

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Kovač

Sistem plač in nagrajevanja v Podjetju P

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Kovač

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Sistem plač in nagrajevanja v Podjetju P

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Sistem plač in nagrajevanja v Podjetju P

Organizacije se v današnjem (po)kriznem obdobju vse bolj zavedajo pomena razvoja, obstoja in konkurenčnosti na trgu. Menedžerji vse več pozornosti namenjajo človeškemu kapitalu, saj le-ta predstavlja temelj produktivnosti podjetja. Da bi čim učinkoviteje preprečili prostovoljno fluktuacijo in privabili visoko usposobljen kader, podjetja v svoje zaposlene čedalje več vlagajo. Investicije v človeški kapital so vidne preko vlaganj v izobraževanje, motivacijo in sistem plač in nagrajevanja. Diplomsko delo natančneje preučuje sistem plač in nagrajevanja ter ga povezuje z različnimi teorijami motivacije. Motivacijski načrti, ki jih podjetja izvajajo, višajo produktivnost zaposlenih in povečujejo zadovoljstvo na delovnem mestu. Zaposlene podjetje dodatno motivira tudi preko sistema plač in nagrajevanja. Denarne spodbude sicer na prvi pogled res delujejo najbolj motivacijsko, vendar morajo podjetja izvajati celosten sistem nagrajevanja, ki poleg denarnih vsebuje tudi nedenske vrste nagrad. V sklepnem delu diplomske naloge je sistem plač in nagrajevanja preučen tudi na primeru Podjetja P. Opisani so različni elementi sistema nagrajevanja, prav tako pa so navedeni predlogi za izboljšanje nagrajevanja zaposlenih v prihodnosti.

Ključne besede: motivacija, plača, nagrajevanje, sistem nagrajevanja v podjetju.

Compensation and rewarding system in Company P

In today's (post)crisis world, organizations are increasingly aware of their needs to grow, exist and be competitive in the global markets. Human resource is perceived as the main basis of company productivity, so managers are devoting more attention to it. In order to efficiently prevent voluntary turnover and attract highly qualified personnel, organizations are investing more resources into so called human capital. The investments are generally made in the form of training, motivation and total compensation and rewarding systems. The following diploma thesis studies the compensation and rewarding system and tries to connect its components to different motivation theories. The role of the company's motivation plan is to raise the employee productivity and increase their job satisfaction. Beside the motivation plans, companies motivate their employees through compensation and rewarding systems. The financial incentives are most efficient if they are implemented with different kinds of non-financial rewards. In the final part of the diploma thesis, the theoretically described components of motivation theories and compensation and rewarding system are shown through the case study of Company P. Along with the presentation of the main components of compensation and rewarding system of Company P, some possible corrections and improvements of the current system are indicated.

Key words: motivation, salary, rewards, compensation and rewarding system.

KAZALO

1 UVOD	7
2 MOTIVACIJA	9
2.1 OPREDELITEV POJMOV	9
2.1.1 Motivacija.....	9
2.1.2 Motivi.....	10
2.1.3 Potrebe.....	11
2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	11
2.2.1 Vsebinske teorije	12
2.2.1.1 Maslow: Hierarhija potreb	12
2.2.1.2 Herzberg: Dvofaktorska teorija	14
2.2.1.3 Alderfer: Teorija ERG.....	14
2.2.1.4 McClelland: Teorija pridobljenih potreb.....	15
2.2.1.5 Hackman in Oldham: Model obogatitve dela	15
2.2.2 Procesne teorije	16
2.2.2.1 Adams: Teorija pravičnosti	16
2.2.2.2 Vroom: Teorija pričakovanja.....	17
2.2.3 Okrepitvene teorije.....	17
3 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V ORGANIZACIJAH	18
3.1 Opredelitev pojmov plače in nagrajevanja	18
3.2 Pomeni sistema plač in nagrajevanja	19
3.3 Cilji sistema plač in nagrajevanja	20
3.4 Ključni elementi sistema	22
3.4.1 Osnovna plača, dodatki in nadomestila.....	23
3.4.1.1 Osnovna plača.....	23
3.4.1.2 Dodatki	24
3.4.1.3 Nadomestila.....	24
3.4.2 Ugodnosti (bonitete).....	25

3.4.3 Povračila stroškov	26
3.4.4 Plačila za delovno uspešnost	26
3.4.5 Nagrade	28
3.4.5.1 Denarne nagrade.....	28
3.4.5.2 Nedenarne nagrade	29
3.4.5.3 Druge delitve	30
4 DENAR IN MOTIVACIJA	30
5 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU P	32
5.1 Opis Podjetja P	32
5.2 Sistem plač in nagrajevanja v Podjetju P	33
5.2.1 Shema plač in nagrad v Podjetju P	33
5.3 Ključni elementi sistema nagrajevanja	34
5.3.1 Upravljanje z delovno učinkovitostjo	34
5.3.2 Redno letno povišanje osnovne plače	39
5.3.3 Nagrade	40
5.3.3.1 Izredne nagrade.....	40
5.3.3.2 Jubilejne nagrade	40
5.3.3.4 Nagrade za inovativnost.....	41
5.3.4 Nedenarno nagrajevanje	41
5.3 Ocena sistema plač in nagrajevanja Podjetja P in predlogi za izboljšavo	43
6 SKLEP	46
7 LITERATURA	48

KAZALO SLIK

<i>SLIKA 2.1: HIERARHIJA POTREB</i>	13
<i>SLIKA 3.1: SESTAVA PLAČE</i>	23
<i>SLIKA 5.1: SHEMATIČNI PRIKAZ PROCESA PMP</i>	35
<i>TABELA 5.1: TABELA OCENE IN PRIPADAJOČEGA INDIVIDUALNEGA FAKTORJA ...</i>	37

1 UVOD

Človeški kapital v podjetju med seboj povezuje kompetence, znanje in izkušnje in zato predstavlja temelj produktivnosti v podjetju (Cabrita in Bontis 2008). T.i. neotipljivi kapital je »vir oziroma potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih« (Krajnc 2009). Človeški kapital naj bi pri doseganju razvoja in konkurenčnosti podjetja predstavljal večjo težo kot trdi kapital, saj »otipljivi kapital pripoveduje o preteklosti podjetja, medtem ko neotipljivi kapital napoveduje prihodnost« (Krajnc 2009).

Podjetju človeški kapital predstavlja konkurenčno prednost na trgu, zato se menedžerji vse bolj trudijo, da bi preprečili prostovoljno fluktuacijo¹ svojih zaposlenih. Zaposlenim morajo menedžerji ponuditi dobro delovno okolje, saj lahko le tako svoje delo opravljajo učinkovito. Kaj pa pravzaprav pomeni dobro delovno okolje? Po mojem mnenju je to splet dveh področij in sicer motivacije ter nagrajevanja uspešnosti in učinkovitosti. Oba koncepta sta tema mnogih pogovorov v podjetjih in drugih organizacijah, vendar sta velikokrat razumljena napačno. Motivacija je velikokrat reducirana na dvig plače ali kakšno drugo občasno boniteto, nagrajevanje pa je prav tako največkrat omejeno zgolj na izplačilo letnega bonusa.

Z diplomsko nalogo bom natančneje raziskala področji motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v podjetju. Poleg teoretičnega opisa bom področji plač in nagrajevanja osvetlila tudi s pomočjo študije primera.

Diplomsko delo temelji na tezi, da je celostno zasnovan sistem plač in nagrad način, kako zaposlene spodbuditi in motivirati k bolj produktivnemu delu. Celostno zasnovan sistem razumem kot splet mnogih različnih vrst plačil, ugodnosti in nagrad tako finančnih, kot tudi nefinančnih. Na podlagi tega razmišljanja sem postavila glavno hipotezo, ki se glasi: fleksibilen in raznolik sistem plač in nagrajevanja vpliva na višjo motivacijo in produktivnost zaposlenih. Hipotezo bom ovrgla oz. potrdila s pomočjo odgovorov na naslednja vprašanja:

1. Katere so glavne značilnosti motivacije in kako se le-ta vpelje v delovno okolje?
2. Kako je sestavljena plača in kakšen je njen pomen?
3. Katere vrste nagrajevanja obstajajo?

¹ Fluktuacija je »odhajanje delavcev, zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje v kakšni drugi organizaciji, pri tem pa se ta odhod izkaže kot nadomestna potreba« (Florjančič 1994, 83).

4. Kakšne vplive ima sistem nagrajevanja na podjetje?

5. Kako poteka sistem nagrajevanja v Podjetju P?

Pri izdelavi diplomske naloge sem uporabila več metod raziskovanja. V teoretičnem delu prevladujeta deskriptivna in primerjalna metoda, predvsem pri opisovanju značilnosti temeljnih konceptov in njihovi primerjavi. Primarna je torej analiza strokovnih virov. Drugi del diplomske naloge pa temelji na kvalitativni analizi primera, preko katere želim obravnavati sistem plač in nagrajevanja Podjetja P.

Vsebina naloge bo torej razdeljena na dva sklopa, teoretičnega in empiričnega. Prvo poglavje teoretičnega dela je namenjeno konceptu motivacije. Po osnovni osvetlitvi teme se bom osredotočila na podrobnejši oris motivacijskih teorij. Drugi del teorije bo namenjen obravnavi plač in nagrad. Na začetku bom opisala osnovna pojmovanja plač in nagrad, njune pomene in ključne elemente sistemov plač in nagrajevanja v podjetjih. Ob koncu nekaj besed namenim tudi povezavi analiziranih področij. Opis podjetja in njihovega sistema plač in nagrajevanja igra osrednjo vlogo v drugem, empiričnem delu diplomske naloge. Ugotovitve oz. odgovori, do katerih bom preko pisanja diplomske naloge in analize podatkov prišla, bodo sestavljali sklepno poglavje diplomskega dela.

2 MOTIVACIJA

Preživetje organizacije na trgu je povezano z njeno sposobnostjo prilagajanja razmeram. Fleksibilnost, inovativnost in hitre reakcije so ključne lastnosti dobrega kadra. Kader, ki je visoko učinkovit in produktiven je za organizacijo izjemnega pomena, zato želijo menedžerji tak človeški kapital zadržati v svoji organizaciji. »Tako kot je za podjetje pomembno, da zna pridobiti čim boljše sodelavce, je seveda pomembno tudi to, da jih zna zadržati« (Zupan 2001, 101). Ključna načina, kako privabiti in zadržati zaposlene v podjetju, sta zagotovo dober motivacijski načrt in jasno zasnovan sistem plač in nagrad.

Eno izmed osrednjih vprašanj, ki se pojavi ob razmišljanju o človeških virih v organizaciji, je zagotovo, zakaj se ljudje v službah obnašajo tako kot se in kaj se skriva za njihovo delavnostjo in pripadnostjo do organizacije. Delodajalci si ves čas postavljajo vprašanja, kot so »Zakaj so nekateri ljudje bolj motivirani in zavzeti za delo kot drugi?« in »Kako in s čim lahko kot delodajalec vplivam na produktivnost svojih zaposlenih?« (Bowditch in Bouno 2005, 64-65). Pri definiranju motivacije na delovnem mestu oz. motivacije za delo se moramo vprašati tri stvari: kaj napaja človeško vedenje, kaj to vedenje usmerja in kako lahko določeno zaželeno vedenje razvijemo in obdržimo (Bowditch in Bouno 2005). Odgovori na vsa tri vprašanja se skrivajo v motivaciji.

2.1 OPREDELITEV POJMOV

2.1.1 Motivacija

Motivacijo lahko preučujemo iz dveh vidikov, in sicer iz organizacijskega in psihološkega. Kadar na motivacijo gledamo skozi oči organizacije, imamo v mislih predvsem njen strateški pomen v kadrovskem menedžmentu. Motivacija je tisti menedžerski prijem, »s katerim si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo« (Treven 1998, 106). Poleg višanja produktivnosti pa dobro zastavljen motivacijski načrt viša ugled organizacije na trgu dela in tako močno pripomore k pridobivanju novega visoko usposobljenega kadra.

Drugi pomen motivacije se nanaša na mentalno stanje posameznika in kot tako jo Robbins opredeli kot »pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika« (Robbins v

Treven 1998, 106), z njim pa se strinja tudi Brejc, saj pravi, da je »motivacija psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe« (Brejc v Ivanko in Stare 2007, 70). Ti dve definiciji motivacijo opredeljujeta kot psihično stanje posameznika, ki ga le-ta potrebuje za zadovoljitev potrebe (dosego cilja).

Dawson motivacijo razume kot gibalno obnašanja in pravi, da je motivacija tisto, kar razloži, »zakaj se posamezniki odločimo v določeni meri potruditi in vložiti energijo v doseganje določenega cilja« (Dawson v Thompson in McHugh 2005, 294). Podobno razlago predstavlja tudi Mayer, ko trdi, da je motivacija »pripravljenost vložiti trud za doseg ciljev, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov« (Mayer v Ivanko in Stare 2007, 70). Pri teh dveh opredelitvah je motivacija tisto, kar posameznika žene, da v svoje početje vloga energijo, ker razume, da bo s tem laže in hitreje dosegel cilj, ki si ga je zastavil.

Prva opredelitev nam predstavi koncept zadovoljitve potrebe, druga pa vedenje, ki je potrebno za doseg cilja. Ta dva koncepta Luthans poveže in pravi, da je »motivacija proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe, in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo« (Luthans v Treven 1998, 107).

Motivacijo lahko razdelimo na notranjo in zunanjo. Notranja oz. intrinzična motivacija izvira iz ljudi samih in iz naslova dela, ki ga opravljajo. Gre torej za vedenje ljudi, preko katerega zadostijo svojim potrebam. Zunanja oz. ekstrinzična motivacija pa, kot pove njeno ime, izvira zunaj ljudi. Zunanja motivacija predstavlja vedenje, ki je storjeno za ljudi, torej gre za dejavnike, s katerimi želijo drugi vplivati na/motivirati nas same (Armstrong in Murlis 1998).

2.1.2 Motivi

Središče motivacijskega procesa je motiv, za katerega pravimo, da je temeljni razlog oziroma hotenje, da človek obstaja. Motiv je težnja po uravnoteženosti, njegov cilj pa je izpolniti primanjkljaj (Ivanko in Stare 2007).

Motive delimo na podlagi njihove vloge, nastanka in razširjenosti med ljudmi. Glede na vlogo, ki jo igrajo v človekovem življenju, jih delimo na primarne in sekundarne. Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, ki omogočajo preživetje. Med primarne motive uvrščamo lakoto, spanje, spolnost, materinstvo idr. Sekundarni pa so tisti motivi, ki v človeku vzbujajo občutek zadovoljstva, v primeru, da so zadovoljni, vendar pa niso neposredno vezani na preživetje. Za sekundarne motive opredeljujemo motive, kot so moč, uveljavitev, varnost, status in pripadnost (Treven 1998).

Nastanek motiva nam pove, kako je le-ta osvojen. Podedovani so »tisti motivi, ki jih človek s seboj prinese na svet« (Lipičnik 1998, 156), rečemo lahko, da so ti motivi nekako zapisani v človeškem DNK. Pridobljene motive pa poimenujemo tiste motive, ki jih človek pridobi tekom svojega življenja.

