



Univerza v Mariboru

Fakulteta za logistiko

**Sistem nagrajevanja v logistično
distribucijskem centru večjega trgovskega
podjetja**

diplomsko delo

Ptuj, 2016

Luka Krušič



Univerza v Mariboru

Fakulteta za logistiko

Sistem nagrajevanja v logistično distribucijskem centru večjega trgovskega podjetja

diplomsko delo univerzitetnega študijskega programa

Kandidat: Luka Krušič

Mentorica:izr. prof. dr. Irena Gorenak

Ptuj, 2016

Zahvala

Želel bi se zahvaliti mentorici izr. prof. dr. Ireni Gorenak za usmerjanje in strokovno pomoč pri izvedbi dela. Prav tako bi se rad zahvalil družini in prijateljem, ki so mi v letih študija stali ob strani. Zahvala gre tudi vodstvu izbranega podjetja za lep sprejem in predstavitev poteka dela.



Univerza v Mariboru

Fakulteta za logistiko

Mariborska cesta 7
3000 Celje, Slovenija

IZJAVA O AVTORSTVU zaključnega dela

Spodaj podpisani Luka Krušič, študent Logistike sistemov (UN), z vpisno številko 20029654, sem avtor zaključnega dela: Sistem nagrajevanja v logistično distribucijskem centru večjega trgovskega podjetja.

S svojim podpisom zagotavljam:

- da je predloženo delo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v zaključnem delu, navedena oz. citirana v skladu z navodili Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni del zaključnega dela in je zapisan v skladu z navodili Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v zaključno delo in sem to tudi jasno zapisal v zaključnem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru;
- je zaključno delo jezikovno korektno in da je delo lektorirala Nataša Koražija.

V Celju, dne _____

Podpis avtorja: _____

Sistem nagrajevanja v logistično distribucijskem centru večjega trgovskega podjetja

Nagrajevanje je eden izmed najpomembnejših dejavnikov vsakega podjetja. Glede na vrsto dela, ki ga podjetje opravlja, je treba nastaviti sistem nagrajevanja. Pomembno je, da vodje vedo, kdaj je bolje uporabiti individualno nagrajevanje ali kdaj skupinsko. S pomočjo različnih vrst nagrajevanja podjetja nagrajujejo zaposlene v zameno za opravljeno delo, hkrati jih poizkušajo motivirati za nadaljnje delo. Dobro je, da sistem nagrajevanja vključuje tako denarne kot nedenarne nagrade, saj je raznolikost tista, ki razbija monotonost in hkrati nudi nove možnosti za zaposlene. V podjetju X, katerega ime bo ostalo skrito, imajo dober sistem nagrajevanja, ki pa ima kljub vsemu svoje pomanjkljivosti. Zaposleni so premalo natančno seznanjeni s sistemom, prav tako bi lahko imeli vključenega več nedenarnega nagrajevanja. Vseeno pa je sistem, ki temelji na doseganju minimalnih norm za delo v skladišču, dovolj velik motivator, da zaposlene spodbudi po doseganju le teh.

Ključne besede: sistemi nagrajevanja, norme, logistično podjetje, plača.

System of rewarding in logistics distribution center of largest trading company

Rewarding is one of the most important factors of each company. Depending on the type of work performed by the company is required to set up a reward system. It is important that managers know when it is better to use individual rewarding or when collectively. With the help of different types of rewarding, companies reward employees in return for work done, while trying to motivate them for further work. It is good that rewarding system includes both monetary, non-monetary rewards such as diversity is the one that breaks monotony and also offers new opportunities for employees. The company X whose name will remain hidden have good reward system, which has also its disadvantages. Employees are not sufficiently precise with the system, also could have included several non-monetary rewards. However, the system based on the achievement of minimum standards for work in a warehouse is big motivator to encourage employees to achieve these.

Keywords: Rewarding system, standards, logistics company, salary.

Kazalo vsebine

1	Nagrajevanje zaposlenih	3
1.1	Opredelitev nagrajevanja.....	3
1.2	Individualno nagrajevanje.....	11
1.3	Skupinsko nagrajevanje	13
1.3.1	<i>Skupinske norme.....</i>	<i>14</i>
1.3.2	<i>Nagrade za timsko in projektno delo.....</i>	<i>14</i>
1.3.3	<i>Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov.....</i>	<i>14</i>
1.3.4	<i>Nagrada za dosežene rezultate</i>	<i>15</i>
1.3.5	<i>Program udeležbe zaposlenih v delitvi dobička.....</i>	<i>15</i>
1.4	Denarno nagrajevanje.....	16
1.5	Nedenarno nagrajevanje	18
1.6	Sistemi nagrajevanja	19
2	Predstavitev sistema nagrajevanja v proučevanem podjetju	28
3	Metoda.....	30
3.1	Namen in cilji	30
3.2	Teza	30
3.3	Opis vzorca in instrumentarija	30
3.4	Uporabljene metode.....	31
4	Analiza in interpretacija rezultatov	32
4.1	Analiza demografskih podatkov	32
4.2	Analiza ostalih podatkov	34
4.3	Preverjanje teze	37
4.4	Ugotovitve in priporočila	38
Priloge	44	
Priloga 1:	Rezultati analize.....	44

Kazalo slik

Slika 1: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja	8
Slika 2: Programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika	12
Slika 3: Trikotnik pravičnosti.....	24

Kazalo tabel

Tabela 1: Delež anketirancev glede na spol	32
Tabela 2: Starostna struktura anketirancev	33
Tabela 3: Izobrazbena struktura anketirancev	33
Tabela 4: Vrste dela anketirancev	34
Tabela 5: Trditve prvega sklopa.....	34
Tabela 6: Trditve drugega sklopa	36

Uvod

Ljudje delajo, da se s tem izpolnjujejo in zaslužijo, da lahko zadovoljujejo različne potrebe, od osnovnih za preživetje, pa do tistih bolj kompleksnih. To jim omogočajo sistemi nagrajevanja, ki jih nagradijo za opravljeno delo. S tem jim nudijo motivacijo za nadaljnje delo ali za izboljšanje le-tega. Nagrajevanje je torej ključnega pomena, da si lahko podjetje privošči najboljše delavce oziroma, da jih lahko obdrži v podjetju. Pomembno je, da je sistem nastavljen kar se da dinamično, da omogoča več različnih načinov nagrajevanja od finančnih nagrad pa do nefinančnih, ki v zadnjem času postajajo vse pomembnejša. Da bi razbili monotonost v samem podjetju, je odlična ideja že v sistemu nagrajevanja, saj s tem omogočamo delavcem, da imajo več možnosti, večjo motivacijo po doseganju individualnih in kolektivnih uspehov. Na ta način nekako potiskamo delavce naprej, da iz sebe iztisnejo največ, kar koristi podjetju in njim samim. Ta sistem iz njih izvabi večjo ustvarjalnost, tekmovalnost (ki je pozitivna do neke mere, pretirana tekmovalnost, ki vodi do egoizma je lahko škodljiva za podjetje, kolektiv ali posameznika), povezovanje kolektiva, sodelovanje.

V našem primeru smo analizirali sistem nagrajevanja v logističnem podjetju, preverili smo katere načine uporabljajo, kako delavci sprejemajo obstoječi sistem. To smo preverili z anketnim vprašalnikom, ki smo ga razdelili med zaposlene, ter rezultate proučili s pomočjo opisne statistike. Pričakujemo, da je denarni sistem nagrajevanja tisti, ki je najbolj učinkovit pri delavcih z minimalnimi plačami, saj pri njih nobena nedenarna nagrada ne vpliva tako močno, kot denarna. Drugače je pri višje plačanih delavcih, ki imajo zagotovljeno finančno varnost, pri njih pa so nedenarne nagrade tiste, ki lahko naredijo razliko in delavca dodatno motivirajo, da delo opravlja bolje in z večjim zanosom. Obstaja rek, ki pravi, kako bi lahko povečali uspešnost na račun nagrajevanja: »Ljudi plačajte pošteno, nato pa se potrudite, da takoj pozabijo na denar« (Gruban, 2007).

Jamšek (1998, str. 216) pojasnjuje: »Da bi lahko nagrajevali, mora podjetje imeti jasno oblikovane cilje za merjenje delovnih dosežkov.«

Pomembno je, da si podjetje postavi cilje, ki jih skozi delovni proces zaposleni zasledujejo. Zelo težko je določiti vrednost nekega dela, ki je odvisna predvsem od razpoložljivih virov in pa višine nagrad v konkurenčnih podjetjih. Te se glede na zmogljivost nekako poskušajo uravnovešati, seveda pa vsaka organizacija ponuja neke svoje ugodnosti, da bi bili edinstveni in na trgu bolj zanimivi, kot konkurenca. Glavni namen ocenjevanja delovnih dosežkov je zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in o rezultatih dela. S to informacijo poskuša menedžment vplivati na vedenje zaposlenih in s tem na njihove prihodnje delovne dosežke. Namen vsega je motivirati zaposlene k doseganju še boljših rezultatov. Ocenjevanje delovnih dosežkov lahko privede do napredovanja najsposobnejših ali premestitev. Do raznoraznih vrst nagrajevanja (plače, bonusi, nagrade), do potrebe po izobraževanju ali celo prekinitve delovnega razmerja.

Lipičnik (1994) v okviru nagrajevanja zaposlenih daje poseben pomen poštenemu plačilu, ki po njegovem mnenju delavca odvrča od tega, da razmišlja samo o denarju, motivaciji za delo, ki posamezniku pomaga uresničiti njegove cilje ter cilje organizacije.

Na plače delavcev moramo gledati kot investicijo in stremeti k temu, da investicijo optimiramo, kar pomeni, da pošteno nagradimo uspešne, tiste, ki pa so manj uspešni pa nagradimo primerno uspešnosti. Izkušnje kažejo, da se vložek v variabilno nagrajevanje zaposlenih povrne kar štirikratno.

1 Nagrajevanje zaposlenih

1.1 Opredelitev nagrajevanja

Organizacije, ki dandanes želijo uspeti v poslovnem svetu, so podvržene turbulentnemu okolju. Konkurenca na domačem in tujem trgu je ogromna, tekmovanje, kdo bo boljši, hitrejši, kakovostnejši je iz dneva v dan večje. Da bi podjetja dosegala želene in zastavljene cilje, nujno potrebujejo kakovosten kader ali z drugimi besedami človeški kapital. Ljudje so tisti, ki podjetju dajejo dodano vrednost, so tvorci uspehov in neuspehov. Zaposleni so srce podjetja, so njihova gonilna sila. Da bi ta odločilni faktor uspeha uspeli zadržati v podjetju, mora podjetje poskrbeti za njihovo udobje, da bi se počutili koristne in zaželene. Najpomembnejši dejavnik pri tem je sistem nagrajevanja.

Nagrajevanje je tisti dejavnik, zaradi katerega v bistvu večina ljudi sploh opravlja delo, saj omogoča zadovoljitev potreb in v osnovi tudi preživetje. Zato nam je lahko jasno, kako pomembno je nagrajevanje in kako pomembno je imeti dober sistem v svojem podjetju. Tudi javnost daje velik poudarek na nagrajevanju, saj smo vsi odvisni od njega. S strani delavcev je pogosto slišati, da so plače prenizke, delodajalci bi povedali, da so previsoke, zato o tej temi zmeraj prihaja do trenj in iskanja kompromisov, ki se iščejo s pomočjo sindikatov (na strani zaposlenih) in združenja delodajalcev (na strani delodajalcev). Nagrajevanje je občutljiva tema vsakega podjetja. Ne mine dan, ko se zaposleni ne bi pogovarjali o dohodku ne glede na pozicijo, ki jo zasedajo. Ponavadi se pogovor nanaša nad pritoževanjem na nagrado, ki jo prejema. Ljudje zmeraj hočejo več ne glede na to, koliko imajo. Na tak način razmišljanja lahko gledamo iz dveh zornih kotov. Prvi je ta, da so ljudje pohlepni in hočejo vedno več, drugi pa se nanaša na ambicioznost posameznikov po doseganju višje nagrade. Ta ambicioznost je lahko zelo pozitivna, če jo delavci spravijo v prakso, se pravi, da so pripravljene več in bolje delati, v nasprotnem primeru zvišuje negativno klimo v podjetju, kar je slabo za celoten kolektiv v primeru, da se prenese na veliko večino zaposlenih.

