

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Elena Žnidarčič

Sistem nagrajevanja v podjetju Saipem Mediterranean Services, Llc.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Elena Žnidarčič

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner - Andolšek

Sistem nagrajevanja v podjetju Saipem Mediterranean Services, Llc.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU SAIPEM MEDITERRANEAN SERVICES, LLC.

Delo pojasnjuje in opredeljuje pojme motivacije, motivov in motivacijskih teorij in potreb, posebej pa prikazuje še sistem nagrajevanja v sodobnih podjetjih. Predstavlja cilje sistema nagrajevanja in plač ter njihovo oblikovanje in povezanost z uspehom, prav tako tudi pojasnjuje, kako je v današnjih pogojih poslovanja učinkovito nagrajevanje človeški kapital največja vrednost v podjetju. Posebna pozornost je namenjena sistemu plač in nagrajevanja v podjetju Saipem M. S. Llc. na Reki. Prikazuje način upravljanja s človeškimi viri in vlogo sistema plač in nagrajevanja v povezavi z uspešnostjo in zadovoljstvom zaposlenih. Uspešnega poslovanja in razvoja podjetja si ni mogoče predstavljati brez človeškega kapitala, zlasti v sodobnih pogojih čedalje večje konkurence. Vlaganje v človeške vire, njihova ohranitev in učinkovito nagrajevanje ne prispevajo samo k večjemu uspehu podjetja in zadovoljstvu zaposlenih, temveč povečujejo tudi konkurenčno prednost vsakega sodobnega podjetja.

Ključne besede: motivacija, model plač in nagrajevanja, zadovoljstvo zaposlenih, delovna uspešnost

THE REMUNERATION SYSTEM IN SAIPEM MEDITERRANEAN SERVICES, LLC. COMPANY

The thesis clarifies and defines the concept of motivation, motives and motivational theories and demands, as well as it shows the remuneration system in modern companies. It presents the objectives of the remuneration system and salaries, as well as its form and relationship with success. Furthermore, it explains how in nowadays terms of business the effectively remunerated human capital is of the highest value in the company. The emphasis is placed on salary and remuneration system in the company Saipem M. S. Llc. located in Rijeka, Croatia. It is shown how human resources are managed and what is the role of salaries and remuneration in relation to efficiency and satisfaction of employees. The efficient conduct and development of a company cannot be imagined without human capital, especially in modern conditions with increasing competition. Investing in human resources, their protection and effective remuneration do not only contribute to the higher business success and to the satisfaction of employees, but also increase the competitive asset of every modern company.

Key words: motivation, model of salaries and remuneration, employee satisfaction, job performance

KAZALO

UVOD	6
1 OPREDELITEV PROBLEMA IN RELEVANTNOST TEME.....	6
1.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	7
1.2 METODOLOGIJA IN STRUKTURA.....	7
2 MOTIVACIJA IN ČLOVEŠKI VIRI	9
2.1 POJEM IN OPREDELITEV MOTIVACIJE, MOTIVOV IN POTREB	9
2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	11
2.2.1 Motivacijska teorija Maslowa.....	12
2.2.2 Dvofaktorska motivacijska teorija	13
2.2.3 Teorija ERG (existence, relatedness, growth)	14
2.2.4 Teorija značilnosti dela.....	15
2.2.5 Teorija spodbujanja.....	15
2.2.6 Teorija pričakovanja.....	16
2.2.7 Teorija pravičnosti.....	17
2.3 MOTIVATORJI – DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH.....	17
3 SISTEM NAGRAJEVANJA	19
3.1 NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA.....	20
3.2 OBLIKOVANJE SISTEMA PLAČ IN SISTEMA NAGRAJEVANJA.....	23
3.3 CILJI SISTEMA NAGRAJEVANJA IN NJIHOVO OBLIKOVANJE	24
3.4 POVEZOVANJE PLAČ IN NAGRAD Z USPEŠNOSTJO	26
3.5 DENARNO IN NEDENARNO NAGRAJEVANJE	28
3.5.1 Denarno nagrajevanje.....	28
3.5.2 Nedenarno nagrajevanje.....	29
4 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU SAIPEM M. S. LLC.....	31
4.1 DEJAVNOST PODJETJA «SAIPEM M. S. LLC.»	31
4.1.1 SAIPEM GRUPA	31
4.1.2 SAIPEM MEDITERRANEAN SERVICES LLC.....	33
4.2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V PODJETJU «SAIPEM MEDITERRANEAN SERVICES LLC.».....	34
4.3 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU «SAIPEM MEDITERRANEAN SERVICES LLC.» DANES.....	37
4.3.1 Osnovna plača	37
4.3.2 Nadomestila in dodatki k plači.....	38
4.3.3 Nagrajevanje in plačilo po uspešnosti	39
4.3.4 Povračila stroškov v zvezi z delom.....	40
4.3.5 Denarne in nedenarne nagrade	40
5 UGOTOVITVE O OBSTOJEČEM SISTEMU NAGRAJEVANJA V PODJETJU «SAIPEM M. S. LLC.»	41
SKLEP	44
LITERATURA	45
PRILOGE.....	46
PRILOGA A: INTERVJU Z VODJO ODDELKA HRM	46
PRILOGA B: INTERVJU (POGOVORI S HRM DELAVCI)	48
PRILOGA C: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA «SAIPEM MEDITERRANEAN SERVICES LLC.».....	49

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Temeljni motivacijski proces

Slika 2.2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa

Slika 3.1: Trikotnik pravičnosti

Slika 3.2: Sistem plač in nagrajevanja

Slika 4.1: Izjava o poslanstvu podjetja «Saipem»

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Motivacijska kompenzacija

Tabela 3.1: Rangiranje človekovih potreb po Maslowu

Tabela 3.2: Količinski in kvalitetni cilji podjetja kot kriteriji za nagrajevanje

Tabela 3.3: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

KAZALO GRAFOV

Graf 4.1: Struktura zaposlenih po spolu v podjetju «Saipem M. S. Llc.»

Graf 4.2: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju «Saipem M. S. Llc.»

UVOD

Management človeških virov je danes ena izmed pglavitnih skrbi sodobnih managerjev. Njihova temeljna funkcija in naloga postaja skrb za zagotovitev kakovostnega kadra in njegovo motiviranost, izobraževanje in razvoj, da bi lahko dosegal visoke rezultate in prispeval k uresničevanju organizacijskih ciljev.

Znanje je danes eden izmed pglavitnih dejavnikov v uspešnem delovanju podjetij. Učinkovito upravljanje z znanjem oz. intelektualnim potencialom je temeljni del strategije podjetij na konkurenčnem trgu. Človeški kapital je merilo konkurenčne prednosti različnih organizacij na trgu. Prav zato je potrebno zaposlene pravilno in učinkovito motivirati in jih nagrajevati, da bi lahko izrazili ves svoj intelektualni potencial, kompetence in sposobnosti, nujne za uspešno poslovanje podjetja.

Naloga managementa je, da zagotovi učinkovit sistem plač in nagrajevanja ter tako motivira zaposlene za opravljanje dejavnosti, ki naj bi zadovoljila njihove sle in zahteve ter jih spodbudila k zaželenemu ravnanju. Če bo zaposleni delavec zadovoljen, bo namreč delal več in bolje ter v podjetju zviševal storilnost in profit.

1 OPREDELITEV PROBLEMA IN RELEVANTNOST TEME

Podjetje je skupina posameznikov, katerih delo, namenjeno proizvodnji in zadovoljitvi porabnikov, je načrtovano in koordinirano. Cilji sodobnega podjetja so zadovoljitev potreb končnih porabnikov, produktivnost in dobiček ter zadovoljstvo njegovih zaposlenih. Vrstni red je težko določiti, vseeno pa se je predvsem treba potruditi za doseg zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih, ker ti dvigujejo produktivnost in dobiček podjetja.

Namen in cilji pričujoče diplomske naloge so prikazati področje managementa ter sistem plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju Saipem M. S. Llc. na Reki, pa tudi proučiti najpomembnejše načine nagrajevanja zaposlenih, kot jih omenja literatura, najti pa jih je tudi v praksi tega podjetja.

Cilj je opredeliti in prikazati celoten proces nagrajevanja zaposlenih in njegovo funkcioniranje v samem podjetju. Navedene so tudi pozitivne in negativne strani sistema plač in nagrajevanja ter vpliv nagrajevanja na s tem povezane dejavnike, kot sta uspešnost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih.

V svoji diplomski nalogi sem se usmerila bolj na teoretično predstavitev sistema nagrajevanja kot pa na praktični primer (sistem nagrajevanja v podjetju Saipem). Podjetje Saipem mi je, zaradi svojega konkurenčnega položaja in tajnosti svojega sistema nagrajevanja oziroma svojih podatkov, ponudilo premalo podatkov, da bi ta primer lahko bolj obsežno proučila in predstavila. Učinkovitost njihovega modela nagrajevanja zaposlenih se kaže tudi v uspešnosti podjetja Saipem kot vodilne svetovne organizacije za naftno industrijo na morju in kopnem. Poleg tega so tudi moji pogovori z zaposlenimi v podjetju in z vodjo oddelka HRM potrdili zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo za delo v podjetju. Zato sem v svoji diplomski nalogi prikazala praktični del sistema nagrajevanja v podjetju Saipem kot primer učinkovitega sistema.

1.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Ali je res, da z učinkovitimi sistemi nagrajevanja in spodbujanja zaposlenih dosežemo večje zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih?

Ali učinkovit sistem nagrajevanja zaposlenih vpliva na uspešnost podjetij?

1.2 METODOLOGIJA IN STRUKTURA

Pri pisanju tega diplomskega dela, ki ima naslov «Sistem nagrajevanja v podjetju Saipem Mediterranean Services Llc.», so bile uporabljene naslednje metode: induktivna metoda, metoda analize, metoda konkretizacije, metoda dokazovanja, metoda študije primera in metoda deskripcije. Uporabljen je bil tudi intervju z vodjo oddelka HRM, pristojnega za človeške vire, v podjetju Saipem M. S. Llc.

Delo sestavljata teoretični in empirični del. V teoretičnem delu je predstavljen sistem nagrajevanja, v empiričnem pa sistem nagrajevanja, implementiran v podjetju Saipem.

Diplomsko delo v prvem delu, UVODU, formulira predmet, problem in hipoteze, navaja cilje raziskovanja in uporabljene znanstvene metode ter pojasnjuje strukturo dela.

V drugem delu z naslovom MOTIVACIJA IN ČLOVEŠKI VIRI predstavlja osnovna področja motivacije, povezana s človeškimi viri, ter pojme in opredelitev motivacije, motivov, motivatorjev, motivacijskih teorij in potreb.

Tretji del z naslovom SISTEM NAGRAJEVANJA prikazuje povezanost sistema nagrajevanja s človeškimi viri in motivacijo. Navaja sistem plač in nagrajevanja, njegove cilje in oblikovanje, povezanost plač in nagrad z uspešnostjo ter vrste nagrad.

