po uspešnosti je pomemben motivacijski dejavnik zaposlenih, ki prispeva k njihovi večji zavzetosti za uresničitev ciljev podjetja. V podjetjih zato oblikujejo programe za ugotavljanje uspešnosti posameznika, skupine ali cele organizacijske enote (Zupan 2001, 165).

Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznika (individualno) (Juranič 1995, 63): Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznega delavca je najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito. Če je osebni dohodek delavca odvisen od njegove lastne učinkovitosti, deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem in smotrom brez kakršnihkoli posrednikov. Individualna delovna uspešnost posameznega delavca se mora potrditi v delovni uspešnosti delovno povezane skupine, prav tako se mora valorizirati v dohodkovni uspešnosti kolektiva delavcev v organizaciji.

Ugotavljanje delovne uspešnosti za delovno povezano ožjo skupino delavcev (skupinsko) (Jurančič 1995, 63): Ugotavljanje delovne uspešnosti delovno povezane skupine delavcev pomeni ugotavljanje njene učinkovitosti v določenem delu delovnega procesa, ki ga izvaja delovno povezana skupina delavcev. Upoštevanje tako ugotovljene uspešnosti pri delitvi osebnih dohodkov spodbuja bolj celovito presojanje in obravnavanje delovne učinkovitosti in uspešnosti ter hkrati preprečuje pretirano individualiziranje aktivnosti delavcev v delovnem procesu. Vzpostavlja tudi vzdušje zainteresiranosti za skupne napore in rezultate namesto favoriziranja posamičnih rezultatov tudi na račun manjših skupinskih učinkov.

Ugotavljanje delovne uspešnosti za vse zaposlene v podjetju (kolektivno); za podjetje kot celoto (Jurančič 1995, 63): Kolektivno uspešnost vseh zaposlenih v celotnem delovnem procesu se izraža z doseženo delovno in poslovno uspešnostjo celotnega delovnega procesa, s poslovnim izidom podjetja ali drugačne pravne osebe. V določenem časovnem obdobju dosežen poslovni izid je mogoče primerjati s pričakovanim poslovnim izidom, s poslovnim izidom preteklega obdobja in s poslovnimi izidi drugih subjektov v isti dejavnosti.

Za vsako izmed navedenih ravni je mogoče vnaprej določiti pričakovani delovni rezultat in tudi vnaprej določiti, na kakšen način in v kolikšni meri bodo doseženi rezultati vplivali na raven plač. Vse to mora biti določeno vnaprej, ker lahko le na ta način plače v skladu z doseženim rezultatom delujejo kot motivacijski dejavnik (Jurančič 1995, 64).



5 IZDELAVA STIMULATIVNEGA PLAČILNEGA SISTEMA V PODJETJU MB-NAKLO

Zaposlene motivirati za kakovost dela postaja vedno bolj pomembno, ne glede na to, na katerem delovnem področju delajo. Pri snovanju plačilnega sistema se velikokrat vprašamo, katere vzvode materialnega motiviranja za delo bomo uporabljali, da bi kar najboljše vplivali na zainteresiranost zaposlenih za ključne poslovne cilje podjetja.

Spreminjanje sistema plač je nevhvaležno delo, saj se takoj začnejo oblikovati različna pričakovanja. Zaposleni morda pričakujejo višje plače, management nižje stroške in večjo zavzetost delavcev (Zupan 2001, 132).

Pri oblikovanju sistema plač je potrebno izhajati iz ciljev podjetja. Vsaka organizacija je namreč edinstvena in zato sistemov nagrajevanja in motiviranja ne moremo kopirati iz ene v drugo.

Pri oblikovanju plačilnega sistema za podjetje MB-Naklo je bil največji poudarek dan finančnim nagradam, ki so ob upoštevanju strukture zaposlenih (predvsem prodajni inženirji) tudi največji motivator. Plača motivira s tolikšno količino, ki zagotavlja večjo kupno moč in s tem višji življenjski standard. Čim višji je življenjski standard delavcev, tem bolj celovito je treba obravnavati motivacijske dejavnike in tem bolj težavno je v določenem delovnem procesu zagotoviti stanje in klimo, v kateri so vsi delavci motivirani za usmerjanje svoje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem (Uhan 1989, 195). Vsekakor pa ob tem ne smemo pozabiti tudi drugih dejavnikov motiviranja in nagrajevanja, kot so samostojnost, odgovornost, vodenje, ugled, spoštovanje in dobri medsebojni odnosi. Večina teh dejavnikov je v podjetju MB-Naklo prisotna že zaradi narave dela.

Pri oblikovanju oziroma izdelavi novega sistema plač, ki je prikazano v nadaljevanju, bom največji poudarek namenil delovnemu mestu prodajalca, čeprav bi bilo uporabnost sistema smiselno razširiti tudi na ostala delovna mesta. Kljub temu je mesto prodajalca oziroma prodajnega inženirja v podjetju MB-Naklo najpomembnejše, saj je 7 od 11 zaposlenih v stalnem kontaktu s kupci.

5.1 Predstavitev podjetja

MB-Naklo je trgovsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1990. Ustanovitelj in lastnik podjetja je hkrati tudi direktor. Področje delovanja podjetja je zastopanje tujih firm in prodaja rezilnega in vpenjalnega orodja, opreme za delovna mesta, opreme s področja avtomatizacije in orodjarskih strojev.

Podjetje MB-Naklo ima 11 zaposlenih:

- direktor (1),
- vodja prodaje (1),

- prodajni inženirji (5),
- finance/fakturiranje (1),
- tajnici (2),
- skladiščnik/izdaja blaga (1).

Struktura zaposlenih glede na izobrazbo:

- visokošolska izobrazba (VII. stopnja): 2
- višješolska izobrazba (VI. stopnja): 4
- srednješolska izobrazba (V. stopnja): 4
- poklicna šola (IV. Stopnja): 1

Poleg tega ima podjetje še dva zunanja pogodbeno serviserja in koristi zunanji računovodski servis. Glede na velikost podjetja sta tudi vodja prodaje in direktor aktivno vključena v prodajo na terenu. Tako je seveda največji poudarek ravno na prodajnih inženirjih in posledično je uspeh firme, poleg od kvalitetnega vodenja s strani direktorja, v največji meri odvisen od individualne uspešnosti posameznega prodajnega inženirja. Gre za prodajo tehnično zahtevnih artiklov, tako da je velik poudarek na kvalitetnem svetovanju strankam, reševanju obdelovalnih problemov in ustreznem poprodajnem servisu.

5.1.1 Pregled najpomembnejših zastopstev po področjih

Rezilno orodje:

- Mapal, Nemčija (PKD in CBN orodja za obdelavo v serijski proizvodnji...),
- Fraisa, Švica (visokozmogljiva frezala za klasično in HSC frezanje...),
- Titex, Nemčija (orodje za vrtanje, vrezovanje navojev in povrtavanje...),
- Berkenhoff, Nemčija (žica za žično erozijo...),
- Blickle, Nemčija (povrtala, specialna orodja iz HM...).

Vpenjalno orodje:

- Schunk, Nemčija (stružne vpenjalne glave, vpenjalne čeljusti, stacionarni vpenjalni sistemi...),
- Mapal, Nemčija (HSK vpenjalna tehnika, visokoprecizna modularna držala, nihajna držala...),
- Röhm, Nemčija (vrtalne vpenjalne glave, konice, centrirni konusi, strojni primeži, vpenjalni trni...),
- SAV, Nemčija (magnetni vpenjalni sistemi in elementi za frezanje, erozijo in brušenje, paletni sistemi...),

- SZM (stročnice, vodilne puše, vpenjalne puše, vpenjalne glave ...).