Pri urejanju plač zraven klasičnih pogajalcev, delojemalcev in delodajalcev sodeluje tudi vlada. Lahko je vključena kot neposredna udeleženka v pogajanjih ali pa kot oblikovalka zakonov in drugih predpisov. Da bi ugotovili višino delavčeve plače ali nagrade za delovno uspešnost, bi bilo najbolje uporabiti pomoč pri že uspešnih obstoječih sistemih (Uhan, 1999, str. 5).

»Poznamo štiri osnovne kriterije za klasifikacijo sistemov plač. Prvi je struktura plače, drugi opredelitev rezultata, tretji način delitve in četrti tip povezave. Plačo po rezultatih dela je treba gledati v celoti. Celoto pa tvorijo trije veliki deli. Pod prvo štejemo plačo za delovni učinek delavca oziroma njegov osebni dohodek za poslovno uspešnost združbe, pod drugo družbeni delež za čas, ko delavec ne dela, kamor sodijo nadomestila, socialni transferji, pokojnina in vsa tista plačila, ki omogočajo delavcu in njegovi družini preživetje. Pod tretje spada skupni delež plače, ki je praviloma neindividualiziran, saj se pojavlja kot družbena prehrana, uporaba (gradnja) počitniških domov in v podobnih oblikah skupne porabe« (Uhan, 1999, str. 6).

Na povečanje bogastva posameznega podjetja vpliva sodelovanje ljudi v več različnih oblikah združb. Zaposleni za svoj prispevek pričakujejo ustrezno plačilo, predvsem v obliki plače kot večinskega dela njihovega osebnega dohodka. Pod pojmom plača razumemo plačo zaposlenega kot »ceno«, ki jo podjetje nameni zaposlenemu v zameno za opravljanje dela v korist podjetja. Plača je le del osebnega dohodka zaposlenega, saj pod tem pojmom razumemo vse zasluge zaposlenega iz dela, vključno z zneski, dobljenimi za ustvarjalne inovacije. Znesek plače in osebnega dohodka moramo razlikovati od stroškov dela, s katerimi se izraža znesek za sodelovanje zaposlenih v poslovnem procesu (Uhan, 1999, str. 6).

Kresalova (2001, str. 165) pravi, da: »plačo v skladu prvega odstavka 43. člena SKPg (splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti) sestavljajo:

- osnovna plača;
- dodatki;
- del plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti;
- del plače iz naslova uspešnosti poslovanja.«

Nagrade običajno delimo na finančne in nefinančne. Sistem nagrajevanja pa vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti, ter tudi njihovo tržno ceno. Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (nespremenljiva in spremenljiva plača) in ugodnosti pri delu ter nefinančne nagrade (priznanje, pohvale, dosežke, osebni razvoj ...). Vse skupaj tvori celotni sistem nagrajevanja (Lipičnik, 1998, str. 191).

Lipičnik (1998, str. 192) pojasnjuje sestavne dele nagrad:

- **Procesi merjenja** – najpogosteje se vrednoti delo, posameznika in njihovo delo. Treba je izdelati analizo trga in ugotoviti, kaj procesi merjenja pomenijo za podjetje;
- **Motiviranje** – to vključuje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo zaposlenih, če bomo uporabili finančne in nefinančne nagrade;
- **Dodatki** – to so nagrade, ki so različne za vsakega posameznika. Odvisne so od posameznikove pristojnosti, zmožnosti in izkušenj;
- **Sistemi nagrajevanja** – delovati morajo sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote;
- **Postopki vzdrževanja sistema** – namenjeni so varovanju sistema, ter omogočanju preoblikovanja le-tega v primeru izboljšanja, prilagoditve.

Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Plače si zaposleni načeloma tolmačijo kot nadomestilo za trud, ki so ga vložili v delo za uspešno poslovanje podjetja. To razumejo kot neke vrste priznanje. Dejstvo je, da zaposleni občutijo vsake spremembe v sistemih plačevanja, zato je normalno pričakovati, da tudi ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Plače so pomemben motivacijski dejavnik, ki jih spodbuja k uspešnejšemu delu. Po Herzbergu je znano, da denar ni najpomembnejši motivator, ampak priznanje, da dobro delaš. Takšen način razmišljanja je smiseln za tiste zaposlene, ki jim plača omogoča ustrezen življenjski standard. Ta pojem je zelo razširjen, zato si ga vsak razlaga po svoje, seveda pa so tudi potrebe in želja ter odnos do denarja različni (Zupan, 2001, str. 119).

Dejstvo je, da ima denar za ljudi različno vlogo. Za veliko večino je izjemno pomemben, zato ga kot motivacijski dejavnik ne moremo izključiti. Sploh v Sloveniji je visoka plača za mnoge najpomembnejši dejavnik pri delu. Povišanje plače je neke vrste priznanje za dobro opravljeno delo in kot tako sodi med motivatorje tudi po Herzbergu. O motivacijski moči plačnega sistema običajno razmišljamo v povezavi z nagrajevanjem uspešnosti. Najbolj učinkoviti naj bi bili sistemi, ki plačilo po uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev (posameznika, skupine ali celotnega podjetja). Zdi se, da si interesi podjetja in zaposlenih glede plač nasprotujejo, vendar je to tradicionalno gledanje danes že nekoliko zastarelo. Oba sta neločljivo povezana. Podjetje ne more biti uspešno, sploh ne dolgoročno, če svojih uspehov ni pripravljeno deliti z zaposlenimi. V primeru, da ni pripravljeno deliti uspehov, bodo najboljši zaposleni odhajali, pri drugih bo padla zavzetost za delo. Dejstvo je, da zaposleni ne morejo dobiti dobrih plač, če podjetje ni uspešno. Zato je ključnega pomena, da oboji gradijo partnerski odnos, v katerem bo vsak nekaj pridobil (Zupan, 2001, str. 120).

Na definicijo plače in drugih z njo povezanih pojmov vplivajo različni interesi: Ekonomski, fiskalni, socialni in drugi. Na primer lahko se iz različnih interesov želi prikazati manjši obseg in manjša višina plač, zaradi česar se želi oblikovati čim ožja definicija plače in obratno. Dober primer je obdavčitev plač. Interes delodajalcev in delavcev je, da je plača čim manj obdavčena, zato bodo poskušali utemeljiti, da določena plačila niso plača, ampak nekaj drugega, kar ni obdavčljivo. Interes države je čim širše opredeliti pojem plače in tako v obdavčitev vključiti čim več. Treba se je vprašati, ali obstaja neka enotna definicija plače, ki bi bila relevantna na vseh področjih. Zdi se, da to ni mogoče (Kresal, 2001, str. 142).

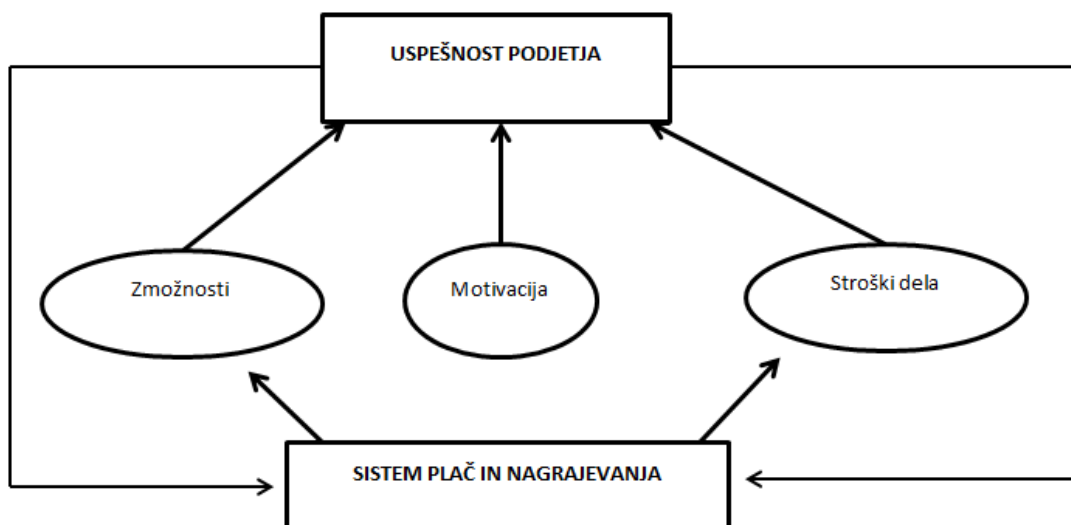
Plačilo za delo je osnovna pravica na strani delavca in dolžnost na strani delodajalca. Po zakonu o delovnih razmerjih mora delodajalec zagotoviti ustrezno plačilo za opravljanje dela. Pri plači je obvezno, da delodajalec upošteva zakonsko predpisani minimum ali kolektivno pogodbo, ki neposredno zavezuje delodajalca (Faganelj, Mlakar & Molka, str. 2007).

Delavec se za opravljanje dela za delodajalca zaveže s pogodbo o zaposlitvi. Delodajalec mu je za opravljeno delo dolžan plačati. Tako se ustvarijo pravice in dolžnosti enih in drugih. Medtem ko je plača za opravljeno delo pravica zaposlenega je hkrati dolžnost za delodajalca (Kresal, 2001, str. 144).

Posamezniki plače in nagrade dojemajo kot pomembno sestavino zaposlitvenega odnosa. Ta lahko odločilno vpliva na konkurenčnost in uspešnost podjetja. Pomembno je vedeti, da so nagrade velik motivacijski dejavnik, zato imajo velik vpliv na uspešnost in prizadevnost posameznika. Pri pogajanjih med delavci in delodajalci najpogosteje ključno vlogo odigrajo sestavine sistemov plač, ki so razdeljene na različne nagrade in ugodnosti. Drugi vidiki so pogosto zanemarjeni. Nagrade in ugodnosti so vse oblike izplačil, ki jih delodajalec nameni delavcu za opravljeno delo in za doseganje pričakovanih delovnih rezultatov. Zraven tega je večina delodajalcev pripravljena zaposlene nagraditi za dobro delo in kaznovati za podpovprečno uspešnost (Zupan, 2001, str. 116).

»Sistemi plač in nagrajevanja so procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. Delujejo kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njimi podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu (želenemu) načinu vedenja in dela. So tudi del zaposlitvene pogodbe ter določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci« (Zupan, 2001, str. 118).

Slika 1: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja



Vir: Zupan, 2001, str. 118

Nagrajevanje je specifično pri vsakem podjetju posebej, saj ima vsako podjetje svoj sistem, ki je prilagojen glede na panogo, s katero se ukvarja in seveda uspešnostjo podjetja, ki je ključna pri tem, kako velike nagrade bo zmožna nuditi delavcem. Prav tako je pomembno, da ima podjetje sistem nagrajevanja nastavljen po zakonodaji države, v kateri se nahaja.

Vsaka organizacija ima svoj sistem nagrajevanja. Ta sistem ne vsebuje le plač, ampak vse mehanizme motivacije v zvezi z delom. Sistem lahko podpirajo interni organizacijski akti in predpisi, ki so prilagojeni filozofiji, strategiji in politiki poslovanja konkretne organizacije. Oblikovani so tako, da sledijo zastavljenim ciljem organizacije (Merkač Skok, 1998).

Nagrade so tiste, ki motivirajo delavce, da delo opravljajo bolje in z večjim veseljem, saj se zavedajo, da bodo imeli od dela korist. Zato je pomembno, da so plačani pošteno in svojemu delu primerno. Tukaj je pomembno, da se delavcem nudi tudi druge ugodnosti ne samo osnovno plačo, saj lahko na ta način povečamo produktivnost in pozitivno klimo v delovnem okolju.

Dejstvo je, da uspešnost podjetja vpliva na višino nagrade. Bolj, kot je podjetje uspešno, višje so nagrade, ki vključujejo vse vrste nagrajevanja in ne zgolj osnovne plače (Kralj, 1998).