Četrty del ima naslov SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU SAIPEM M. S. LLC. Predstavlja podjetje in njegov sistem plač in nagrajevanja.

Pety del, z naslovom UGOTOVITVE O OBSTOJEČEM SISTEMU NAGRAJEVANJA V PODJETJU «SAIPEM M. S. LLC.» , prikazuje zaključke proučevanja sistema plač in nagrajevanja ter vsebuje temeljne predloge in načine za izboljšanje sistema nagrajevanja v podjetju Saipem M. S. Llc.

Zadnji, SKLEPNI DEL, povzema besedilo diplomskega dela, predhodno predstavljeno v posameznih poglavjih.

2 MOTIVACIJA IN ČLOVEŠKI VIRI

Eno izmed glavnih vprašanj je: ali je zadovoljevanje potreb potrošnikov pomembnejše od proizvodnje in profita oz. zadovoljstva zaposlenih? Težko je določiti vrstni red ciljev oz. pojavi se problem določanja prednostnih ciljev; prav gotovo pa si je treba prizadevati za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

Le zadovoljen delavec bo delal bolje in več, prispeval k večji produktivnosti in dobičku podjetja ter s tem spodbujal potrošnike, ki jih bo čedalje več. Podjetje bo po drugi strani tako povečalo profit, katerega del se razporeja tudi za plače zaposlenih, delovno okolje in stimulacije, kar motivira vse zaposlene.

Prav tako je motivacija pomembna kot razvojni dejavnik človeških virov. Kakovostnega kadra ni mogoče obdržati s pomočjo prisilnih metod, zato v tržno usmerjenih državah obstaja trg dela s prostim pretokom zaposlenih med podjetji. Dobre delavce med zaposlenimi je potrebno obdržati s pozitivno motivacijo in obenem z njo privabljeni nove, saj je kakovost dela, vodenja (management) in upravljanja poglobitvenega pomena pri določanju vrednosti podjetja (Šaban in Tadin 1997, 8).

2.1 POJEM IN OPREDELITEV MOTIVACIJE, MOTIVOV IN POTREB

Definicije motivacije so različne in številne; pri proučevanju motivacije v povezavi z organizacijo pa sta izpostavljena vsaj dva pomena: po prvem je motivacija ena izmed strategij managementa (aktivnost managementa, da bi prepričal zaposlene, naj s svojim delom dosegajo rezultate, pomembne za njihovo organizacijo), drugi pa izhaja iz psihološkega koncepta in zadeva notranje, mentalno stanje posameznika (Treven 1998, 106).

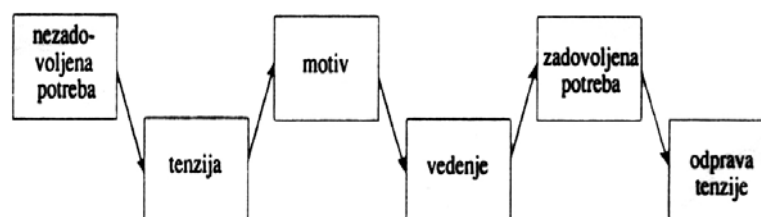
Robbins (v Treven 1998) definira **motivacijo** kot pripravljenost za akcijo, ki naj bi zadovoljila potrebo posameznika, za Možino (v Treven 1998, 106) pa je problem motivacije problem mobilizacije in usmerjanja energije k zastavljenemu cilju.

Leksikon psihologije motivacijo definira kot vedenje, usmerjeno k določenemu cilju, ki v človeku spodbuja potrebe, razlog obnašanja pa je zadovoljitev potreb (Marušić 2006, 318).

Zanimiva je tudi definicija motivacije kot procesa, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi se dosegel želeni cilj in tako zmanjšala ali v celoti zadovoljila potreba (Luthans v Treven 1998, 107). To pomeni, da so motivi in motivacija proces, ki se začne z nezadovoljeno potrebo. Vemo, da ima vsak človek v svojem življenju veliko različnih potreb. Potrebe so biološke oziroma izhajajo iz fizioloških zahtev organizma, kot so lakota, bolečina in podobno; v nasprotju s temi obstajajo druge vrste potreb, ki so psihološko zasnovane in so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, kot so potreba po priznavanju, statusu idr. (Treven 1998, 75).

Poleg nezadovoljene potrebe, ki je prva faza, se omenjajo tudi druge, kot npr. tenzija, motiv, vedenje, zadovoljena potreba in odprava tenzije. Vse potrebe, biološke in psihološke, povzročajo v organizmu določeno napetost oziroma stanje tenzije, ki samo od sebe ne pelje k zadovoljitvi potrebe, temveč samo nakazuje obstoj določene potrebe, ki jo moramo zadovoljiti. Motivacija je tesno povezana z motivi (želeni cilji) in zahtevo po njihovi uresnitvi. Motivacijski proces je prikazan na Sliki 2.1. (Treven 1998, 75).

Slika 2.1: Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven (1998, 75).

Motivacija je interakcija med posameznikom in določeno okoliščino, vendar vsi ljudje v podobnih okoliščinah nismo enako motivirani. Razlikujemo se namreč tudi

po temeljnih motivih, ki vplivajo na naše mišljenje, vrednotenje in dejavnost (Treven 1998, 108).

Lewin (v Rheinberg 2000, 56) koncipira motivacijo v odvisnosti od osebe in situacije. Pri osebi je opisan dejavnik, podoben potrebi in označen kot motiv za doseganjem. **Motivi** vplivajo na način zaznavanja in vrednotenja določenih situacij, v katerih mora delovati.

Primarni motivi usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje (Lipičnik v Treven 1998, 108), to je njihova značilnost. Med primarne motive uvrščamo: lakoto, žejo, spanje, spolnost, materinstvo in drugo. Sekundarni motivi se pojavijo v razvitejši družbi in v okolju kompleksnih gospodarskih odnosov. Človeku niso prirojeni, temveč se jih nauči v življenju, zato je princip učenja tesno povezan z motivacijo. Na izbor motivov pri posamezniku močno vpliva razvitost družbe, v kateri živi. Med sekundarne motive spadajo: moč, uveljavitev, pripadnost, varnost, status in drugo (Treven 1998, 110).

2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, «kaj» motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Usmerjene so predvsem na proučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Med vsebinske teorije spadajo teorija potreb, dvofaktorska motivacijska teorija, teorija ERG in teorija značilnosti dela, ki jih bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju.

Teorije, ki so bolj osredotočene na to, «kako» motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije. Pri procesnih teorijah ni poudarek na posebnih dejavnikih, ki povzročijo vedenje, temveč na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju. Med temi teorijami bomo podrobneje obravnavali teorijo spodbujanja, teorijo pričakovanja in teorijo pravičnosti (Tosi in drugi v Treven 1998, 113).

Teorije motivacije so številne in temeljijo na različnih predpostavkah, poudarjajo različnost dimenzij človeškega obnašanja; oblikujejo jih tudi različne psihološke šole (Marušić 2006, 320).

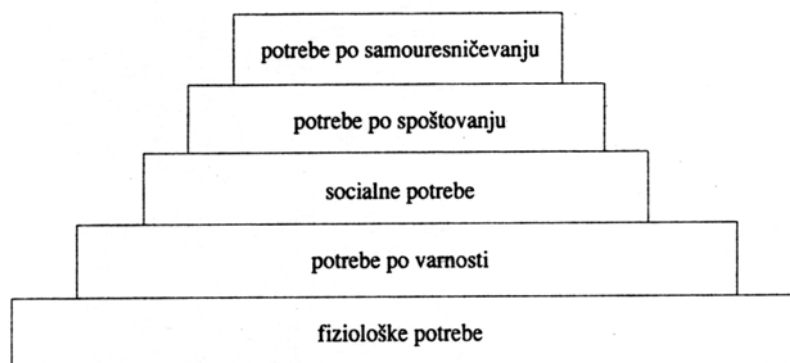
Motivacijske teorije pojasnjujejo obnašanje ljudi oz. povedo, kako vplivati na motivacijo ljudi in pojasnjujejo povezavo med delom in delovno uspešnostjo ter zadovoljstvom z delom.

2.2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Nekatere zelo znane teorije motivacije temeljijo na konceptu potreb. **Potreba** je definirana kot motnja ravnovesja, ki jo v posamezniku povzroči fizično ali psihološko pomanjkanje, kar povzroča določeno obliko vedenja (Marušić 2006, 321). Človek doživlja potrebo kot notranji stimulans, ki ga žene k njeni zadovoljitvi in vzpostavljanju ravnotežja (Deželjin 1996, 153).

Najbolj znana izmed različnih motivacijskih teorij je teorija **Abrahama Maslowa**, ki je proučeval motive z vidika človeških potreb, ki si sledijo po hierarhičnem vrstnem redu. Hierarhijo potreb po Maslowu predstavlja Slika 2.2. (Maslow v Treven 1998, 113).

Slika 2.2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



Vir: Treven (1998, 114).

1. **Fiziološke potrebe:** primarne potrebe so temeljna raven v hierarhiji potreb Maslowa. Teh potreb se človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu. Ko posameznik zadovolji te potrebe, z njimi ni več motiviran (lakota, žeja, spanje ...).

2. **Potrebe po varnosti:** sekundarne potrebe, ki odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo prebivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje.

3. **Socialne potrebe:** tretja, sredinska, raven potreb so potrebe, ki so tesno povezane z željo človeka po ljubezni, pripadnosti in prijateljstvu.

4. **Potrebe po spoštovanju:** četrta raven so višje potrebe ljudi. Sem spadajo potrebe po moči ter potrebe po uveljavljanju in statusu, po spoštovanju.

5. **Potrebe po samouresničevanju:** najvišja raven je kulminacija vseh socialnih in višjih potreb ljudi, ki odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost (Maslow v Treven 1998, 114-15).

Maslowova teza o hierarhiji potreb, deluje tako, da najprej zadovoljimo potrebe na nižji in šele potem potrebe na višji ravni. Teorija o hierarhiji potreb je zelo vplivala na sodobne, managerske pristope k motivaciji (Treven 1998, 115-6).

2.2.2 Dvofaktorska motivacijska teorija

Psiholog **Frederick Herzberg** je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka (Herzberg v Treven 1998, 117).

Herzberg je vse motivacijske faktore razdelil v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje. Vsaka od teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju.

- **Higieniki:** sami ne spodbudajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Primeri nekaterih higienikov so: plača,

varnost, delovne razmere, položaj ... Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih (Treven 1998, 117).

- **Motivatorji:** neposredno spodbujajo ljudi k delu. Oni drugače kot higieniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Med motivatorje sodijo uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, osebni razvoj, odgovornost in strokovno usposabljanje (Treven 1998, 117-8).

2.2.3 Teorija ERG (existence, relatedness, growth)

Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo je dopolnil **Clayton Adelfer**, in sicer tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami.