Merilno orodje:

- Fraisa, Švica (navojni trni, kontrolni čepi za izvrtine, obroči za nastavljanje meril, ...),
- JBO, Nemčija (kontrolniki za navoje...).

Oprema za delovna mesta:

- Bott, Nemčija (oprema za delavnice, montažna delovna mesta...),
- Auer, Nemčija (zabojniki...)

Avtomatizacija:

- Schunk, Nemčija (pnevmatska, hidravlična in servo prijemala, linearni sistemi, mehatronski moduli, dodatki za robote, stikala...),
- Deprag, Nemčija (tehnika vijačenja, doziranje vijakov, avtomatske postaje za vijačenje, pnevmatska orodja, ...).

Orodjarski stroji:

- Agie, Švica (stroji za žično erozijo, stroji za potopno erozijo, prebijalke),
- Mikron, Švica (HSC obdelovalni centri, visokoproduktivni obdelovalni centri),
- Jung, Nemčija (visokonatančni ploskovni in profilni brusilni stroji),
- Studer, Švica (univerzalni in produkcijski stroji za zunanje in notranje okroglo brušenje).

5.1.2 Pregled najpomembnejših strank

Med največje in najpomembnejše stranke podjetja MB-Naklo spadajo:

- Cimos d.d.,
- TCG Unitech Lth-ol d.o.o.,
- Gorenje Orodjarna d.o.o.,
- Unior d.d.,
- Kolektor Pro d.o.o.,
- Livnica Kikinda AD.

5.1.3 Načrti za prihodnost

Individualni cilji in cilji organizacije se med seboj ne smejo izključevati, ampak se morajo medsebojno pogojevati in oplajati v odnosu z zunanjim okoljem (Kavčič 1994, 226). Podjetje in zaposleni morajo imeti do neke mere skupne cilje, če želijo uspešno poslovati. V podjetju MB-Naklo so ti cilji dobro in kvalitetno opravljene storitve, zadovoljstvo strank, dobri odnosi s poslovnimi partnerji ter pozitivna klima med

zaposlenimi znotraj podjetja. Podjetje želi tudi v prihodnje nadaljevati z uspešnim poslovanjem, ki se kaže v vsakoletni rasti prometa. Cilj podjetja je tudi širitev dejavnosti na področje ostrenja orodij in lastne izdelave specialnih orodij. V tej smeri tudi že potekajo prve aktivnosti. Drugi zastavljen cilj pa je povečati obseg prodaje tudi na področju nekdanje Jugoslavije.

5.1.4 Opis in utemeljitev načina prodaje v podjetju

Glede na veliko število zastopstev oziroma dobaviteljev (pod točko 5.1.1 so navedeni le najpomembnejši) in na tehnično zahtevnost prodajnega programa je nemogoče pričakovati, da bi posamezni prodajni inženir podrobno tehnično poznal celotni prodajni program podjetja. V tem smislu tudi ne more za celoten prodajni program kompetentno opravljati vsega, kar se od prodajalca tovrstnih izdelkov pričakuje. Vloga prodajnega inženirja ni ozko usmerjena le na prodajo, ampak je bistveno bolj kompleksna in med drugim zajema tudi svetovanje strankam, predstavitev novosti, reševanje obdelovalnih problemov, sprejemanje naročil in podobno. Že iz tega vidika je v konkretnem podjetju nemogoče vsakemu prodajnemu inženirju dodeliti določen krog strank, ki bi jih oskrboval z vsemi izdelki in storitvami, ki jih podjetje nudi.

Kljub velikemu številu zastopstev promet po posameznih zastopstvih ni enakomerno porazdeljen. Tako se v podjetju približno 80% prometa ustvari z najmočnejšimi petimi zastopstvi. To posredno pomeni, da se z najpomembnejšimi zastopstvi mora ukvarjati več prodajnih inženirjev. Tako tudi delitev zastopstev oziroma dobaviteljev po prodajnih inženirjih ne pride v poštev. Takšna delitev bi bila sporna že z vidika službenih poti oziroma obiskov strank. Prav lahko bi se zgodilo, da bi v istem dnevu določeno stranko obiskala dva prodajna inženirja, vsak z namenom predstavitve »svojega« programa.

V podjetju se je zaradi zgoraj navedenega uveljavil nekakšen kombiniran način dela. Vsak prodajni inženir v splošnem komercialno sicer pokriva določene stranke (kar pa ni strogo določeno) in je v tem smislu strankina kontaktna oseba. To pomeni, da morajo vsi prodajni inženirji okvirno poznati celoten program podjetja. Poleg tega pa so posebej tehnično usposobljeni na programih določenih izbranih dobaviteljev in pomagajo s svetovanjem, reševanjem tehničnih problemov in podobno tudi pri strankah, za katere sicer »niso zadolženi«. Seveda pa so v zastopniškem programu podjetja tudi dobavitelji, katerih program morajo tudi tehnično zelo dobro poznati vsi prodajni inženirji.

Takšen način dela se je izkazal kot zelo učinkovit, saj ne spodbuja individualizma, temveč timski duh, kar naj bi bila konkurenčna prednost podjetja. Seveda pa takšen

sistem predstavlja določene omejitve oziroma težave pri ugotavljanju prispevka posameznega zaposlenega k skupnemu rezultatu podjetja.

Tabela 5.1 Razdelitev dobaviteljev po prodajnih inženirjih

Prodajni inženir	Dobavitelji, ki jih prodajni inženir pokriva v tehničnem smislu
PI-1	Blickle, JBO, Kelch, Leitech, Mapal, Weiss
PI-2	Fraisa, Titex, Sandvik
PI-3	Agme, Apex, Auer, Bott, Deprag, Schunk, Tohnichi, USH
PI-4	Agie, Bedra, HTT, Jung, Mikron, SAV, Schaublin, Studer, Supromatic
PI-5	Dieterle, Zeuss
PI-6	Jutz, Lukas, Märklen, Röhm, Röntgen, TecnoSpiro
PI-7	Schunk, Mapal

5.1.5 *Obstoječi sistem določanja plač v podjetju*

Ne glede na velik pomen znanja, motiviranosti in odnosa prodajnih inženirjev do dela, do sedaj v podjetju še ni bil vpeljan nek stimulativen sistem nagrajevanja. Osnovna plača posameznega prodajnega inženirja v neki meri sicer že sedaj upošteva njegov prispevek k rezultatu podjetja, a gre pri tem za subjektivno oceno ocenjevalca, to je direktorja podjetja. Pri tej oceni direktor v veliki meri upošteva tudi nekatera druga merila, ki jih bom poskušal razčlenjeno vpeljati v nadaljevanju. Pri tem je potrebno poudariti, da so plače višje, kot to določa Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (UL RS št. 40/97) in Kolektivne pogodbe dejavnosti trgovine Slovenije (UL RS št. 10/98). Kljub temu, da so zaposleni z višino plače načeloma zadovoljni, pa obstoječi sistem plač po mojem mnenju ni učinkovit, saj ne deluje stimulativno. Zaposleni ne ve točno, kakšno njegovo ravnanje bo nagrajeno z višjo plačo. Nekaj pokazateljev te moje domneve: nezainteresiranost nekaterih zaposlenih za nadurno delo, premalo samoiniciativnosti (iskanje novih strank, dobaviteljev, ...) in premajhna identifikacija nekaterih zaposlenih s podjetjem in s svojim delom. Kljub temu, da ugotavljam, da smo v povprečju zelo aktiven in delaven kolektiv, pa je tukaj še nekaj možnosti za izboljšanje in korak k temu izboljšanju naj bi predstavljalo tudi oblikovanje novega sistema določanja plač v podjetju.