Nagrajevanje je ključno za zaposlene, zato mora podjetje na tem področju delati po najboljših močeh, saj ima to pomembno vlogo tudi pri pridobivanju novega kadra in obdržanju obstoječega. Nagrajevanje v obliki plače in nagrad je za zaposlene temeljni vir preživetja, saj omogoča finančno ter zdravstveno varnost (Treven, 2001).

Samo nagrajevanje je razdeljeno na fiksni in variabilni del. Fiksni del je ponavadi izplačan v denarju, višina nagrade pa je odvisna od tega, za kakšno delo gre. Variabilni del pa je tisti, ki lahko niha in je odvisen predvsem od uspešnosti delavca. Fiksni del predstavlja 75 % plače delavca, variabilni del pa 25 %. Predvsem variabilni del je lahko izplačan tudi v obliki nedenarnih nagrad, ki lahko imajo nefinančno vrednost, ampak so kljub vsemu velikega pomena kot npr. pohvala, višnji položaj, ugled ... (Gorenak & Mlaker Kač, 2012).

Da bi lahko uvedli pravičen sistem nagrajevanja, je pomembno, da pravilno vrednotimo delo, ki ga bomo nagrajevali. Vrednotenje dela je sistematičen proces za oblikovanje relativne vrednosti del. S tem omogočimo racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje pravične plačilne strukture, zagotavljamo oblikovanje in sprejem pravilnih odločitev o razvrščanju del in plačilnih razmerij. Pomembno je zagotoviti enaka plačila za delo z enako vrednostjo. Proces vrednotenja del se začne z določanjem vrste dela, ki bo vključeno v vrednotenje in nadaljuje z izbiro metod za vrednotenje. Metode se razlikujejo med seboj po številu elementov, ki jih vrednotimo pri delovnih mestih. Prav je, da se vsa delovna mesta v podjetju ovrednotijo z isto metodologijo, strokovno in odgovorno (Gorenak & Mlaker Kač, 2012).

»Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja na podlagi filozofije nagrad, politike in strategije, ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad« (Lipičnik, 1998, str. 191).

Plače sodijo pod finančne, denarne nagrade in so samo ena izmed možnosti v sistemu nagrajevanja. Celoten sistem pa vsebuje široko paleto možnosti nagrajevanja:

- fiksni del plače (večinoma izplačan v denarju);
- variabilni del (denarno, nedenarno nagrajevanje, razne ugodnosti, dodatki na uspešnost ...).

Denarne nagrade so tiste, ki delavca najbolj spodbujajo k delu, vendar pa se je treba zavedati, da je tak način spodbude kratkotrajen, saj prevladajo notranje potrebe nad zunanjimi, to pomeni, da je delavca finančno mogoče zadovoljiti za določen čas, potem pa mu je pomembnejše, da je njegovo delo cenjeno, da dobi pohvalo za uspešno opravljeno delo, da je v dobrih odnosih s sodelavci in nadrejenimi (Zupan, 2001, str. 60).

Denarne nagrade, kot variabilni del plače zmeraj ne delujejo motivacijsko, zato je potrebno biti zelo pozoren na dejavnike, ki bi zavirali motivacijo delavca. Denarna nagrada deluje kot motivator, kadar je namenjena le doseganju izjemnih dosežkov in ne vsakodnevnih. Pomembno je, da je izplačana v zasluženem znesku in ne zgolj kot napitnina, po frekvenci naj bi bila občasna in ne vsakomesečna (De Cenzo & Robbins, 1988, str. 413).

Denar je močan motivator pri opravljanju dela, saj omogoča zadovoljevanje potreb, zato igra ključno vlogo pri izbiri delodajalca. Količina denarja vpliva na ugled posameznika v družbi, zato skoraj vsakdo stremi k temu, da bi ga zaslužil kar se da veliko. Denar igra različne vloge za različne ljudi v različnih časovnih obdobjih, zato je prevladujoč dejavnik pri odločanju ali ostati v podjetju, ali zamenjati delodajalca (Možina et al., 1994, str. 176).

Denar na človeka deluje tako, da ga hitro zapravimo, nato pa pozabimo, da smo nagrado sploh dobili in nam postane samoumevna, čez čas želimo vedno več. Če nagrado dobimo, nismo pretirano zadovoljni, če je ne, smo zelo razočarani. Sklepamo, da denar torej prinaša večno nezadovoljstvo, želimo zmeraj več, nikoli nismo zadovoljni s tem, kar imamo (Možina, 2002, str. 317).

Nedenarno nagrajevanje ima močan vpliv na delavce, le da se tega verjetno včasih sploh ne zavedamo. Odvisno od nagrade zmeraj gledamo le na to, kakšno korist imamo. Včasih se ne zavedamo, da pohvala, dobri odnosi med sodelavci, na ljudi vplivajo boljše, kot da bi jim delili napitnine.

Nedenarno nagrajevanje je lahko zelo učinkovito pri vodenju, saj ima pohvala vodje večjo težo. Medtem, ko se osnovna plača zmeraj izplačuje v denarju ali vrednostnih papirjih, se nedenarno nagrajevanje nagraduje nefinančno. Variabilni del plače je lahko denarni ali nedenarni (Zupan, 2004).

Za nagrajevanje je pomembno, da podjetje ustvari svojo lastno identiteto, svojo organizacijsko kulturo, po kateri bo prepoznavna v okolju. S pomočjo strateškega planiranja se ustvarijo temelji, na katerih stoji podjetje (Jarrell, 1993, str. 82).

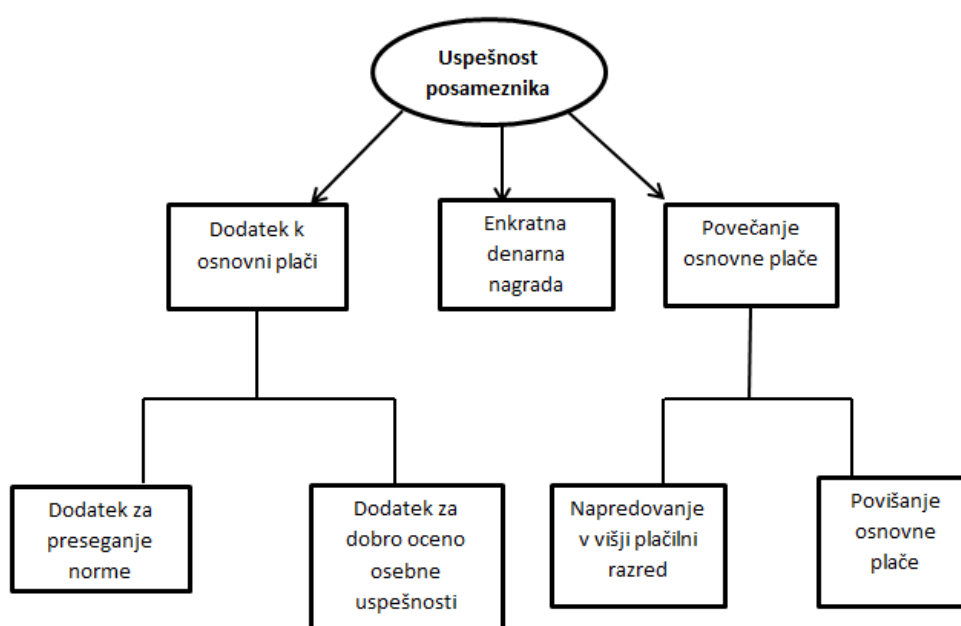
1.2 Individualno nagrajevanje

Ključ uspeha vsakega podjetja so ljudje. Oni so tisti, ki narekujejo ritem delovanja podjetja. Najboljša podjetja imajo najboljše ljudi. Najboljši menedžerji imajo najboljše ljudi. Delavci ključno vplivajo na dobiček podjetja in njegovo rast. Ljudje so praktično najpomembnejša stvar podjetja, so kot srčni utrip uspešnega podjetja. Da bi bilo podjetje sposobno pridobiti kvalitetne ljudi in jih obdržati je pomembno nagrajevanje, ki je lahko ob izrednih rezultatih posameznikov individualno. Obdržanje kakovostnih delavcev je ključno za uspeh podjetja (Vogrin, 2002, str. 11).

Razlikujemo tri skupine programov, ki plače povezujejo z uspešnostjo posameznika. V prvo spadajo vsa plačila, ki jih delavec prejme zaradi svoje uspešnosti, kot so plačilo za preseganje norme ali akorda, osebna ocena uspešnosti in podobno. Načeloma se prejme v obliki dodatka, izračunanega kot odstotek osnovne plače. V drugo skupino spadajo enkratne denarne nagrade, ko vodja določen znesek plačne mase, ki jo ima na voljo, razdeli med najboljše zaposlene in s tem nagradi njihov uspeh. Ta vrsta plačila ne poveča osnovne plače, je variabilna in se po določenem obdobju (mesečno ali četrtno) ob ponovnem ugotavljanju uspešnosti lahko spremeni. Dejstvo je, da je

bolje, da se delavec na zanaša na to plačilo, ampak samo uspešno dela in na koncu prejme zaslužen nagrado. Višina te nagrade je odvisna od okoliščin. V tretjo skupino sodijo programi napredovanja, ki povečajo osnovno plačo delavca. Napredovanje je lahko povezano s preходом v višji plačilni razred, ko gre za napredovanje znotraj delovnega mesta (vodoravno), ali na zahtevnejše delovno mesto (navpično). Lahko pa se delavcu osnovna plača preprosto poveča za določen znesek ali odstotek (Zupan, 2001, str. 167).

Slika 2: Programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Vir: Zupan, 2001, str. 168

Individualno nagrajevanje temelji na nagrajevanju posameznika, ki dosega boljše rezultate od ostalih ali nagrada za kakšen izjemen dosežek. Ta vrsta nagrajevanja je lahko dvorezen meč, saj po eni strani spodbuja k doseganju boljših rezultatov, lahko pa privede do pretirane tekmovalnosti in posledično slabših odnosov med sodelavci. Ravno zato je potrebno uravnavanje vseh sistemov nagrajevanja, da ne prihaja do skrajnosti. Načeloma menim, da tak sistem ni napačen, saj spodbuja celotno ekipo, da dosega boljše rezultate, vendar mora biti nagrada rezultatu primerna. V primeru, da je nagrada prenizka in razočara delavca, ga v prihodnosti demotivira za nadaljnji trud. Sklepamo lahko, da potem delavec ni več zadovoljen niti s količino nagrade, ki je je bil

vajen pred uvedbo individualnega nagrajevanje, vendar pa menim, da to velja za manj plačane delavce. Za delavce na višjih položajih pa je po mojem mnenju individualno nagrajevanje idealno, saj vzbuja večjo kreativnost. Pri manj plačanih delavcih ta dodatna nagrada pomeni večjo možnost zadovoljevanj potreb, zato menim, da prinaša dodatno nestrpnost in obvezo, ter hkrati napetost, kar v delovnem okolju ni dobro. Pri višje plačanih delavcih pa individualno nagrajevanje ponuja nekakšno motivacijo za kreativnost brez pritiska, saj so finančno varni in imajo možnost osvojitve dodatne nagrade. Na nek način se ne počutijo, da so na izgubi, kar bi za manj plačane delavce težko rekli.

Ugotavljanje delavne uspešnosti za posameznega delavca je najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik deluje najbolj učinkovito na zaposlenega, ker je nagrada odvisna od njegove individualne delovne uspešnosti. To deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti zaposlenega k skupno dogovorjenim ciljem brez posrednikov (Uhan, 2000, str. 65).

Delovna uspešnost se od podjetja do podjetja razlikuje. Merimo in ocenjujemo jo na podlagi delovnega mesta in zaradi tega so določeni tudi različni načini nagrajevanja. Tako so se oblikovale naslednje ravni ugotavljanja individualne delovne uspešnosti (Prašnikar, 1992):

- nagrajevanje delavcev v proizvodnji;
- nagrajevanje menedžerjev;
- nagrajevanje prodajalcev;
- nagrajevanje nadzornikov;
- nagrajevanje strokovnjakov;
- nagrajevanje članov upravnega odbora.