Adelfer je določil tri skupine temeljnih potreb:

1. **Potrebe po obstoju:** ta skupina vključuje potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke, in potrebe po varnosti. Nanašajo se na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev.

2. **Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi:** to so potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowovim socialnim potrebam in zunanjem delu potreb po spoštovanju.

3. **Potrebe po razvoju:** potrebe po razvoju, ki odsevajo človekovo željo po osebнем razvoju. Ta skupina vključuje notranjo sestavino Maslowovih potreb po spoštovanju, pa tudi človekove potrebe po samouresničevanju.

Pri teoriji ERG si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine pojavijo hkrati. Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da na prednost zadovoljevanja potreb vpliva tudi različno kulturno okolje, izobrazba ... (Treven 1998, 119).

2.2.4 Teorija značilnosti dela

Na temelju Herbergove teze, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, sta **Hackman in Oldham** zasnovala model značilnosti dela, v katerem sta proučevala medsebojno povezanost štirih skupin spremenljivk: osebni in delovni *učinki*, kritična *psihološka* stanja, temeljne *razsežnosti* dela in potreba po *razvoju*. Ta model pomeni podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. Temeljne razsežnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj, kot so denimo občutek pomembnosti in odgovornosti za opravljeno delo. Ta stanja povzročijo pri zaposlenem veliko motiviranost za delo. Posledica takšne motiviranosti so osebni in delovni učinki – velika kakovost izvedbe dela in veliko zadovoljstvo z delom (Treven 1998, 121).

Delovni učinki so v modelu značilnosti dela odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj. Ta stanja se pojavijo pri zaposlenem takrat, ko učinkovito opravlja svoje delo. V prvem stanju zaposleni doživlja pomembnost dela in se zave, da je delo treba opravljati, ker je pomembno. Drugo stanje je doživljanje odgovornosti, ki povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo. Tretje stanje je poznavanje rezultatov dela in se pojavi takrat, ko zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela.

Model značilnosti dela poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi, zaradi katerih je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela, na zaposlene različen. Kadar ljudje z veliko potrebo po razvoju opravljajo delo, ki ima ustrezne temeljne razsežnosti, so bolj motivirani za delo, občutijo pri njem veliko zadovoljstvo in si prizadevajo za večjo kakovost opravljenega dela (Treven 1998, 121).

2.2.5 Teorija spodbujanja

Spodbuda in kazen sta dejavnika, ki precej vplivata na proces učenja. Učenje na temelju spodbud pa je tak pristop k učenju, po katerem posledice vplivajo na vedenje.

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad (posebne ugodnosti, priznanja, pohvale ali povečanje plače), s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje (Treven 1998, 122).

Omenjena teorija zanemarija občutke človeka, njegova pričakovanja in druge, notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje.

Zunanje nagrade imajo lahko tudi negativen učinek na osebno motivacijo ljudi. Po teoriji spodbujanja se bo posameznikova osebna motivacija postopoma zmanjšala, če začne sprejemati zunanje nagrade za izvedbo naloge, za katero je bil osebno motiviran. Do zmanjšanja motivacije pride predvsem zato, ker so zaposleni, ki opravljajo zanimiva in raznovrstna dela, notranje motivirani za svoje delo in so prepričani, da jim že delo samo pomeni dovolj veliko nagrado. Negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo, medtem ko pri tistih, ki se jim njihovo delo ne zdi zanimivo, tudi osebna motivacija ni najbolj izrazita. Zato so plača in ostale zunanje nagrade nujne pri nezanimivih delih in so več kot le navadna nagrada za opravljeno delo, lahko pa so tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji (Treven 1998, 123).

2.2.6 Teorija pričakovanja

Teorija pričakovanja ali **Vroomova motivacijska teorija** proučuje, kako se ljudje odločajo. Po tej teoriji naj bi ljudje izbrali tisto aktivnost, ki naj bi dala rezultate v skladu z njihovimi pričakovanji, ki so rezultat motivacije. Teorija pričakovanja vključuje naslednje povezave, s katerimi je Vroom poskušal razložiti zadovoljstvo zaposlenih z delom, motivacijo in učinek nanje:

- Privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo.

- Povezava *vedenje-posledica*: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja.

- Povezava *napor-vedenje*: verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja (Treven 1998, 123).

2.2.7 Teorija pravičnosti

Motivacijska teorija pravičnosti poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Zaposleni s teorijo pravičnosti utemeljujejo svoje občutke glede razlik med nagradami, ki jih prejema. Če delavci za primerljivo delo dobijo enako nagrado, bodo to občutili kot pravično. Če razmerja med nagradami za primerljiva dela niso enaka, delavec bo dobil občutek nepravičnosti, ker se zaveda, da je nagrajen preveč ali premalo za svoje delo (Treven 1998, 125).

2.3 MOTIVATORJI – DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Upravljaljska funkcija vodstva se definira kot proces takšnega vpliva na ljudi, da ti prispevajo k organizacijskim in skupinskim ciljem. Upravljanje zahteva kreiranje in ohranitev okolja, v katerem pri uresničevanju skupnih ciljev posamezniki skupaj delujejo v skupinah. Delo managerja torej ni manipuliranje z ljudmi, temveč prepoznavanje tistega, kar jih motivira.

Managerji pri opravljanju vodstvene funkcije pomagajo ljudem, da prepoznajo možnosti za zadovoljitev svojih potreb in izrabo potencialov ter obenem prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja.

Dejavniki, ki posameznika spodbujajo k določeni dejavnosti, se imenujejo **motivatorji**. Odražajo želje, motivatorji pa so lahko tudi določene nagrade ali spodbude, ki krepijo slo po zadovoljevanju teh želja. Naloga managerja je uporabiti tiste motivatorje, ki bodo ljudi napeljali k uspešnemu delu v podjetju, v katerem so zaposleni.

Po sodobnih teorijah je vodilni motiv, ki spodbuja zaposlene, kompenzacija, ki obsega štiri sestavne dele, to so: **neposredni finančni, posredni finančni,**

obogatitev dela in izboljšanje delovnega okolja. Tablica številka 2.1. prikazuje vsebino motivacijske kompenzacije oz. dejavnike, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih (Marušič 2006, 343).

Tablica 2.1: Motivacijska kompenzacija

NOTRANJE IN ZUNANJE OKOLJE			
FINANČNA		NEFINANČNA	
<i>NEPOSREDNA</i>	<i>POSREDNA</i>	<i>DELO</i>	<i>DELOVNO OKOLJE</i>
Plača	socialni prispevki	zanimive naloge	zanimive naloge
Honorarji	pokojninski sklad	izziv	vodenje
potni stroški	socialno zavarovanje	odgovornost	sodelavci
Reprezentanca	izobrazba	samopotrđitev	status
	zavarovanje	izobrazba	delovni pogoji
	življenje, zdravje	napredovanje	prilagodljiv delovni čas
	dopusti	dosežek	krajši delovni teden
	letni oddih	kontakti	delitev dela
	krajši dopust		prehrana
	bolniška		delo doma
	stanovanjsko posojilo		

Vir: Marušič (2006, 343).

Tablica 2.1 prikazuje posamezne vrste kompenzacije, s katerimi je mogoče vplivati na motivacijo zaposlenih. Pri spodbujanju motivacije za delo je, poleg navedenih dejavnikov, pomembno omeniti še formiranje plač in oblikovanje opreme delovnega mesta, izobrazbo in napredovanje.

Motiviranje zaposlenih delavcev se dosega s spodbujanjem zunanjih in notranjih motivacijskih dejavnikov, usmerjeno pa je k doseganju proizvodnosti in zadovoljstva zaposlenih. Tisti zaposleni, ki so motivirani in zadovoljni, bodo verjetno ostali v podjetju, redno prihajali na delo, prispevali k doseganju norm visoke produktivnosti in uresničevanju organizacijskih ciljev, bili pozitivna delovna sila in nezainteresirani za sindikalne aktivnosti (Marušić 2006, 343).

3 SISTEM NAGRAJEVANJA

Sistem nagrajevanja pomeni politiko, procese in prakso določene organizacije, da nagrajuje svoje zaposlence glede na njihov prispevek, njihove zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Armstrong, 1991). Gre za povsem dinamičen, prilagodljiv sistem, ki je odvisen od poslovne strategije posamezne organizacije ter njenega okolja – notarnjega in zunanjega.

Glede na raven ugotavljanja uspešnosti ločimo nagrajevanje posameznika za individualno uspešnost, za uspešnost skupine in za uspešnost celotnega podjetja. Celotni delovni prispevek podjetja ali skupine je sestavljen iz delovnih prispevkov posameznikov, zato je nagrajevanje posameznika za njegov individualni prispevek najpomembnejše.

Ljudje delajo v organizaciji zato, da bi zadovoljili potrebe, ki jih imajo. Delajo zato, da bi ob koncu določenega obdobja dobili neko določeno nagrado (plačo), ki jih motivira in spodbuja k delu. Poleg materialnih nagrad, kot je denar, obstajajo tudi nematerialne nagrade, ki prav tako kot materialne povečujejo motivacijo zaposlenih.

Pomembno je naglasiti, da je od vsakega posameznika odvisno, katere vrste nagrad (materialne ali nematerialne) ga motivirajo bolj in katere manj. Nagrajevanje je namreč učinkovito šele takrat, ko je v celoti prilagojeno značilnostim okolja, v katerem deluje (Zupan 2001, 13).

Danes nagrajevanje zaposlenih sodi med glavne psihološke stimulatorje dela. Sodobni sistemi nagrajevanja u okviru managementa človeškega kapitala so usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti in

drugih kompetenc (Hess et al. v Mihalič 2006, 216). Danes je zaradi konkurenčnega okolja pomembno tudi vplivati, nagraditi in motivirati delavca, da bo delo opravljal dobro in učinkovito. Pri tem je potrebno skrbeti, da se stroški dela ne povišajo in da se zaposleni počutijo zadovoljno, da bi še naprej uspešno opravljali svoje delo. Vsako podjetje določa svoje cilje in poslovno strategijo, na osnovi katerih se oblikuje poseben sistem plač in nagrajevanja.

3.1 NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA

Da bi organizacija dosegla želene učinke sistemov nagrajevanja, mora povezati nagrajevanje in motiviranje s sistemi vzpodbujanja inoviranja, pridobivanja in širjenja znanj, ocenjevanja in z drugimi tovrstnimi sistemi. Najbolj pomembno je, da je nagrajevanje tesno povezano z evalviranjem ustvarjanja nove vrednosti v organizaciji (Mihalič 2006, 216).

V sodobnih sistemih nagrajevanja imajo vse večjo vlogo predvsem nedelarne nagrade, ki so se v managementu človeških virov izkazale za bolj učinkovite od denarnih, vzporedno pa je vedno večji poudarek na motiviranju in stimuliranju zaposlenih s permanentnim navduševanjem, podpiranjem in vzpodbujanjem tako pri delu kot pri razvoju kompetenc. Za dobro in nadpovprečno opravljeno delo so zelo pomembni tudi ostali načini motiviranja, kot so čestitanje za dosežke ter dajanje podpore, izkazovanje zaupanja in izražanje pohvale pri opravljanju del in nalog (Mihalič 2006, 216).