5.2 *Definiranje meril za ocenjevanje uspešnosti*

Teorija o sistemih nagrajevanja poudarja, da mora učinkovit sistem nagrajevanja temeljiti pretežno na kvantitativnih spremenljivkah, ki jih je enostavno meriti, lahko pa vključuje tudi kvalitativne spremenljivke, ki pa naj imajo manj teže, saj so vedno tudi plod subjektivne ocene. Na osnovi teh spoznanj sem tudi pri oblikovanju plačilnega

sistema merila za ocenjevanje uspešnosti razdelil na kvantitativna merila in kvalitativna merila. *Kvantitativna merila* bi bile različne kategorije prometa, pri *kvalitativnih merilih* pa sem se osredotočil na kakovost dela, gospodarnost, stopnjo angažiranosti, zanesljivost, samostojnost, samoiniciativnost in odnos do novosti. Pri tem naj se delovna uspešnost zaposlenih spremlja kvartalno. To je dovolj dolgo obdobje, da se že lahko pokažejo določene spremembe v delu zaposlenega in hkrati dovolj kratko, da zaposlenega motivira.

5.2.1 Višina prometa

Če govorimo o nagrajevanju po uspešnosti, je na prvi pogled višina prometa najobjektivnejše in najpomembnejše merilo ugotavljanja uspešnosti, zato mu bom v nadaljevanju tudi namenil največ pozornosti. Tukaj bi lahko opredelil tri kategorije:

- višina skupnega prometa,
- višina prometa po dobaviteljih,
- višina prometa po prodajnih inženirjih.

V nekaterih podjetjih (na primer zavarovalnice) se je kot najuspešnejši sistem nagrajevanja prodajalcev izkazal *sistem čiste provizije*. To pomeni, da so zaposleni nagrajeni s plačo, odvisno od obsega prodaje. Takšnega modela zaradi načina dela (kot sem ga opisal v poglavju 5.1.4) brez omejitev ne moremo prenesti v podjetje MB-Naklo.

Problemi uvedbe sistema čiste provizije v podjetje MB-Naklo:

- stroga delitev strank po prodajnih inženirjih ni mogoča,
- stroga delitev dobaviteljev po prodajnih inženirjih ni smiselna,
- vsak prodajni inženir v grobem pozna celoten program podjetja (torej program vseh zastopstev oziroma dobaviteljev) in ga kot takega tudi predstavlja svojim strankam,
- vsak prodajni inženir je tehnično usposobljen za določen del celotnega programa, se pravi za programe določenih dobaviteljev, komercialno pa lahko določeno stranko oskrbuje s celotnim programom – v primeru tehničnega svetovanja in podobno pa se vključi prodajni inženir, ki je tehnično pristojen za konkreten program.

V podjetju gre torej za timsko delo. Uvedba sistema čiste provizije po prodajalcih bi takšno timsko delo vsekakor ogrozila, saj bi se vsak prodajalec skoncentriral le na »svoj program« ali pa na »svojega kupca«. Prav tako bi se postavilo vprašanje, komu pripisati določen posel – tistemu prodajalcu, ki je zadevo komercialno izpeljal, ali tistemu, ki je in bo tudi po sklenitvi posla oziroma po prodaji nudil tehnično podporo.

Druga skrajna možnost bi bila, da je variabilni del plače odvisen od skupne višine prometa podjetja. Pomanjkljivost takšnega sistema pa je, da ne motivira vsakega posameznika, ampak samo vse zaposlene skupaj. To je sicer dobro v smislu spodbujanja

timskega duha, vendar pa ostaja problem, da je in bo prispevek k rezultatu, pa tudi pripravljenost za delo in angažiranost posameznika, zelo različen. Takšen način nagrajevanja zato ne bi bil pravičen do zaposlenih, ki delajo več in katerih prispevek je tudi večji. Izhajati je potrebno iz dejstva, da tudi denar kot motivacijski dejavnik nima na vse zaposlene enak učinek.

Iz napisanega sledi, da bi glede na način dela v podjetju najbolj ustrezal sistem, v katerem bi upoštevali vse zgoraj navedene kategorije prometa:

Višino skupnega prometa, ker vsi zaposleni v podjetju MB-Naklo sestavljajo tim, ki ima isti cilj – uspešno poslovanje podjetja. V podjetju je veliko opravil in nalog, ki niso neposredno vezane na prodajo, vseeno pa posredno imajo vpliv na poslovni rezultat. Nagrada zaposlenim iz naslova višine skupnega prometa torej v smislu spodbujanja timskega dela in kot varovalka pred tem, da bi se vsak prodajni inženir ukvarjal le s stvarmi, ki povečujejo izključno »njegov promet«.

Višino prometa po dobaviteljih, ker vsak prodajni inženir tehnično pokriva določena zastopstva oziroma dobavitelje, svetuje strankam, rešuje probleme in nudi ustrezno poprodajno podporo, kljub temu, da eventualno posla komercialno ni sklenil sam, pač pa ga je njegov sodelavec, ki je komercialno zadolžen za konkretno stranko. Prav tako bi bil iz te kategorije dodatno nagrajen prodajni inženir, ki je uspel pridobiti novo zastopstvo oziroma dobavitelja in ga bo kasneje tudi pokrival v tehničnem smislu, kar je vsekakor vzpodbuda k samoiniciativnosti oziroma iskanju novih poslovnih priložnosti.

Višino prometa po prodajnih inženirjih, ker mora vsak prodajni inženir okvirno poznati celoten program podjetja, torej tudi program dobaviteljev, za katere sam sicer ni zadolžen v tehničnem smislu. Posledično lahko v komercialnem smislu tudi prodaja artikla iz celotnega programa podjetja. V primeru, da pa je potrebna tehnična podpora, le-to nudi njegov sodelavec, ki je tehnično zadolžen za program konkretnega dobavitelja.

5.2.2 Kakovost dela

Glede na velik poudarek kvantitativnemu merjenju rezultatov (višina prometa) predstavlja merilo kakovost dela neko protiutež, ki naj preprečuje zapostavljanje kvalitete storitev. Pri merilu kakovosti se upošteva:

- odnos do kupca oziroma posvečanje kupcu,
- predlogi za izboljšave,
- število napak in reklamacij,
- urejenost,
- komuniciranje s strankami.

Tabela 5.2 Odnos do kupca oziroma posvečanje kupcu

Točke	Opis
0	Ima brezoseben odnos do kupca. Ne vzpostavi pristnega dialoga.
1	Kupcu posveti nekaj pozornosti, vendar si ne prizadeva za boljši stik.
2	Za kupca si vzame čas in se mu posveti na profesionalni ravni.
3	Kupcu se posveti na profesionalni ravni; s kupcem obdrži stik tudi po prodaji.