1.3 Skupinsko nagrajevanje

Je nagrajevanje zaposlenih za doseganje skupnih rezultatov. Ta vrsta nagrajevanja je ena od pomembnejših smernic v razvoju sodobnih plačnih sistemov. Na voljo so različni programi povezovanja plač z uspešnostjo manjših ali večjih skupin oziroma

celotnega podjetja. Vrste skupinskega nagrajevanja se delijo na uvajanje skupinskih norm, na nagrajevanje projektnega timskega dela. Poznamo pa tudi klasične programe, kot so programi razdelitve prihrankov, nagrade za dosežene poslovne cilje in udeležba v dobičku (Zupan, 2001, str. 182).

1.3.1 Skupinske norme

Medsebojna povezanost v proizvodnje bila povod za uvajanje skupinskih norm namesto posamičnih. Osnovni namen uvedbe skupinskega dela in skupinskih norm je povečanje učinkovitosti procesov, za kar je treba imeti izdelano in vzpostavljeno organizacijsko kulturo, ki omogoča in zagotavlja večje zadovoljstvo ter motiviranost zaposlenih, boljše medsebojne odnose in okrepljene vrednote, ki so skladne s strategijo podjetja. Tak sistem bi moral zagotavljati višjo produktivnost dela in manjše stroške, večjo prilagodljivost v poslovanju podjetja, večjo ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, pozitivno tekmovalnost med zaposlenimi ter krepitev timskega duha. Končni cilj vsega tega je seveda višji dobiček in zadovoljstvo zaposlenih ter kupcev. Skupinske norme se v podjetje predvidoma uvajajo postopno (Zupan, 2001, str. 182).

1.3.2 Nagrade za timsko in projektno delo

Projektno timsko delo je način dela, ki običajno zahteva dodatno delo zraven opravljanja rednih nalog. Zato je v tem primeru izredno pomembno, kako nagraditi delavce. Izkušnje kažejo, da morajo biti denarne nagrade dovolj visoke in povezane z merljivimi cilji. V praksi je nekako tako, da vodja skupine prejme nekoliko višji znesek, kot drugi člani. Nepisano pravilo se glasi, da je projekt lahko uspešen samo takrat, kadar si vsi člani enako prizadevajo doseči dober rezultat. Višina nagrade je običajno odvisna od zahtevnosti projekta in od razpoložljivih sredstev (Zupan, 2001, str. 184).

1.3.3 Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov

Ta vrsta nagrajevanja je namenjena spodbujanju produktivnosti zaposlenih. V primeru večje produktivnosti nagradimo delavca z dodatkom, ki ga izplačamo po koncu vnaprej dogovorjenega obdobja kot dodatek k plači. Prihranki se ustvarjajo tako, da zaposleni

ustvarijo višji dobiček, glede na stroške. Le-te se razdeli med zaposlene (Zupan, 2001, str. 185).

1.3.4 Nagrada za dosežene rezultate

Da bi plačilo za uspešnost čim bolj približali dejanski uspešnosti podjetja, mnoga podjetja uvajajo programe, katerih osnova je uresničevanje temeljnih ciljev. Programi naj bi čim bolj odražali strategijo podjetja in njegove vrednote. V programe se vključuje različno število ciljev, ki so ključni za doseganje uspehov in na katere zaposleni lahko vplivajo. Če je ciljev več, se jim glede na pomembnost pripišejo uteži.

1.3.5 Program udeležbe zaposlenih v delitvi dobička

Osnova tega programa je, da podjetje v določenih časovnih obdobjih razdeli del dobička zaposlenim. Mnoga podjetja ustvarjeni dobiček jemljejo kot osnovo za izračun plačila zaradi uspešnosti podjetja. Tudi kolektivne pogodbe predvidevajo to možnost. Obstaja razlika med slovenskimi podjetji in tujimi. Večina naših podjetij vzame kot osnovo znesek preseganja načrtovanega dobička ali višino ustvarjenega dobička na zaposlenega v primerjavi z načrtovanim. V obeh primerih je zanemarjen prispevek k ustvarjenemu dobičku, kar niti ne preseneča, saj ni bilo lastnikov, ki bi želeli »svoj delež« (Zupan, 2001, str. 193).

Skupinsko nagrajevanje je nagrajevanje, kjer je nagrajen celoten tim ali ekipa, ki je uspešno opravila zadano nalogo. Menim, da je ta način nagrajevanja primeren za poklice, kjer določena skupina ljudi opravlja določeno nalogo- skupno nalogo, ki lahko prinese rezultat samo s pomočjo sodelovanja vseh vpletenih. Če bo ekipa uspešno opravila nalogo, bodo nagrajeni vsi, če jim spodleti, ne bo nobeden. Tako se zaposleni počutijo povezane v skupino, morajo se spodbujati in truditi drug za drugega, kot pri kakšnem moštvenem športu. Individualizem je v tem primeru nezaželen, vsak mora opraviti svoj del naloge in pristaviti svoj kamenček k mozaiku.

Prednosti skupinskega nagrajevanja so v (Jurančič, 1995, str. 63):

- dobrem sodelovanju;

- skrajšanem času učenja delavcev;
- vključevanju pomožnih delavcev v delo;
- poenostavljenem nadzoru nad delovnim časom;
- kakovosti proizvodov;
- enostavnejšem spremljanju uspešnosti dela posameznih delavcev;
- kontroli znotraj skupine;
- zmanjšanjem odsotnosti z dela;
- ustrežnejši delitvi nagrad.

Pomanjkljivosti skupinskega nagrajevanja se kažejo v (Jurančič, 1995, str. 63):

- težnji k prevzemanju več nalog, kot jih skupina lahko opravi;
- nezaupanju med delavci, da bo vsak opravil svoj del naloge;
- težnji k izenačenju uspešnosti in zaslužki vseh delavcev v skupini, kar zavira iniciativo; boljših delavcev in omogoča parazitizem slabših delavcev.

Prav zadnja trditev je tista, ki najbolj negativno vpliva na luč skupinskega nagrajevanja. Menim, da bi vseeno bilo treba ločiti uspešnost posameznega delavca tudi znotraj skupine, saj na račun uspešnih in pridnih dobre nagrade lahko dobivajo tudi manj uspešni, to pa ni v skladu z optimalizacijo nagrajevanja, pa tudi ni pošteno. Zakaj bi dobri delavci morali delati za slabe? Pri tem načinu nagrajevanja lahko tudi jasno razločimo, kdo so dobri in kdo slabi delavci, kdo so tisti, ki se niso pripravljene potruditi in kdo tisti, ki se zelo trudijo.

1.4 Denarno nagrajevanje

Zavzema obliko finančnega nagrajevanja, ki je kot nagrada izplačana v denarju. Predstavlja najpomembnejšo obliko nagrajevanja. Je največji motivator in pri delavcih vzbuja dodatno željo po doseganju boljših rezultatov in prejemanju večje denarne nagrade. Vsak posameznik ima plačo vnaprej določeno in zapisano v pogodbi o zaposlitvi.

Kolektivna pogodba se sklene med delodajalci ali njihovimi predstavniki in sindikati kot predstavniki organiziranih delavcev. S pomočjo kolektivne pogodbe se določajo spodnje meje plač in drugih osebnih prejemkov za posamezne kategorije delavcev. Tukaj so opredeljeni tudi tarifni razredi, kjer je določena izhodiščna plača za polni delovni čas za normalno delo v normalnih pogojih. Osnovna plača delavca, ki je razvrščena v določen tarifni razred, ne more biti nižja od izhodiščne plače za to kategorijo delavcev, ki jo določa kolektivna pogodba. Tako ima delavec zagotovljeno osnovno plačo, v primeru, da dobi nižjo gre za kršitev kolektivne pogodbe (Pučko & Rozman, 1996, str. 137).

Lipičnik (1998, str. 266) predvideva naslednjo strukturo plač: »Osnovna plača, dodatki za posebne razmere, učinek na podlagi delovne uspešnosti, del plače iz dobička, nadomestila plače, drugi osebni prejemki (regres za letni dopust, odpravnine, jubilejne nagrade), plačilo stroškov v zvezi z delom (prehrana med delom, prevoz na delo).«

Delitev plačila v obliki denarnih nagrad:

- Osnovna plača: zavzema vnaprej dogovorjen znesek, zapisan v pogodbi o zaposlitvi, v zameno za delo, ki ga delavec opravi za podjetje. Je zelo pomemben del plačilne strukture, saj lahko predstavlja levji del plače, zato vpliva tudi na konkurenčnost na trgu in posledično zanimivost podjetja za bodoče delavce;
- Dodatek za posebne zmožnosti: Podjetja se zavedajo, da so posebna znanja lahko velika konkurenčna prednost, kot na primer obvladanje kakšnega tujega jezika, ročne spretnosti ipd. Zato radi plačujejo za neka dodatna znanja;
- Nagrada za zvestobo: predstavlja plačilo delavcem, s katerimi dolgoročno sodeluje in jih nagradi za večletno delo. S tem jih razlikuje od delavcev, ki so zaposleni na novo.
- Plačilo za nedelo: Je vrsta plačila, ko je delavec odsoten z delovnega mesta: bolniška odsotnost, dopust ipd;
- Nagrada za uspešnost: zaposleni prejme to vrsto nagrade, ko delo opravi bolje, kot se je od njega pričakovalo, in mu na ta način izkaže spoštovanje in pohvalo;
- Nagrada za dobiček: Podjetje jo izplača v primeru pozitivnega poslovanja, kot zahvalo za dobro delovanje in motivacijo za naprej.

Denarne nagrade so preproste in zaposleni se jih z lahkoto navadi. Zato imajo zraven vseh prednosti tudi nekaj slabosti. Čez čas postanejo samoumevne in delavec pričakuje vedno več, kar pa lahko v primeru, da nagrada ostane enaka, povzroča nezadovoljstvo.

1.5 Nedenarno nagrajevanje

Pri proučevanju sistemov nagrajevanja je pomembno, da pozornost namenimo tudi nedenarnemu nagrajevanju. Nedenarne oblike nagrajevanja so lahko odličen dejavnik vodenja, saj lahko v trenutku delavcu sporočijo uspešnost na delovnem mestu.

Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti se vedno delijo v denarju ali vrednostnih papirjih, prav tako pa so lahko nagrade in ugodnosti tako denarne, kot nedenarne oblike (Zupan, 2004, str. 56).

Lipičnik (1998, str. 247) pojasnjuje: »Namen nedenarnih nagrad je zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero.«

Poznamo več oblik nedenarnih nagrad. Ena od teh so materialne nedenarne nagrade, za katere Zupanova (2001, str. 211) opisuje, »da podjetja podeljujejo v obliki zlatih ur, zlatih pisal, darila umetniških vrednosti, potovanja, športne pripomočke, nagrade v obliki razkošnih kosil ali večerij, telefone, prenosne računalnike. Druga oblika so nematerialne nedenarne nagrade, kot je na primer pohvala nadrejenega, višji ugled v podjetju«. Majhna pohvala, ki finančno ne stane popolnoma nič, lahko podjetju prinese finančni dobiček v obliki zadovoljnega delavca, ki je bolj produktiven.

Večina oblik nagrajevanja so za delodajalca strošek. Na to pa mora delodajalec gledati kot na naložbo, ki se povrne v obliki boljšega dela delavca in posledično večje uspešnosti podjetja.

Delodajalci prevečkrat pozabljajo na obliko nedenarnega nagrajevanja v primeru zaposlitve novega delavca. To velja predvsem za zaposlene, ki so bolje plačani, v tem

primeru lahko nedenarno nagrajevanje odigra odločilno vlogo pri izbiri delodajalca (Zupan, 2001).

Ključnega pomena je, da nadrejeni nagrajevanje do podrobnosti razume in razume želje zaposlenih ter zmožnosti podjetja. Poiskati mora ravnovesje med željami in zmožnostmi, ter tako zadovoljiti vse vpletene. Pri nedenarnem nagrajevanju je najbolje, da stvar poskuša razumeti iz svojega zornega kota, kaj bi bilo tisto, kar bi samega najbolj motiviralo, ter na ta način nagraditi svoje podrejene. Zgolj pohvala nadrejenega, ki ima večji ugled, odlično vpliva na zaposlene, zato je to v primeru uspešnega delovanja nekakšna nepisana obveza za dobre medsebojne odnose ter spodbuda za prihodnost.