Po razširjenosti pa se pri motivih srečujemo s tremi termini, in sicer z univerzalnim, regionalnim in individualnim. Univerzalni motivi so prisotni pri vseh ljudeh, regionalni so prisotni le na določenih območjih, individualne pa poimenujemo tiste motive, ki jih srečamo samo pri posameznikih (Lipičnik 1998).

2.1.3 Potrebe

Vse tri opisane značilnosti motiva, torej njegov nastanek, vlogo in razširjenost so prav tako tudi merila za določanje potreb, ki vodijo človekovo vedenje. Prvo skupino oziroma silnico potreb sestavljajo primarne biološke potrebe, kot so potreba po snoveh (hrana, voda), spanju, počitku itd. Primarnost te skupine potreb izhaja iz njihove značilnosti, da vodijo človekovo vedenje v preživetje in morajo zato nujno biti zadovoljene, biološkost pa iz njihove povezave s človekovo biološko zgradbo (Lipičnik 1998).

V drugo skupino potreb spadajo primarne socialne potrebe, mednje pa prištevamo naslednje: potrebe po uveljavljanju, po druženju, simpatiji ipd. Vse te potrebe še vedno označujemo za primarne, saj je njihovo zadovoljevanje nujno. Če te potrebe pustimo nezadovoljene, lahko pride do motenj pri človekovem delovanju v družbi, rezultat so npr. občutek osamljenosti, enoličnosti, zavrženosti ipd. Primarne socialne potrebe niso podedovane, ampak jih ljudje prevzamemo, največkrat že v rani mladosti, iz okolja (Lipičnik 1998).

Tretja vrsta potreb združuje interese, stališča in navade. Gre za potrebe, ki jih opredelimo kot sekundarne, pridobljene, socialne in predvsem individualne (Lipičnik 1998).

2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Obnašanje ljudi nikoli ni pogojeno s samo enim motivom, na njih vedno deluje več motivov hkrati (Ivanko in Stare 2007). Kljub temu pa je cilj motivacijskih teorij ravno razložiti vzroke za obnašanje ljudi in procese, ki na le-to vplivajo. Da bi menedžerji čim boljše razumeli delovanje zaposlenih v organizaciji, morajo poznati ozadje, torej motive in procese, ki vplivajo na njihovo delovanje (Thompson in McHugh 2005). In prav zaradi tega motivacijske

teorije zasedajo pomembno mesto pri izdelavi strategij motivacije zaposlenih. Motivacija je ključen korak pri zviševanju produktivnosti zaposlenih, te pa si želijo vse organizacije.

V grobem lahko motivacijske teorije razdelimo na tri večje sklope in sicer vsebinske in procesne teorije ter okrepitevne teorije.

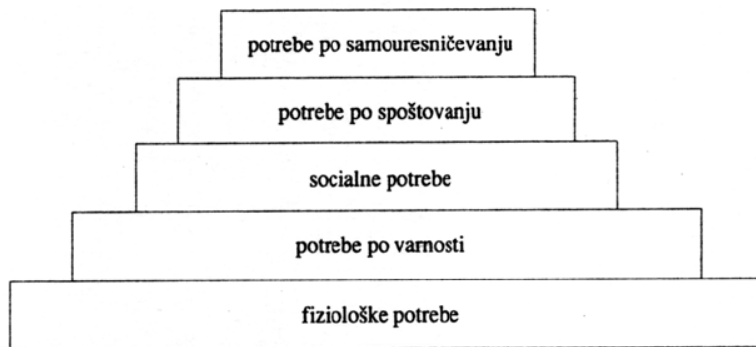
2.2.1 Vsebinske teorije

Vsebinske teorije so usmerjene na preučevanje človeških potreb in posebnih motivov, ki povzročajo določene oblike vedenja (Treven 1998). Vsebinske teorije pojasnjujejo motivacijo na ravni posameznika, definirajo dejavnike, ki motivirajo posameznikovo vedenje (Schermerhorn in drugi 2005). Tem teorijam lahko dodamo predznak statične, ker se velikokrat osredotočajo zgolj na en oz. na zelo omejeno število dejavnikov. Vsebinske teorije niso nujno najboljše orodje za predvidevanje posameznikovega obnašanja (torej kako se bo obnašal, če mu damo določeno nagrado), so pa odlično izhodišče za raziskovanje dejavnikov, ki motivirajo posameznike (Bowditch in Bouno 2005). S pomočjo vsebinskih motivacijskih teorij menedžerji ugotavljajo razloge za nezadovoljstvo in neproduktivnost svojih zaposlenih ter iščejo rešitve za eliminiranje ugotovljenih problemov (Schermerhorn in drugi 2005).

2.2.1.1 Maslow: Hierarhija potreb

Najbolj znana izmed teorij motivacij je teorija hierarhije potreb Abrahama Maslowa. Maslow je motive preučeval z vidika človeških potreb, saj je menil, da vsak motiv izhaja iz nezadovoljene potrebe. V svoji teoriji je izpostavil dve glavni tezi in sicer, da obstaja pet temeljnih vrst človeških potreb in da so te potrebe porazdeljene v točno določenem hierarhičnem zaporedju (Latham 2007), prikazanem v spodnji ponazoritvi (glej Sliko 2.1)

Slika 2.1: Hierarhija potreb



Vir: Treven (1998, 114).

Kot je razvidno iz sheme, med temeljne skupine človeških potreb uvrščamo:

- Fiziološke potrebe: primarne biološke potrebe, ki jih posameznik pridobi ob rojstvu;
- Potrebo po varnosti: potreba po prebivališču, hrani, službi.
- Socialne potrebe: povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti in združujejo potrebe po druženju, ljubezni in po priznanju;
- Potrebe po spoštovanju: potrebo po moči, statusu in uveljavljanju;
- Potrebo po samouresničevanju (Treven 1998, 114-115; Latham 2007).

Zanimiv je prevod Maslowe hierarhije potreb na delovno okolje. Prvo raven predstavlja potreba po plači, za katero je značilno, da sprva deluje zelo motivacijsko, vendar pa, ko je potreba enkrat zadovoljena, ni več predmet motivacije. Druga stopnička, potreba po varnosti, je namenjena predvsem osnovnim pravicam zaposlenih, kot so pravica do sindikalne organiziranosti, možnost napredovanja, pokojninsko zavarovanje ipd. Te potrebe so povezane s težnjo človeka, da živi v stabilnem in predvidljivem okolju. Prav tako kot pri prvi skupini se motivacijska moč teh potreb izgubi ob njihovi zadovoljitvi. Socialne potrebe se v delovnem okolju kažejo kot potreba po formalnih in neformalnih delovnih skupinah. Motivacijska moč teh potreb je težko določljiva, saj koncept ljubezni, priznanja in interakcije variira od posameznika do posameznika. Četrto raven zasedajo potrebe po nazivu, (samo)promociji in statusu, peta pa je namenjena potrebam po samoaktualizaciji. Ti dve ravni na posameznika delujeta motivacijsko, saj ga prisilita, da samemu sebi in vsem ostalim dokaže, česa vsega je zmožen, in s tem doseže spoštovanje drugih in samega sebe (Treven 1998, 114-115; Bowditch in Bouno 2005).

Kljub temu, da je bila teorija zasnovana za humanistično in ne organizacijsko uporabo, je Maslowa teorija za menedžerje izjemno pomembna, saj lahko z njo na podlagi vprašalnikov ugotovijo, kakšne potrebe imajo njihovi zaposleni, ter kaj jih najbolj motivira (Bowditch in Bouno 2005).

2.2.1.2 Herzberg: Dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je preučeval vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka (Herzberg v Treven 1998). Ugotovil je, da je moč vse motivacijske dejavnike razdeliti na dve dimenziji in sicer na higienike in motivatorje.

Higieniki so tisti vidiki dela, ki preprečujejo nezadovoljstvo zaposlenih, a ne vplivajo na njihovo rast in razvoj, motivatorji pa počno prav to (Bowditch in Bouno 2005). Če higieniki niso ustrezno urejeni, med zaposlenimi povzročajo nezadovoljstvo, ki ga niti motivatorji ne morejo izničiti (Treven 1998). Lahko bi rekli, da je Herzberg v delovno okolje vpeljal termin »higienski standard«, ki delodajalcem narekuje, da mora zaposlenim zagotoviti urejeno delovno okolje, plačilo za opravljeno delo in varnost na delovnem mestu. Motivatorji so torej tisti dejavniki na delovnem mestu, ki vplivajo na zadovoljstvo in večjo pripravljenost zaposlenih, da se pri svojem delu potrudijo (Treven 1998).

Herzbergova teorija je pomembna predvsem zato, ker menedžerjem ponuja dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. Na eni strani so motivatorji, s katerimi lahko spodbudimo odzive in aktivnosti pri posameznikih, na drugi strani pa higieniki, s pomočjo katerih skušamo doseči zadovoljstvo, ki bo odstranilo napetosti na delovnem mestu (Lipičnik 1998). To pomeni, da menedžerji s higieniki odpravljajo nezadovoljstvo, z motivatorji pa višajo produktivnost svojih zaposlenih.

2.2.1.3 Alderfer: Teorija ERG

Zgoraj opisani motivacijski teoriji je Clayton Alderfer združil, dopolnil in preoblikoval v model potreb, ki je bolj primeren za današnje delovno okolje (Alderfer v Treven 1998).

Alderfer je določil tri glavne skupine potreb:

1. *Potrebe po obstoju (Existence)*: mednje sodijo potrebe, ki jih je Maslow označil kot primarne fiziološke potrebe. Gre torej za potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih zahtev. Če pogledamo iz Herzbergove perspektive, gre tu za higienike.
2. *Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (Relatedness)*: te potrebe sovpadajo z Maslowo 3. in 4. ravni – socialnimi potrebami in potrebo po spoštovanju (ugledu). Herzberg bi te potrebe uvrstil tako med higienike kot tudi motivatorje.
3. *Potrebe po razvoju (Growth)*: v to skupino uvršamo potrebe po razvoju, samouresničevanju in samostojnosti. Gre za Herzbergove motivatorje in Maslowo najvišjo hierarhično raven potreb (Bowditch in Bouno 2005).

2.2.1.4 McClelland: Teorija pridobljenih potreb

McClelland je preučeval potrebe posameznikov v povezavi z njihovimi željami. Ugotovil je, da na človekovo vedenje, tudi na motivacijo in učinkovitost na delovnem mestu, vplivajo tri večje skupine potreb in sicer:

1. *Potreba po dosežkih*: gre za željo po dobro izvedenem delu, po reševanju kompleksnih, zapletenih problemov in potrebi po uresničevanju visoko zastavljenih ciljev;
2. *Potreba po sodelovanju*: gre za potrebo oz. željo po vzpostavitvi prijaznega delovnega okolja in dobrih odnosih s sodelavci ter
3. *Potreba po moči*: kjer so združene želje po nadziranju, vodenju in vplivanju na druge.

V svoji teoriji McClelland izpostavi pomemben koncept pridobitve potreb, pravi, da posameznik potrebe pridobiva ves čas svojega življenja, zato motivacija ni nekaj konstantnega – v različnih obdobjih življenja nas motivirajo različni dejavniki (Scherhorn in drugi 2005).

2.2.1.5 Hackman in Oldham: Model obogatitve dela

Na podlagi Herzbergove teze, da je delo eno izmed pomembnejših gonil posameznikove motivacije, sta Hackman in Oldham zasnovala model značilnosti dela, ki predstavlja temelj za motivacijski pristop k oblikovanju dela. V tem modelu sta izpostavila tri kritična psihološka stanja posameznikov, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo pri delu, in sicer:

1. *Doživljanje pomembnosti dela.* Zaposleni dela, ker se zaveda, da je delo pomembno zanj oziroma za organizacijo, dela, ker se delo izplača.

2. *Doživljanje odgovornosti za učinke dela.* Zaposleni se zaveda pomembnosti dela in zanj prevzema odgovornost. Zaposleni dela, ker z delom dobi občutek osebne odgovornosti za delo in tudi rezultate dela.

3. *Poznavanje rezultatov dela.* Zaposleni dela, ker se zaveda vrednosti svojega dela in delovni rezultati pripomorejo k temu, da zaposleni spozna raven lastne uspešnosti.

Če so vse tri kritične okoliščine izpolnjene oziroma je njihovo zavedanje na visoki ravni, je visoka tudi posameznikova motivacija za delo. Vendar pa visoka motivacija pade takoj, ko ena izmed okoliščin ni več optimalno izpolnjena. Model obogatitve dela menedžerje nauči, da motivacija za delo izhaja iz zaposlenih samih, torej da je motivacija notranja in ne zunanja. To pomeni, da se motivacije ne da umetno dvigniti s pomočjo zunanjih dejavnikov, kot so pohvala s strani nadrejenega, denarne nagrade ali druge oblike bonitet na delovnem mestu (Lipičnik 1998, Shields 2007).

2.2.2 Procesne teorije

Procesne teorije, kot ponazarja že njihovo ime, se osredotočajo na sam proces motivacije. Poudarek ni toliko na posameznih dejavnikih, ki povzročijo vedenje (kot je to pri vsebinskih teorijah), kot na načinu, kako se določena sprememba v obnašanju pojavi (Treven 1998).

2.2.2.1 Adams: Teorija pravičnosti

John Stacey Adams je svojo teorijo razvil okrog pomena pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Adams pravi, da zaposleni v organizaciji svoje prejemke (plača, nagrade, pohvale, odgovornost ipd.) in vložke (izkušnje, spretnosti, napor, lojalnost ipd.) neprestano primerjajo s prejemki in vložki drugih v organizaciji ter s tem ugotavljajo pravičnost porazdelitev sredstev.

Če so zaposleni mnenja, da so za svoje delo (vložke) premalo plačani, bo to na njih vplivalo negativno, demotivacijsko, ravno obratno pa se bo njihova produktivnost in zavzetost povečala, če bodo mnenja, da je njihovo delo zadostno nagrajeno (Schermhorn in drugi 2005).

2.2.2.2 Vroom: Teorija pričakovanja

Victor Vroom je svojo teorijo motivacije zasnoval okrog prepričanja, da je posameznik za določeno vedenje oziroma delo motiviran, v kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje (Treven 1998). Posameznik svoje vedenje organizira na podlagi privlačnosti ciljev in ocene verjetnosti, da ga bo prav to določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja.

Vroom v svoji teoriji izpostavi tri temeljne termine:

1. *Valenca*. Pomeni privlačnost cilja oziroma oceno izida, ki je lahko za posameznika negativna ali pozitivna. Pozitivna valenca pomeni, da posameznika cilji privlačijo, ravno obratno pa se jim v primeru negativne ali pa ničelne valence želi izogniti oziroma je do njih ravnodušen.
2. *Instrumentalnost*. Pomeni povezavo med naporom in vedenjem. Gre za verjetnost, da bo določen napor pripeljal do določenega izida.
3. *Pričakovanje*. Predstavlja povezavo med vedenjem in posledico, torej posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do cilja (Schermhorn in drugi 2005; Treven 1998).