Tabela 5.3 Predlogi za izboljšave

Točke	Opis
0	Nima predlogov in idej za spremembe.
1	Občasno ima kakšno idejo, a nobenega konkretnega predloga.
2	Večkrat ima konkretne predloge.
3	Večkrat predlaga določene izboljšave. Določeni predlogi so se realizirali.

Tabela 5.4 Število napak in reklamacij

Točke	Opis
0	Veliko napak in reklamacij. Veliko pritožb s strani kupcev.
1	Povprečna kakovost dela, občasno napake in reklamacije kupcev.
2	Kakovost dela je nadpovprečna. Reklamacije so redko.
3	Kakovost dela je zelo visoka. Reklamacij praktično ni.

Tabela 5.5 Urejenost

Točke	Opis
0	Delovno mesto je neurejeno. Pogosto se stvari »izgubijo«.
1	Delovno mesto zgleda neurejeno, a vedno najde, kar potrebuje.
2	Delovno mesto je srednje urejeno.
3	Delovno mesto je vedno urejeno. Stvari so zložene na mizi ali v predalih.

Tabela 5.6 Komuniciranje s strankami

Točke	Opis
0	Strah ga je komunicirati s kupci in se tega izogiba. Je nesamozavesten.
1	Komunicira z okoljem, a pri tem ni sproščen.
2	Ima sproščen in iskren odnos s strankami.
3	V zunanjem okolju nenehno išče nove stike. V razgovorih s strankami je vedno sproščen in zelo prepričljiv.

5.2.3 Gospodarnost

Gospodarnost se kaže predvsem v gospodarnih oziroma donosnih poslih. V primeru trgovskega podjetja to pomeni nabavo po ugodni ceni in čim hitrejšo prodajo blaga. Pod pojmom gospodarnost pa prav tako ocenjujemo odnos do delovnih sredstev.

Pri merilu gospodarnost tako upoštevamo:

- ravnanje z delovnimi sredstvi,
- obvladovanje stroškov.

Tabela 5.7 Ravnanje z delovnimi sredstvi

Točke	Opis
0	Pogosto neodgovorno in malomarno ravna z delovnimi sredstvi.
1	Včasih slabše ravna z delovnimi sredstvi.
2	Odgovorno ravna z delovnimi sredstvi.
3	Zelo odgovorno ravna z delovnimi sredstvi.

Tabela 5.8 Obvladovanje stroškov

Točke	Opis
0	Na stroške se ne ozira. Pogosto dela neracionalno. Stroški so visoki.
1	Pri prodaji je skoncentriran na prodajno ceno, s stroški se redko ukvarja.
2	Delo poskuša opraviti racionalno. Upošteva tudi stroške.
3	Vsako nalogo opravi s čim nižjimi stroški. Je racionalen in učinkovit.

5.2.4 Stopnja angažiranosti

Prav je, da sistem nagrajuje tudi nadpovprečno angažiranost posameznika, ki se morda danes še ne odraža v najpomembnejšem merilu, to je v višini prometa. Vsekakor pa bo takšen pristop v primeru, da se zaposlenega pravilno usmeri, da bo »delal prave stvari«, lahko že jutri bistveno pripomore k poslovnemu rezultatu podjetja.

Pri tem merilu upoštevamo:

- delovni čas,
- sodelovanje s sodelavci.

Tabela 5.9 Delovni čas

Točke	Opis
0	Ne glede na delovne naloge nikoli ni pripravljen delati več kot 8 ur.
1	Drži se delovnega časa. Izjemoma na delu ostane dlje, če je to res potrebno.
2	Velikokrat ostane dlje na delovnem mestu, da dokonča naloge.
3	Praviloma podaljša svoj obvezni delovni čas, da bi naredil več.

Tabela 5.10 Sodelovanje s sodelavci

Točke	Opis
0	Ni pripravljen na sodelovanje oziroma na pomoč sodelavcem.
1	Pripravljen je na sodelovanje, če je to nujno potrebno.
2	Zaveda se prednosti močnega tima. Rad dela v skupini.
3	Vedno je pripravljen na sodelovanje z drugimi. Pogosto je vodja tima. Izstopa z vzgledom in je zaslužen tudi za vključitev ostalih sodelavcev v tim.

5.2.5 Zanesljivost

Za podjetje je pomembno, da ima zaposlene, na katere se predpostavljeni lahko zanese. To pomeni, da predpostavljeni da natančna navodila samo enkrat in potem lahko pričakuje zanesljivo izvedbo, brez dodatnega opominjanja in preverjanja.

Pri tem merilu upoštevamo naslednje:

- upoštevanje rokov in navodil,
- opravljanje dela.

Tabela 5.11 Upoštevanje rokov in navodil

Točke	Opis
0	Redko se drži rokov in navodil, je nezanesljiv, na delovne naloge ga je treba opozarjati.
1	Občasno se ne drži rokov in navodil, občasno ga je treba opozarjati na delovne naloge.
2	Roke spoštuje, upošteva navodila, je zanesljiv pri opravljanju delovnih nalog.
3	Roke vedno upošteva in je vedno popolnoma zanesljiv pri opravljanju nalog.

Tabela 5.12 Opravljanje dela

Točke	Opis
0	Brez stalnega opozarjanja delovne naloge ne dokonča.
1	Običajno ga je treba opozarjati, da konča delovno nalogo.
2	Delo samostojno opravi do konca.
3	Njegovo delo je zgled ostalim. Vedno se trudi delo opraviti bolje, kot je nujno potrebno.

5.2.6 Samostojnost, samoiniciativnost

Glede na širok program podjetja je samostojnost zaposlenih predpogoj za uspešno poslovanje. Pomembno je, da zna zaposleni določene odločitve sprejeti sam.

Pri tej kategoriji ločeno obravnavamo:

- samostojnost pri delu,
- samoiniciativnost.

Tabela 5.13 Samostojnost pri delu

Točke	Opis
0	Je nesamostojen in težko vodljiv.
1	Večinoma pri delu potrebuje vodenje. Ne prevzema odgovornosti in išče pomoč pri nadrejenem ali pri sodelavcih.
2	Pri delu je v glavnem samostojen, pravilno se odloča in običajno prevzema odgovornost za svoje odločitve.
3	Je povsem samostojen, iznajdljiv, odločen in zelo odgovoren.

Tabela 5.14 Samoiniciativnost

Točke	Opis
0	Opravi le tisto, kar se od njega zahteva oziroma mu je dano da naredi.
1	Večinoma se ukvarja le z vsakdanjim rutinskim delom.
2	Išče nove poslovne priložnosti.
3	Sam najde nove poslovne priložnosti in jih tudi realizira.

5.2.7 Odnos do novosti

Živimo v času hitrih sprememb, kjer je za uspešnost na trgu sposobnost hitrega prilagajanja spremembam ključnega pomena. Pojavljajo se novi, celoviti pristopi na področju prodaje orodja (Tool Management), stranke pa od dobavitelja pričakujejo več kot le samo prodajo. V prihodnje bo uspešno le podjetje, ki bo znalo na te spremembe pravilno in hitro odreagirati.

Pri tem merilu upoštevamo:

- vključevanje v nove delovne naloge

Tabela 5.15 Vključevanje v nove delovne naloge

Točke	Opis
0	Ob uvajanju sprememb je prisoten odpor, ima težave pri prilagajanju novostim.
1	Spremembam in novim nalogam se težko prilagaja, vendar jih ne zavrača.
2	Novim situacijam se prilagaja in sam išče ustrezne rešitve.
3	Zelo hitro se prilagaja novim situacijam in vedno najde ustrezno rešitev. Rad ima nove izzive.