Pomembno je, da vodje, ki se ukvarjajo s človeškimi viri, vzdržujejo odkrite odnose z zaposlenimi. Tako bodo delovni odnosi postali boljši. Menjava informacij, komunikacija na relaciji nadrejeni–podrejeni je izrednega pomena. Sposobnost managerja pri teh prvinah je lahko ključna konkurenčna prednost (Lipičnik, 1998, str. 43).

Predvsem menedžer ali vodja odigra ključno vlogo pri nedenarnem nagrajevanju, saj je on tisti, ki s svojimi komunikacijskimi sposobnostmi pripomore k boljšemu odnosu znotraj tima.

1.6 Sistemi nagrajevanja

Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja je izredno nevhvaležno delo, saj je na koncu redko kdo zadovoljen. Ob prenovi plačnega sistema se takoj pojavijo različna pričakovanja. Večina jih pričakuje višjo plačo. Vodstvo pa pričakuje nižje stroške in povečano motivacijo zaposlenih. Rezultati prenovljenega plačnega sistema ponavadi niso takojšnji, zato lahko pride tudi do nezadovoljstva vodstva, sploh če so za prenavo porabili veliko časa. Zato ne preseneča, da podjetja za takšno nalogo ponavadi izberejo zunanje svetovalce. Vse to znanje ne prinaša gotovega rezultata, pomembno je, da se domače znanje učinkovito poveže z informacijami in z znanjem v okolju. To je kombinacija, ki zagotavlja uspeh. Povsem na novo oblikovan sistem plač se oblikuje

samo v novoustanovljenih podjetjih, v obstoječih podjetjih pride samo do prenove obstoječega sistema. Potreba po prenovi se sproži, kadar obstoječi sistem ni več učinkovit. Na tej osnovi se osnuje projekt njegove prenove. Postaviti se morajo jasni cilji, kaj podjetje želi doseči z novim sistemom, da bi čim bolje podpiral izvajanje poslovne strategije. V projektno skupino obnove plačilnega sistema je najboljšo vključiti strokovnjake iz različnih področij. Najbolje iz področja ekonomike, kontrolinga, financ, informatike in kadrovskega področja, ter tudi katerega od managerjev, ki vodijo proizvodni ali storitveni oddelek. Za uspešno oblikovanje sistema so zraven njihovega znanja pomembne pravilne informacije o poslovnih procesih, rezultatih in konkurenčnem položaju podjetja. Delo pri oblikovanju novega sistema nagrajevanja je najbolj učinkovito, kadar skupino vodi nekdo od članov vrhnjega menedžmenta oziroma nekdo, ki lahko verodostojno usmerja delo in sprejema potrebne odločitve.

Naloga te projektne skupine je pripraviti osnovno analizo obstoječega sistema sistema plač in nagrajevanja. Treba je ugotoviti, kaj je v njem dobrega in kaj slabega. To ustvari neke nove smernice, po katerih bi moral iti novi sistem. Sprejet preoblikovan sistem zahteva določen čas, da začne učinkovati. Ta sistem je nato aktualen nekaj časa, ko ga je zaradi novih smernic v okolju in prilagajanja podjetja nanje treba spremeniti. Noben sistem ni večer, zmeraj je po določenem času potrebna prenova. Odvisna je od velikosti spremembe dogajanja v okolju. Večje kot so spremembe, večja je lahko sprememba v sistemu nagrajevanja, ni pa zagotovo, da je vedno tako (Zupan, 2001, str. 133).

Sistem plač je glavna sestavina dohodkovnega sistema, znotraj njega pa najprej planiranje, načrtovanje osebnih dohodkov, plač. Pri načrtovanju sistema nagrajevanja je pomembno, da se ne omejujemo le na stroškovni vidik, ampak tudi na ostale vidike, kot sta motivacijski in socialni vidik. Zaradi kompleksnosti področja bi bilo koristno, če bi načrtovanje sistema nagrajevanja obdelali tudi z vidikov ekonomije, prava, psihologije, sociologije, medicine, etike, statistike, kibernetike, logike in še katerih ved. Plača zadeva vsakega zaposlenega (Uhan, 1999, str. 37).

Lipičnik (1998, str. 192) pojasnjuje, »da so sestavni deli sistema nagrajevanja fiksna plača, ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca. Osnovna plača je lahko osnova za odmero pokojnine ali življenjskega zavarovanja.«

»Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti ali izkušenj. Če teh plačil ne vključimo v osnovno plačo, jih lahko dodamo v obliki spremenljive plače. Dodatki k osnovni plači so« (Lipičnik, 1998, str. 193):

- Plačilo individualne uspešnosti – povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko bonusa, ki je odvisen od delovne uspešnosti;
- Bonusi – nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnem znesku glede na rezultate;
- Nagrada za storilnost – je vrsta nagrade, ki jih nadrejeni postavijo za doseganje predhodno postavljenih ciljev, ki jih postavijo zato, da bi spodbudili zaposlene za čim višjo prizadevnost doseganja dobrih rezultatov;
- Provizije – posebna oblika nagrade za storilnost, ki jo običajno prejmejo prodajalci. Tako dobijo delež od prodaje, ki so jo sklenili;
- Plačilo za zmožnosti – plačilo se spreminja v odvisnosti od zmožnosti in individualnih dosežkov;
- Plačilo pristojnosti – je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo ima posameznik.
- Plačilo za osebni razvoj – dobijo ga ljudje, ko se jim povečajo odgovornosti zaradi napredovanja na delovnem mestu;
- Dodatki – zaposleni jih prejmejo za nadurno delo, delo v izmenah.

V sklepih strokovnega društva piše, da v Sloveniji kot celoti in v njenih združbah (podjetjih in zavodih) potrebujemo oblikovano strategijo nagrajevanja. Piše tudi, da bi ta strategija nagrajevanja v podjetjih in drugih združbah morala izhajati iz razvojne strategije države. Razporejanje dohodka oziroma novo ustvarjanje vrednosti z upoštevanjem kazalnika proizvodnosti je na ravni družbe domena strokovnjakov v organih in organizacijah (uradih) oblasti ter tudi socialnih partnerjev, ki se pogajajo o politiki plač. Parlamentarno vsakoletno sprejeti proračunski memorandum je rezultat

prvih, socialni sporazum pa je rezultat drugih, ki ga sprejme Ekonomsko-socialni svet (Uhan, 1999, str. 41).

Razporejanje in delitev dohodka se izraža na eni strani deklarativno s cilji in načeli, da se bodo plače urejale predvsem s kolektivnimi pogodbami, da bodo delodajalci izplačevali plače v večji odvisnosti od doseženih poslovnih rezultatov, da se bodo krepile stimulatивne sestavine plače, da se z zakonom uvede sistem udeležbe delavcev v doseženem dobičku podjetja, da se bodo zmanjševala razmerja med najnižjimi in najvišjimi plačami in da bo davčna politika vsebovala tudi socialne sestavine.

Na drugi strani pa se izraža z merili, ki določajo, deleže plače iz naslova rezultatov poslovanja – z odstotki iz dobička, z usklajevanjem plač s proizvodnostjo dela, ter s cenami življenjskih potrebščin, z zakonsko ureditvijo najnižje (minimalne) plače, ki naj bi se povečevala z rastjo BDP (Bruto družbeni proizvod) in s plačami zaposlenih za katere ne veljajo kolektivne pogodbe (Uhan, 1999, str. 41).

Cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja, ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Za doseg tega cilja moramo poskušati zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

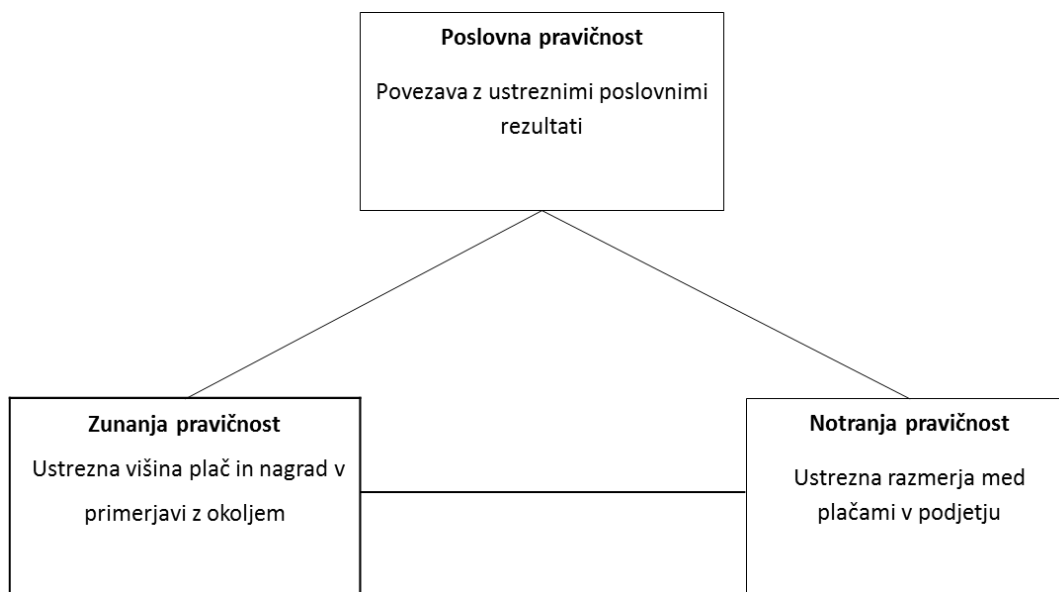
- prispevek k večji učinkovitosti zaposlenih;
- vzdrževanje občutka za pravičnost in poštenost;
- ustrezati veljavnim zakonskim normam;
- nadzirati stroške dela, ter jih zadržati v načrtovanih okvirjih.

Dejstvo je, da so delavci nagnjeni k primerjanju med seboj. Primerjajo se v plačah, v opravljenem delu. Zato je zelo težko izdelati sistem nagrajevanja, ki bi bil pravičen in objektivni.

Obstajajo tako imenovane tri vrste pravičnosti, ki jih ponazarjamo s trikotnikom pravičnosti. Poslovno pravičnost dosežemo s pomočjo ustrezne povezave plač in nagrad z uspešnostjo, zunanjo pravičnost dosežemo tako, da imamo ustrezno višino

plač v primerjavi z okoljem. Notranjo pravičnost pa dosežemo z ustreznimi razmerji plač znotraj podjetja (Zupan, 2001, str. 122).

Slika 3: Trikotnik pravičnosti



Vir: Zupan, 2001, str. 122

Verjamemo, da je sistem nagrajevanja lahko tisti ključni motivator, ki naredi pozitivno razliko v podjetju. Če so zaposleni zadovoljni s sistemom, ni veliko negativnosti, to pa hkrati pomeni, da so bolj osredotočeni na delo in manj zapravljajo čas za nekoristne stvari iz stališča podjetja. Sistem se mora prilagajati delovnemu mestu, ter položaju, ki ga zaposleni zaseda. Dobro je, da ima podjetje več vrst sistemov nagrajevanja, po možnosti za vsako delovno mesto svojega. Le tako se lahko omogočata pravičnost in objektivnost, ki sta ključnega pomena za vsako delovno mesto, ter vsakega zaposlenega.

Nagrade vplivajo na zaposlene in jih motivirajo, vendar ko jih zmanjka ali pa, če so nižje od pričakovanj, dosežejo negativen učinek, ravno zato pa je pomembno, da ima podjetje dovršeno izdelan sistem nagrajevanja.

Čeprav je dejstvo, da so plače izjemno pomembne, številne raziskave dokazujejo, da zaposlenim ogromno pomenijo izrečene pohvale, priznanja oziroma nagrade za uspešno opravljeno delo. To je učinkovito orodje vodenja, ker z njim nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Iz stališča

podjetja je to zelo učinkovito, saj ne ustvarjajo velikih stroškov, hkrati pa povečujejo motivacijo in posledično produktivnost (Zupan, 2001).