Koncept Vroomove teorije se izkaže za izjemno uporabnega, ko se govori o pomenu nagrad. Te bi morale biti za zaposlenega privlačne, če želimo z njimi spodbuditi določeno vedenje, saj, kot pravi Vroom, gre pri motivaciji za neprestano kalkulacijo med vedenjem, ciljem in pričakovanjem (Armstrong 1999). Če zaposleni pričakuje, da bo inovativno delo (kakršnega od njega pričakuje menedžer) dobro poplačano, bo vzpostavil pozitivno povezavo med naporom in ciljem in bo zato za dosego cilja bolj motiviran, kot če te povezave ne bi vzpostavil.

2.2.3 Okrepitvene teorije

Okrepitvene teorije kot temelj svojega preučevanja vidijo odnos med dejanjem in njegovo posledico. Zagovornik okrepitvenih teorij motivacije so predvsem behavioristi, kot je Skinner (1974). Behavioristi zagovarjajo, da se obnašanja naučimo preko izkušenj. Določena dejanja so nagrajena s pozitivno nagrado, druga z negativno in tako se naučimo, kaj je prav in kaj narobe (Armstrong 1999).

Teorija okrepitve v delovnem okolju uporablja dva glavna prijema učenja želenega vedenja, to sta pozitivna in negativna okrepitev. Naloga nagrade kot glavnega elementa pozitivne

okrepitev je spodbujanje ponavljanja želenega pozitivnega obnašanja vedenja. Namen t.i. negativne okrepitve pa je predvsem odstranjevanje negativnih posledic, v kolikor je obnašanje v skladu z željami motivatorja. Kazen, ki ne spada med negativne okrepitev, naj bi menedžerji uporabljali za odvracanje od neželenih vedenj zaposlenih (Latham 2007).

3 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V ORGANIZACIJAH

3.1 Opredelitev pojmov plače in nagrajevanja

Plača kot osnovno plačilo za delo na podlagi pogodbe o zaposlitvi je delavčeva najosnovnejša pravica in hkrati delodajalčeva dolžnost. »Plača je plačilo, do katerega ima delavec pravico, v zameno za svojo obvezo, da bo opravljal delo za delodajalca« (Kresal 2000, 17). Delavčevo plačilo je sestavljeno iz osnovne plače, dela za delovno uspešnost, dela za poslovno uspešnost ter raznih dodatkov in je izplačano v obliki denarja. Poleg sestavnih delov plačila so zakonsko določeni tudi minimalni zneski, to je t.i. minimalna plača, ki od 1. januarja 2011 dalje za delo s polnim delovnim časom znaša 748,10€ (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2011).

Celoten sistem plač je zaradi vseh nujnih zakonskih določil precej tog, je pa zato organizacijam pri oblikovanju sistemov nagrajevanja dana prosta pot. Armstrong pravi, da se sistem nagrajevanja opira na temelj vsake organizacije, njene mehanizme, filozofijo in strategijo delovanja ter je sestavljen iz različnih procesov, praks in struktur, ki ne le zagotavljajo, pač pa tudi ohranjajo določene tipe in višino plačil, bonitet in vseh drugih oblik nagrad (Armstrong 1999). Lipičnik dodaja, da sistem nagrajevanja predstavlja »uskklajeno 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« (Lipičnik 1998, 191).

Organizacija želi preko sistema plač in nagrajevanja opredeliti, kako bo svoje zaposlene spodbujala k želenemu (učinkovitemu) načinu dela. Tako oblikovani sistemi poleg samega plačila določajo tudi odnos med delodajalcem in delavcem in so tudi opredeljeni v pogodbi o zaposlitvi oz. kolektivnih pogodbah (Zupan 2001). Prav kolektivna pogajanja med socialnimi partnerji (delodajalec, sindikat in država) so tista, ki največkrat v veliki meri odločujoče vplivajo na sisteme plač, saj so plače tisti vidik dela, ki je največkrat razlog za nezadovoljstvo delavcev in razočaranje sindikatov.

3.2 Pomeni sistema plač in nagrajevanja

Tako kot motivacija imata tudi sistem plač in nagrajevanja v organizaciji različne pomene in hkrati različno moč. V nadaljevanju bom obravnavala po mojem mnenju nekaj pomembnejših vidikov.

Plače in nagrajevanje v praksi združimo z nadpomenko »compensation«. Gre za angleški termin, ki ga dobesedno prevajamo kot nadomestilo oz. povračilo, v kontekstu kadrovskega menedžmenta pa ga razumemo kot »plačilo, ki ga delodajalec izplača delavcu v zameno za njihov prispevek organizaciji, torej za opravljanje svojega dela« (McNamara 2011). Eden izmed ključnih pomenov sistema je torej plačilo. To je potrdila tudi raziskava Williamsa, ki je skušal določiti, kako različne skupine zaposlenih (menedžerji, strokovnjaki, administrativni delavci in delavci v proizvodnji) dojemajo pomembnost različnih elementov dela, in sicer: plačo, možnost napredovanja, varnost zaposlitve, ugled in spoštovanje, učenje ipd. Ugotovil je, da vse skupine, razen strokovnjakov, na prvo mesto postavljajo plačo in pripadajoče ugodnosti, strokovnjaki pa jo uvrščajo na drugo mesto, takoj za možnostjo napredovanja (Williams v Beer in drugi 1984).

Pomemben vidik plačila za delo je tudi njegova motivacijska vrednost. Kot pravi Wilson, so »nagrade več kot zgolj plačilo - če nagrad ne bi bilo, se posamezniki ne bi pridružili podjetju, ne bi opravljali dela vestno in zagnano ter s tem ne bi prispevali k uspešnosti podjetja« (Wilson 2003, 9). Pri plačilu oz. nagradi gre torej za vzpostavljanje motivacije in zagnanosti za delo ter dolgoročno gradnjo zaupanja in pripadnosti zaposlenih do organizacije. Zaposleni dela bolje, če ve, da sta njegov trud in uspeh upoštevana s strani organizacije, in da imata vpliv tudi na višino plače in nagrad (Beer in drugi 1984).

Poleg že omenjenih dveh pomenov plačila Thierry (1998) omenja pomen plač v povezavi z informiranjem zaposlenih glede njihovega ti. položaja v organizaciji. Položaj delimo na dva širša koncepta, prvi je položaj zaposlenega glede na njegovo uspešnost, pri čemer gledamo na doseganje zastavljenih ciljev zaposlenega, ki zaposlenemu pove, kaj točno se od njega pričakuje, ter koliko zastavljenih ciljev in nalog je že dosegel. Thierry pravi, da »plača vsebuje predvsem dve informaciji, in sicer informacijo o tem, kaj je zaposleni že naredil in kako dobro je to delo opravil, ter hkrati tudi pričakovanja o njegovem nadaljnjem delu« (Thierry v Drenth in drugi 1998, 300). Pričakovanja o nadaljnjem delu zaposlenega se na tej

točki lahko povezujejo s cilji samega zaposlenega (karierni in osebni razvoj posameznika), njegovega nadrejenega (cilji enote, izvajanje organizacijskih planov in strategij itd.) ter tudi organizacije oz. njenega menedžmenta (strategije zaposlovanja, načrtovanje izobraževanj, načrtovanje naslednikov itd.). Za zaposlenega je feedback izjemnega pomena, saj ga obvesti o uspešnosti oz. izvedbi njegovega dela.

Druga postavka, ki jo Thierry pri položaju omenja, je položaj zaposlenega glede na ostale zaposlene na primerljivih pozicijah². »Plača je odlična informacija, ki zaposlene obvešča o njihovem medsebojnem položaju in statusu« (Thierry v Drenth in drugi 1998, 300). Tu se izpostavi nov vidik sistema plač in nagrajevanja in sicer njena konkurenčna vrednost. Benchmark ocena plače je pomemben podatek tudi pri postavitvi novega delovnega mesta, saj se mnogi menedžerji opirajo na plačo in bonitete, ki jih razberejo iz benchmark poročil.

Dobro postavljen sistem plač in nagrajevanja daje menedžerjem moč, da kontrolirajo proces nagrajevanja, s tem pa tudi uravnavajo stroške plač zaposlenih, saj le-ti največkrat predstavljajo velik delež vseh stroškov podjetja (Treven 1998). Na tem mestu kontrole ne razumemo v klasičnem smislu upravljanja zaposlenih, pač pa gre za kontrolo samega sistema. Z vnaprej jasno in dobro postavljenim sistemom se menedžerji izognejo kasnejšim vprašanjem glede tega, komu pripada nagrada, kdo je upravičen do bonusa, kakšen odstotek bonusa se izplača zaposlenim, kdo je upravičen do službenega avtomobila ipd. Ker je sistem jasno postavljen že vnaprej, se vsako leto lahko dokaj natančno izračuna oz. predvidi strošek, ki ga bo imelo podjetje z izvajanjem nagrajevanja zaposlenih.

3.3 Cilji sistema plač in nagrajevanja

Organizacija preko sistema plač in nagrajevanja izvaja različne strategije in dosega mnoge cilje. »Sistem plač in nagrajevanja pokaže, kakšne vrednote ima podjetje, in koliko je za ta vrednote pripravljeno plačati« (Armstrong 1999, 13). Gre za preprosto načelo, da je potrebno nagraditi pravo in zaželeno vedenje ter da je potrebno zaposlene nagraditi za delo in dodatno vrednost, ki jo ustvarijo. Glavni cilj in pomen sistema plač je, da podpira in izvaja kratkoročne strateške plane podjetja ter tako »zagotovi kompetentno, izkušeno, zagnano in visoko motivirano delovno silo« (Armstrong 1999, 13). Konkurenčnost plač in nagrad

² Primerjalno analizo plačil v različnih skupinah imenujemo tudi benchmark analiza, pri kateri gre za analizo konkurenčnosti plač in nagrajevanja znotraj podjetja, skupine, panoge, regije in države (Armstrong in Murlis 1998). Analiza med seboj primerja primerljive položaje in ustvari lestvico konkurenčnosti plač.

podjetje zagotovi tako, da v sistem vključi plačilo uspešnosti zaposlenih in povratno informacijo zaposlenim o njihovih delovnih rezultatih in vedenju.

Z vidika delodajalca so cilji sistema plač in nagrajevanja naslednji:

- zadržati, motivirati in privabiti visoko usposobljene kadre,
- preko sistema sporočati glavne vrednote podjetja, prav tako pa standarde in pričakovanja,
- spodbujati želeno vedenje zaposlenih in zagotoviti njihovo pravično plačilo,
- spodbujati sodelovanje med zaposlenimi,
- dosežati zastavljene poslovne cilje,
- enostavna in cenovno ugodna implementacija ter nadaljnja kontrola sistema ter
- visoka kompatibilnost z ostalimi strategijami, programi in shemami podjetja (Armstrong 1999; Brown 2001).

Podobne cilje sistema izpostavljata tudi Harris, ki vidi vlogo sistema plač in nagrajevanja predvsem v usklajevanju različnih zakonskih zahtev, vzdrževanju občutka za pravičnost in poštenost med zaposlenimi, privlačiti in motivirati nove, visoko usposobljene zaposlene ter nenazadnje tudi nadzorovati stroške (Harris v Treven 1998).

Nekoliko drugače cilje sistema plač in nagrajevanja vidijo zaposleni. Armstrong izpostavlja predvsem:

- težnjo zaposlenih, da jih delodajalci razumejo kot ključne deležnike, ki so upravičeni do udeležbe pri razvoju in implementaciji tistih programov nagrajevanja in plač, ki imajo nanje največji učinek,
- željo po enakopravnem ravnanju z vsemi zaposlenimi ter pravičnem in doslednem sistemu ter
- željo po transparentnosti sistema, ker lahko le s poznavanjem sistema plač in shem nagrajevanja vplivajo na svoje izplačilo (Armstrong 1999).

Glede na napisano lahko rečemo, da želijo delodajalci sistem, ki bo konkurenčen na trgu, zaposleni pa sistem, ki bo pravičen do vseh. Podobnega mnenja so tudi družbi Top Pay Research Group, pravijo, da zaposleni hitro opazijo, če pride do prevelikega neskladja med plačo vodje oz. direktorja enote, povprečno plačo zaposlenih v enoti in poslovnimi rezultati enote. Opažanja zaposlenih preidejo v občutke nezadovoljstva in ljubosumja, to pa lahko za organizacijo pomeni dodatne, nepotrebne stroške (zaradi odhodov, uvajanja novih zaposlenih ipd.) (Top Pay Research Group 2003). Pri sistemu plač in nagrajevanja gre torej za preplet

interne pravičnosti in zunanje konkurenčnosti. Vse večje konkurenčne pritiske na organizacije izvajajo že omenjene benchmark analize, ki trgu ustvarjajo norme, ki naj bi jim organizacije, če želijo biti uspešne, podredile (Chapman in Kelliher 2011). Sistemi nagrajevanja zato postajajo vse bolj fleksibilni in inovativni.

Da bi sistem plač in nagrajevanja dosegel cilje in zadovoljil želje delodajalca in delavca, naj bi le-ta »prispeval k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, bil pravičen, stroške dela ohranjal v vnaprej določenih mejah in ustrezal zakonodaji« (Zupan 2001, 122). Brown zahteve še nekoliko širše opredeli in pravi, da mora biti menedžment pri razvoju in implementaciji vsakega sistema, še posebej pa sistema plač in nagrajevanja, pozoren predvsem na:

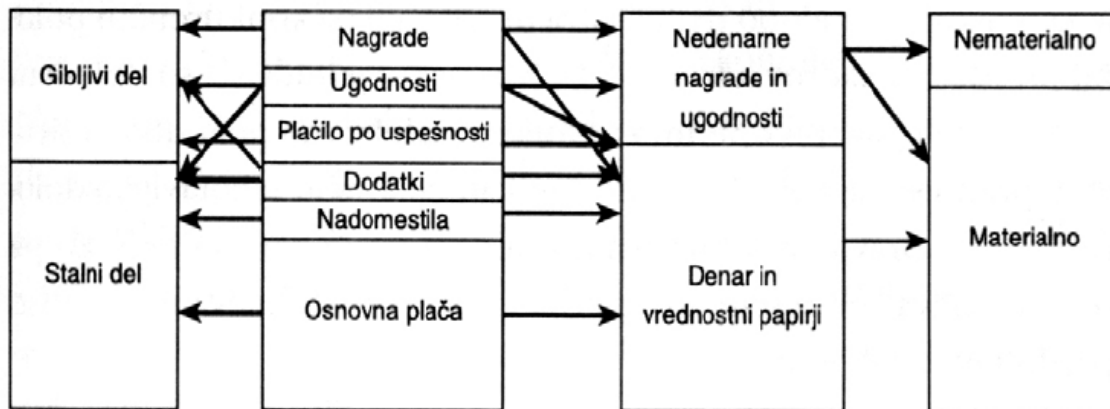
- strateško vlogo: sistem plač in nagrad naj bi bil usklajen z vsemi strategijami in sistemi podjetja,
- povezavo z uspešnostjo: sistem naj bi osvetliti povezavo med dobrim in uspešnim delom ter nagrado, ki je za tak uspeh predvidena,
- vrednote: vsak sistem in strategija, tako tudi sistem plač in nagrajevanja, naj bi bil odraz organizacijskih vrednot,
- tržno usmeritev: plače in nagrade naj bi promovirale konkurenčnost podjetja na trgu,
- fleksibilnost: sistem plač in nagrajevanja ne sme biti tog, izdelan naj bi bil tako, da se hitro prilagodi internim in eksternim zahtevam,
- merila odličnosti: spekter različnih elementov sistema plač in nagrajevanja naj bi natančno določala uspešnost zaposlenih,
- transparentnost, odprtost in pravičnost naj bi bile ključne vrednote sistema nagrajevanja (Brown 2001, 111).