Šaban in Tadin (1997, 10) omenjata tri vrste motivacije, pomembne za razvoj človeških virov:

1. **Organizacijska motivacija** – organizacija in delitev odgovornosti na zaposlene delujeta izjemno motivacijsko.
2. **Individualna motivacija** – na podlagi razvrstitve človekovih potreb po Maslowu in s prenosom na pričakovanja v podjetju lahko podamo naslednjo predstavitev (glej Tabelo 3.1).

Tablica 3.1: Rangiranje človekovih potreb po Maslowu, povezano s pričakovanji v podjetju

RAZVRSTITEV ČLOVEKOVIH POTREB		
Stopnja	v življenju	v podjetju (avtorjeva prilagoditev)
I	fiziološke potrebe	eksistenčni minimum
II	Varnost	stalnost zaposlitve in plača, ki omogoča normalno življenje
III	pripadnost in ljubezen	pripadnost kolektivu in dobri medčloveški odnosi
IV	spoštovanje	cenjenost v podjetju in poslovnih stikih
V	samouresničitev	pooblastila in odgovornost

Vir: Šaban in Tadin (1997, 9).

Individualna motivacija v glavnem temelji na višini zneska osnovne plače, kar je povezano z napredovanjem v karieri. Posamično delovno mesto spremlja tudi ustrezna raven plače, določeni položaji pa zagotavljajo tudi dodatne pravice, npr. lastno telefonsko linijo, tajnico, uporabo službenega avtomobila. Nekatera podjetja čedalje bolj uporabljajo sistem tako imenovanih bonusov – nagrad v denarju ali delnicah, na kar vpliva prekoračitev načrtovanih rezultatov (Šaban in Tadin 1997, 9).

3. **Nagrajevanje kot univerzalna motivacija** – sodobni in kakovostni sistem plač in nagrajevanja uspešnosti v poslovanju mora vsebovati kompleksne metode, s katerimi se zneski in vsebina prejemkov zaposlenih v organizaciji optimalno približujejo njenim željenim ciljem (Šaban in Tadin 1997, 9). (Glej Tabelo 3.2).

3.2: Količinski in kakovostni cilji podjetja kot kriteriji za nagrajevanje

<i>Količinski cilji</i>		<i>Kakovostni cilji</i>	
Kriterij	Merila	Kriterij	Merila
<i>Rentabilnost</i>	-dobiček - <i>cash flow</i> (denarni tok) -izkoriščenost sredstev	-marketinške aktivnosti -strateški cilji	analize, elaborati
<i>Produktivnost</i>	-promet na zaposlenega -konkurenčnost cen	-storitve -metode -tržišče	stil delovanja
<i>Rast</i>	-proizvodnje -bruto prihoda	-vodenje -strokovnost -ozračje v podjetju	kadrovska politika
<i>Preboj na tržišču</i>	-% deleža na tržišču -število kupcev	- <i>image</i> - zveze - vpliv	poslovna in družbena politika

Vir: Šaban in Tadin (1997, 10).

V tabeli 3.2 so prikazani kriteriji in merila količinskih in kakovostnih ciljev podjetja kot kriteriji za nagrajevanje. Šaban in Tadin sta kot splošne kriterije vzela rentabilnost, produktivnost, rast in preboj na tržišču. Prikazala sta merila, ki se nanašajo na vsak kriterij posebej, in s pomočjo katerih lahko prepoznamo kriterije za nagrajevanje zaposlenih v podjetju.

3.2 OBLIKOVANJE SISTEMA PLAČ IN SISTEMA NAGRAJEVANJA

Sistem plač in sistem nagrajevanja sta dva različna, medsebojno povezana pojma. Sistem plač je ožji pojem in predstavlja le en del – denarno nagrajevanje – širšega pojma sistema nagrajevanja, ki vključuje tudi nedelarne nagrade v podjetju.

Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja je zelo nevhaležno delo, saj je na koncu le malo ljudi zadovoljnih. Zaposleni pričakujejo višje plače, management na drugi strani nižje stroške in večjo zavzetost delavcev (Zupan 2001, 132).

Vse končne odločitve so vedno v rokah vrhnjega managementa, ki mora zagotoviti čim boljši proces oblikovanja plačnega sistema v smislu podpore izvajanja poslovne strategije. Zato morajo domače znanje učinkovito povezati z informacijami in z znanjem v okolju (Zupan 2001, 132).

Ko se v podjetju odločijo za spremembo sistema nagrajevanja, med prvimi nalogami je *opredelitev projekta*, ki ga oblikujejo strokovnjaki iz podjetja ali s pomočjo zunanjih svetovalcev. Zelo pomembno je, da skupino vodi član vrhnjega managementa. Pri oblikovanju sistema je treba upoštevati strateški pristop, ker je strategija plač in nagrajevanja ustrezna le takrat, ko pri njenem oblikovanju upoštevamo analizo okolja ter poslovno in kadrovsko strategijo podjetja (Svetlik in Zupan 2009, 534). Proces oblikovanja novega sistema plač in nagrajevanja se začne, kadar obstoječi ni več učinkovit, in sicer tako, da se morajo postaviti jasni cilji, kaj se želi doseči z novim sistemom. Poleg znanja strokovnjakov z različnih področij so za uspešno oblikovanje sistema in za *določitev temeljnih smernic* odločilne tudi pravilne informacije o poslovnih procesih, rezultatih in konkurenčnem položaju podjetja.

Po temeljnih določilih projekta je pomembno opredeliti *podprojekte*, ki so potrebni pri oblikovanju novega sistema. Oba dela plačilnega sistema, osnovna plača in gibljivi del, se lahko oblikujeta vzporedno. Pri oblikovanju novega sistema nagrajevanja je prisotna tudi stroškovna omejitev, zato je zelo pomembno *oblikovati predloge sistema* osnovnih plač in nagrajevanja uspešnosti. Podjetje mora pred oblikovanjem predloga novega sistema nagrajevanja svoj sistem plač po višini in po sestavi umestiti v konkurenčno okolje.

Na koncu oblikovanja novega sistema nagrajevanja, novi predlog celotnega plačilnega sistema, ki ga pripravi projektna skupina, mora *potrditi vrhni management* in potem še interesne skupine sindikatov in drugih zastopnikov delavskih interesov.

Zelo pomembno je, da novi sistem plač in nagrajevanja zaposleni lahko razumejo, sprejmejo in da so z njim zadovoljni. Pri uvajanju novega plačnega sistema vedno pride do težav, ampak je bistveno, da *zaposleni sprejmejo* novi sistem plač in nagrajevanja, ter da se ta sistem prilagodi določenim spremenljivkam, kot so tehnologija, ljudje in cilji (Zupan 2001, 132-140).

3.3 CILJI SISTEMA NAGRAJEVANJA IN NJIHOVO OBLIKOVANJE

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja po Zupanovi (2009, 122) je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Na podlagi predhodne analize okolja ter poslovne in kadrovske strategije se oblikujejo cilji, ki jih želimo doseči s plačnim sistemom. Nato oblikujemo temeljna izhodišča za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja ter spremljamo, ali z novim sistemom res dosegamo cilje, ki smo jih zastavili (Svetlik in Zupan 2009, 535).

Da bi sistem nagrajevanja ustrezno funkcioniral, moramo pri oblikovanju njegovih ciljev zadostiti naslednjim zahtevam:

- sistem nagrajevanja mora ustrezati večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih;
- mora biti pravičen (pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami);
- stroške dela mora zadržati v načrtovanih mejah in
- mora ustrezati veljavnim zakonskim normam.

To opisuje trikotnik pravičnosti (Slika 3.1 spodaj), ki naj bi ga podjetje upoštevalo pri oblikovanju sistema nagrajevanja. Notranjo pravičnost dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju, zunanjo pravičnost z ustrežno višino plač in nagrad

v primerjavi z okoljem, poslovno pravičnost pa z ustrezno povezavo plač in nagrad z doseženimi poslovnimi rezultati (Zupan 2001, 122).

Slika 3.1: Trikotnik pravičnosti



Vir: Zupan (2001, 122).

Pomembno je dejstvo, da zaposleni razumejo, kaj si vodstvo podjetja prizadeva doseči s svojim sistemom nagrajevanja. Če ga zaposleni pravilno razumejo, se lahko potrudijo in opravljajo svoje delo učinkovitejše, ter začnejo prejemati večjo nagrado, pri tem pa se poveča tudi učinkovitost celotnega podjetja. Kolikor bolj so usklajene zahteve podjetja in nagrade zaposlenih delavcev, toliko bolj so izpolnjeni poslovni cilji (Treven 1998, 219).

Podjetja si s svojimi programi za nagrajevanje prizadevajo doseči naslednje cilje (Harris v Treven 1998, 219):

- izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov;
- vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi;
- pritegniti nove, visoko usposobljene delavce;
- motivirati zaposlene in
- nadzorovati stroške.

Milkovich in Newman (Compensation v Svetlik in Zupan 2009, 541) sta v svojem modelu povezala cilje sistema plač in nagrajevanja s strateškimi odločitvami. Cilji sistema plač in nagrajevanja, ki jih naštevata v modelu, so naslednji:

- učinkovitost (težnja k uspešnosti, celovita kakovost, usmerjenost k strankam, nadzor stroškov);
- enak položaj zaposlenih;
- skladnost z zakonskimi določili.

3.4 POVEZOVANJE PLAČ IN NAGRAD Z USPEŠNOSTJO

Danes prevladuje mnenje, da je podjetje **uspešno** takrat, ko doseže svoje cilje. Lahko pravimo, da gre pri uspešnosti za to, da počnemo prave stvari, pri učinkovitosti pa za to, da jih počnemo pravilno. **Učinkovitost** poslovanja pa se pokaže v porabljenih sredstvih in času, ki ga potrebujemo, da pridemo do cilja (Zupan 2001, 13).

Konkurenca je danes vse večja in bi podjetje, ki si zastavi nizke cilje, lahko dokaj hitro propadlo. Zato je za uspešnost podjetja pomembno, da si postavi visoke in zahtevne cilje, ki nenehno povečujejo prag pričakovanj in postavljajo na preizkušnjo njihove sposobnosti.