Zaradi kompleksnosti in raznolikosti delovnih okolij poznamo več vrst sistemov nagrajevanja. Sistemi temeljijo na nagrajevanju po času in na nagrajevanju po učinku. Nagrajevanje po učinku se naprej deli v nagrajevanje po količinskem in nagrajevanje po ekonomskem učinku.

(Pučko & Rozman, 1996, str. 127) pojasnjujeta, »da sistem nagrajevanja po času vključuje nagrajevanje zaposlenega glede na čas, ki ga je preživel v podjetju. Ta sistem ne vključuje uspešnosti delavca in količino opravljenega dela, ampak se nagrajuje zgolj na podlagi preživetega delovnega časa v podjetju. Rezultat dela nima nobenega vpliva, le prisotnost na delovnem mestu, zato ta sistem deluje nestimulativno«.

Sistemi, ki vključujejo nagrajevanje po količinskih učinkih, se pojavljajo večinoma v proizvodnji, kjer je kriterij količina izdelanih proizvodov. Ta sistem temelji na dveh različicah, in sicer: nagrajevanje po normi in nagrajevanje po akordu. Nagrajevanje po normi je sistem, ki ima vnaprej določeno minimalno količino, ki jo mora delavec dosegati, če želi dosegati minimalne standarde, ki se od njega zahtevajo. To zaposlenega motivira, saj v primeru preseganja norme dobi izplačan presežek, vendar pa je pod vprašajem kvaliteta izdelka in izčrpanost delavca (Merkač Skok, 2005).

Merkač Skok (2005) se strinja, da je nagrajevanje po akordu zelo podobno nagrajevanju po normi z razliko, da se pri nagrajevanju po akordu rezultati proizvedeni v določeni časovni enoti določajo s pogajanjem. Tak način nagrajevanja je primeren za delovna mesta, kjer ni nujno neprekinjeno delo.

Poznamo tudi nagrajevanje po ekonomskem učinku, kjer se rezultati merijo glede na količino izdelanega dobička v podjetju. Tudi ta sistem se loči na dve različici, in sicer: Nagrajevanje po skupnem ekonomskem rezultatu in na nagrajevanje po delnem ekonomskem rezultatu. Sistem, ki temelji na nagrajevanju po skupnem ekonomskem rezultatu spodbuja kvaliteto, kot tudi kvantiteto. Koliko bodo delavci imeli od

opravljenega dela, je odvisno zgolj in samo od rezultatov opravljenega dela. Zaradi težke določitve vloge posameznikovega prispevka k skupnemu rezultatu ima tudi ta sistem pomanjkljivosti (Merkač Skok, 2005).

Pučko & Rozman (1996, str. 134) pojasnjujeta, da »sistem nagrajevanja po delnem ekonomskem rezultatu vključuje nagrajevanje po količinskih učinkih.« To pomeni, da se delijo nagrade tudi po delno opravljenem delu oziroma po fazah. Ta oblika plačila ni kot končno plačilo ali mesečna plača, ampak kot nekakšno dopolnilo k plači. Ker delodajalci zahtevajo kakovost že po samih fazah dela, so temu primerno pripravljene nagraditi zaposlene.

Zraven vsega do sedaj naštetega je podjetjem potrebno najprej določiti cilje nagrajevanja. Cilji se navezujejo na učinkovitost zaposlenih, kar pomeni povečanje produktivnosti dela. Pomembno je, da ne prihaja do diskriminacije, torej da imajo zaposleni v nagrajevanju enak položaj in, da je sistem v skladu s trenutnimi zakonskimi normami (Prašnikar, 1992, str. 285).

Da bi lahko dosegali dobre rezultate ter bili vsi zadovoljni, mora podjetje imeti ustrezno politiko nagrajevanja, ki temelji na notranji urejenosti, ki vpliva na težnjo delavca po napredku, ter mu omogoča osebni razvoj in dodatno usposabljanje, kar avtomatsko vodi k zmanjšanju absentizma in fluktuacije zaposlenih. Da bi dosegli ta sistem, je treba predhodno določiti in ovrednotiti strukturo delovnih mest. Ključen faktor podjetja mora biti tudi zunanja konkurenčnost, kar pomeni, da je podjetje sposobno redno izplačevati plače, ki so primerljive enakemu delovnemu mestu na trgu, to preprečuje odhod zaposlenih h konkurenci (Prašnikar, 1992, str. 284).

Menimo, da je pomembno, da prihaja do redne komunikacije na relaciji menedžment–zaposleni, tako se lahko sprotno in lažje pregledno merijo spremembe, ki se nenehno dogajajo na trgu. Če imajo nadrejeni konstanten stik z zaposlenimi, lažje zasnujejo koncept nagrajevanja, ki bi bil zaposlenim po godu, hkrati pa ne bi bil preveč obremenjujoč za podjetje. Menimo, da podjetja, ki ravnajo na ta način, gotovo pridobivajo ugled. To ima podoben vpliv kot kakšne nefinančne nagrade, saj delavec

dobi občutek, da se nadrejeni zanima zanj in tako dobi dodatno motivacijo za učinkovitejše delo.

2 Predstavitev sistema nagrajevanja v proučevanem podjetju

Proučevano podjetje je trgovsko distribucijsko podjetje, ki se ukvarja z prevzemom, skladiščenjem in odpremo blaga v svoje trgovine. V svojih skladiščih manipulira z različnim blagom. Ukvarja se z manipulacijo z živili, neživili, hlajenim in zamrznjenim blagom in tekstilom. Glavno vlogo torej odigra logistika skoraj na vseh področjih. Sistemu nagrajevanja prav tako posvečajo veliko pozornosti, saj se zavzemajo za pravičnost pri nagrajevanju in omogočanju čim boljših pogojev za zaposlene.

Sistem v skladišču je naravnani na dnevno spremljanje dela s pomočjo norm, ki so predhodno določene in so vsem znane. Norme komisionarjev se navezujejo na pozicije komisioniranega blaga, enote blaga in časa opravljenega dela. Torej vidimo, da je celotno delo zavzeto v minimalno normo, ki je 700 pozicij in 1000 enot. To minimalno normo mora komisionar dnevno opraviti. Novi delavci, ki pridejo v podjetje, imajo poskusno dobo in morajo čim prej ujeti minimalno normo, ki je obvezna za vse. V nasprotnem primeru so po poskusni dobi (ta običajno traja en mesec) odpuščeni.

Sistem je zastavljen tako, da vsak posameznik dela zase, zato je težko pričakovati kakšen ekipni duh. Ker zaposleni prejemajo minimalne plače, jih je mogoče motivirati le finančno; menimo, da je tak vzorec motivacije prisoten pri vseh delovnih mestih z minimalnimi plačami. S sistemom, ki ga ima podjetje, delavcem omogočijo pošteno plačilo za opravljeno delo, ker pa so plače minimalne, je za delavce pomembno, da opravljajo vse obveznosti in po možnosti opravijo več, kot je po minimalni normi zahtevano, saj so za to dodatno nagrajeni. Glede na plačilo, ki ga prejemajo, je ta dodatek zelo pomemben za njihov končni dohodek. S tem sistemom podjetje zmanjšuje nepotrebno prekomerno izkoriščanje bolniških odsotnosti z dela, saj v tem primeru raje vsak pride na delovno mesto in zasluži, kakor da za vsako malenkost izkoristi bolniško dovoljenje.

Delo v podjetju je sezonsko vezano, zato je tudi število delavcev variabilno, saj se prilagajajo povpraševanju (poleti in ob praznikih je dela več, pozimi manj). Zavedajo se, da je ugled podjetja odvisen od plač, ta pa trenutno ni najvišji.

Sistem od zaposlenih zahteva maksimalno resnost, ter predanost. Da bi zaposleni presegli normo in si s tem prislužili dodaten zaslužek, morajo v prvi vrsti biti osredotočeni nase in na svoje delo. Glede na preplet delovnega mesta komisionarja bi lahko pomislili, da zaradi velikega števila le-teh prihaja do nasičenosti in oviranja drug drugega ter posledično slabših medsebojnih odnosov. Medsebojni odnosi pa so prav tako v sistemu, v katerem je vsak posameznik odvisen le od svoje produktivnosti izjemnega pomena. V primeru dobrih odnosov so nam sodelavci večinoma pripravljeni pomagati, če jo v določenem primeru potrebujemo. Tudi občutek, da smo sprejeti v skupino in del nje, je izrednega pomena. Prav ta občutek nam daje energijo za vsakodnevno dokazovanje in trud. Menimo, da mora podjetje, preden uvede tak način nagrajevanja, podrobno proučiti delo na vseh področjih in pretehtati prednosti in slabosti sistema, da ne pride do nezaželenega učinka.

3 Metoda

3.1 Namen in cilji

Namen našega diplomskega dela je bil seznaniti se s sistemi nagrajevanja na splošno, ter proučiti sistem v izbranem podjetju, kjer nas je zanimalo, v kolikšni meri so zaposleni seznanjeni z obstoječim sistemom ter v kolikšni meri ga sprejemajo.

Cilj diplomske naloge je bil teoretično proučiti obstoječe sisteme, ter se seznaniti s prednostmi in slabostmi sistemov nagrajevanja. Glede na rezultate proučitve sistema nagrajevanja v izbranem podjetju, smo analizirali rezultate, ter podali lastno mnenje trenutnega stanja.

3.2 Teza

V podjetju so prepričani, da delavce motiviraš le z denarjem. Postavili smo tezo: »Zaposleni so seznanjeni s sistemom nagrajevanja, nefinančne oblike jih ne motivirajo«.

3.3 Opis vzorca in instrumentarija

Za pripravo diplomske naloge smo opravili anketiranje zaposlenih v podjetju X, kjer nas je zanimalo, kakšen pogled imajo zaposleni na nagrajevanje v realnem podjetju in v praksi. Anketo smo oddali v podjetju, kjer jo je izpolnilo 25 zaposlenih, 18 moških in 7 žensk. To pomeni 72 % moških in 28 % žensk, kar pomeni, da je v vzorcu pretežno moška populacija. Zaposleni so anketni vprašalnik izpolnili v mesecu maju leta 2016. Želeli smo si, da bi anketo izpolnili vsi, vendar ni bilo tako, saj jo je od 40 zaposlenih izpolnilo 25.

Za potrebe raziskave je bila izdelana anketa, ki je vključevala trditve o nagrajevanju v podjetju, trditve, kako močan vpliv imajo nefinančne nagrade na zaposlene, in vprašanja, katere so te oblike nefinančnih nagrad.

3.4 Uporabljene metode

Za potrebe teoretičnega dela diplomske naloge smo uporabili deskriptivno oziroma opisno metodo. Proučili smo predvsem domačo literaturo, nekaj pa tudi tuje. Za raziskovalno orodje smo uporabili anonimno anketo, ki je vsebovala vprašanja odprtega in zaprtega tipa (gl. prilogo). Za obdelavo podatkov smo uporabili opisno statistiko.

4 Analiza in interpretacija rezultatov

Ključen dejavnik za pridobivanje informacij je bila anketa, ki smo jo poslali zaposlenim v oddelek skladišča logistično distribucijskega centra. V skladišču je zaposlenih 40 delavcev na različnih delovnih mestih. Delovna mesta zajemajo delo komisionarja, delo v odpremi blaga, delo pri prevzemu blaga in vodenje. Uspešno je anketo izpolnilo 25 zaposlenih, kar pomeni 62,5-odstotni delež.

4.1 Analiza demografskih podatkov

Kot smo že prej omenili, smo v izbrano podjetje na oddelek skladišča logistično distribucijskega centra poslali 40 anket, saj je tam na različnih delovnih mestih (komisionarji, oddelek prevzema, oddelek nabave, vodje) toliko zaposlenih. Uspešno je anketo izpolnilo 25 delavcev, 18 moških, 7 žensk. Skupaj je na anketni vprašalnik uspešno odgovorilo 62,5 % vseh zaposlenih v skladišču. V povprečju petindvajsetih, ki so uspešno izpolnili anketo, z 72 % prevladujejo moški, žensk je bilo le 28 %.