3.4 Ključni elementi sistema

Celoten sistem plačila vsebuje štiri temeljne elemente, ki organizaciji pomagajo vzpostaviti dobro, pozitivno delovno okolje in konkurenčnost na trgu, zaposlenim pa omogoča celovito poplačilo njihovega dela. Ti elementi so osnovna plača, variabilni del plače, priznanja za dobro delo in osebne praznike ter ugodnosti, ki zaposlenim nudijo kakovostnejše delovno in zasebno življenje (Zingheim in Schuster 2001).

Plačilo, ki ga delavec prejme za svoje delo, je sestavljen iz različnih postavk (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Sestava plače



Vir: Zupan (2001, 19).

V grobem razlikujemo stalni in gibljivi delo prejemkov zaposlenih. Stalen, fiksni del je odvisen od tega, kakšno delo nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja (Zupan 2001, 19). Največji delež stalnega dela izplačila predstavlja osnovna plača, poleg nje pa so še dodatki, nadomestila plače za upravičene odsotnosti in nekatere ugodnosti. Gibljiv del je sestavljen iz vseh plačil delovne uspešnosti in ugodnosti, kot so bonus, nagrade za inovativnost, dodatno pokojninsko in zdravstveno zavarovanje in nekaterih drugih ugodnosti.

V nadaljevanju se bom podrobneje osredotočila na ključne elemente sistema plač in nagrajevanja zaposlenih.

3.4.1 Osnovna plača, dodatki in nadomestila

3.4.1.1 Osnovna plača

Osnovna plača je, kot že navedeno, osnovno plačilo, do katerega je delavec upravičen glede na sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Določena je za delo opravljeno v normalnih delovnih pogojih, z normalno uspešnostjo in z normalnim fondom mesečnih ur. »Osnovna plača je načeloma odraz zahtevnosti dela zaposlenega, njegovih sposobnosti in odgovornosti ter statusa znotraj organizacije, prav tako pa njegov sloves na trgu« (Wilson 2003, 9).

Osnovna plača je pomembna kategorija, saj se uporablja kot osnovno izhodišče za izračun različnih dodatkov in ugodnosti, ki pripadajo delavcu (Kresal in drugi 2002; Lipičnik 1998).

3.4.1.2 Dodatki

Poleg osnovne plače delavcu zaradi različnih razlogov, kot so delo v manj ugodnem delovnem času, neugoden vpliv okolja, posebne obremenitve, pripadajo tudi dodatki (Kresal 2000).

»Nekatere dodatke slovenski predpisi zelo podrobno opredeljujejo tako v načinu določanja kot v višini in načinu izplačevanja« (Lipičnik 1998, 244). Zakon o delovnih razmerjih v 3. odstavku 127. člena omejuje strogost izplačevanja dodatkov, saj dopušča možnost, da so v nekaterih podjetjih oz. dejavnostih ti dodatki potrebni in drugje ne (Zakon o delovnih razmerjih, 127 čl.). Tako so npr. v proizvodnih podjetjih stalno prisotni dodatki za delo v izmenah, delo ob praznikih ipd., medtem ko v popolnoma administrativnih podjetjih (npr. računovodski servis) takih dodatkov ni. V vsakem primeru pa zakon od delodajalcev in delavcev zahteva določitev dodatkov in njihove višine v pogodbi o zaposlitvi ali drugih pristojnih aktih (npr. kolektivnih pogodbah) (Lipičnik 1998).

V grobem Zakon o delovnih razmerjih dodatke deli na dodatke za neugodne pogoje dela in dodatek za delovno dobo (Kresal in drugi 2002). Kresalova za slednjega pravi, da spada v posebno kategorijo, ker gre za periodično povišanje plače vsako leto (Kresal 2000). Dodatke za pogoje dela Lipičnik deli na: a) dodatke za neugoden delovni čas (izmensko delo, nočno delo, nadurno delo, delo v nedeljo in delo na, po zakonu, proste dneve), b) način dela (dežurstvo) in c) vpliv okolja (stalna izpostavljenost negativnim vplivom okolja (dim, vročina, temni prostori ipd.)), stalna uporaba zaščitne opreme (uporaba čelade, zaščitne maske, plinske maske ipd.) ter za izpostavljenost posebnim nevarnostim (eksplozija, požar ipd.) (Lipičnik 1998).

3.4.1.3 Nadomestila

Nadomestilo je tisti del plače, ki ga delavec prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. Gre pravzaprav za plačilo nedela. Izplačujejo se zato, ker med delovnim razmerjem lahko nastanejo objektivne okoliščine s strani zaposlenega, delodajalca ali zunanje okoliščine, ki onemogočajo normalno opravljanje dela (Lipičnik 1998).

Določila o nadomestilu plače Zakon o delovnih razmerjih ureja v mnogih členih, strnjeno pa govorimo o nadomestilu plače za čas koriščenja letnega, porodniškega in starševskega

dopusta, za čas zdravstvene nesposobnosti, za čas udeležbe na krvodajalski akciji, za čas udeležbe na vojaških vajah, za čas odsotnosti zaradi osebnih okoliščin (npr. smrt v ožji družini, lastna poroka), za čas, ko delodajalec ni zmožen zagotavljati dela ipd. (Kresal in drugi 2002).

3.4.2 Ugodnosti (bonitete)

Bonitete uvrščamo v fleksibilen del plačila za delo. Gre za del plačila, ki delavce dodatno motivira in jim v splošnem nudi večjo kakovost življenja in delovnega okolja. Ugodnosti so posebni dodatki, ki jih zagotavljajo delodajalci, in s tem omogočajo zaposlenim boljše življenje, kot bi ga bili deležni, če bi prejeli zgolj osnovno plačo za delo. Prav zaradi svojega namena ustvarjanja boljšega življenja na zaposlene delujejo motivacijsko, vendar pa Lipičnik opozarja, da motivacijska moč bonitet sčasoma upade, saj se zaposleni nanje navadijo in jih začenjajo razumeti kot osnovno pravico in ne dodatno ugodnost (Lipičnik 1998).

Delodajalci svojim zaposlenim omogočajo različne ugodnosti oz. bonitete, izplačilo le-teh pa je odvisno od naslednjih kriterijev:

- status zaposlenega: načeloma imajo zaposleni z daljšim delovnim stažem ali večjo odgovornostjo na voljo nekoliko več ugodnosti kot ostali zaposleni;
- predpisi in lokalne prakse: sistem ugodnosti se razlikuje glede na sektor, v katerem podjetje posluje, tip podjetja (razlika med tipično velikim proizvodnim podjetjem in malim podjetjem, kjer imajo zaposleni visoko dodano vrednost), način upravljanja podjetja in zaposlenih idr.;
- javni vs. zasebni sektor: zaposleni v zasebnem sektorju so načeloma prejemniki več ugodnosti;
- delodajalčev pogled na pomen ugodnosti za zaposlene: če se delodajalec zaveda, da ugodnosti predstavljajo pomembno konkurenčno prednost na trgu, s katero lahko pridobi in hkrati tudi zadrži ključne kadre v svojem podjetju, bo omogočal več ugodnosti (Armstrong in Murlis 1998).

Avtorji navajajo naslednje možne bonitete: dodatne oblike zavarovanja (dodatno zdravstveno, pokojninsko ali nezgodno zavarovanje), službeni avtomobili in gorivo, finančna pomoč

(različni programi varčevalnih shem in posojil, popusti, odpravnine pri upokojitvi, finančna pomoč pri najemninu) in mnoge druge³ ugodnosti (Armstrong in Murlis 1998; Lipičnik 1998).

3.4.3 Povračila stroškov

Podjetje zaposlenim povrne stroške, ki izhajajo iz naslova dela. Slovenska zakonodaja, natančneje Zakon o delovnih razmerjih v 130. členu, razlikuje med naslednjimi povračili:

- prehrana med delom: delavcu se to povračilo izplača v mejah, ki jih določa zakon, ali pa se mu za enako vrednost omogoči topel obrok hrane med delom;
- prevoz na in z dela: povračilo se izračuna glede na ceno javnega prevoza;
- službena potovanja: tu gre za kritje prevoznih stroškov, prenočevanja in prehrane (ti. dnevnice in kilometrini) idr. (Lipičnik 1998; Zakon o delovnih razmerjih, 130. čl).

3.4.4 Plačila za delovno uspešnost

Največji delež fleksibilnega dela plače je vezan na plačilo uspešnosti zaposlenega. »Variabilen delež predstavlja plačilo zaposlenim v obliki enkratne denarne nagrade ali bonusa na podlagi njihovega individualnega uspeha ali uspeha njihove ekipe oz. celotne organizacije« (Armstrong in Murlis 1998). Plačilo uspešnosti vključuje finančne spodbude (angl. incentive) uspešnosti in motivacije na podlagi odličnosti zaposlenih, tako individualne kot kolektivne (Shields 2007). Plačilo po uspešnosti zaposlenim daje občutek, da sta njihov trud in trdo delo poplačana, jih dodatno motivira, vendar hkrati predstavlja »krmilo, s katerim delodajalci uravnavajo dejavnost svojih zaposlenih« (Lipičnik 1998, 237).

Nagrajevanje zaposlenih, ki ga navadno povezujemo s plačilom uspešnosti, nikakor ne sme biti vezano zgolj na uspešnost zaposlenega oz. njegove ekipe, pač pa mora nujno upoštevati tudi uspešnost same organizacije (Lipičnik 1998). V grobem Shields povzema tri glavne kriterije pri določanju plačila uspešnosti, in sicer: uspešnost vključenih (zaposlen, enota oz. tim ali pa kar celotna organizacija), kriteriji uspešnosti (rezultati dela, vedenje ali kombinacija obojih) in časovna merila (kratkoročni in dolgoročni plani nagrajevanja) (Shields 2007). Prav v Shieldsovih kriterijih uspešnosti, torej merljivosti učinkov dela Campbell in drugi vidijo

³ Bonitete, ki jih prejema delavci zajemajo še: varstvo otrok (interno organiziran vrtec za otroke zaposlenih), pomoč pri izobraževanju (plačilo štipendije, možnost študija ob delu), uporaba počitniških kapacitet podjetja, rekreacijski programi (10-minutni aerobni programi na delovnem mestu za boljše počutje, interno športno društvo) in druge ugodnosti, ki krepijo atraktivnost delovnega mesta (Armstrong in Murlis 1998; Lipičnik 1998).

glavno prednost celovitega sistema plačila uspešnosti. Gre namreč za razvoj mehanizma ki ga podjetja uporabijo za dvig produktivnosti zaposlenih (Campbell in drugi v Hanley in Nguyen 2005).

Teoretiki prepoznavajo tri temeljne sheme plačil uspešnosti, in sicer:

a) Program delitve prihrankov (angl. gain-sharing): gre za način nagrajevanja, ki predvideva, da bodo delavci del prihrankov, ki so jih ustvarili pri delu, dobili vrnjene v obliki bonusov (Lipičnik 1998). Gain-sharing plani vsebujejo zapleten izračun, ki združuje produktivnost delavcev⁴ z uspešnostjo poslovanja⁵ podjetja. So plani, ki so v večji meri v kontroli zaposlenih, saj lahko zaposleni vpliva na svojo produktivnost in zagnanost, ne more pa vplivati na zakonodajo, postopke obdavčitve dobička, zadolževanja podjetja in druge dejavnike, od katerih so odvisni ostali načini nagrajevanja uspešnosti (npr. profit-sharing) (Armstrong in Murlis 1998). S tem programom podjetje vzdržuje dobre odnose z delavci, saj prepozna njihovo uspešnost in z njimi deli pomemben delež prihrankov, spodbuja učinkovitost delavcev ter le-to tudi laže meri in nadzira, prav tako pa spodbuja sodelovanje med zaposlenimi (Schermhorn in drugi 2005).

b) Program delitve dobička (angl. profit-sharing): ta sistem med zaposlene vrne del dobička, ki ga ustvari podjetje. Za razliko od zgoraj opisanega plana, program delitve dobička ne vključuje produktivnosti zaposlenih, pač pa se osredotoča zgolj na uspešnost same organizacije (Schermhorn in drugi 2005). S tem podjetje med zaposlenimi vzbuja občutek pripadnosti, povečuje interes zaposlenih za uspeh podjetja ter spodbuja sodelovanje med menedžerji in zaposlenimi (Lipičnik 1998).

Zupanova (2001) poleg teh dveh planov nagrajevanja omenja še programe, ki so ciljani na daljši rok. T.i. goal-sharing ali succes-sharing vključujejo cilje poslovne strategije in usklajujejo oz. usmerjajo vedenje zaposlenih na daljši rok. Tako kot profit-sharing plani se tudi ti programi plačil uspešnosti ne navezujejo na produktivnost zaposlenih, pač pa na uspešnost poslovanja organizacije. So precej podobni programom delitve dobička, le da se v

⁴ Produktivnost delavca opredelimo kot »povezavo med vložki in rezultati dela in jo zato lahko na določeni ravni enačimo z učinkovitostjo« (Walters 2010, 7).

⁵ Uspešnost poslovanja podjetja ocenjujemo glede na dosego zastavljenih ciljev. Objektivni, ki se določajo so naslednji: izboljšava kvalitete storitev in produktov, višanje produktivnosti, boljša integracija zaposlenih, optimalnejši izkoristek človeškega kapitala, optimalnejša izraba časa (pri proizvodnih aktivnostih) ipd. (Forsman 2008).

teh primerih dobiček izplača v obliki različnih vrednostnih papirjev (Scherhorn in drugi 2005). Podjetje s tem spodbuja medsebojno sodelovanje zaposlenih, povečuje objektivnost pri izplačilu nagrade (objektivni merilniki, ki so vezani na poslovne rezultate) in promovirajo izplačevanje nagrad v obliki vrednostnih papirjev (Zupan 2001).

3.4.5 Nagrade

Plača je osnovno plačilo za delo, nagrada pa delavcu sporoči, da je njegovo delo dobro in uspešno ter ga s tem motivira za nadaljnjo uspešno delo. »Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo v pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oz. nagrada za dobro opravljeno delo« (Zupan 2001, 208). Kakršno koli shemo nagrajevanja podjetje uporablja, se vse nagrade štejejo med variabilni del plačila za delo. Medtem ko se osnovna plača, nadomestila plače, dodatki in plačila po uspešnosti izplačujejo v denarju ali obliki vrednostnih papirjev, pa so nagrade lahko tako denarne kot tudi nedenarne. Denarne nagrade predstavljajo finančne spodbude za delo, ki se navadno izplačajo glede na dobiček podjetja, delovne rezultate in zadovoljstvo strank. Nedenarne pa nasprotno predstavljajo motivacijsko sredstvo, ki nagrajuje oz. spodbuja trud in prispevek zaposlenega za boljše poslovne in delovne rezultate ter zadovoljstvo strank (Yap in drugi 2009). Vsaka od nagrad ima torej drugačen cilj in posledično tudi vpliv na zaposlenega.