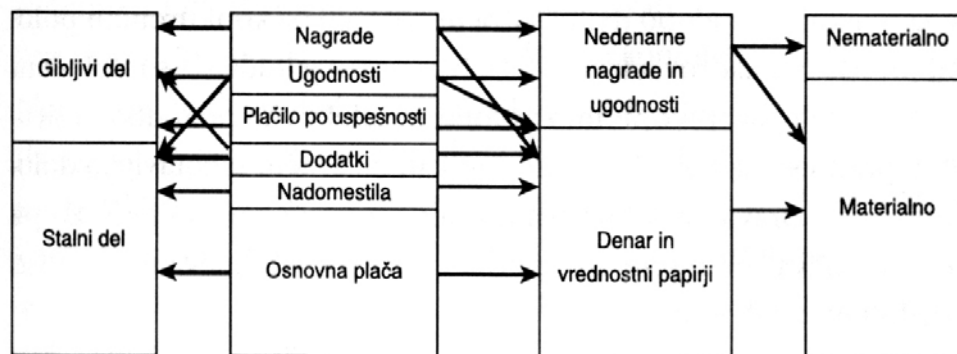
Uspešnost posameznika je eden od pogojev za uspešnost podjetja, ta pa spet spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje. Posameznik torej v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev (Zupan 2001, 14). Tu je torej pomembno naglasiti, da je nagrajevanje uspešnosti ena izmed najboljših prepoznavnih praks v uspešnih podjetjih. Plačilo po uspešnosti lahko povežemo s povečanjem uspešnosti podjetja, medtem ko same višine plače s tem ne moremo povezati. Eden od glavnih razlogov je boljši nadzor nad stroški dela, saj plače naraščajo takrat, ko je večja tudi uspešnost. Med več načini povezovanja plač z uspešnostjo ločimo tri temeljne programe:

- uspešnost obračunavamo kot dodatek k osnovni plači;
- kot enkratno nagrado ali
- kot povišanje osnovne plače (Svetlik in drugi 2009, 547).

Povezovanje plač z uspešnostjo vpliva tako na zmožnosti zaradi konkurenčnih plačnih paketov, ki privabljajo boljše kadre, kakor tudi na motivacijo, predvsem zaradi ciljnega vodenja (Zupan 2001, 18). Obstajajo različni programi povezovanja plač z uspešnostjo podjetja. Nekateri od programov so *programi razdelitve prihrankov*, ki so zaradi zniževanja stroškov namenjeni predvsem spodbujanju storilnosti zaposlenih. Delavce se nagradi z bonusom, in se ga izplača kot dodatek plači po koncu vnaprej dogovorjenega obdobja (mesečno, trimesečno ali letno). Med programe povezovanja plač z uspešnostjo prištevamo tudi nagrade za dosežene poslovne cilje. Z uresničevanjem poslovnih ciljev se izraža strategija podjetja in njegove temeljne vrednosti. Programi, povezani z udeležbo zaposlenih pri dobičku, temeljijo na zahtevani stopnji donosnosti kapitala. Temeljna ideja programov udeležbe zaposlenih pri dobičku je, da podjetje, praviloma ob koncu poslovnega leta in po izračunu doseženega dobička, razdeli en del dobička med zaposlene (Svetlik in drugi 2009, 551). Programi temeljijo na zahtevani stopnji donosnosti kapitala, šele nad to stopnjo donosnosti pa je mogoče del sredstev nameniti razdelitvi med zaposlene (Prašnikar 1992; Valenčič v Svetlik in drugi 2009, 551).

Uspešnost lahko nagradimo na različne načine, ki so prikazani v celovitem sistemu plač in nagrajevanja na Sliki 3.2.

Slika 3.2: Sistem plač in nagrajevanja



Vir: Zupan (2001, 19).

Prikazani sistem plač in nagrajevanja ter z njimi povezani pojmi vključujejo tako plače kot ugodnosti in nagrade, ki jih delavec dobi v zameno za svoj vložek. Ločimo med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja.

Zato je zelo pomembno, da je prvi enak za med seboj primerljiva dela, drugi pa se spreminja glede na uspešnost posameznika (Zupan 2001, 19).

Podjetje z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih želi vplivati na uspešnost poslovanja. Obstajajo tri načina plačevanja in nagrajevanja zaposlenih:

-Podjetje lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju

-Podjetje lahko vpliva na zavzetost zaposlenih

-Podjetje lahko s pomočjo plačnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela (Zupan 2001, 118).

3.5 DENARNO IN NEDENARNO NAGRAJEVANJE

3.5.1 Denarno nagrajevanje

Glavno obliko denarnega nagrajevanja za zaposlene predstavljajo plače in druge denarne nagrade, ki jih prejemajo na podlagi delovnega razmerja. Za vsakega posameznika je plača določena in zapisana v pogodbi o zaposlitvi, pri določanju njene višine pa je potrebno upoštevati določbe zakonov in kolektivnih pogodb (Pučko in Rozman 1998, 137).

Podjetje prilagaja sistem plač svojim značilnostim, pri čemer upošteva veljavne predpise in tako oblikuje svojo strukturo plač. Eden od predpisov za oblikovanje plač je Zakon o delovnih razmerjih (ZDR, 2002), ki določa, da je plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi sestavljeno iz plače, ki mora biti v denarni obliki.

Denarne nagrade so, poleg osnovne plače, bonusa in različnih dodatkov, tudi denarne stimulacije, ki v praksi največkrat izvirajo iz interno definiranih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Najbolj priporočljivo je, da denarno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan na uspešnost posameznika (Mihalič 2006, 217). Zupan in Svetlik (2009, 560) pravita, da so denarne nagrade preproste in lahko razumljive. Hkrati trdita, da imajo denarne nagrade tudi svoje slabosti. Denar hitro zapravimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh

dobili in zato nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti. Ena od slabosti je tudi to, da se zaposleni na nagrado hitro privadijo in te postanejo samoumevne, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek, kar otežkoča njihovo nagrajevanje. V tabeli 3.3. so prikazane prednosti in slabosti denarnih nagrad.

Tabela 3.3 Prednosti in slabosti denarnih nagrad

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • so zaželene • enostavne • vsi jih razumemo • lahko so dodatna spodbuda 	<ul style="list-style-type: none"> • niso obstojne • običajne • težko jih izboljšamo • lahko postanejo samoumevne

Vir: Svetlik in drugi (2009, 560).

3.5.2 Nedenarno nagrajevanje

Mihalič (2006, 216) pravi, da danes imajo vedno večjo vlogo in veliko večji učinek predvsem nedenarne nagrade, kot so naslednje:

- izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje;
- horizontalno in vertikalno napredovanje;
- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela;
- dodatni prosti dnevi;
- omogočanje sodelležbe pri lastništvu;
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci;
- zagotovitev boljših delovnih pogojev;
- dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja, omogočanje večjih izzivov pri delu ter
- različne simbolne nagrade.

Poleg naštetih nedenarnih nagrad zaposlenim, je potrebno posebej izpostaviti tudi različne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih in imajo visoke učinke na motiviranost posameznika. Primeri takih nagrad so službeni avto,

službeni mobilni telefon, parkirni prostor, službeni prenosni računalnik, specialistični managerski zdravniški pregled, plačilo športnih aktivnosti, izobraževanje v službenem času, šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu in druge oblike bonitet.

Učinkovite su povsem nematerialne nagrade, ki v sodobnih sistemih nagrajevanja pokažejo zaposlenim, da podjetje ceni njihovo delo. Že ustna pohvala spodbuja k boljšemu delu, še močnejši učinek pa imajo pisne pohvale in pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo. Nematerialne nagrade dokazano dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko pohvale brez vidnega učinka pri plači (denarju) dolgoročno ne bodo imele dobrega odziva (Svetlik in Zupan 2009, 561).

Številne raziskave (Richer 1999; Mikovich & Bloom v Svetlik in Zupan, 2009) so pokazale, da nagrade in priznanja za dobro delo dopolnijo celotni sistem plač in nagrajevanja. Pri tem ni nujno, da je z njimi povezana denarna vrednost; zadostuje, da v sebi nosijo sporočilo, da vodja in podjetje cenijo delo in dosežek posameznika ali skupine. Zato take nagrade in priznanja veliko pomenijo zaposlenim ter jih spodbujajo k dobremu delu tudi v prihodnosti.

Za vodje je pravilna uporaba pohval, nagrad in priznanj, ne le pomemben motivator, temveč učinkovito orodje vodenja. Ta uporaba je odvisna od dveh dejavnikov: od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo, oziroma oblikujejo posamezne programe. Razlikujemo:

- formalne in
- neformalne programe.

Pri formalnih programih so pravila vnaprej določena in so običajno tudi vrednosti nagrad večje. Nagradimo najuspešnejše delavce, posebne dosežke ali vse zaposlene, ki dosežejo nek cilj ter po drugih merilih, kot so na primer najboljši pri kakovosti, najbolj inovativen, najboljši vodja ... Neformalne nagrade so spontana priznanja in nagrade, ki so povezane z majhnimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in truda, vodje jih lahko uporabljajo po lastni presoji (Svetlik in Zupan 2009, 559-560).

4 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU SAIPEM M. S. Llc.

Sistem nagrajevanja in plač, ki ga za učinkovito in uspešno poslovanje uporabljajo podjetja, se med različnimi podjetji močno razlikuje, in sicer glede na potrebe in zmogljivosti posameznega podjetja.

V naslednjem poglavju bom predstavila sisteme nagrajevanja in plač na primeru podjetja «Saipem M. S. Llc.». Razvidno bo, kako ta postopek poteka v praksi.

4.1 DEJAVNOST PODJETJA «SAIPEM M. S. Llc.»

Pri opredelitvi podjetja «Saipem M. S. Llc.», ki je podružnica globalno razprostranjene skupine *Saipem Grupa*, je najprej nujen vpogled v dejavnost celotne skupine. Zatem sledi več informacij o samem podjetju «Saipem M. S. Llc.».

4.1.1 SAIPEM GRUPA

Saipem Grupa kot del mednarodne grupe *Eni* je vodilno inženirsko podjetje na svetu in ponuja obsežen izbor storitev v naftni in plinski industriji. Družba je začela z delovanjem v petdesetih letih 20. stoletja. Sedež podjetja je v Milanu v Italiji.

Organizacija Saipem Grupe je glede na vrsto različnih storitev racionalizirana z delitvijo na tri globalne poslovne enote: *Onshore*, *Offshore* in *Drilling*.

Onshore obsega projektiranje in instalacijo *onshore* struktur – objektov in cevovodov za črpanje in prenos nafte in plina na kopnem; *Offshore* obsega projektiranje in instalacijo *offshore* struktur – objektov in cevovodov za črpanje in prenos nafte in plina na morju; *Drilling* pa vključuje projektiranje in instalacijo struktur za vrтанje tal do nahajališč nafte oziroma plina na morju in kopnem.

Slika 4.1: Izjava o poslanstvu podjetja «Saipem»

Izjava o poslanstvu

Za zadovoljstvo naših klientov v energetske industriji se vsakega izziva lotevamo z varno, zanesljivo in inovativno rešitvijo.

Našim izvrstnim skupinam na različnih lokacijah smo zaupali doseganje trajnostnega razvoja našega podjetja in tudi okolja, v katerem poslujemo.

Vir: Saipem S.p.A.