Tabela 1: Delež anketirancev glede na spol

SPOL	ŠTEVILO	DELEŽ
MOŠKI	18	72 %
ŽENSKE	7	28 %
SKUPAJ	25	100 %

Najstarejša anketirana oseba je bila stara 54 let, najmlajša pa 21 let. Povprečna starost anketirancev je bila 34,36 leta. Zaradi lažje preglednosti smo sestavili starostno strukturo, ki je bila razdeljena v štiri razrede, in sicer: do 25 let, od 26 pa do 35 let, od 36 do 45 let in od 46 do 55 let. Število ljudi, ki je spadalo v posamezni razred, je bilo dokaj enakomerno porazdeljeno. Tako je bilo do 25 let bilo anketiranih 7 oseb (delež znaša 28 %), prav tako od 26 do 35 let 7 oseb (28 %), od 36 do 45 let je bilo starih 6 oseb (24 %), od 46 pa do 55 let pa 5 oseb (20 %).

Tabela 2: Starostna struktura anketirancev

STAROST	ŠTEVILO	DELEŽ
DO 25 LET	7	28 %
26–35 LET	7	28 %
36–45 LET	6	24 %
46–55 LET	5	20 %
SKUPAJ	25	100 %

Glede na izobrazbeno strukturo smo ugotovili, da ima največ zaposlenih opravljeno srednjo šolo 15 (60 %), najmanj jih ima opravljeno višjo šolo 2, kar znaša 8 %, vmes pa ima veliko število zaposlenih opravljeno poklicno šolo, 8 zaposlenih (32 %). Osnovnošolske ali nižje izobrazbe nima nihče, kakor tudi ne visoke strokovne ali višje izobrazbe.

Tabela 3: Izobrazbena struktura anketirancev

IZOBRAZBA	ŠTEVILO	DELEŽ
Osnovnošolska ali manj	0	0 %
Poklicna šola	8	32 %
Srednja šola	15	60 %
Višja šola	2	8 %
Visoka strokovna ali več	0	0 %
SKUPAJ	25	100 %

Anketiranci v podjetju opravljajo različna dela. Največ anketiranih je bilo komisionarjev, kar 16, kar znaša 64 % vseh anketiranih. Delo v odpremi opravljajo 4 delavci, kar znaša 16 % vseh anketiranih. Sledi delo pri skladiščenju blaga, to opravljajo 3 delavci (12 %). Najmanj je bilo anketiranih na položaju vodenja, samo eden na vsakem delovnem mestu (4 %).

Tabela 4: Vrste dela anketirancev

VRSTA DELA	ŠTEVILO	DELEŽ
Komisioniranje	16	64 %
Delo pri sprejemu blaga	1	4 %
Delo v odpremi	4	16 %
Delo pri skladiščenju blaga	3	12 %
Vodenje	1	4 %
SKUPAJ	25	100 %

4.2 Analiza ostalih podatkov

V prvem sklopu anketnega vprašalnika smo se osredotočili na seznanjenost zaposlenih z obstoječim sistemom nagrajevanja, s tem, kako ga sprejemajo, kaj jih spodbuja k uspešnejšemu delu, ter kakšno nagrajevanje se jim zdi najpravičnejše. Postavili smo jim trditve in ocene od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo, da se ne strinjajo s trditvijo, 5 pa, da se v popolnosti strinjajo z njo. Ocene 2, 3 in 4 pomenijo vmesno stopnjo strinjanja. Rezultati so prikazani v naslednji tabeli – tabela 5.

Tabela 5: Trditve prvega sklopa

ŠTEVILKA TRDITVE	TRDITEV	ŠTEVILO ODGOVOROV	SREDNJA VREDNOST
1.	S sistemom določanja moje plače sem natančno seznanjen/a	25	2,68
2.	S sistemom nagrajevanja v podjetju sem zadovoljen/na	25	1,88
3.	Nagrajevanje v podjetju je pravično	25	1,68
4.	Nagrajevanje v podjetju je	25	1,72

	pošteno		
5.	Nagrajevanje me vzpodbuja k bolj uspešnemu delu	25	3,28
6.	Glede na delo, ki ga opravljam sem zadovoljen/na z višino plače	25	2,28
7.	Poleg plače dobim nedenarne nagrade	25	1,56
8.	Za dosežene cilje me nadrejeni tudi pohvali	25	2,52
9.	Pravičnejše je nagrajevanje, ki temelji na izobrazbi	25	2,36
10.	Pravičnejše je nagrajevanje, ki temelji na delovni uspešnosti	25	3,60
11.	Pravičnejše je nagrajevanje, ki temelji na delovnih izkušnjah	25	3,12
12.	Denar me bolj motivira, kot nedenarne nagrade	25	4,64

Iz srednje vrednosti trditev je razvidno, da so zaposleni bolj slabo seznanjeni s sistemom nagrajevanja. Glede na pomembnost zavedanja nagrajevanja je ocena srednje vrednosti 2,68 gotovo prenizka. Tudi z obstoječim sistemom zaposleni niso preveč zadovoljni, kar nazorno priča ocena srednje vrednosti 1,88. Nagrajevanje v podjetju se jim ne zdi preveč pravično – ocena 1,68. Da jih nagrajevanje spodbuja k uspešnejšemu delu, je dejstvo, o čemer priča ocena srednje vrednosti 3,28. S plačo, ki jo dobivajo glede na delo, niso ravno zadovoljni. Iz ocene je odlično razvidno, da praktično ne dobivajo nedenarnih nagrad (ocena 1,56). Kontra tej trditvi govori naslednja ocena, ki pravi, da jih za dosežene cilje nadrejeni pohvali 2,52. Tukaj je razvidno, da zaposleni ali ne razumejo nedenarnega nagrajevanja ali pa pohvale ne

jemljejo kot nagrado. Glede na to, katero nagrajevanje se jim zdi najpravičnejše, je odgovor jasen. To je nagrajevanje, ki temelji na delovni uspešnosti z oceno 3,60. Sledi nagrajevanje, ki temelji na delovnih izkušnjah (ocena 3,12). Najslabše je ocenjeno nagrajevanje, ki temelji na izobrazbi (ocena 2,36). Več kot očitno je, da zaposlene denar motivira bolj kot nedenarno nagrajevanje, saj o tem priča ocena srednje vrednosti, ki je kar 4,64. To je resnično močan in verodostojen podatek, da je denar veliko večji motivator kot nedenarno nagrajevanje.

V drugem sklopu vprašalnika smo se osredotočili na oblike nefinančnih nagrad. Zanimalo nas je, katera od naštetih možnosti nefinančnega nagrajevanja najbolj spodbudi zaposlene k delu. Trditve so ocenili po vzoru prvega sklopa, torej z ocenami od 1 do 5, pri čemer so z oceno ena označili popolno nestrinjanje, z oceno 5 pa popolno strinjanje.

Tabela 6: Trditve drugega sklopa

ŠTEVILKA TRDITVE	TRDITEV	ŠTEVILO ODGOVOROV	SREDNJA VREDNOST
13.	Pohvala nadrejenega	25	4,12
14.	Pisno priznanje	25	3,24
15.	Nagradni prosti dnevi	25	4,12
16.	Osebna uveljavitev	25	3,4
17.	Simbolne nagrade	25	3,28
18.	Obiski sejmov in prireditev	25	3,08
19.	Obiski tečajev in seminarjev	25	3,12
20.	Službeni avtomobil	25	3
21.	Službeni telefon	25	2,8
22.	Parkirno mesto	25	3,28
23.	Skrajšani delovni čas	25	3,6
24.	Možnost dodatnega izobraževanja	25	3,76

V drugem sklopu vprašalnika smo se nato osredotočili na nedenarno nagrajevanje. Iz ocene srednje vrednosti 4,12 je razvidno, da jim pohvala nadrejenega pomeni izredno veliko. To je torej izjemno pomemben podatek za nadrejene, da vedo na kak način morajo pristopiti k zaposlenim. Tudi nagradni prosti dnevi bi zaposlenim enako pomenili, kot pohvala nadrejenega z oceno 4,12. Glede na ostale ocene je razvidno, da bi si zaposleni želeli tudi možnosti dodatnega izobraževanja (ocena 3,76). Ta trditev se jim zdi tretja najpomembnejša, kar je izjemno zanimiv in zgovoren podatek. Da si zaposleni bolj želijo dodatnega izobraževanja, kot pa skrajšani delovni čas. Če zaposlenim omogočimo dodatno izobraževanje in osvojitve nekega novega znanja, ki je pomembno za delo, lahko dosegajo veliko boljše rezultate in prinesejo finančni dobiček. Zakaj bi torej čakali? Zaposleni so zainteresirani in si želijo izobrazbe. Na podjetju je torej, da gleda v prihodnost in jim omogoči izobraževanje, ter tako poveča konkurenčnost na trgu. Zaposleni v podjetju X najmanjšo željo izražajo za službeni telefon in službeni avto.

4.3 Preverjanje teze

Postavili smo tezo: »Zaposleni so seznanjeni s sistemom nagrajevanja, nefinančne oblike jih ne motivirajo. Da bi odkrili, ali lahko tezo potrdimo, smo se odločili izdelati anketo in na podlagi njenih rezultatov podati končne ugotovitve. Rezultati so bili delno pričakovani, saj smo dobili potrditev, da zaposlene najbolj motivira denar. To nam je dokazala trditev na katero so zaposleni odgovorili z oceno od 1 do 5. Omenjena trditev, da zaposlene denar bolj motivira, kot nefinančne nagrade je dosegla oceno 4,64, kar je izredno visoko. S tem smo trdno dokazali in potrdili drugi del teze, da zaposlene nefinančne oblike ne motivirajo, saj jih denar motivira bolj kot nedenarne nagrade.

Preverili smo tudi, kako so seznanjeni s sistemom nagrajevanja. V anketi se je trditev glasila: »S sistemom določanja moje plače sem natančno seznanjen/a.« Ocena trditve je 2,68 (srednja vrednost), kar je glede na pomembnost teme nizko. Zaključimo lahko, da so zaposleni slabo seznanjeni s sistemom nagrajevanja v podjetju. Zato prvega dela teze ne moremo potrditi.

4.4 Ugotovitve in priporočila

V sklopu raziskave smo ugotovili, da lahko potrdimo tezo, ki prča o tem, da zaposlene najbolj motiviramo z denarjem. S pomočjo ankete, ki smo jo opravili v izbranem podjetju, smo razbrali, da je največji motivator zaposlenih denar. Menimo, da je to najbolj očitno v minimalnem plačilnem razredu, saj je tukaj zaposlenemu pomembna vsaka denarna enota. Razlika je v tem, da v tem plačilnem razredu zaposleni večino denarja porabi za preživetje in mu za luksuz ne ostane prav veliko. Pri poklicih v višjih plačilnih razredih je nekoliko drugače, saj si tam zaposleni lahko privoščijo mnogo več, zato ima pri njih nedenarno nagrajevanje veliko večji vpliv in včasih odigra ključno vlogo pri izbiri delodajalca. Na delovnih mestih, kjer smo opravili ankete, bi veliko raje izbrali denarno nagrajevanje, če bi imeli na izbiro denarno ali nedenarno, kadar govorimo o variabilnem delu plače. Ravno tako pa je anketa razkrila, da zaposlenim nedenarno nagrajevanje kljub vsemu pomeni zelo veliko. Takšno obliko nagrajevanja so pripravljene prejemati dodatno zraven plačila, ne pa zamenjati za denarno nagrado. Najbolj bi si želeli pohvale nadrejenega ali pa nagradne proste dneve. Predvsem izstopa želja po pohvali s strani nadrejenega. Zanimivo je, ker to ni materialna dobrina, ampak le beseda, ki bi očitno lahko imela zelo pozitiven vpliv na zaposlene. Ostale oblike nedenarnega nagrajevanja so dosegle veliko nižjo oceno in so se delavcem zdele veliko manj pomembne. Glede nagrajevanja se zaposlenim zdi najpravičnejše nagrajevanje tisto, ki temelji na delovni uspešnosti, kar je pričakovano. Razumejo, da delovna uspešnost prinaša finančni dobiček podjetju ter da si tisti, ki so najuspešnejši, tudi največ zaslužijo. Najmanj pravično se jim zdi nagrajevanje, ki temelji na izobrazbi, kar je tudi nekako pričakovano. Očitno je, da se zaposleni zavedajo, da ni nujno, da sama izobrazba prinese rezultate. Potrebna je učinkovitost, ki naj bi bila prednost izobraženih, vendar ne zagotovljena prednost. Treba si jo je izboriti.