3.4.5.1 Denarne nagrade

Denarne nagrade so odvisne od uspešnosti, kompetenc, zmogljivosti, zagnanosti, znanja in izkušenj zaposlenih. Armstrong med najpogostejše oblike denarnih nagrad uvršča naslednje:

- nagrade na podlagi individualne uspešnosti zaposlenega (tako v obliki enkratnega izplačila kot tudi v obliki povišanja osnovne plače);
- bonusi: nagrade za uspešno delo, ki so lahko izplačane individualno ali skupinsko;
- finančne spodbude: nagrade, ki so vezane na izpolnitev vnaprej postavljenih ciljev;
- provizije: posebne finančne spodbude, ki so načeloma namenjene pospeševalcem prodaje (izplačane kot odstotek od skupne prodajne vsote);
- plačila, vezana na storitev zaposlenih: nagrada za opravljanje določenih storitev, ki se določajo na podlagi različnih točkovnikov in razredov;
- nagrade, vezane na kompetence zaposlenih;
- nagrade, vezane na vložek zaposlenih: izplačilo, ki povezuje vložke z rezultati dela;

- nagrade, vezane na znanje in sposobnosti zaposlenih ter
- nagrade, povezane s kariernim razvojem zaposlenih (Armstrong 1999).

Denarne nagrade so med zaposlenimi zelo priljubljene, saj so hitro razumljive (preprosta povezava med pozitivnim delovnim rezultatom in izplačilom), preproste in delujejo kot dodatna motivacija za delo, vendar pa kljub temu v sebi skrivajo nekaj slabosti. Denarne nagrade niso obstojne in tako lahko njihova motivacijska moč (kot pri bonitetah) pade in jih zaposleni razume kot samoumevne. Prav tako pa so, če jih menedžment prevelikokrat uporabi, precej vsakdanje (niso inovativne) in jih je težko nadgraditi (Zupan 2001).

3.4.5.2 Nedenarne nagrade

Kljub temu, da je finančna vloga plač in nagrad najočitnejša, zaposlenim vse več pomenijo tudi nedenarne nagrade. Največkrat jih zaposleni sploh ne razumejo kot nagrade. Miheličeva med najpomembnejše nedenarne nagrade uvršča izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, možnost horizontalnega in vertikalnega napredovanja, omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela, dodatne proste dneve, zagotovitev boljših delovnih pogojev, javno izpostavitve dosežkov pred sodelavci, dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja ter različne simbolne nagrade (Mihalič 2006).

Zupanova menedžmentu kot komplementarne nagrade denarnim predlaga različne oblike materialnih nagrad, kot so: obisk sejmov in prireditev, potovanja, razkošne večerje ali kosila (npr. s predsednikom uprave), zlate ure in pisala ter darila umetniške vrednosti (kot nagrada za stalnost), zmagovalni pokali, majice, kape in druge predmete z logotipi podjetja (kot darilo ob novem letu), odobren prosti čas (v obliki podaljšanega odmora za malico) ipd. Mihaličeva ob tem poudarja, da moramo v razumevanje nedenarnega nagrajevanja zaposlenih vključiti tudi nekatere ugodnosti. Te se kot način nagrajevanja največkrat uporabljajo pri nagrajevanju ključnih kadrov oz. menedžerjev in so: službeni avto, parkirni prostor, menedžerski (nadstandardni) zdravniški pregledi idr. (Mihalič 2006). Kljub pozitivnemu vplivu nedenarnih in nematerialnih nagrad na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pa »dolgoročno mnogo pohval brez učinka pri plači (denarju) ne bo naletelo na dober odziv« (Zupan 2001, 212).

Problem, ki obkroža denarno nagrajevanje je zagotovo strošek, ki ga le-ta predstavlja za organizacijo, zato mnogi avtorji spodbujajo uporabo cenejših, predvsem pa učinkovitih

alternativnih načinov nagrajevanja oz. motivacije. Eden izmed teh načinov je pohvala dobrega dela. Ta naj bi bila posredovana osebno in takoj po izkazu odličnosti, dragocena za prejemnika in naravnana tako, da spodbuja želeno vedenje (Nelson v Luthans 2000).

3.4.5.3 Druge delitve

Zanimivo delitev nagrad zaposlenih izpostavi Wilson (2003), ki nagrade loči na štiri glavne komponente. Prvo predstavljajo verbalne oz. družabne nagrade, med katere spadajo posebni komplimenti, prepoznavanje najboljših (najboljši zaposleni tega meseca), pisma priporočil, večerje ipd. Druge so simbolne, med katere štejemo nagrade kot so trofeje in plakete ter karte za predstave in gledališke igre. Naslednje so nagrade, ki so vezane na delo, to so možnost napredovanja, programi dodatnega izobraževanja, dodatna odgovornost in zahtevnejše delovne naloge. Četrto skupino nagrad pa predstavljajo finančne nagrade, med katere uvrščamo plačo in povečanje le-te, nadure in bonuse za odlično opravljeno delo, nagrade ob napredovanju, delnice in opcije, ciljni bonusi ipd. (Wilson 2003).

4 DENAR IN MOTIVACIJA

Ljudje za preživetje v današnjem kapitalističnem svetu denar nujno potrebujejo, zato si ga tudi želijo (Armstrong 1999). Denar je zato odlično motivacijsko sredstvo, saj je neposredno ali pa vsaj posredno vedno povezan z zadovoljevanjem večine človekovih potreb. Denar načeloma ne spada v skupino internih spodbujevalcev človeške aktivnosti, vseeno pa je močan motivator, saj lahko z njim človek doseže veliko zastavljenih ciljev. Moč in pomen denarja se od človeka do človeka spreminja glede na njegovo življenjsko obdobje, trenutnega delodajalca idr. (Lipičnik 1998).

Motivacijske vplive plač in nagrad sta leta 1982 raziskovala Wallace in Szilagyi, ugotovila sta, da lahko nagrada deluje kot:

- cilj, kadar je cilj posameznika nakopičiti čim več denarja;
- instrument, s katerim lahko posameznik zadovolji svoje potrebe;
- simbol, preko katerega posameznik sporoča svoj status in pomembnost v podjetju in zasebnem družabnem življenju;
- vaje, saj delodajalci denar lahko izrabljajo kot orodje manipulacije z zaposlenimi (Wallace in Szilagyi v Armstrong 1999, 62).

Pozitivne vidike denarja kot motivatorja izpostavi tudi Armstrong. Pravi da je poleg zadovoljevanja osnovnih potreb tudi odlično orodje za izboljšanje posameznikove samopodobe in statusa v družbi, saj je denar tista lastnost, ki te lahko hitro loči od drugih (z denarjem si človek lahko kupi večje, dražje, prestižnejše stvari, nepremičnine, avtomobile ipd.) (Armstrong 1999).

Kohn (1998) se z zgoraj navedenimi motivacijskimi vrednostmi denarja nikakor ne strinja, pravi, da finančna spodbuda nikakor ne motivira ljudi in zato zavrača dogmo o denarju kot motivatorju. Je mnenja, da je ideja denarja kot glavnega motivatorja »propaganda zasvojenosti z denarjem, ki tako svojo zasvojenost opravičujejo« (Kohn v Armstrong 1999, 63). Prav tako pa pravi, da ljudem motivacija in interes za delo pada obratno-sorazmerno z višanjem ponujenih nagrad (Kohn v Armstrong 1999). Podobnega mnenja je tudi Pfeffer (1998); pravi namreč, da »ljudje ne delajo zaradi denarja, pač pa zaradi samoaktualizacije« (Pfeffer v Armstrong 1999, 63). Dodaja še, da denar ne more v nobenem pogledu nadomestiti zaupanja in dobrih odnosov, ki jih tudi izpostavi kot motivatorje na delovnem mestu. Poleg Kohna in Pfefferja pa tezo o denarju kot najboljšemu motivatorju na delovnem mestu zavrača tudi Perry (2006). Pravi, da ima denar, seveda v kompletu z drugimi elementi, motivacijsko moč, vendar pa kljub temu ni najboljšo orodje za zagotavljanje dobre delovne klime (Perry v Houran in Kefgen 2011).

Zagotovo ni enoznačnega odgovora oz. mnenja o denarju kot motivatorju, saj so motivi, potrebe in zato tudi motivatorji različni od človeka do človeka. Nekatere najbolj motivira denar in druge vrste materialnih nagrad, spet na druge imata največji motivacijski učinek pohvala in dobro delovno vzdušje. Najboljša metoda vsakega sistema motiviranja zaposlenih pa je zagotovo kombinacija različnih teorij in različnih motivatorjev – od finančnih do nefinančnih, ker, kot pravijo Ballentine (2003) in sodelavci se denarne in nedenarne nagrade razlikujejo po moči, vlogi, učinku in primernosti, odvisno od rezultata, ki ga z nagrajevanjem želimo doseči (Ballentine in drugi 2003).

5 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU P

5.1 Opis Podjetja P

Podjetje P je farmacevtska družba z dolgoletnim stažem, saj njegovi začetki segajo v leto 1946. Deluje na mednarodnih trgih kot član generičnega podjetja, ki sestavlja skupino še večjega mednarodnega podjetja. Skupina Podjetja P na svetovnem trgu velja za eno izmed bolj dinamičnih, etičnih in zaupanja vrednih srednje velikih farmacevtskih družb. Uvršča se med deset vodilnih evropskih generičnih farmacevtskih družb in med tri najboljše vzhodnoevropske farmacevtske družbe. Tudi v slovenskem merilu za Podjetje P veljajo enako visoki standardi in ugled. Z malo manj kot 2500 zaposlenimi podjetje uvrščamo med velike slovenske delodajalce, nezanemarljivo pa je tudi dejstvo, da podjetje deluje tudi v različnih predstavništvih po svetu (Podjetje P 2011b).

Glavne dejavnosti podjetja so: produkcija končnih izdelkov in učinkovin, raziskave in analize nabavnih trgov, identifikacija in evalvacija nabavnih virov za razvojno delo, pridobivanje, posredovanje in izmenjava tehničnih informacij s proizvajalci, redno spremljanje trendov na nabavnih in prodajnih trgih za učinkovine in končne izdelke (originalna in generična zdravila), pogajanje in sklepanje konkurenčnih nakupnih pogodb in mnogo drugih aktivnosti (Podjetje P 2011b).

V Podjetju P si prizadevajo, da bi zdravje postalo dostopno vsem. Njihovo poslanstvo je zagotavljati dolgoročen dostop do zdravstvene oskrbe za ljudi po vsem svetu in tako izboljšati kakovost življenja vsem (Podjetje P 2011b).

Podjetje P vodi uprava, delovanje katere nadzira nadzorni svet. Organizacijska struktura podjetja nam pokaže, da je podjetje razdeljeno na centralne in komercialne funkcije (Pravne zadeve, Kadri, Računovodstvo, Prodajne storitve, Marketing in prodaja idr), razvojni oddelek in tehnične dejavnosti (proizvodne enote, kakovost) (Podjetje P 2011b).

Kadrovska služba Podjetja P je ena izmed podpornih služb v družbi, sestavlja pa jo 23 zaposlenih. Kadrovski oddelek sestoji iz štirih področij, in sicer iz administracije (postopki zaposlovanja, storitve za zaposlene (izdaja potrdil o zaposlitvi ipd.), vodenje kadrovskih evidenc), nagrajevanja (obračun plač, izdelava poročil, kalkulacija in implementacija nagrad), izobraževanja (obvezno izobraževanje za zaposlene, izobraževanje ob delu) in strokovne službe (HR menedžerji predstavljajo vez med kadrovsko službo in enotami) (Cranet 2010).

5.2 Sistem plač in nagrajevanja v Podjetju P

Podjetje P poskuša z dobrim in jasnim sistemom plač in nagrajevanja pozitivno vplivati na počutje in motivacijo vseh zaposlenih. Nagrajevanje zaposlenih igra osrednjo vlogo pri zadrževanju ključnih kadrov in s tem zmanjšuje prostovoljno fluktuacijo. Preko ocen različnih benchmark analiz, v katerih Podjetje P in Skupina Podjetja P sodelujeta, se vzdržuje konkurenčnost plač, nagrad in drugih bonitet, s čimer se zadrži in hkrati privablja nove kadre. »Seveda je, računovodsko gledano, vsaka investicija strošek. Plače in nagrade so ogromen strošek za naše podjetje, vendar jih ne razumemo zgolj kot strošek, pač pa bolj kot dolgoročno investicijo v notranji talent. Sistem plač in nagrad nam predstavlja orodje, preko katerega lahko s pravilno motivacijo in usmerjanjem vedenja vzgojimo takšen kader, ki ga najbolj potrebujemo« (Vodja oddelka Nagrajevanje 2011). Podjetje P se zaveda, da je človeški kapital ključen za poslovni uspeh. Sistem plač in nagrad zato igra mnogo funkcij, od najbolj osnovnih nalog, kot so plačilo za opravljeno delo, motiviranja zaposlenih, spodbujanja kreativnega reševanja delovnih nalog do razvoja kadrov in nenazadnje tudi vzgoje po meri ustvarjenega izobraženega, izkušenega in kompetenčnega človeškega kapitala.

5.2.1 Shema plač in nagrad v Podjetju P

Sistem plač in nagrajevanja v Podjetju P je sestavljen iz več ključnih elementov, na katere pa vplivajo tako zakonski predpisi, panožna kolektivna pogodba in kolektivna pogodba podjetja, drugi interni akti in strategije ter politika poslovanja Skupine Podjetja P.

Pomembno je izpostaviti, da je vsak zaposlen seznanjen s samim sistemom plač in izračunom določenih nagrad, ki mu pripadajo. Dolžnost vsakega novozaposlenega v podjetju je, da se udeleži predavanj, ki so mu namenjena. V dvournem predavanju, ki ga za zaposlene pripravijo v Kadrih, so zajete vse pomembnejše informacije o podjetju, njegovem razvoju, poslanstvu, strategijah in politikah plače in nagrajevanja.

Ključne elemente plačilnega sistema sem predstavila že v poglavju 3.4., zato bom v tem delu navedla le posebnosti. Plača je v podjetju strukturirana iz naslednjih postavk:

- Osnovna plača: določena je v pogodbi o zaposlitvi za vsakega zaposlenega posebej. Kot vse plače je tudi v Podjetju P osnovna plača uravnavana s slovensko zakonodajo,

predvsem z Zakonom o delovnih razmerjih (2002), posebno moč pa nosita tudi panožna kolektivna pogodba (Kolektivna pogodba kemično za gumarsko industrijo Slovenije 2007) in kolektivna pogodba podjetja. Za vseh 9 tarifnih razredov so ustvarjeni minimalni zneski, ki ustvarijo mejo, pod katero izplačila plače ne smejo pasti. Vsako leto podjetje izvaja letno povišanje osnovne plače, ki ga bom opisala v nadaljevanju.