Saipem Grupa deluje globalno, močno prisotna na lokalni ravni pa je na strateških območjih kot so zahodna in severna Afrika, srednja in jugovzhodna Azija ter Srednji vzhod. Poleg navedenega deluje tudi v Severni in Južni Ameriki ter seveda Evropi.

Ob močni skupini ljudi iz Evrope velik del človeških virov prihaja iz dežel v razvoju. Saipem zaposluje več kot 25.000 ljudi, ki pripadajo več kot stotim različnim nacionalnostim. Veliko število zaposlenih je iz držav, v katerih je stroškovno najučinkovitejši razvoj plovil in gradbišč podjetja. Saipem ima precej velike sedeže v Indiji, Romuniji, Indoneziji in na Hrvaškem.

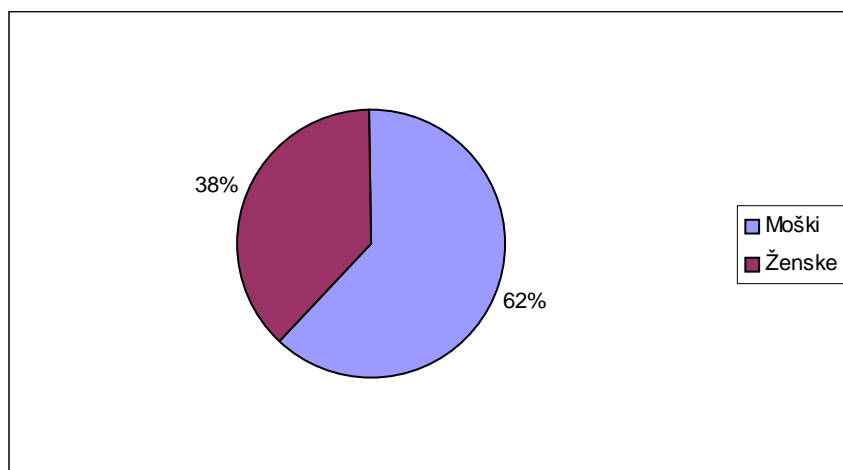
Klienti in zaposleni – ali bolje povedano, njihovo zdravje in varnost – so v žarišču vseh aktivnosti Saipema. Saipem ima pomembno službo za upravljanje z zdravjem in varstvom okolja (*Health and safety Environment Management System*), njegovo upravljanje s kvaliteto (*Quality Management System*) pa je pridobilo certifikat po standardih ISO 9001:2000.

4.1.2 SAIPEM MEDITERRANEAN SERVICES LLC.

Prek «Saipem Mediterranean Services Llc.» je Saipem Grupa od leta 2001 prisotna na Hrvaškem. Sedež podjetja je na Reki. Osnovna dejavnost podjetja, tako kot celotne grupacije, je inženiring. «Saipem Mediterranean Services Llc.» se ukvarja samo z enim segmentom poslovanja Saipem Grupe – poslovanje Saipem Grupe, ki se deli na *Onshore*, *Offshore* in *Drilling*, v «Saipem M. S. Llc.» poteka le na področju *Offshore* poslovanja, na območju Sredozemlja, Bližnjega vzhoda ter Črnega in Kaspijskega morja. Podjetje deluje na domačem in tujem tržišču, lastništvo pa je zasebno.

Na čelu «Saipem Mediterranean Services Llc.» je g. F. Pallavicini – predsednik uprave podjetja. Podjetje sestavlja deset organizacijskih enot. Vse organizacijske enote imajo v podjetju enak položaj oziroma so enakopravne. Na čelu vsakega izmed oddelkov je manager. Managerji so praviloma tujci (večinoma Italijani). Izjemi sta g. N. Ostrogović, manager oddelka za kakovost in novi manager oddelka za človeške vire, organizacijo in ICT (ang. Information and Communication Technology), g. B. Vojnović. Podjetje «Saipem Mediterranean services Llc.» je začelo delati s samo osmimi zaposlenimi, danes pa zaposluje 238 ljudi, od tega je 91 žensk.

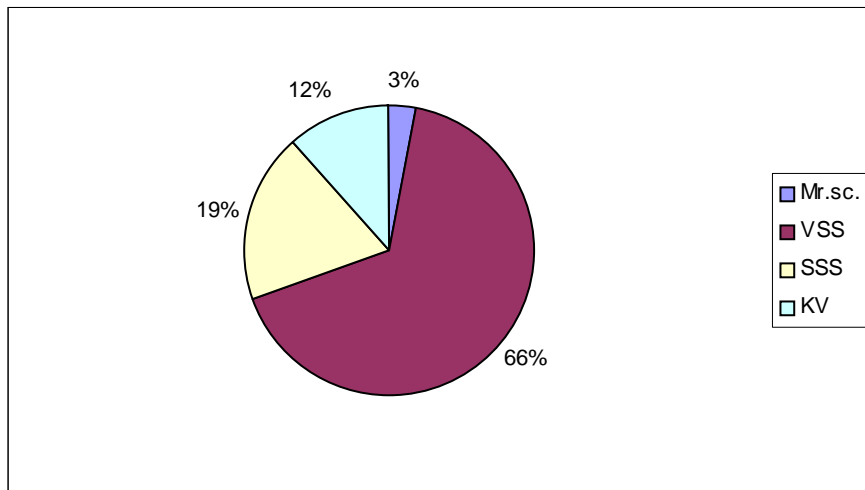
Grafikon 4.1: Struktura zaposlenih po spolu v podjetju «Saipem M. S. Llc.»



Vir: delo študentov

V izobraževalni strukturi zaposlenih prevladujejo visoko izobraženi (238 zaposlenih), med katerimi je celo 66 % inženirjev. V podjetju je zaposlenih tudi 28 kvalificiranih delavcev, 45 zaposlenih ima srednjo strokovno izobrazbo, 7 pa je magistrstov znanosti (Glej Grafikon 4.2)

Grafikon 4.2: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju «Saipem M. S. Llc.»



Vir: delo študentov

V «Saipem Mediterranean services Llc.» in v celotni skupini Saipem Grupa je uradni jezik angleščina, kar pomeni, da je vsa dokumentacija v angleščini, kot tudi nazivi vseh oddelkov in delovnih mest, zato od vseh zaposlenih pričakujejo odlično znanje tega jezika.

4.2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V PODJETJU «SAIPEM MEDITERRANEAN SERVICES LLC.»

Funkcija upravljanja s človeškimi viri v podjetju «Saipem Mediterranean Srevice Llc.» je organizirana kot oddelek človeških virov. Celoten naziv funkcije je «Human resources, organisation & ICT», oziroma «Človeški resursi, organizacija in ICT» (Človeški viri, organizacija in ICT). Celotna funkcijska enota ima 15 zaposlenih, od tega je 10 zaposlenih v oddelku, pristojnem za človeške vire.

Ta organizacijska enota ima v podjetju enak položaj kot ostale organizacijske enote, njeni zaposleni pa menijo, da je funkcija upravljanja s človeškimi viri tudi ustrezno organizirana.

Za reševanje problemov, povezanih z upravljanjem s človeškimi potenciali, podjetje angažira odvetniški urad za delovno pravo. Urad za delovno pravo se angažira v primeru spora zaradi odpovedi ali v primerih, ko je za podjetje potrebno pripraviti pogodbe.

V okviru funkcije upravljanja s človeškimi potenciali potekajo naslednje dejavnosti:

- analiza delovnih mest;
- načrtovanje človeških potencialov;
- pridobivanje in selekcija zaposlenih;
- uvajanje v delo;
- razvoj kariere;
- izobraževanje;
- motivacija in nagrajevanje;
- ocenjevanje uspešnosti;
- prekinitev delovnega odnosa;
- odkrivanje vodstvenih talentov in
- obračun plač.

Analiza delovnih mest daje podlago za vrsto strateških odločitev, ki so v podjetju povezane s človeškimi viri. Pri analizi delovnih mest «Saipem M. S. Llc.» uporablja skoraj vse standardne metode, kot so strukturirani vprašalniki, študije delovne učinkovitosti, metode observacije in metode intervjuja.

V sklopu funkcije upravljanja s človeškimi potenciali v podjetju poteka tudi dolgoročno *načrtovanje* razvoja in izobraževanja človeških potencialov. Dolgoročni načrt človeških potencialov spremlja strateški načrt celotnega podjetja, njegov namen pa je zagotoviti in obdržati število in kakovost zaposlenih, ki jih podjetje potrebuje, jim omogočiti maksimalno produktivnost in predvideti probleme, ki bi nastali v primeru morebitnega presežka ali pomanjkanja delovne sile.

Aktivnosti *pridobivanja in selekcije* zaposlenih sta tudi tema pričujočega dela in bosta podrobneje obravnavani v nadaljevanju. Poglavitno je poudariti, da se kandidati pridobivajo iz internih in eksternih virov, osnovni metodi selekcije pa sta študija biografskih podatkov (življenjepisa) in intervju.

Po selekciji kandidatov je potrebno novega zaposlenega *vesti v delo*. Prihod na novo delovno mesto je zelo težak korak za vsakega posameznika, s tem je lahko pogojen njegov celoten profesionalni razvoj. V podjetju «Saipem M. S. Llc.» nove sodelavce uvajajo v delo vsi zaposleni v oddelku, v katerem so nastopili v službo.

«Saipem M. S. Llc.» veliko vlaga v razvoj *kariere in izobraževanje* posameznika. Kontinuirana izobraževanje mladih kadrov, *training on the job*, obiski gradbišč, delo na drugih sedežih (Milano, Pariz, London, Džakarta), so le nekatere izmed možnosti, ki se ponujajo zaposlenim. Posebno izpopolnjevanje za kadre vključuje razne programe: seznanitev s skupinama Saipem in ENI, osebne veščine (učenje tujih jezikov, izpopolnjevanje računalniškega znanja, spoznavanje upravljanja *project management*), poslovne veščine (govorništvo, osnove komunikacije, multikulturni *team building*) ter specifična tehnična znanja.

S pojmom *motivacije in nagrajevanja* je zelo pogosto povezano zadovoljstvo pri delu. Cilj vsakega podjetja je obdržati svoje zaposlene, to pa bo doseglo le, če bodo ti zadovoljni z delovnimi pogoji. V podjetju «Saipem M. S. Llc.» uporabljajo več nefinančnih kot finančnih motivatorjev. Stalno in zagotovljeno delo, njegova zanimivost, odgovornost, izobrazba, napredovanje, dobri medčloveški odnosi in delovni pogoji zelo uspešno delujejo kot nefinančni motivatorji, medtem ko se kot finančni motivatorji v podjetju uporabljajo plača in bonusi.

Podjetje ima sistem *ocenjevanja uspešnosti*, katerega cilj je nagraditi dobre in opozoriti na slabe delavce. Sistem ocenjevanja uspešnosti v podjetju «Saipem M. S. Llc.» uporablja naslednje metode: opisne ocene vodje, vprašalnike in razvrščanje znotraj skupine (od najboljšega do najslabšega).