V drugem sklopu vprašalnika smo se lotili nefinančnih nagrad in preverili, kakšno mnenje imajo delavci. Na trditve so odgovorili s presenetljivo visokimi ocenami srednjih vrednosti. Po tem bi lahko sklepali, da jim nefinančne nagrade vlivajo željo in motivacijo. Najvišjo srednjo vrednost sta dosegli trditvi »pohvala nadrejenega« ter »nagradni prosti dnevi«. Obe trditvi sta dosegli oceno srednje vrednosti 4,12.

Predvsem nas je presenetilo, da je pohvala nadrejenega dosegla tako visoko vrednost. Izmed nefinančnih nagrad zaposlene najmanj zanimata službeni telefon (srednja vrednost 2,8) in službeni avtomobil (srednja vrednost 3). Dokazali smo, da imajo nefinančne nagrade močan vpliv na zaposlene, vendar samo takrat, ko jih ne zamenjamo s finančnimi.

V sklopu diplomske naloge smo ugotovili, kako pomembne so nagrade ter da se velik del podjetja vrti okrog njih. Nagrade so glavno vodilo zaposlenih v izbranem podjetju, zato je zelo pomembno, da se podjetje zaveda svojih obveznosti in sistem nagrajevanja optimalno dodela ter omogoča pravično nagrajevanje vsem, ki jih ima pod svojim okriljem. S pomočjo raziskave lahko podjetju dokažemo, kako so za njihove zaposlene pomembne pohvale, kako veliko moč bi lahko imele na motivacijo in nadaljnje delo v podjetju. Že samo s pohvalo bi morda lahko vsaj malo finančno izboljšali stanje podjetja. Lepa beseda podjetja finančno ne stane popolnoma nič, samo odnos nadrejenega do podrejenih bi se moral malo spremeniti. Medsebojni odnosi veliko pripomorejo k dobri klimi v podjetju ter večji motivaciji. Vse skupaj lahko privede do medsebojnega spodbujanja ter želje pomagati podjetju, dosegati boljše rezultate in ne gledati samo na lastno korist. Prav tako je pomembno, da je sistem nagrajevanja nastavljen pravično, torej da temelji na delovni uspešnosti. Ključno je, da se najde idealno razmerje med finančnim in nefinančnim nagrajevanjem.

Zaključek

Za uspešno delovanje podjetja je treba imeti vse faktorje na svojem mestu. Eden teh je nagrajevanje zaposlenih. Nagrada mora delovati kot motivacija delavcu za nadaljnje delovanje in razvijanje svojih sposobnosti. Pomembno je, da sistem nagrajevanja v podjetju vsebuje tako denarno, kot nenedenarno nagrajevanje. Včasih ima nenedenarno nagrajevanje celo močnejši vpliv kot denarno. Na primer možnost napredovanja ali pa včasih samo pohvala pomenita dovolj veliko nagrado za določenega posameznika. Dobro delo lahko pripišemo zaposlenemu samo v primeru velike motivacije za opravljanje dela. Da bi bil delavec optimalno motiviran, je treba imeti dovršeno izdelan sistem nagrajevanja.

Kljub vsemu se je treba zavedati, da zaposleni skoraj nikdar niso zadovoljni z višino svojega dohodka, pa naj gre to za proizvodne delavce, ali pa za dobro plačane poslovneže. Vsak si želi več, zato se zmeraj pritožuje nad svojo plačo. To ne sme zavesti ljudi, ki v podjetju skrbijo za sisteme nagrajevanja. Treba se je zavedati realnosti in svojih zmožnosti. V nobenem primeru podjetje ne sme preko svojih plačilnih zmožnosti, saj bi to lahko bilo pogubno.

Pomembna člena sistemov nagrajevanja sta individualno in skupinsko nagrajevanje. Oba imata svoje prednosti in slabosti. Pomembno je, da vodja dobro pozna svojo skupino podrejenih in se zaveda, kdaj in ob kateri priložnosti je katero izmed teh vrst nagrajevanja najprimernejše. Individualno nagrajevanje spodbuja tekmovalnost med sodelavci, ki je izredno pozitivna, vendar samo, kadar je v mejah normale in ne prihaja do zavisti in demotivacije tistih, ki ne morejo dosegati želenih rezultatov. Skupinsko nagrajevanje spodbuja celoten tim k doseganju skupnih rezultatov, vendar moramo biti pozorni na tiste, ki izkoriščajo delo in trud ostalih, da lahko samo manj delajo. Obe vrsti nagrajevanja sta odlični, vendar moramo imeti občutek in vrsto drugih znanj, da bi znali prepoznati učinkovitost in primernost le-teh.

Na podlagi ankete, ki smo jo izvedli, smo ugotovili, da zaposleni v podjetju X kar dobro poznajo sistem nagrajevanja. Vseeno je ocena prenizka, zato bi bilo dobro, da podjetje natančneje predstavi sistem nagrajevanja svojim zaposlenim. Na dejstvo, da ocena ni višja, verjetno vpliva veliko število novo zaposlenih, saj se jih sezonsko menja kar veliko. Zaposlene najbolj motivira denarno nagrajevanje. To bi pripisali dejstvu, da delo opravljajo za minimalno plačo. V sklopu vprašalnika, kjer smo vključili nedenarno nagrajevanje, smo ugotovili, da zraven denarnega nagrajevanja zaposlene zelo motivira oziroma ima na njih močan vpliv tudi nedenarno nagrajevanje. Zaposleni so z ocenami dokazali, da jim pohvala nadrejenega pomeni zelo veliko, prav tako nagradni, dela prosti dnevi. Iz ocen je razvidno, da zraven finančnega nagrajevanja zaposleni nedenarnih nagrad ne dobivajo veliko. To je velika rezerva za prihodnost in možnost razvoja, ter povečanja konkurenčnosti na trgu.

Skrb vzbujajoče je tudi dejstvo, da zaposleni niso najbolj zadovoljni s sistemom nagrajevanja. Najpravičnejše se jim zdi nagrajevanje, ki temelji na delovni uspešnosti. Najmanj pa tisto, ki temelji na izobrazbi. Rezultat teh trditev je bil nekako pričakovan, saj je na splošno gledano učinkovitost in uspešnost tisti najpomembnejši dejavnik uspešnega delovanja vsakega podjetja.

Literatura

- DeCenzo, D. A. & Robbins P. S. (1988). *Personnel / Human Resource Management, 3rd Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Faganelj, M., Mlakar, S. & Molka, A. (2007). Kako obdržati kader? V T. Avse, V. Čuček, M. Faganelj, S. Mlakar, A. Molka, & T. Ravnikar (ur.), *Vse kar bi morali vedeti o zaposlovanju* (str. 88–108). Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Gorenak, I & Mlaker Kač, S (2012): *Upravljanje s človeškimi viri* (e-gradivo). Celje: Fakulteta za logistiko.
- Gruban, B. (2007): *Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih – ne nagrajevati?*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/>
- Jamšek, F. (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jarrell, D. W. (1993). *Human Resource Planning*. Prentice - Hall, Inc. New Jersey: Simon & Schuster Company.
- Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kralj, J. (1998). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kresal, B. (2001). *Pravna ureditev plače*. Ljubljana: Bonex.
- Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V S. Možina, B. Kavčič, M. I. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus & R. Bohinc (ur.), *Management* (str. 488–523). Ljubljana: Didakta.
- Lipičnik, B. (1998). *Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih*. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 245–305). Ljubljana: FDV.
- Merkač Skok, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Prašnikar, J. (1992). Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. V J. Prašnikar (ur.), *Slovensko podjetje jutri* (str. 291–301). Ljubljana: CISEF.
- Pučko, D. & Rozman, R. (1996). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Uhan, S. (1999). *Načrtovanje plač*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija
- Vogrin, I. (2002). *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
- Zupan, N. (2004). Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri*. 10 (12), str. 56–60.

Priloge

Priloga 1: Rezultati analize

Vir: Osebni vir

Anketni vprašalnik:

Pozdravljeni,

sem Luka Krušič študent fakultete za logistiko in pripravljam diplomsko delo z naslovom Sistem nagrajevanja v logistično distribucijskem centru večjega trgovskega podjetja. Namen raziskave je ugotoviti seznanjenost zaposlenih z obstoječim sistemom nagrajevanja in v kolikšni meri ga sprejemajo. Seznaniti se želimo tudi, kako pomembne so za zaposlene nefinančne nagrade.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5 minut.

1. Postavljamo vam nekaj trditev in prosimo, da nanje odgovorite tako, da obkrožite številko, ki najbolje odraža vaše mnenje.

V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami. Ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se popolnoma strinjate, ocene 2,3 in 4 pa pomenijo vmesno stopnjo strinjanja.

	Trditev	1	2	3	4	5
1.	S sistemom določanja moje plače sem natančno seznanjen/a.	1	2	3	4	5
2.	S sistemom nagrajevanja v podjetju sem zadovoljen/na.	1	2	3	4	5
3.	Nagrajevanje v podjetju je pravično.	1	2	3	4	5
4.	Nagrajevanje v podjetju je pošteno.	1	2	3	4	5
5.	Nagrajevanje me spodbuja k bolj uspešnemu delu.	1	2	3	4	5
6.	Glede na delo, ki ga opravljam sem	1	2	3	4	5

	zadovoljen/na z višino plače.					
7.	Poleg plače občasno dobim tudi nedenarne nagrade.	1	2	3	4	5
8.	Za dosežene cilje me nadrejeni tudi pohvali.	1	2	3	4	5
9.	Pravičnejše je nagrajevanje, ki temelji na izobrazbi.	1	2	3	4	5
10.	Pravičnejše je nagrajevanje, ki temelji na delovni uspešnosti.	1	2	3	4	5
11.	Pravičnejše je nagrajevanje, ki temelji na delovnih izkušnjah.	1	2	3	4	5
12.	Denar me bolj motivira kot nedenarne nagrade.	1	2	3	4	5

Ocenite, v kolikšni meri so za Vas pomembne posamezne oblike nefinančnih nagrad (obkrožite). Ocena 1 pomeni, da za vas omenjena oblika sploh ni pomembna, ocena 5 pomeni, da je za vas omenjena oblika zelo pomembna, ocene 2, 3, 4 pa izražajo vmesno stopnjo.

Zap. št	Oblike nefinančnih nagrad					
13.	Pohvala nadrejenega	1	2	3	4	5
14.	Pisno priznanje	1	2	3	4	5
15.	Nagradni prosti dnevi	1	2	3	4	5
16.	Osebna uveljavitev (predstavitev in promocija opravljenega dela)	1	2	3	4	5
17.	Simbolne nagrade (javna objava dela zaposlenega)	1	2	3	4	5
18.	Obiski sejmov in prireditev	1	2	3	4	5
19.	Obiski tečajev in seminarjev	1	2	3	4	5
20.	Službeni avtomobil	1	2	3	4	5

21.	Službeni telefon	1	2	3	4	5
22.	Parkirno mesto	1	2	3	4	5
23.	Skrajšani delovni čas	1	2	3	4	5
24.	Možnosti dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5

2. Spol

- a) M.
- b) Ž.

3. Starost

Napišite vašo starost:

4. Stopnja izobrazbe

- a) Osnovnošolska ali manj.
- b) Poklicna šola.
- c) Srednja šola.
- d) Višja šola.
- e) Visoka strokovna ali več.

5. Vrsta dela, ki ga opravljate

- a) Komisioniranje.
- b) Delo pri sprejemu blaga.
- c) Delo v odpremi.
- d) Delo pri skladiščenju blaga.
- e) Vodenje.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.