- Povračila: kot je določeno v 130. členu Zakona o delovnih razmerjih (2002), podjetje izplačuje povračila stroškov, ki izvirajo iz naslova službenih potovanj, prevoza na delo in prehrane med delovnim časom. Posebnost slednjega je, da ni izplačan v denarju, pač pa sta zaposlenim omogočena topel obrok in dodatek (sadje, jogurt, napitek ipd).
- Dodatki: izpostavila bi dodatek za delo v tujini (saj gre za podjetje, ki je močno vpeto v poslovanje Skupine Podjetja P, zato precej kadra občasno delo opravlja tudi v tujih podružnicah Skupine Podjetja P) in dodatke, ki izvirajo iz proizvodne funkcije podjetja, in sicer dodatek za izmensko delo, delo ponoči, delo ob nedeljah in praznikih.
- Nadomestila: podjetje zaposlenim izplačuje vsa zakonsko predpisana nadomestila.
- Plačilo za delovno uspešnost: bonus, ki predstavlja glavno plačilo delovne uspešnosti, bom opisala v nadaljevanju.
- Nagrade: izredne nagrade, jubilejne nagrade, nagrade za inovativnost.
- Drugi prejemki: podjetje zaposlenim redno izplačuje zakonsko določen regres za letni dopust in božičnico, prav tako pa se izplačujejo tudi odpravnine ob upokojitvi (Podjetje P 2010).

5.3 Ključni elementi sistema nagrajevanja

Podjetje si prizadeva izvajati pravično nagrajevanje, ki temelji na dosežkih (individualnih, skupinskih in organizacijskih) in vedenju zaposlenih. Sistem nagrajevanja je odprt in fleksibilen in tako sledi globalnim smernicam in potrebam lastnega trga. Ključni projekti sistema nagrajevanja v Podjetju P so: bonus, redno letno povišanje plače, različne vrste denarnih in materialnih nagrad ter nedenarne nagrade (Vodja oddelka Nagrajevanje 2011). Med nedenarnimi nagradami izstopata dva posebna projekta.

5.3.1 Upravljanje z delovno učinkovitostjo

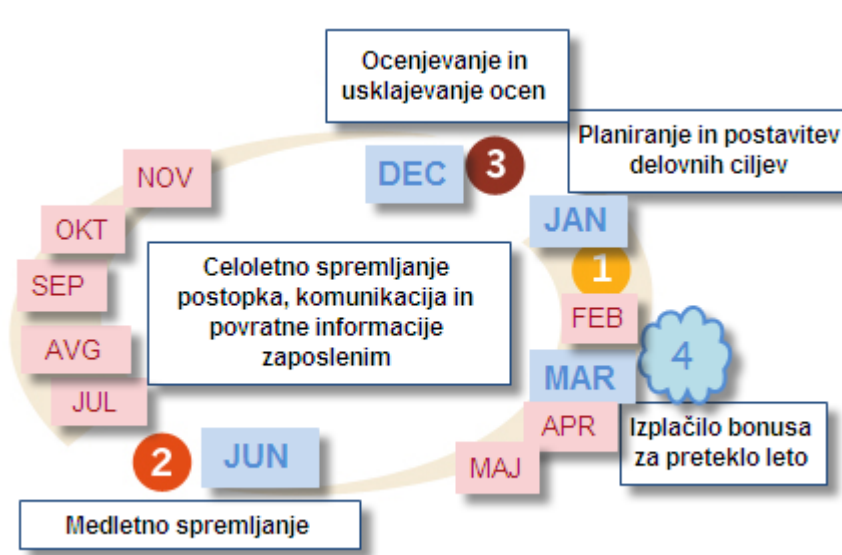
Osrednjo vlogo v sistemu nagrajevanja v Podjetju P predstavlja celosten program upravljanja z delovno učinkovitostjo. Performance Management Process (PMP), kot program upravljanja

delovne učinkovitosti prevajamo v angleščino, je »proces postavitve (organizacijskih in individualnih) ciljev ter načinov, kako te cilje doseči« (Armstrong in Murlis 1998, 240) in gre pravzaprav za celovit način vodenja zaposlenih na način, ki bo uresničil več zastavljenih ciljev in pričakovanj.

V Podjetju P si prizadevajo, da bi bil sistem nagrajevanja čim bolj pravičen, fleksibilen in objektivni, zato se je uporaba celovitega sistema upravljanja z delovno učinkovitostjo (v nadaljevanju proces PMP) izkazala za dobro strateško potezo (Podjetje P 2011a). Podjetje P proces PMP uporablja kot kritično orodje ocenjevanja uspešnosti, katerega rezultat so višja produktivnost med zaposlenimi in s tem posledično boljši poslovni rezultati, konkurenčnost in delovanje v skladu s kadrovskimi in drugimi poslovnimi strategijami, s procesom PMP pa Podjetje P prav tako privablja nove visoko izobražene in usposobljene zaposlene. Cilji procesa PMP med drugim zajemajo dvig produktivnosti zaposlenih, konstantne izboljšave projekta, zagotavljanje stalnega in celostnega razvoja človeškega kapitala podjetja, spodbujanje komunikacije na vseh ravneh in prepoznanje in nagrajevanje nadpovprečnih zaposlenih (Podjetje P 2003).

Proces upravljanja delovne učinkovitosti, ki ga prikazuje časovnica (glej Sliko 5.1), je pravzaprav celoletni projekt.

Slika 5.1: Shematični prikaz procesa PMP



Vir: Podjetje P (2011a)

Sestavljen je iz štirih korakov:

1. Postavljanje ciljev

V mesecu januarju potekajo vsakoletni pogovori med vodjo in zaposlenimi, na katerih se določijo cilji zaposlenih za tekoče leto. Zaposleni si, v sodelovanju z vodjo, postavi tako individualne kot tudi skupinske cilje (npr. cilji za delovni tim, enoto).

V Podjetju P pravijo, da obstaja pameten (SMART) način postavitve ciljev. Cilji morajo biti: **Specific** = Natančni: cilji morajo biti razumljivi in natančni ter zastavljeni na način, ki je jasen tako zaposlenemu kot njegovi vodji.

Measurable = Merljivi: merljivost ciljev je temelj PMP-ja, zato morajo biti le-ti postavljeni skupaj z objektivnimi kriteriji (kakovost, stroški, količina ipd).

Attainable = Dosegljivi: cilji morajo biti dosegljivi, vendar postavljeni tako, da delo ne postane rutinsko. Cilji morajo zaposlene motivirati, da k delu pristopijo kreativno in iščejo nove načine za doseg učinkovitosti in odličnosti.

Relevant = Ustrezni: cilji morajo biti vpeti v kontekst organizacijskih ciljev in vrednot.

Time-bound = Časovno določeni: vsak cilj potrebuje časovni okvir, ki ga med drugim določajo tudi poslovni cilji in zahteve (Podjetje P 2003).

2. Medletno spremljanje

Tekom leta se cilje in njihovo uresničevanje redno spremlja. Organizacijski cilji, predvsem pa njihov dosežek, so v proizvodnih enotah redno izobešeni na oglasnih deskah in plazmah (npr. podatki o prodaji, številu palet). Individualne cilje pa spremljajo tako zaposleni kot vodje. Spremlja se način dela in njihov napredek, prav tako pa tudi vrednote in vedenja (sodelovanje z drugimi, zanesljivost, odzivnost, spoštovanje do sodelavcev in strank), ki so ključnega pomena pri izračunu delovne uspešnosti zaposlenega. V sklop medletnega spremljanja procesa spada tudi ponovitev oz. nadaljevanje pogovora med vodjo in zaposlenim iz začetka leta. Namen medletnega pogovora je spodbujanje sodelovanja in komunikacije med vodjo in zaposlenim. Na pogovorih zaposleni izrazi mnenje o svojem dosedanjem delu in ciljnih, razloži delovne probleme, ki jih je rešil in predlaga nove cilje oz. posodobi cilje, ki si jih je postavil na začetku leta. Vodje pa ta pogovor izrabijo za to, da dajo zaposlenim povratno informacijo o njihovem delu, vedenju in jim predstavijo nove cilje.

3. Ocenjevanje in usklajevanje ocen

Ob koncu letu vodja oceni vse svoje sodelavce. Ocena zaposlenega se, da ostane čim bolj objektivna, na t.i. kalibracijskih sestankih uskladi z mnenjem drugih vodij, ki so s tem zaposlenim sodelovali, ter tudi z direktorjem enote. Vodja zaposlenemu skupaj z oceno določi tudi pripadajoči individualni faktor in mu ob tem tudi pojasni razloge za takšno oceno.

Ocena delovne uspešnosti (glej Tabelo 5.1) je sestavljena iz ocene za doseganje ciljev (skupinskih in individualnih) in ocene za vrednote in vedenje (medsebojno spoštovanje in zaupanje, hitrost in enostavnost delovnih postopkov ter osredotočenost na kupce).

Tabela 5.1: Tabela ocene in pripadajočega individualnega faktorja

Realizacija ciljev	Presega pričakovanja	3.1 50-100%	3.2 110-130%	3.3 130-150%
	Dosega pričakovanja	2.1 50-80%	2.2 90-110%	2.3 110-130%
	Delno dosega pričakovanja	1.1 0%	1.2 0-70%	1.3 50-80%
		Delno dosega pričakovanja	Dosega pričakovanja	Presega pričakovanja
Vrednote in vedenja				

Vir: Podjetje P (2011a).

Ocena in individualni faktor uspešnosti vplivata na višino bonusa, ki ga zaposleni prejme. Prav tako se na oceno opira tudi možnost za napredovanje, razvoj kariere in druge strategije nagrajevanja. V interesu podjetja je, da preko ocenjevanja delovne učinkovitosti in uspešnosti iz mase zaposlenih izluščijo tiste, ki v sebi nosijo vodstvene in strokovne potencialne in predstavljajo bodoče vodstvene kadre (Podjetje P 2011a).

4. Izplačilo bonusa

Bonus, ki je rezultat procesa PMP, se v Podjetju P izplačuje konec marca za preteklo leto. Bonus predstavlja osrednjo finančno nagrado za zaposlene in se izračuna po naslednji formuli:

$$\begin{aligned} \text{BONUS} = & (\text{osnovna plača} + \text{dodatek za delovno dobo}) \\ & \times \text{obdobje} \\ & \times \text{odstotek ciljnega bonusa} \\ & \times \text{individualni faktor uspešnosti} \\ & \times \text{faktor uspešnosti poslovanja}^6 \text{ (Podjetje P 2011a)} \end{aligned}$$

Izračun bonusa se navezuje na 3 različne faktorje: ciljni bonus (določen je skladno s Kolektivno pogodbo podjetja, v pogodbi o zaposlitvi), individualni faktor uspešnosti (določi ga vodja, odvisen pa je od ocene delovne uspešnosti) in faktor uspešnosti poslovanja (določen je s strani Skupine Podjetja P).

Glavno prednost predstavljenega sistema vidim v ocenjevanju delovnih rezultatov. Hanley in Nguyen namen ocene delovne uspešnosti vidita v samem ocenjevanju, hkrati pa tudi v razvoju zaposlenih. Ocenjevanje se navezuje na merjenje in medsebojno primerjavo uspešnosti zaposlenega glede na njegov položaj znotraj sistema nagrajevanja, napredovanja in izobraževanja, včasih pa tudi strategije odpuščanja odvečnih delavcev. Cilj razvoja zaposlenih sta po mnenju omenjenih avtorjev motivacija in dvig produktivnosti s pomočjo povratne informacije o njihovem delu (Hanley in Nguyen 2005). Prednost v ocenjevanju učinkovitosti in povezovanju izplačila z dejanskimi delovnimi rezultati zaposlenega vidijo tudi Armstrong in drugi pravijo, da se z merjenjem učinkovitosti in izplačevanjem nagrad ocenam primerno vzdržuje oz. celo niža stroške plač v mejah, ki so določene v poslovnih planih (Armstrong in drugi 2011). Poleg ocene dela glavne prednosti procesa PMP vidim še v spodbujanju kvalitetne komunikacije, povezovanju rezultatov dela in plačila, promociji organizacijskih vrednot in osredotočenosti na iskanje. Proces pa ni brez slabosti. Cilji, ki naj bi se postavljali po sistemu SMART, hitro lahko postanejo nemerljivi, nedosegljivi in nenatančni, sploh če se zaposlenim (npr. v proizvodnih enotah) ne dovoli samoiniciativnega delovanja. Merljivost ciljev je zelo relativen pojem saj je odvisen od delovnega mesta. Delovnemu mesta tajnice je težje določiti merljive cilje kot npr. delavcu v proizvodnji. Prav tako problem nastane pri

⁶ Primer izračuna bonusa zaposlenega: Zaposleni prejema 1.200,00 € osnovne plače in 33€ dodatka za delovno dobo. Na kalibracijah mu je bila namenjena ocena delovne uspešnosti 3.2 (presegel je zastavljene delovne cilje, glede vedenja pa dosegel vsa pričakovanja), vodja pa mu je v skladu z razpredelnico (glej Slika 5.2.) določil faktor 120%.

$$\text{Bonus} = (1.200,00\text{€} + 33,00\text{€}) \times 12 \times 10\% \times 120\% \times 100\% = 1.775,52\text{€}$$

postavitvi ciljev zaposlenih v večjih proizvodnih enotah. Tam se v glavnem postavljajo skupinski cilji, njihov dosežek pa je temelj za izračun ocene vseh zaposlenih. Skupinsko ocenjevanje oz. skupinski cilji imajo pozitiven učinek tako na produktivnost kot tudi komunikacijo znotraj delovne ekipe (Rack in drugi 2011). Vendar pa, če skupinski cilji niso povsem doseženi, delavec kljub odličnemu individualnemu delu in doseganju osebnih ciljev ne prejme ocene, ki bi si jo dejansko zaslužil. Slabo delo skupine lahko torej vpliva na oceno delavca v proizvodni enoti, kar je po eni strani spodbuda za vse delavce (z dobrim delom posameznikov se uspeh skupine zviša), po drugi strani pa lahko deluje izjemno demotivacijsko, saj ocena ne izraža vloženega truda in doseženega individualnega uspeha. Poleg tega so problematične tudi ocene vedenja in vrednost. Na tem mestu se pojavi vprašanje: so vrednote in vedenja res merljivi kazalniki uspešnosti? Razumevanje vrednot in vedenja se razlikuje od posameznika do posameznika, zato je del ocene, ki zadeva le-to relativno subjektivno mnenje ocenjevalcev, tako da ima zaposleni manj vpliva na oceno, kot je mogoče oceniti na prvi pogled.

5.3.2 Redno letno povišanje osnovne plače

Merit increase⁷, kot se z angleškim terminom poimenuje redno letno povišanje plače, se v Podjetju P izvaja vsako leto, v veljavo pa stopi s 1. aprilom. To plačilo lahko definiramo kot »orodje, ki usklajuje višino plače zaposlenega z njegovo uspešnostjo« (Schermhorn in drugi 2005, 178). Povečanje osnovne plače oz. začetniške plače lahko podjetje uporabi tudi v primeru velikega povpraševanja in majhne ponudbe, torej, ko zaposluje kader, ki ga na trgu delovne sile primanjkuje. Z višanjem osnovne začetniške plače želi podjetje zagotoviti konkurenčnost na trgu in s tem privabiti kader v svoje podjetje (Hansen 2009).