5.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti na osnovi definiranih meril

Sistem je zasnovan tako, da se v osnovi merila delijo na dve skupini:

- merila, ki direktno vplivajo na višino variabilnega dela plače v smislu provizije,
- merila, ki na višino variabilnega dela plače vplivajo preko izdelane tabele za ocenjevanje uspešnosti, se pravi preko točk, ki jih pri ocenjevanju doseže posamezni zaposleni.

Merila, ki direktno vplivajo na višino variabilnega dela plače v smislu provizije, so tri različne kategorije prometa (merila pod 5.2.1). Rezultat po teh merilih se ne ocenjuje,

ampak enostavno izhaja iz sistema za fakturiranje, ki ga ima podjetje. Vse tri kategorije, torej višina skupnega prometa, promet po dobaviteljih in promet po prodajnih inženirjih, je možno direktno preveriti iz sistema.

Merila, ki na višino variabilnega dela plače vplivajo preko izdelanih tabel za ocenjevanje uspešnosti so: kakovost dela (5.2.2), gospodarnost (5.2.3), stopnja angažiranosti (5.2.4), zanesljivost (5.2.5), samostojnost in samoiniciativnost (5.2.6) in odnos do novosti (5.2.7). Pri vsakem merilu se upošteva več različnih kriterijev. Za vsako merilo se na osnovi doseženih točk po posameznih kriterijih izračuna povprečna vrednost, ki se jo potem vnese v tabelo 5.16. Skupno število (seštevek povprečnega števila točk po posameznih merilih) je osnova za izračun variabilnega dela plače V2. Faktor »k« za izračun tega dela plače se odčita iz tabele 5.17.

Tabela 5.16 Točke po posameznih kriterijih

	Merilo	Točke	Število tabel	Točke povprečno (točke / št. tabel)
1.	Kakovost dela		5	
2.	Gospodarnost		2	
3.	Stopnja angažiranja		2	
4.	Zanesljivost		2	
5.	Samostojnost , samoiniciativnost		2	
6.	Odnos do novosti		1	
SKUPAJ TOČK				

5.4 Določitev višine plače na osnovi dosežene delovne uspešnosti

Višino plače (PL) po predlaganem sistemu sestavljajo trije deli:

- osnovna plača (O),
- variabilni del 1 (V1),
- variabilni del 2 (V2).

Osnovna plača (O) je namenjena zadovoljevanju potreb prodajalca po stabilnem dohodku. Višina tega dela plače je odvisna od zmožnosti, ki jih ima zaposleni. Pod pojmom zmožnosti imamo v mislih sposobnosti, znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti. Ker dosedanji sistem nagrajevanja, ki ima le kategorijo »osnovna plača« v tej kategoriji upošteva tudi uspešnost zaposlenega na podlagi subjektivne ocene direktorja,

bi bilo potrebno pri uvedbi novega sistema, pri katerem se uspešnost zaposlenih dejansko meri oziroma ocenjuje na podlagi izdelanih tabel, višino osnovne plače prilagoditi novemu sistemu.

Variabilni del 1 (V1) izhaja iz merila »višina prometa« in sestoji iz:

- a) 0,05% višine skupnega prometa (V1a),
- b) 0,5% višine prometa po dobaviteljih, ki jih prodajni inženir pokriva (V1b),
(v primeru, da določenega dobavitelja pokriva več prodajnih inženirjev, se odstotek deli s številom prodajnih inženirjev)
- c) 0,5% višine prometa, ki ga direktno ustvari prodajni inženir (V1c).

$$V1 = V1a + V1b + V1c$$

Variabilni del 2 (V2) je lahko pozitiven ali negativen in lahko dosega višino maksimalno 21% osnovne plače. Izhaja iz izdelane tabele, v kateri so upoštevani rezultati ocenjevanja zaposlenega po definiranih merilih.

Tabela 5.17 Variabilni del plače V2 v odvisnosti od števila točk

Točke uspešnosti (T)	Faktor »k« za variabilni del plače V2	Točke uspešnosti (T)	Faktor »k« za variabilni del plače V2	Točke uspešnosti (T)	Faktor »k« za variabilni del plače V2
0-2	-21%	7	-6%	12	+9%
3	-18%	8	-3%	13	+12%
4	-15%	9	0	14	+15%
5	-12%	10	+3%	15	+18%
6	-9%	11	+6%	16-18	+21%

$$PL = O + V1 + V2$$

$$V1 = V1a + V1b + V1c$$

$$V2 = k \times O$$

Višina prometa se spreminja kvartalno. Za naslednji kvartal se upošteva povprečna višina mesečnega prometa iz obdobja od začetka leta do začetka novega kvartala. Prav tako se kvartalno opravi novo ocenjevanje prodajnega inženirja po predlaganih merilih.

Primer izračuna plače za prodajnega inženirja PI-3 za 3. kvartal

Podatki o prometu (P1, P2 in P3) izhajajo iz sistema za fakturiranje, doseženo število točk pa izhaja iz tabele za ocenjevanje za prodajnega inženirja PI-3 (priloga 1).

Tabela 5.18 Podatki za izračun plače

O	Osnovna bruto plača prodajnega inženirja PI-3:	398.600,- SIT
P1	Povprečni skupni mesečni promet v obdobju 1.1.06 do 31.6.06	103.187.265,- SIT
P2	Povprečna mesečna višina prometa v obdobju 1.1.06 do 31.6.06 z dobavitelji, ki jih prodajni inženir PI-3 tehnično pokriva	9.380.487,- SIT
P3	Povprečni mesečni promet v obdobju 1.1.06 do 31.6.06, ki ga je direktno dosegel prodajni inženir PI-3	11.314.249,- SIT
T	Doseženo število točk pri ocenjevanju:	12

$$\begin{aligned}
 PL(PI-3) &= O(PI-3) + V1(PI-3) + V2(PI-3) \\
 &= O(PI-3) + V1a + V1b(PI-3) + V1c(PI-3) + V2(PI-3) \\
 &= O(PI-3) + 0,05\% \times P1 + 0,5\% \times P2 + 0,5\% \times P3 + 6\% \times O(PI-3) \\
 &= 398.600 \\
 &\quad + 0,05\% \times 103.187.265 \\
 &\quad + 0,5\% \times 9.380.487 \\
 &\quad + 0,5\% \times 11.314.249 \\
 &\quad + 9\% \times 398.600
 \end{aligned}$$

PL(PI-3)	=	398.600,00 SIT	...	osnovna plača
	+	51.593,60 SIT	...	variabilni del glede na skupni promet podjetja
	+	46.902,40 SIT	...	variabilni del glede na promet po dobaviteljih
	+	56.571,20 SIT	...	variabilni del glede na promet po prodajalcih
	+	35.874,00 SIT	...	variabilni del glede na osebno oceno
PL(PI-3)	=	589.541,20 SIT	...	celotna plača (osnovna + variabilna)

5.5 Kritična ocena predlaganega sistema

Namen pri izdelavi sistema plač in nagrajevanja je motivirati zaposlene, da bi ti s še večjo prizadevnostjo in z vloženim trudom dosegali večjo osebno uspešnost in s tem tudi prispevali k večji uspešnosti podjetja. Predpogoj, da bi zaposleni lahko bil zares uspešen je, da so njegove naloge natančno opredeljene in cilji določeni. Poleg tega mora zaposleni dobiti povratno informacijo o njegovih uspehih in neuspehih pri doseganju ciljev, saj v nasprotnem primeru ne more spremeniti svojega vedenja in vloženega truda.