Prekinitev delovnega odnosa je še ena izmed dejavnosti, za katero je v podjetju «Saipem M. S. Llc.» zadolžen oddelek človeških potencialov. Prekinitev delovnega

odnosa lahko zahteva delavec ali podjetje, pojavi pa se v različnih oblikah: prenehanje dela, premestitev, čakanje, odpoved in upokojitev.

Odkrivanje vodstvenih talentov postaja v vsakem podjetju čedalje pomembnejša aktivnost. «Saipem Mediterranean Services Llc.» si prizadeva vodilni kader najti v svojih vrstah ali med zaposlenimi v celotni skupini Saipem Grupa.

Obračun plač je aktivnost, ki je strokovna literatura običajno ne prišteva med dejavnosti oddelka človeških potencialov, vendar, kot je razvidno iz pričujočega, v praksi ni nujno tako.

V nadaljevanju sledi podrobna analiza sistema nagrajevanja v podjetju «Saipem Mediterranean Services Llc.».

4.3 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU «SAIPEM MEDITERRANEAN SERVICES LLC.» DANES

Podjetje Saipem M. S. Llc. pokuša z ustreznim sistemom nagrajevanja vplivati na vedenje zaposlenih, da bi s svojim delom čim bolj prispevali k doseganju ciljev podjetja. Nagrajevanje zaposlenih ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in tudi za obdržanje obstoječega kadra, kar je zelo pomembno tako za zaposlene kot tudi za delodajalce. Podjetje Saipem M. S. Llc. deluje v skladu s teorijo, da je zaposlenim plača osnovni vir preživetja, temelj za uspešnost podjetja pa je obdržanje delavcev in njihovo zadovoljstvo. Stalno zaposleni delavci predstavljajo kapital, v katerega podjetje lahko vlaga, kar značilno znižuje stroške pridobivanja in uvajanja delavcev. Dokaz uspešnosti takega načina nagrajevanja v podjetju Saipem M. S. Llc. je nizka fluktuacija, kar pomeni, da so zaposleni zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja in spodbujanja, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju.

4.3.1 Osnovna plača

Osnovna plača je danes še vedno najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja. V podjetju *Saipem M. S. Llc.* je zelo pomembna tudi notranja urejenost

sistema osnovnih plač, ker so z višino osnovne plače povezani še številni drugi dodatki in nagrade. Višino osnovne plače in drugih dodatkov podjetje *Saipem M.S. Llc* običajno določi z različnimi metodami vrednotenja ob upoštevanju tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe.

Z aktom o sistemizaciji delovnih mest se znotraj tarifnih razredov določijo tudi minimalni in maksimalni plačilni razredi za posamezna delovna mesta. S posebnim aktom pa se določijo postopki, kriteriji in merila za napredovanje v višji plačilni razred na istem delovnem mestu. Razvrščanje delavcev na delovna mesta v posamezne tarifne razrede opravi glavni direktor, oz. po njemu pooblaščen strokovna služba.

V podjetju Saipem M. S. Llc. so zaradi spremenjenega načina dela in nenehnih sprememb, ki so povezane z delovnimi nalogami, začeli oblikovati osnovne plače na podlagi potrebnega znanja, spretnosti in kompetenc za uspešno opravljanje nekega dela. Ker je danes vse povezano z družbo znanja in človeškim kapitalom, razlogi za uvajanje teh metod so predvsem v spodbujanju učenja ter pridobivanju novega znanja, spretnosti in kompetenc. To je še naprej povezano z nedenarnimi nagradami, kot so izobraževanje na delovnem mestu ter napredovanje.

4.3.2 Nadomestila in dodatki k plači

Delodajalec mora delavcu zagotoviti najmanj osnovno plačo, ostala nadomestila in dodatke k plači.

Delavcu pripada **nadomestilo plače** za čas odsotnosti z dela v naslednjih primerih: zaradi bolezni, posledic bolezni in nesreče pri delu, letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela s pravico nadomestila, odsotnosti z dela zaradi napotitve na tečaje oziroma izobraževanje v interesu družbe, v primeru sklicevanja delavcev, ki jih sklicuje vodstvo družbe, za čas stavke in v drugih primerih, določenih z zakonom, kolektivno pogodbo ali aktom družbe. V podjetju se ravna po hrvaškem Zakonu o delu.

V podjetju Saipem M. S. Llc. se **dodatki k plači** dobivajo za delo v tujini, odvisno od države, v kateri se delo opravlja. Dodatek na delovno dobo in napredovanje v podjetju Saipem M. S. Llc. predstavljajo dodatni dnevi letnega dopusta.

Drugi **osebni prejemki**, kot so odpravnina ob upokojitvi in solidarnostna pomoč, se izplačujejo kot doprinosi, definirani v hrvaškem zakonu. Regres za letni dopust se ne izplačuje.

4.3.3 Nagrajevanje in plačilo po uspešnosti

V podjetju Saipem M. S. Llc. skušajo čim bolj uveljaviti povezovanje plač z uspešnostjo v svojih plačnih sistemih. Uporabljajo tudi različne kombinacije programov nagrajevanja uspešnosti posameznika, skupin ali celotnega podjetja. Namen je povezati plačo z uspešnostjo oziroma omogočiti boljše nagrajevanje tistih, ki so k uspešnosti podjetja prispevali več kot drugi.

V podjetju Saipem M. S. Llc., kot tudi v drugih podjetjih, je nagrajevanje po rezultatih dela eno izmed temeljnih načel delitve osebnih dohodkov. Na ta način podjetje dobi boljši nadzor nad stroški dela, saj plače naraščajo takrat, ko je večja uspešnost. Nagrajevanje po uspešnosti vpliva tudi na boljšo motivacijo, predvsem zaradi ciljnega vodenja.

Uspešnost v podjetju Saipem M. S. Llc. nagrajujejo na več načinov. Način povezovanja stalnega dela plač z uspešnostjo v podjetju Saipem M.S. Llc. temelji na **povišanju osnovne plače**. Ta način v podjetju funkcionira tako, da uporabljajo predvsem letno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti. To vključuje tudi letni ocenjevalni pogovor, v katerem se vodja oddelka in zaposleni pogovorita o doseženi uspešnosti, o načinih, kako uspešnost še dodatno izboljšati in se dogovorita o ciljih za naslednje leto. Povečanje osnovne plače tako zaposleni lahko pričakuje vsako leto, če seveda prispeva k uspešnosti podjetja bolj kot drugi, in sicer na dva načina:

- napredovanje v višji plačilni razred in
- povišanje osnovne plače.

Gibljivi del plače v podjetju Saipem M. S. Llc. so bonusi in nagrade, ki jih delavec dobi v zameno za svoj vložek. Bonusi oziroma denarne nagrade – poleg osnovne plače – funkcionirajo kot ugodnosti in plačila po uspešnosti ter se enkrat letno izplačujejo kot dodatek k osnovni plači. Tako imajo na letni bazi povišice in bonuse odvisno od ocene delovne uspešnosti zaposlenega v zadnjem letu in od finančne zmogljivosti podjetja v tem času.

4.3.4 Povračila stroškov v zvezi z delom

Delavcem je zagotovljeno povračilo stroškov za **prehrano med delom** (topli obrok), ko so prisotni na delu. Do povračila stroškov za prehrano so upravičeni tudi pripravniki in študenti na praksi. Povračilo stroškov prehrane se prišteje k plači.

Delavcem, pripravnikom in študentom pripada povračilo stroškov za **prevoz na delo** in z dela, za dneve dejanske prisotnosti na delu.

4.3.5 Denarne in nedenarne nagrade

V podjetju Saipem M. S. Llc. uporabljajo več nefinančnih kot finančnih motivatorjev. Med nedenarnimi nagradami sta – poleg stalnega in zagotavljenega dela, odgovornosti, dobrih medčloveških odnosov in delovnih pogojev – zelo pomembna **napredovanje** in **izobraževanje**. To se realizira z dodatnim izobraževanjem, ki je v interesu družbe, ali z različnimi oblikami tečajev, povezanih s potrebami podjetja.

Med nedenarne nagrade sodi tudi **razvojni plan** za vsakega zaposlenega posameznika, ki spremlja njegovo delo in napredek. Razvojni plan zaposleni uporabljajo kot enega izmed načinov za vrednotenje in oceno odgovornosti zaposlenih v podjetju, pa tudi kot priložnost za napredovanje in višje plače. Razvojni plan pomaga vodjem oddelkov, da po eni strani v podjetju ohranjajo že zaposlene, po drugi strani pa takšna preglednost omogoča smotrno vlaganje v najsposobnejše posameznike.

Kar zadeva denarne nagrade, je v podjetju Saipem M. S. Llc., kot že rečeno, delavcu potrebno dati **osnovno plačo**, ki se po letnem ocenjevanju delovne uspešnosti lahko poveča in izplača kot povišica. Poleg osnovne plače so še **bonusi**, ki se prav tako dodelijo glede na letno oceno delovne uspešnosti in aktualne zmogljivosti podjetja.

V podjetju «Saipem M. S. Llc.» uporabljajo večje število nefinančnih kot finančnih motivatorjev. Stalna zaposlitev, zagotovljeno in zanimivo delo, odgovornost, izobraževanje, napredovanje, dobri medčloveški odnosi in delovni pogoji zelo uspešno delujejo kot nefinančni motivatorji, medtem ko se kot finančni motivatorji v podjetju uporabljajo plača in bonusi.

5 UGOTOVITVE O OBSTOJEČEM SISTEMU NAGRAJEVANJA V PODJETJU «SAIPEM M. S. LLC.»

Glede na precej razvito področje upravljanja človeških potencialov v podjetju Saipem M. S. Llc. lahko trdimo, da je več pozitivnih kot negativnih plati sistema plač in nagrajevanja.

Skozi intervju z vodjo oddelka in opravljanje prakse v podjetju, Saipem M. S. Llc. sem spoznala njihov sistem nagrajevanja ter njihov način spodbujanja in motiviranja zaposlenih.

Ena od glavnih ugotovitev je ta, da je sistem nagrajevanja v podjetju Saipem M. S. Llc. narejen tako, da – poleg ostalih denarnih in nendenarnih nagrad – uporabljajo tudi nagrade oziroma plačilo po uspešnosti. Takšen način plačila po uspešnosti je povezan s povečanjem celotne uspešnosti podjetja. To pomeni, da so usmerjeni na zaposlene, na uspešnost posameznika, ki je pogoj za uspešnost podjetja. Učinkovito motiviranje in spodbujanje zaposlenih prispeva k boljšemu doseganju zadanih ciljev podjetja. Kot sistem nagrajevanja v podjetju Saipem M. S. Llc. uporabljajo plačila po uspešnosti povezana s pridobivanjem novih znanj. Dodatno izobraževanje je v podjetju eden izmed glavnih načinov motiviranja in nagrajevanja, ki prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Le tako je mogoče spodbujati in vplivati na posameznike, da bi svoje delo opravljali čim bolj kakovostno in učinkovito.