V procesu rednega povišanja osnovne plače se v Podjetju P uskladi več faktorjev. To so inflacija, dodatek za delovno dobo (0,5% povišanje na vsako leto delovne dobe) in napredovanje (zasluga). Napredovanje je tu razumljeno kot napredovanje na istem delovnem mestu (torej povišanje osnovne plače) in napredovanje na višje, odgovornejše delovno mesto. »Vsakoletno povišanje plače je v rokah direktno nadrejenih. Vsak zaposleni lahko pričakuje določeno povišanje plače, če ne zaradi drugega, pa zaradi dodatka za delovno dobo. V kolikor je zaposleni na vidnejši način pripomogel k uspehu našega poslovanja in je njegov vodja to prepoznal, je merit increase tisti korak, v katerem je ta uspešnost poplačana« (Vodja oddelka

⁷ Termin »merit« v slovenščino prevajamo z besedo zasluga, tako da lahko rečemo, da je merit increase povišanje plače glede na zasluge zaposlenega in organizacije.

Nagrajevanje 2011). Čeprav je merit increase dobro sredstvo nagrajevanja pa hitro lahko postane predmet nezadovoljstva zaposlenih, saj med njimi vzbudi občutek nepravilnosti, ki jo po Adamsovi teoriji motivacije označujemo za demotivacijsko. »Nezadovoljstvo, ki je posledica občutka nepravilnosti procesa povečanja osnovne plače lahko pripelje do neželenih učinkov za podjetje« (Terpstra in Honoree 2005, 51). Skrajni rezultat je tudi prekinitev delovnega razmerja, ki za podjetje ustvari dodatne stroške, hkrati pa je potrebno dodati, da so ponavadi najbolj nezadovoljni tisti kadri, ki so v praksi najbolj produktivni (Terpstra in Honoree 2005).

Povišanje plače seveda štejemo med denarne nagrade, vendar pa možnost napredovanja predstavlja tudi enega od nedenarnih načinov nagrajevanja zaposlenih v podjetju.

5.3.3 Nagrade

5.3.3.1 Izredne nagrade

Izredne nagrade so namenjene plačilu izrednega izkaza v okviru rednega dela. Direktor vsake enote poslovanja ima na voljo mesečni fond, namenjen izrednim nagradam, ki je procentualno določen glede na višino izplačanih plač zaposlenih v enoti. Direktorjem enot prejemnike predlagajo vodje oddelkov in delovnih enot, ki so, kot pravita Brown in Purcell podaljšek menedžmenta, vendar vseeno del delovne skupine, zato ti. linijski vodje najlažje ocenijo, kdo si zasluži nagrado. Dodajata še, da so linijski vodje v procesu nedenarnega nagrajevanja ključni izvajalci, saj je njihova naloga pohvaliti delavce, jih dnevno motivirati in ustvarjati prijazno delovno okolje (Brown in Purcell 2007). Izredne nagrade se izplačajo tako za izkaz nadpovprečnega delovnega uspeha in kreativne rešitve delovnega problema kot tudi za plačilo posebnega izkaza požrtvovalnosti (npr. ob primeru nesreče v proizvodnji, požara ipd).

Preko izrednih nagrad pa se zaposlene na nek način tudi kaznuje. Delavcu se lahko zaradi kršitev dodeli tudi ti. negativna nagrada, kar dejansko pomeni nekakšen odbitek bonitet. »Zaposlene se lahko na podlagi incidenta ali kršitve kaznuje z odbitkom plače na podlagi opomina ali pogovora. Te negativne nagrade so zelo redke, postopek dodelitve pa je enak kot pri pozitivnih nagradah« (Vodja oddelka Nagrajevanje 2011).

5.3.3.2 Jubilejne nagrade

Podjetje P nagrajuje stalnost svojih zaposlenih. Jubilanti podjetja so nagrajeni vsakič, ko dosežejo določeno skupno delovno dobo in delovno dobo pri podjetju. Jubilejne nagrade se

izplačujejo za 10, 20, 30 let delovne dobe v podjetju. Uporaba takšnih nagrad kaže na to, da se v podjetju zavedajo, da sta pripadnost in zvestoba pomembna pri ustvarjanju povezanega, koordiniranega in uspešnega kolektiva. Nagrade niso zgolj denarne narave, vsako leto podelitev nagrad spremlja slavnostna proslava, ki predstavlja še eno izmed mnogih nedenarnih nagrad, hkrati pa zaposlenim predstavlja priložnost za neformalno druženje in zabavo (Podjetje P 2010).

5.3.3.4 Nagrade za inovativnost

V podjetju so prepričani, da vsaka ideja šteje, še posebej pa so veseli, če iz ideje nastane uspešen projekt, ki podjetju prinese odlične poslovne rezultate in ugled v strokovni javnosti. Kreativnost in inovativnost zaposlenih spodbujajo na različne načine, eden izmed njih so nagrade za inovativnost. Nagrade za inovativnost so namenjene tistim zaposlenim, katerih ideje niso ostale zgolj pri fikciji, pač pa so se prelevile v realnost. Denarno nagrajevanje ni nujno najoptimalnejša oblika nagrajevanja inovativnosti, ugotavljajo Zhou in drugi. Denarne nagrade so dobro motivacijsko sredstvo, vendar preveč denarnih nagrad na posameznika deluje ne-inovativno. Kreativnost in inovativnost je potrebno pri zaposlenih spodbujati in nagrajevati s pomočjo mreže nedenarnih nagrad, kot so fleksibilna oblika zaposlitve, priznanja in izobraževanje (Zhou in drugi 2011).

5.3.4 Nedenarno nagrajevanje

Edini problem denarja kot motivatorja je, da njegov učinek hitro popusti. Denar je odlično motivacijsko sredstvo na začetku kariere, kasneje pa postanejo pomembnejše možnost kariernega razvoja, napredovanje, tujina, strokovna izobraževanja in treningi za specializacijo v določenem področju dela in prevzem odgovornejšega dela. (Vodja oddelka Nagrajevanje 2011).

Podjetje se zaveda pomembnosti nedenarnega nagrajevanja, zato v vsakdanji interakciji vodje poskrbijo za prijetno delovno okolje (veliko oddelkov ima redne neformalne sestanke ob jutranji kavici), javno pohvalijo tiste, ki si to zaslužijo (ime najboljšega delavca določene enote v proizvodnji je obešeno na oglasni deski, tako da je vsem na očeh), poskrbijo za stalno izobraževanje (v okviru česar potekajo tudi večdnevne delavnice, kjer se poskrbi tudi za druženje kolektiva) in ob posebnih prazničnih obdobjih med zaposlene razdeli darilca (ob novem letu, ob dosežku izjemnih poslovnih uspehov ipd.).

Pri nedenarnih nagradah bi posebej izpostavila dva projekta, in sicer:

a) Idol P

Ta nagrada je namenjena najboljšim sodelavcem. Zasnovana je tako, da združuje vrednote podjetja in uspešnost zaposlenih, spodbuja širjenje znanja in motivira nadaljnji razvoj posameznikov in timov. Sistem podeljevanja je prilagojen razmeram na trgu in v podjetju, je fleksibilen in odprt za nove, sveže ideje, je dinamičen in izraža to, kar podjetje in zaposleni najbolj cenijo (Podjetje P 2011a). Gre za nagrado v obliki javnega priznanja, pohvale in plakete in je odlično orodje motivacije za zaposlene, saj si vsak želi postati idol. Projekt podeljevanja nagrade je za odličnega spoznala tudi strokovna javnost, zato je bil nekaj let po mnenju strokovne komisije podjetja Planet GV izbran za najboljši HRM projekt.

Nagrada Idol P je razdeljena na dve kategoriji: vrednote in vedenje ter izjemni poslovni dosežki. Kategorija vrednot in vedenja je nadaljnje razdeljena na tri podkategorije:

- Tri ključne vrednote: zaupanje in medsebojno spoštovanje, osredotočenost na kupce in kakovost ter hitrost in enostavnost. V tej kategoriji se nagrajuje zaposlene, ki so s svojimi vrednotami in dobrim vedenjem presegli pričakovanja.
- Prenos znanja: osnovno merilo za priznanje prenosa znanja izhaja iz konstantne potrebe po prenosu ključnega znanja v družbi. Nagrajenci so tisti, ki neformalno prenašajo znanje, veščine in izkušnje na druge in kot mentorji vplivajo na razvoj kadrov v podjetju.
- Raznolikost ter vključenost: kategorija nagrajuje tiste zaposlene, ki sprejemajo in v delovni proces vključujejo drugačnost, aktivno promovira raznolikost in vključenost le-te na vseh področjih in s tem pripomore k boljšim poslovnim rezultatom.

V kategoriji izjemnih poslovnih dosežkov podjetje z nazivom Idol P imenuje in nagradi tiste zaposlene, ki so s svojimi delovnimi dosežki in uspehi presegli pričakovanja. Med kriteriji se poleg kreativnosti najdejo še stroškovna učinkovitost, visoka produktivnost, konkurenčnost in prepoznavnost (Podjetje P 2011a).

Posebna prednost te nagrade pa se skriva v načinu nagrajevanja oz. dodeljevanja nagrad. Prejemnike nagrad lahko nominira kdorkoli, tako da nagrade niso odvisne zgolj od mnenja vodje. Je odprt in pravičen sistem nominiranja.

b) Razvoj talentov

Zaposlenim je v Podjetju P ponujena odlična priložnost za razvoj kariere. Skupaj z dobrimi delovnimi rezultati in stalnim izobraževanjem poteka proces razvoja internih talentov.

Podjetje se zaveda, da na razvoju notranjih talentov temelji prihodnost poslovanja vsakega podjetja, posebno pomembnost pa pripisujejo »prepoznavanju, usmerjanju ter pospeševanju razvoja voditeljskih talentov, saj pomembno prispevajo k uspešnosti vseh skupaj« (Podjetje P 2011c).

Program razvoja talentov je podprt s procesom razvoja in prepoznavanja organizacijskega talenta. Temelj programa je prej opisani proces PMP, ki temelji na letnih pogovorih, delovnih ciljih in ocenah delovne uspešnosti. Zasnovan je torej tako, da vsako leto znova preuči interne zaloge talenta in nato ključne kadre motivira za razvoj nadalje strokovne in vodstvene kariere. »Strokovnjakom in ekspertom omogočamo pridobivanje znanja na svetovno znanih ustanovah ter udeležbo in sodelovanje na mednarodnih konferencah. Omogočamo vrhunsko usposobljenost na področju razvoja in uveljavitev v strokovni javnosti. Sposobnim vodjem omogočamo prehajanje med vodstvenimi položaji na vseh ravneh, poleg tega pa vodje pošiljamo na dodatna usposabljanja v Sloveniji in tujini ter jih omogočamo stalno izboljševanje delovnih dosežkov in osebno rast« (Podjetje P 2011c). V podjetju bodoče kadre in talente iščejo tudi na fakultetah, zato sodelujejo z Univerzo v Ljubljani in Univerzo v Mariboru. Mladim perspektivnim znanstvenikom in strokovnjakom podeljujejo štipendije in jim nudijo mentorstvo priznanih strokovnjakov.

Karierni razvoj je še ena izmed nedenarnih oblik nagrajevanja zaposlenih, ki ga izvajajo v Podjetju P. Ballout v raziskavi ugotavlja, da je to dober in učinkovit sistem nagrajevanja zgolj tistih zaposlenih, ki so visoko učinkoviti in samoiniciativni. Prav tako pravi, da mora biti ta oblika nagrajevanja nujno pogojena z zaposlenemu zadovoljivo visoko plačo in ambicijo za nadaljnji karierni razvoj (Ballout 2009).

5.3 Ocena sistema plač in nagrajevanja Podjetja P in predlogi za izboljšavo

Podjetje se zaveda pomembnosti dobrega kadra in se zato zavzema za čim boljši sistem plač in nagrajevanja. Pestrost sistema sem ponazorila z opisom najrazličnejših nagrad, ki jih podjetje svojim zaposlenim ponuja. Poudarek je sicer na izplačilu glavne finančne nagrade (bonusa), vendar je tekom leta poskrbljeno tudi za mnogo nedenarnih nagrad, ki delujejo kot motivatorji za boljše in učinkovitejše delo zaposlenih, kot so konstantno izobraževanje, javne pohvale najboljših delavcev, simbolna darilca ob posebnih dogodkih in seveda glavna projekta Idol X in Razvoj talentov. V Podjetju P pravijo, da se zavedajo, da je denar motivator le do neke mere in da so pomembnejše druge, na videz malenkostne spodbude in nagrade. Po

mojem mnenju se v podjetju kljub temu prevelik pomen pripisuje denarnim nagradam, saj tudi nekatere opisane nedenarne nagrade (npr. Idol P in Razvoj talentov) spremljajo finančne nagrade. Menim, da bi bilo potrebno nedenarno nagrajevanje nekoliko izboljšati. Sistem bi moral vključevati več formalnih nagrad, zato predlagam da se praksa »najboljši zaposleni meseca« prenese na vse enote z več kot 60 zaposlenimi. Prav tako bi bilo potrebno vodje poučiti o različnih neformalnih nagradah, za to bi bile primerne različne delavnice na temo čustvene inteligence, čustev na delovnem mestu ipd.

Skupaj s samim sistemom plač in nagrajevanja imajo v Podjetju P dobro organizirano komunikacijo z zaposlenimi. »Poskrbimo, da so zaposleni informirani. Letos smo pred izplačilom bonusa med zaposlene razdelili letake z natančnim, a preprostim opisom izračuna bonusa ter poudarili datum izplačila. Prav tako so o dejavnostih naše enote (npr. kar se tiče izplačila božičnice in regresa) obveščeni preko intranetne strani« (Vodja oddelka Nagrajevanje 2011). Poleg vseh sprotnih »obveščevalnih akcij« pa se zaposleni s sistemom plač seznanijo že na začetku svoje poti v podjetju. Podjetje P namreč za vse novozaposlene organizira nekajurno izobraževanje, na katerem se le-ti seznanijo s podrobnostmi podjetja, njegove zgodovine, dejavnosti, politike in nenazadnje tudi s sistemom plač in nagrajevanja. Informiranost zaposlenih se mi zdi izjemno pomembna, saj tako zaposleni točno vedo, kaj se od njih pričakuje in kaj sami lahko pričakujejo od sistema.

Če povežem informiranost skupaj z bonusom, se jasno pokažeta dve prednosti celovitega sistema nagrajevanja, ki ga izvajajo v Podjetju P. Prva se nanaša na Vroomovo teorijo motivacije, ki pravi, da je posameznik bolj motiviran, če ve, kaj pričakovati oz. če ve, kako bo vložen trud poplačan. Gre torej za povezavo med trdom (učinkovitostjo) in nagrado (bonusom). Zaposleni v podjetju vedo, kaj se od njih pričakuje (poznajo svoje delovne cilje in druge obveznosti) in kateri drugi faktorji vplivajo na izračun bonusa kot glavnega denarnega nagrajevalca v podjetju, tako da bi morali biti, glede na Vroomovo teorijo, zelo motivirani za delo. Druga prednost se pokaže, ko se navežemo na vidike plače in nagrad, natančneje na Thierryevo (1998) tezo o plači kot informaciji o položaju zaposlenega. V tem primeru je bonus tista informacija, ki zaposlenemu pove, kaj se od njega pričakuje, koliko in kako dobro je izpolnil zastavljene cilje in koliko ga podjetje oz. vodja ceni, kar pravzaprav predstavlja pričakovanja o njegovem nadaljnjem delu.