Predlagani sistem je naravnan zelo stimulativno, saj teoretično navzgor ni omejitev in del celotne plače predstavlja provizija (V1), se pravi delež od prodaje. Zaradi samega načina dela oz. delitve dela v podjetju je izredno težko za vsakega prodajnega inženirja

natančno opredeliti njegov prispevek k skupnemu prometu podjetja. Tudi predlagana rešitev, ki v deležu V1 upošteva tri kategorije prometa, ni povsem točen odraz prispevka posameznega zaposlenega, a vsekakor bistveno bolj, kot če bi se upoštevala le ena izmed teh treh kategorij. Pred uvedbo novega sistema bi bilo potrebno zagotoviti, da bi kategorija »promet po prodajnih inženirjih«, izkazovala čim bolj realno stanje. Vsaka izstavljená faktura je namreč označena s šifro določenega prodajnega inženirja in njemu se pripiše tako ustvarjeni promet. Zagotoviti bi bilo potrebno, da je ta delitev prometa kar se da realna, kar pa ni vedno enostavno. Ta kategorija doslej ni bila zelo pomembna, saj je služila le okvirni oceni prispevka posameznega zaposlenega.

Vsekakor bi bilo potrebno periodično ta del sistema, ki predstavlja neposredno provizijo od prodaje, kritično oceniti tudi z vidika poslovanja podjetja (rast prometa), saj je končni cilj takšnega načina nagrajevanja povečati uspešnost poslovanja. V tem smislu bi se za vsako novo poslovno leto lahko izvedle določene spremembe, tako v odstotnem deležu posameznih kategorij, kot v delitvi dobaviteljev po prodajnih inženirjih. Sistem nagrajevanja mora vsekakor biti usklajen s cilji in tekočim poslovanjem podjetja.

Drugi variabilni del celotne plače (V2), ki je lahko pozitiven ali negativen in v tem smislu v določenem procentu zvišuje ali znižuje osnovno (fiksno) plačo, temelji na oceni zaposlenega po vnaprej definiranih kvalitativnih merilih. Pri ocenjevanju po kvalitativnih merilih je vedno prisotna določena stopnja subjektivnosti. Nekaj najpogostejših napak, ki se lahko pojavijo pri ocenjevanju (Uhan 1989, 108):

- »Halo efekt« nastaja zaradi splošnega vtisa, ki ga imajo ocenjevalci o delavcu, čigar delo ocenjujejo ali zaradi vpliva ocenitve ene izmed oblik ocenjevanja uspešnosti tudi na druge oblike.
- »Kontrast« - ta napaka nastaja zaradi tega, ker ocenjevalec pri nekaterih lastnostih ocenjuje delavca v nasprotju z lastnim ravnanjem. Ocenjevanje na podlagi samo zadnjega dosežka.
- Ocenjevalec je preveč popustljiv ali pa prestrog.
- Ocenjevalec ni seznanjen s standardi delovne uspešnosti.
- Logična napaka ocenjevanja nastaja zaradi tega, ker ocenjevalci menijo, da je ravnanje delavcev med seboj logično povezano.
- Napaka centralne tendence: ocenjevalci težijo k ocenam, ki se kopičijo okrog povprečne ocene in so čim dlje od obeh skrajnih ocen - pozitivne in negativne.

Kakovost in objektivnost ocenjevanja je odvisna tudi od usposobljenosti ocenjevalca. V nadaljevanju podajam nekaj navodil, kako se napakam pri ocenjevanju izogniti (Uhan 1989, 109):

- Natančno morate vedeti, kaj hočete doseči s svojimi ocenami delovne uspešnosti.
- Ne čakajte na ocenjevalno obdobje – še posebej, če je predolgo – ampak ocenjujte sproti vsaj z beleženjem pomembnejših (ne)dosežkov.
- Osredotočite se na delo vsakega posameznika.
- Podatke in opažanja o delavcu dokumentirajte.
- Svoje delavce poslušajte.
- Z vsakim delavcem preglejte oceno.
- Ob kritiki delavca hkrati tudi pohvalite, četudi za malenkost, ali vsaj navedite njegove dobre lastnosti.
- Kritizirajte rezultate ali vedenje, zaradi katerega je prišlo do slabih rezultatov, ne pa osebe (njegove značajske lastnosti).
- Ne bojte se izreči poštene kritike.
- Kritiko povejte delavcu na štiri oči (zaupno), pohvalo pa pred skupino.
- Bodite vljudni.
- Ne igrajte vloge terapevta z zdravljenjem značaja delavca.
- Razložite delavcu, kako njegovo delo pripomore k doseganju ciljev podjetja.
- Vsaj enkrat letno se pogovorite z vsakim delavcem o vsem, kar teži vas in vašega delavca v zvezi z delom in tudi širše.
- Bodite potrpežljivi in samozavestni, imeti morate ugled med delavci.

Kljub zgoraj navedenim omejitvam in možnim težavam je vpeljava novega načina nagrajevanja v podjetju vsekakor potrebna. Pri spreminjanju sistema nagrajevanja gre za zelo občutljivo zadevo, tako da je potrebna pri uvajanju velika skrbnost in poslušnost zaposlenih. Pred uvajanjem je treba poskrbeti, da bodo zaposleni seznanjeni s pravili in merili ocenjevanja. Nepoznavanje ali napačno tolmačenje sistema s strani zaposlenih ima lahko za posledico nasprotni učinek – demotivacijo in v skrajnem primeru tudi odhod zaposlenega z delovnega mesta.

Predlagam, da se občasno delajo revizije sistema plač in se tako sproti odpravlja morebitne pomanjkljivosti. Pomembno bi bilo tudi spremljati mnenje zaposlenih o novem sistemu in njihovo zadovoljstvo z njim. Najbolj iskrene odgovore s strani zaposlenih običajno dobimo s pomočjo anonimnih anket, kar pa je v majhnem podjetju z 11 zaposlenimi vprašljivo. Vsekakor pa bi bil primeren občasen odkrit pogovor direktorja z vsakim zaposlenim.



6 SKLEP

V zadnjem času prihaja do občutnih sprememb v sistemih plač in nagrajevanja, vzrok zanje pa je vse večja konkurenca na trgu, globalizacija poslovanja ter uvajanje informacijske tehnologije. Podjetja morajo zato iskati rešitve v usmerjenosti k strankam, nenehnemu spreminjanju in prilagajanju ter povečevanju znanja in inovativnosti. To lahko dosežejo, če imajo strateško usmerjen sistem plač in nagrajevanja. Nagrajevanju zaposlenih je namenjena vedno večja pozornost in tako tematika oblikovanja plač in nagrad pridobiva vedno večji pomen. Pogosto se še vedno daje prevelik poudarek osnovni plači, ki izraža samo zahtevnost dela, zanemarija pa se stimulativen del plače, ki je vezan na uspešnost poslovanja. Podjetja bi v mnogih primerih lahko storila več, da bi sistem plač izkoristila za povečanje svoje konkurenčnosti.

Različne teorije motivacije poskušajo izboljšati razumevanje, kako nagrade vplivajo na vedenje ljudi v podjetju. Če povzamem teoretična spoznanja s področja motiviranja lahko zapišem, da je za uspešno motiviranje treba poznati potrebe zaposlenih in jim ponuditi nagrade, ki spodbujajo stimulacijo za delo, zagotoviti je treba ustrezne povratne informacije o njihovem delu, potrebna sta pravičnost in poznavanje sistema nagrajevanja.

Različne ugodnosti imajo namen privabljanja zaposlenih in zagotavljanja njihove lojalnosti, plačilo za uspešnost pa motivira posameznika za boljše opravljanje dela. Denarna nagrada je še vedno primarni motivator, njena motivacijska moč pa narašča z večjim nezadovoljstvom z življenjskim standardom. Da pa bi izkoristili potencial denarne nagrade kar najbolje, je treba zagotoviti povezavo denarne nagrade z uspešnostjo, ki mora biti vidna, z jasnimi merili ocenjevanja uspešnosti in pravili nagrajevanja, predvsem pa mora podjetje ponuditi ustrezno višino nagrade.

Vsaka organizacija je edinstvena in zato sistemov nagrajevanja in motiviranja ne moremo kopirati iz ene v drugo, lahko pa poskrbimo za spreminjanje obstoječega sistema, glede na značilnosti podjetja in zaposlenih ter njihovega mnenja. Pri spreminjanju sistema nagrajevanja pa je potrebno paziti na to, da se lahko nehote poslabšajo medsebojni odnosi. Manjše spremembe v sistemih so lahko neboleče, večje pa se lahko odražajo celo v naraščanju konfliktov, kar vpliva na poslovne rezultate. Prav zato je pomembno, da se modifikacija sistema nagrajevanja ne dogaja med poslovnim letom, temveč v začetku le-tega ali pa ne v obdobju recesije. Pri motiviranju je potrebno vsekakor imeti pred očmi zadovoljstvo zaposlenih, saj mnenja zaposlenih o plači, delovanju sistema plač in nagrajevanja pomembno vplivajo na njihovo pripravljenost za povečano storilnost pri delu.

V svoji nalogi sem poskusil oblikovati predlog novega, stimulativenega sistema plač v podjetju. Potrebno ga bo še globlje preučiti in ga pred uvedbo tudi predstaviti

Sklep

zaposlenim, saj ga bomo na takšen način morda v kakem elementu še izboljšali, zaposleni pa ga bodo kot takega tudi sprejeli. Pred dejanskim začetkom nagrajevanja po novem sistemu bi bilo smiselno določeno obdobje izvajati simulacijo, tako da bi predlagani sistem potekal vzporedno s še veljavnim starim sistemom nagrajevanja.

LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Butler, Timothy, in James Waldroop. 1999. *Job sculpting – the art of retaining your best people*. Boston: Harvard Business Review.
- Černetič, Metod. 1997. *Poglavje iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Daft, Richard. 1998. *Understanding Management*. Fort Worth: Dryden Press.
- Dobovšek, Amadea. 2004. *Uresničite strategijo z nagrajevanjem prodajalcev*. Ljubljana: Manager.
- Hellriegel, Don, in John Slocum. 1989. *Management*. Cincinnati: South-Western College.
- Hersey, Paul, in Kenneth Blanchard. 1988. *Management of organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Johnson, Bob, 1999. *Introducing Management*. Oxford: Butterworth-Heinmann.
- Jurančič, Ilja. 1995. *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Lawson, Peter. 2000. Performance-related pay. V *Strategic Rewards Systems*, ur. Richard Thorpe in Gill Homan, 302-317. Harrow: Pearson Education Limited.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 488-512. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2000. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management*, ur. Stane Možina, 472-495. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1987. *Sociopsihologija v organizaciji združenega dela*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Prašnikar, Janez. 1992. *Stroški zaposlenih in produktivnost zaposlenih v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Raziskovalni center.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1996. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2004. Plača za delovno uspešnost. *Organizacija* 37 (2): 106-113.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
- Zupan, Nada. 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 291-324. Ljubljana: Založba Ivana Hvale.
- Zupan, Nada, in Bogdan Lipičnik. 1997. *Motivational Potential of Compensation in Transitional Economics: The Case of Slovenia*. Split: The Faculty of Economics.

PRILOGE

Priloga 1 Ocena osebne uspešnosti prodajnega inženirja PI-3



OCENA OSEBNE USPEŠNOSTI PRODAJNEGA INŽENIRJA PI-3

1. Kakovost dela

Odnos do kupca oziroma posvečanje kupcu

Točke	Opis
0	Ima brezoseben odnos do kupca. Ne vzpostavi pristnega dialoga.
1	Kupcu posveti nekaj pozornosti, vendar si ne prizadeva za boljši stik.
2	Za kupca si vzame čas in se mu posveti na profesionalni ravni.
3	Kupcu se posveti na profesionalni ravni; s kupcem obdrži stik tudi po prodaji.

Predlogi za izboljšave

Točke	Opis
0	Nima predlogov in idej za spremembe.
1	Občasno ima kakšno idejo, a nobenega konkretnega predloga.
2	Večkrat ima konkretne predloge.
3	Večkrat predlaga določene izboljšave. Določeni predlogi so se realizirali.

Število napak in reklamacij

Točke	Opis
0	Veliko napak in reklamacij. Veliko pritožb s strani kupcev.
1	Povprečna kakovost dela, občasno napake in reklamacije kupcev.
2	Kakovost dela je nadpovprečna. Reklamacije so redko.
3	Kakovost dela je zelo visoka. Reklamacij praktično ni.

Urejenost

Točke	Opis
0	Delovno mesto je neurejeno. Pogosto se stvari »izgubijo«.
1	Delovno mesto zgleda neurejeno, a vedno najde, kar potrebuje.
2	Delovno mesto je srednje urejeno.
3	Delovno mesto je vedno urejeno. Stvari so zložene na mizi ali v predalih.

Komuniciranje s strankami

Točke	Opis
0	Strah ga je komunicirati s kupci in se tega izogiba. Je nesamozavesten.
1	Komunicira z okoljem, a pri tem ni sproščen.
2	Ima sproščen in iskren odnos s strankami.
3	V zunanjem okolju nenehno išče nove stike. V razgovorih s strankami je vedno sproščen in zelo prepričljiv.

2. Gospodarnost**Ravnanje z delovnimi sredstvi**

Točke	Opis
0	Pogosto neodgovorno in malomarno ravna z delovnimi sredstvi.
1	Včasih slabše ravna z delovnimi sredstvi.
2	Odgovorno ravna z delovnimi sredstvi.
3	Zelo odgovorno ravna z delovnimi sredstvi.

Obvladovanje stroškov

Točke	Opis
0	Na stroške se ne ozira. Pogosto dela neracionalno. Stroški so visoki.
1	Pri prodaji je skoncentriran na prodajno ceno, s stroški se redko ukvarja.
2	Delo poskuša opraviti racionalno. Upošteva tudi stroške.
3	Vsako nalogo opravi s čim nižjimi stroški. Je racionalen in učinkovit.

3. Stopnja angažiranosti**Delovni čas**

Točke	Opis
0	Ne glede na delovne naloge nikoli ni pripravljen delati več kot 8 ur.
1	Drži se delovnega časa. Izjemoma na delu ostane dlje, če je to res potrebno.
2	Velikokrat ostane dlje na delovnem mestu, da dokonča naloge.
3	Praviloma podaljša svoj obvezni delovni čas, da bi naredil več.