Kot že omenjeno, ima Podjetje P oblikovano celostno mrežo nagrad, vendar pa sistem že nekaj časa ni bil prenovljen in zato izgublja svojo učinkovitost ker so se ga zaposleni že

povsem navadili (Lipičnik 1998). Za višjo učinkovitost sistema nagrajevanja predlagam, da se ga nekoliko prenovi, mogoče doda nove kategorije že obstoječim nagradam (nova kategorija pri nagradi Idol P) ali pa kreira povsem nove nagrade, z večjim poudarkom na nedenarnem nagrajevanju. V skladu s tem predlagam več formalno organiziranih druženj (različni pikniki, zabave za novo leto) in vpeljavo nagrade za najboljše ideje (po vzoru Trimove Najbolj nore ideje⁸). Kreativno bi bilo potrebno pristopiti predvsem k prenovi nagrajevanja inovativnosti. V podrazdelku 5.3.3.4 sem navedla mnenja različnih avtorjev o tem, da denar ni najboljši spodbujevalec inovativnosti. Skladno s tem menim, da je potrebno inovativnost nagrajevati inovativno. Podjetju zato predlagam, da se največji poudarek pri nagrajevanju inovativnosti prestavi iz denarnih na nove, inovativne nedenarne oblike nagrajevanja⁹.

Na začetku sem teoretično predstavila mnoge teorije motivacije, na primeru podjetja pa se je izkazalo, da v bistvu vse teorije opozarjajo na različne ključne elemente, ki jih v Podjetju P tudi izvajajo. To so poleg Vroomove informiranosti še Maslowa samoaktualizacija in Herzbergovi motivatorji in higieniki (denarne nagrade, plača in optimistično, prijazno delovno okolje). Alderfer in McClelland oba poudarjata nujnost povezovanja in sodelovanja (letni cilji, nominacije Idola P) ter razvoj na delovnem mestu (Razvoj talentov, napredovanje). Sistem plač in nagrajevanja Podjetja P s pravičnostjo zadosti Adamsu, z nagrajevanjem zelenega učinkovitega vedenja pa Skinnerju. Prav tako sistem krepi elemente, ki jih poudarjata Hackman in Oldham (predhodno poznavanje ciljev in povezovanje rezultatov dela z nagrado).

⁸ Trimo vsako leto objavi interni natečaj za najbolj nore ideje, s katerim želijo spodbujati kreativno in inovativno razmišljanje svojih zaposlenih. Najboljše ideje so tudi inovativno nagrajene (npr. enodnevni trening za astronave v NASA centru v ZDA) (Trimo 2011).

⁹ Primeri inovativnih nedenarnih nagrad: športni dan za vse zaposlene (npr. rafting na Soči, obisk adrenalinskega parka, tečaj plesa ipd.), nagrada za najboljšega zaposlenega (npr. polet z balonom ali panoramski polet z letalom), večerje s predsednikom uprave za zaposlene, ki so sodelovali na nagrajenem projektu ipd.

6 SKLEP

Vsako uspešno podjetje se zaveda, da ključni kapital pri doseganju poslovnih rezultatov predstavljajo zaposleni. Globalni trgi, ki so izjemno tekmovalni in delujejo po principu Darwinove teze o preživetju najmočnejšega oz. najbolj iznajdljivega, organizacije prisilijo, da v svoje zaposlene vse več tudi vlagajo, saj so le-ti nosilci produktivnosti podjetja.

Na učinkovitost zaposlenih podjetje vpliva preko dveh ravni in sicer preko motivacije in preko nagrajevanja. V diplomski nalogi na motivacijo gledam iz dveh vidikov in sicer organizacijskega in osebnega. V organizacijskem smislu je motivacija strategija, ki jo menedžerji uporabijo pri višanju produktivnosti, drug pomen pa nam motivacijo predstavi kot mentalno stanje posameznika, ki razloži, zakaj vlagamo energijo v doseganje določenega cilja. Različne vidike motivacije usklajujejo motivacijske teorije, ki tudi pojasnjujejo, kako naj bi se motiviralo posameznike na delovnem mestu. Teorije so si med seboj izjemno različne, vendar pa imajo vse skupni imenovalac – kombinacijo različnih elementov. Pri motiviranju, sploh na delovnem mestu, moramo biti pozorni, da se ne osredotočamo zgolj na eno, zaposlenim je potrebno ponuditi vrsto različnih motivacijskih spodbud.

Plača, ki jo delavec prejme v zameno za opravljeno delo, je njegova osnovna pravica in delodajalčeva glavna obveza. Plača je glavna sestavina delavčevega plačila, vendar pa je ta sestavljen še iz dodatkov, nadomestil, povračil, ugodnosti, plačila uspešnosti in nagrad. Sistem plač in nagrad torej zajema veliko elementov, ki sem jih v diplomskem delu natančno opisala. Vplivov oz. ciljev sistema plač in nagrad je več in se raztezajo vse od plačila delavcev, motiviranja in privabljanja zaposlenih, spodbujanja komunikacije med zaposlenimi, nižanja stroškov plač, izvajanja poslovnih strategij do ustvarjanja konkurenčne podobe organizacije na trgu.

Če za sistem plač trdimo, da je zakonsko omejen in določen ter iz tega naslova tudi tog, pa ravno nasprotno velja za sistem nagrajevanja. Nagrade in druga plačila delovne uspešnosti predstavljajo fleksibilen del delavčevega plačila in so pogojena tako z individualno uspešnostjo kot tudi z dobrimi poslovnimi rezultati. Namen nagrad je med zaposlenimi vzbuditi občutek, da sta njihov trud in trdo delo poplačana in jih na ta način dodatno motivirati za učinkovito opravljanje dela. Načinov nagrajevanja je več, od izplačevanja

enkratnih denarnih nagrad, do dolgoročnega vključevanja zaposlenih v delniške sheme. V grobem nagrade delimo na denarne in nedenarne, pri čemer podjetja najboljše rezultate dosežejo, če v praksi uporabijo kombinacijo obeh.

Podjetje P je s svojo dinamično shemo sistema nagrajevanja zelo poučen študijski primer, preko katerega sem tematiko diplomske naloge nekoliko bolj približala realni sliki na trgu. Podjetje P ima nekaj manj kot 2500 zaposlenih in temu primerno je tudi število nagrad. Poznajo tako denarne kot nedenarne, med katerimi najbolj izstopata opisana projekta Idol P in Razvoj talentov, ki promovirata samoaktualizacijo, organizacijske vrednote in globalnost. Denarne nagrade, ki jih Podjetje P izplačuje, so bonus, izredne nagrade, jubilejne nagrade, nagrade za inovativnost in redna povečanja osnovne plače. Temeljno orodje, na katerem sloni sistem nagrajevanja podjetja, je proces PMP, katerega glavni rezultat sta bonus in prepoznavanje internih talentov. Sistem nagrajevanja v podjetju je fleksibilen, odprt in pravičen, in s tem zadosti internim potrebam po pravičnosti in zunanjim potrebam po konkurenčnosti. Sistem spodbuja odprto komunikacijo, osebni in karierni razvoj, samoiniciativnost in poudarja pomen sodelovanja in informiranosti.

Preko odgovorov na vprašanja, ki sem jih zastavila v uvodu diplomske naloge in prikaza sistema nagrajevanja v Podjetju P lahko hipotezo, da fleksibilen in raznolik sistem plač in nagrajevanja vpliva na višjo motivacijo in produktivnost zaposlenih, potrdim. Motivacija in višanje produktivnosti zaposlenih sta dva glavna cilja sistema plač in nagrajevanja. Sistem plač in nagrajevanja ter politika motiviranja predstavljata ključni strategiji kadrovskega menedžmenta, katerih rezultat so učinkoviti, produktivni in motivirani zaposleni.

7 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1999. *Employee Reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
2. --- in Helen Murlis. 1998. *Reward Management*. London: Kogan Page Limited.
3. ---, Duncan Brown in Peter Reilly. 2011. Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach. *Employee Relations* 33 (2). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0142-5455&volume=33&issue=2&articleid=1896706&show=html> (17. avgust 2011).
4. Ballentine, Andrew, Nora McKenzie, Allen Wysocki in Karl Kepner. 2003. *The role of Monetary and Non-Monetary Incentives in the Workplace as Influenced by Career Stage..* Dostopno prek: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR01600.pdf> (17. avgust 2011).
5. Ballout, Hassan I. 2009. Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International* 14 (7). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1362-0436&volume=14&issue=7&articleid=1826856&show=html> (17. avgust 2011).
6. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press, Macmillan, Inc.
7. Bowditch, James L. in Anthony Bouno. 2005. *A primer on organizational behavior*. Hoboken (NJ): J. Wiley.
8. Brown, Duncan. 2001. *Reward Strategies*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
9. --- in John Purcell. 2007. Reward Management: On the Line. *Compensation & Benefits Review* 39 (3). Dostopno prek: <http://cbr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/39/3/28.full.pdf+html> (16. avgust 2011).
10. Cabrita, Maria do Rosario in Nick Bontis. 2008. Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management* 43 (1-3). Dostopno prek: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/CabritaBontisIJTM43.pdf> (24. avgust 2011).
11. Chapman, Jonathan in Clare Kelliher. 2011. Influences on reward mix determination: reward consultants' perspectives. *Employee Relations* 33 (2). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0142-5455&volume=33&issue=2&articleid=1896707&show=html> (18. avgust 2011).

12. Cranet. 2010. *Upravljanje človeških virov v Podjetju P*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Florjančič, Jože. 1994. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Forsman, Helena. 2008. Business development success in SME's: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 15 (3). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1462-6004&volume=15&issue=3&articleid=1740748&show=html> (27. avgust 2011).
15. Hanley, Glennis in Loan Nguyen. 2005. Right on the money. What do Australian unions think of performance-related pay?. *Employee Relations* 27 (2). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0142-5455&volume=27&issue=2&articleid=1463305&show=html> (16. avgust 2011).
16. Hansen, Fay. 2009. Currents in Compensation and Benefits. *Compensation & Benefits Review* 41 (5). Dostopno prek: <http://cbr.sagepub.com/content/41/1/5.full.pdf+html> (18. avgust 2011).
17. Houran, James in Keith Kefgen. 2011. *Money and Employee Motivation*. Dostopno prek: <http://www.2020skills.com/asts/Money%20and%20Employee%20Motivation.pdf> (18. avgust 2011).
18. Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
19. *Kolektivna pogodba za kemično in gumarsko industrijo Slovenije*. Ur. l. RS 37/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200737&stevilka=1992> (27. avgust 2011).
20. Krajnc, Luka. 2009. *Moč intelektualnega kapitala*. Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/moc-intelektualnega-kapitala> (5. maj 2011).
21. Kresal, Barbara. 2000. *Predpisi o plačah z uvodnimi pojasnili*. Lesce: Oziris.
22. ---, Katarina Kresal Šoltes in Darja Senčur Peček. 2002. *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem in stvarnim kazalom*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
23. Latham, Gary P. 2007. *Work motivation: History, theory, research and practice*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
24. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resource management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Luthans, Kyle. 2000. Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 7 (1).

- Dostopno prek: <http://jlo.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/7/1/31.full.pdf+html> (16. avgust 2011).
26. McNamara, Carter. 2011. Employee Benefits and Compensation (Employee Pay). Dostopno prek: <http://managementhelp.org/payandbenefits/index.htm#comp> (3. avgust 2011).
 27. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
 28. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. 2011. *Minimalna plača*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/minimalna_placa/ (3. avgust 2011).
 29. Podjetje P. 2003. *Kadri na poti uspešnosti in rasti*. Ljubljana: Interno gradivo.
 30. --- 2010. *Nagrajevanje*. Ljubljana: Interno gradivo.
 31. --- 2011a. *Performance management*. Ljubljana: Interno gradivo.
 32. --- 2011b. *O nas*. Ljubljana: Interno gradivo.
 33. --- 2011c. *Razvoj talentov*. Ljubljana: Interno gradivo.
 34. Rack, Oliver. 2011. Team-based rewards in computer-mediated groups. *Journal of Managerial Psychology* 26 (5). Dostopno prek: http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0268-946&volume=26&issue=5&articleid=1937579&PH_PSESSID=bhofetaebavjob40jr0ra76v4 (18. avgust 2011).
 35. Schermhorm, John R. Jr., James G. Hunt in Richard Osborn. 2005. *Organizational behavior*. New York. Wiley.
 36. Shields, John. 2007. *Managing Employee Performance and Reward*. Cambridge: Cambridge University Press.
 37. Terpstra, David E. in Andre L. Honoree. 2005. Employee's Responses to Merit Pay Inequity. *Compensation & Benifits Reiew* 37 (2). Dostopno prek: <http://cbr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/37/1/51.full.pdf+html> (16. avgust 2011).
 38. Thierry, Hank. 1998. Compensating Work. V *Organizational Psychology*, ur. Peter J.D. Drenth, Henk Thierry in Charles Wolff, 291-319. Hove, East Sussex: Psychology press.
 39. Thompson, Paul in David Mchugh. 2005. *Work Organizations*. New York: Palgrave.
 40. Top Pay Research Group. 2003. Hands on reward for hands on management. *Corporate governance* 3 (2). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1472-0701&volume=3&issue=2&articleid=873169&show=html> (17. avgust 2011).
 41. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

42. Trimo. 2011. *Najbolj nora ideja*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/sodelujte-z-nami/natecaji-51/najbolj-nora-ideja/> (24. avgust 2011).
43. Vodja oddelka Nagrajevanje. 2011. Intervju z vodjo. Ljubljana, 30. junij.
44. Walters, Jack H. 2010. *Positive Management: Increasing Employee Productivity*. New York: Business Expert Press.
45. Wilson, Thomas B. 2003. *Innovative Reward Systems for the Changing Work Place*. New York: McGraw Hill.
46. Yap, Jo En, Liliana L. Bove in Michael B. Beverland. 2009. Exploring the effects of different reward programs on in-role and extra-role performance of retail sales associates. *Qualitative Market Research: An International Journal* 12 (3). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1352-2752&volume=12&issue=3&articleid=1795309&show=html> (16. avgust 2011).
47. *Zakon o delovnih razmerjih* (ZDR). Ur. l. RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (27. avgust 2011).
48. Zhou, Yu, Yingying Zhang in Angeles Montoro-Sanchez. 2011. Utilitarianism or romanticism: the effect of reward on employee's innovative behaviour. *International Journal of Manpower* 32 (1). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0143-7720&volume=32&issue=1&articleid=1913489&show=html&PHPSESSID=nqbj sacvpchq1chqm2q436uuf5> (17. avgust 2011).
49. Zingheim, Patricia K in Jay R Schuster. 2001. *Winning the Talent Game: Total Rewards and the Better Workforce Deal!*. Dostopno prek: http://www.schuster-zingheim.com/docs/Winning_the_Talent_Game.pdf (10. julij 2011).
50. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.