Sodelovanje s sodelavci

Točke	Opis
0	Ni pripravljen na sodelovanje oziroma na pomoč sodelavcem.
1	Pripravljen je na sodelovanje, če je to nujno potrebno.
2	Zaveda se prednosti močnega tima. Rad dela v skupini.
3	Vedno je pripravljen na sodelovanje z drugimi. Pogosto je vodja tima. Izstopa z vzgledom in je zaslužen tudi za vključitev ostalih sodelavcev v tim.

4. Zanesljivost**Upoštevanje rokov in navodil**

Točke	Opis
0	Redko se drži rokov in navodil, je nezanesljiv, na delovne naloge ga je treba opozarjati.
1	Občasno se ne drži rokov in navodil, občasno ga je treba opozarjati na delovne naloge.
2	Roke spoštuje, upošteva navodila, je zanesljiv pri opravljanju delovnih nalog.
3	Roke vedno upošteva in je vedno popolnoma zanesljiv pri opravljanju nalog.

Opravljanje dela

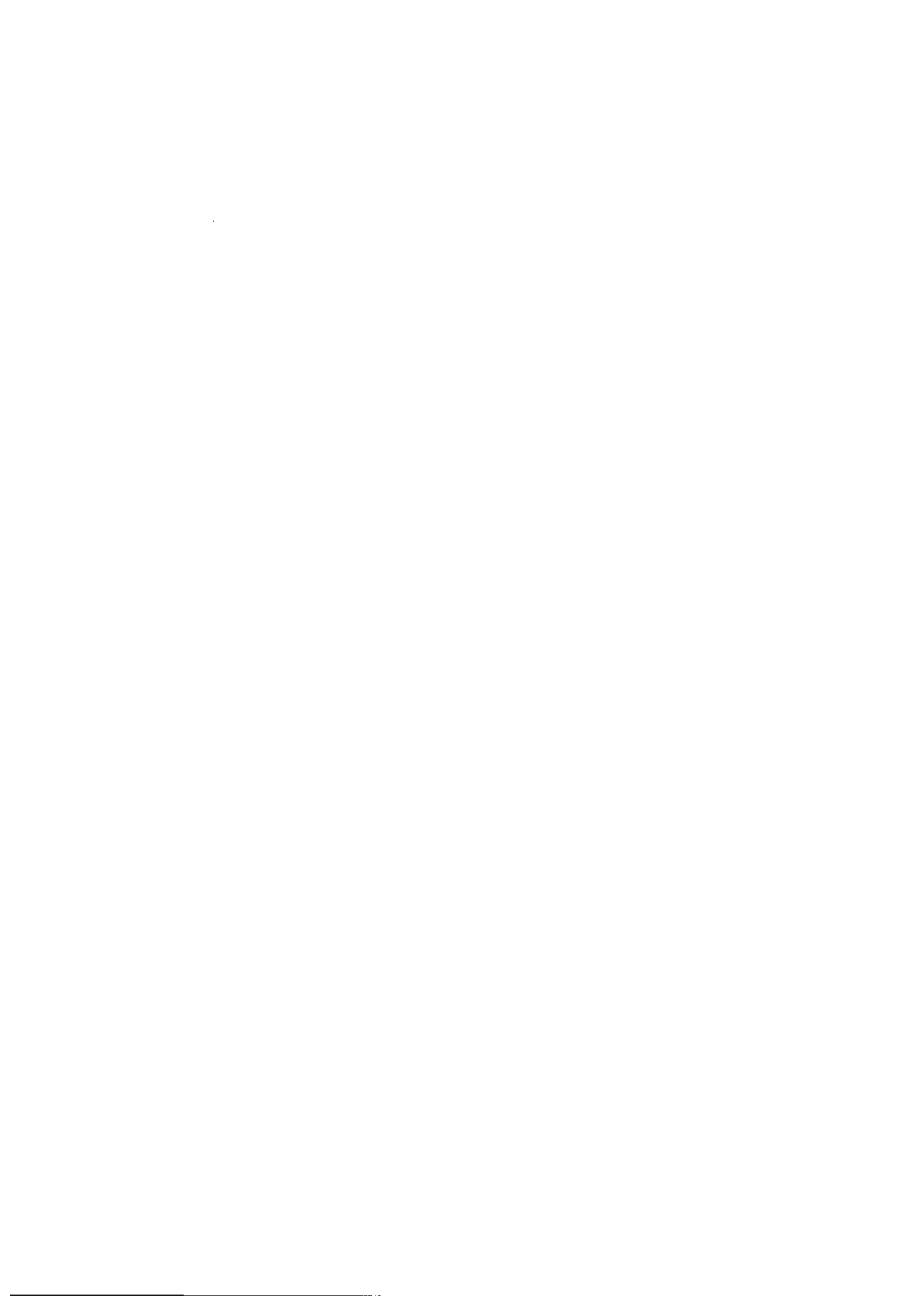
Točke	Opis
0	Brez stalnega opozarjanja delovne naloge ne dokonča.
1	Običajno ga je treba opozarjati, da konča delovno nalogo.
2	Delo samostojno opravi do konca.
3	Njegovo delo je zgled ostalim. Vedno se trudi delo opraviti bolje, kot je nujno potrebno.

5. Samostojnost, samoiniciativnost**Samostojnost pri delu**

Točke	Opis
0	Je nesamostojen in težko vodljiv.
1	Večinoma pri delu potrebuje vodenje. Ne prevzema odgovornosti in išče pomoč pri nadrejenem ali pri sodelavcih.
2	Pri delu je v glavnem samostojen, pravilno se odloča in običajno prevzema odgovornost za svoje odločitve.
3	Je povsem samostojen, iznajdljiv, odločen in zelo odgovoren.

Samoiniciativnost

Točke	Opis
0	Opravi le tisto, kar se od njega zahteva oziroma mu je dano da naredi.
1	Večinoma se ukvarja le z vsakdanjim rutinskim delom.
2	Išče nove poslovne priložnosti.
3	Sam najde nove poslovne priložnosti in jih tudi realizira.



6. Odnos do novosti**Vključevanje v nove delovne naloge**

Točke	Opis
0	Ob uvajanju sprememb je prisoten odpor, ima težave pri prilagajanju novostim.
1	Spremembam in novim nalogam se težko prilagaja, vendar jih ne zavrača.
2	Novim situacijam se prilagaja in sam išče ustrezne rešitve.
3	Zelo hitro se prilagaja novim situacijam in vedno najde ustrezno rešitev. Rad ima nove izzive.

TOČKE SKUPAJ

	Merilo	Točke	Število tabel	Točke povprečno (točke / št.tabel)
1.	Kakovost dela	9	5	1,8
2.	Gospodarnost	3	2	1,5
3.	Stopnja angažiranja	2	2	1
4.	Zanesljivost	5	2	2,5
5.	Samostojnost , samoiniciativnost	4	2	2
6.	Odnos do novosti	3	1	3
SKUPAJ TOČK				11,8

FAKTOR »k«

Točke uspešnosti (T)	Faktor »k« za variabilni del plače V2	Točke uspešnosti (T)	Faktor »k« za variabilni del plače V2	Točke uspešnosti (T)	Faktor »k« za variabilni del plače V2
0-2	-21%	7	-6%	12	+9%
3	-18%	8	-3%	13	+12%
4	-15%	9	0	14	+15%
5	-12%	10	+3%	15	+18%
6	-9%	11	+6%	16-18	+21%