Razvojni plan vsakega zaposlenega, ki spremlja njihovo delo in napredek v podjetju Saipem M. S. Llc. je tudi ena izmed pozitivnih plati sistema nagrajevanja. Predstavlja priložnost za povečanje plače in napredovanje, kar vpliva na večje zadovoljstvo in bolj učinkovito delo zaposlenih. Posledično vpliva tudi na uspešnost podjetja.

Podjetje «Saipem Mediterranean Services Llc.» ima dobro razdelan sistem plač in nagrajevanja. Vse v sistemu je transparentno in zaposleni se zavedajo vseh možnosti nagrajevanja. Med načine nagrajevanja pri «Saipem M. S. Llc.» sodijo izobraževanja, pridobivanje novih znanj in izkušenj doma in v tujini, dostop do najnovejših tehnologij, horizontalno in vertikalno napredovanje, itd. V podjetju «Saipem M. S. Llc.» so pri nagrajevanju pomembni dosežki posameznika ali določenega oddelka in ne organizacije kot celote. Vse to spodbuja zaposlene k razvoju tako na poslovnem kot osebnem nivoju. To pa so odlične predispozicije za kreativnost, angažiranost in seveda inovativnost zaposlenih. Slednji v takšnem okolju razvijajo nove ideje, iščejo nove rešitve in s tem pripomorejo k razvoju podjetja.

Negativnih plati sistema nagrajevanja v podjetju Saipem M. S. Llc. ni veliko. Skozi intervju z vodjo oddelka HRM in skozi pogovore z HRM delavci in v razgovoru z zaposlenimi sem ugotovila, da je sistem nagrajevanja precej učinkovit. Delavci so zadovoljni, motivirani so s svojim delom, kot tudi z denarnimi in nedenarnimi nagradami.

Tudi ena od ugotovitev, ki sam jo dobila iz pogovorov z zaposlenimi in po mojem videnju situacije delovnega okolja v podjetju, je slabši odnos med podrejenimi in nadrejenimi. Negativna stvar v slabi komunikaciji je, da si zaposleni vedno želijo nekaj več. Običajno je ta »več« v smislu, da želijo več denarja oziroma višje plače. Vendar vse kaže na to, da je to dejavnik, ki nima tako velikega vpliva na zavezanost podjetju. Če bi na primer povečali zadovoljstvo s plačami na najvišji možen nivo, bi imelo to relativno majhen vpliv na zavezanost in angažiranost zaposlenih. Najbolj pomembni so namreč odnosi - do nadrejenega, do kolegov, potem seveda možnost izobraževanja, poslovnega in osebnega razvoja, itd. Če nekomu zvišamo plačo do maksimuma, hkrati pa odnosi niso ustrezni, potem noben evro več ne odtehta slabe klime v organizaciji. Ugotovila sem, kar predpostavlja tudi teorija, da niso pomembne le finančne nagrade,

ampak tudi nefinančne. Nematerialne nagrade imajo na zavzetost in inovativnost zaposlenih še veliko večji vpliv, kot pa materialne.

SKLEP

Sodobno konkurenčno okolje in globalizacija vplivajo na delovanje podjetja. S tem so povezane tudi hitre spremembe in tveganje, kar za podjetja pomeni nenehno zaostrovanje meril uspešnosti. Zaposleni so temeljni vir podjetja, od katerega je odvisna uspešnost poslovanja. Zato je pomembno, da se posameznik nenehno uči in prilagaja spremembam okolja. Uspešna podjetja se zavedajo, da je uspeh poslovanja odvisen od zaposlenih, ki s svojimi znanji in sposobnostmi neposredno ustvarjajo vrednost. Poleg tega je eden izmed glavnih dejavnikov tudi učinkovita motivacija, ki pozitivno vpliva na produktivnost in učinkovitost posameznika.

Sistem plač in nagrajevanja je za vsako podjetje poseben in zelo zahteven projekt. V diplomski nalogi je prikazan sistem plač in nagrajevanja na podlagi spremljanja delovne uspešnosti v podjetju z več kot 200 zaposlenimi. Namen nagrajevanja po uspešnosti je povezati plačo z uspešnostjo ter omogočiti boljše nagrajevanje tistih, ki so k uspešnosti podjetja prispevali bolj kot drugi. Nagrajevanje po uspešnosti vpliva tudi na boljšo motivacijo, predvsem zaradi ciljnega vodenja.

Hipotezi, ki sem jo postavila na začetku, sta se na podlagi različnih saznanj v času pisanja diplomske naloge in v času prakse v podjetju Saipem M. S. Llc. potrdili. Lahko trdimo, da je model plač in nagrajevanja v tem podjetju učinkovit. Zaposleni so seznanjeni in zadovoljni s sistemom, in motivirani s svojim delom. Če zaposlene motivira in spodbuja lastno delo, svoje delo opravljajo dobro in učinkovito. To posledično vpliva na uspešnost podjetja, na tem pa temelji druga hipoteza, ki sem jo postavila na začetku.

Lahko sklepamo, da je podjetje Saipem M. S. Llc. primer uspešnega podjetja z učinkovitim obstoječim sistemom plač in nagrajevanja.

LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1991. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 6th Edition. London: Kogan Page.
2. Alexander Hamilton Institute. 1998. *Plaće i nagrađivanje. Kako planirati i upravljati učinkovitim programom plaća*. Zagreb: POTECON.
3. Beck, Robert, C.. 2003. *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
4. Deželjin, Josip. 1996. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Organizator.
5. Marušić, Sveto. 2006. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. IV. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Adeco.
6. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priručnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
7. Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1998. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Rheinberg, Falko. 2004. *Motivacija*. Prijevod 3. prerađenog i proširenog izdanja. Jastrebarsko: Naklada Slap.
9. *Saipem S.p.A.* Dostopno preko: <http://www.saipem.eni.it> (15. avgust 2009).
10. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.
11. Šaban, Josip in Hrvoje Tadin. 1997. *Vrednovanje i nagrađivanje rada*. Vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada. Zagreb: HITACONSULTING.
12. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetij*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

Priloga A: Intervju s vodjom oddelka HRM

Priloga B: Intervju (pogovori z HRM delavci)

Priloga C: Organizacijska struktura „Saipem Mediterranean Services Llc.“

Priloga A: Intervju z vodjo oddelka HRM

1. Kakšne so možnosti napredovanja v podjetju «Saipem Mediterranean Services Llc.»?

Seveda je mogoče napredovati, odvisno od vrednosti dela in sposobnosti zaposlenih. Novi zaposleni, ki so prišli s fakultete delat v Saipem, so t.i. Juniori, ki imajo začetno plačo in imajo začetni status v podjetju. Po 4-5 letih (ali prej, če je zaposleni zelo sposoben), s pomočjo načina svojega dela napreduje v tzv. Experte, ki imajo večjo plačo in tudi boljši status v podjetju. Po 10-15 letih dela v podjetju postaneš tzv. Senior, ki ima še večjo plačo, najvišje privilegije in najboljši status v podjetju. To je njihov način napredovanja in tudi izdelava kariere v Saipemu.

Pri nas je veliko možnosti nadaljnega razvoja. Dejansko je možno horizontalno in vertikalno napredovanje.

2. Na podlagi česa določate plače?

Strategija podjetja «Saipem Mediterranean Services Llc.» je, da so plače primerljive s plačami na trgu v isti industriji za ista delovna mesta. Plače določamo na podlagi tržnih podatkov. To so podatki, ki jih posredujejo podjetja iz iste panoge. Potem se primerjamo, pogledamo mejne vrednosti, mediano in na podlagi tega določimo plače. Zaposlene želimo pošteno plačati za delo, ki ga opravljajo, in jih tudi nagraditi. Jasno, boljšega zaposlenega plačaš več, motiviraš za nadaljnjo inovativnost, s tem ga postaviš tudi za »role model«.

Zdaj pa je toliko drugih stvari, ki jih «Saipem Mediterranean Services Llc.» ponuja – od fleksibilnosti dela, izobraževanj, dostopa do najnovejših znanj, tehnologij. Dejansko želimo biti na tem področju plač, nagrajevanja primerljivi s trgom.

3. Kakšno funkcijo ima sistem plač in nagrajevanja v podjetju «Saipem Mediterranean Srevice Llc.»?

Področje plač, nagrajevanja je zelo pomemben del kadrovske funkcije. Kadrovska funkcija je namreč lahko zelo mehka – razvoj, talenti, mehke veščine; pri plačah, nagrajevanju pa je treba vključiti številke, prognoze, preveriti, kako je s poslom, kaj si posel lahko privošči.

Pri nas je področje plač in nagrajevanja zelo pomembno, ima veliko motivacijsko funkcijo, hkrati pa je tudi zelo močno pogojeno s poslovnimi rezultati oziroma z delovno uspešnostjo. Predvsem pa je nagrajevanje pomembno za motivacijo pri inoviranju, ki predstavlja enega od temeljev uspešnega poslovanja. Področje plač, nagrajevanja obsega: vzpostavitev plačnega sistema v podjetju; način povezave pozicije oziroma okolja v podjetju s plačnim sistemom; načrtovanje plač v prihodnje in kaj vse pri tem upoštevati; prognoze za naslednje leto; doseženi cilji; stopnja odhodov iz podjetja; način primerjave s trgom.

4. Del nagrajevanja so tudi razna izobraževanja?

Obstaja nekoliko načinov usposabljanja ali izpopolnjevanja. Eden je, da manager sam izbere enega delavca, za katerega misli, da je zelo sposoben in priden, in vidi v njem velik potencial za delo, ki ga opravlja, delo, ki ga podjetje potrebuje za uresničitev nekaterih ciljev. Tako izbere delavca in ga pošlje na poseben, posamezni tečaj; usposabljanje.

Imajo tudi način, ki temelji na načrtu za vsakega delavca posebej. To poteka tako, da vsi zaposleni, ki potrebujejo splošni, osnovni tečaj, gredo na splošno usposabljanje, ki je potrebno za nadaljnje delo v podjetju.

Tudi tretji način, ki ga imajo, je, da na osnovi tega, kaj potrebujejo v organizaciji, s pomočjo ciljev in načrtov podjetja za prihodnost, izberejo določene delavce ali delavke, ki jih potrebujejo, in jih pošljejo na poseben tečaj.

Priloga B: Intervju (pogovori s HRM delavci)

1. Vrsta dela, ki ga opravljate

- administracija.

2. Ste seznanjeni s sistemom določanja Vaše plače?

- natančno poznajo sistem določanja plače.

3. Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju?

- zelo zadovoljni.

4. Ali Vas sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu?

- da.

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

- da.

6. Ali kot zaposleni v podjetju dobivate poleg plače tudi nedenarne nagrade?

- da.

7. Ali nadrejeni uporablja pohvale za cilje, ki jih dosežete?

- precej pogosto nadrejeni uporabljajo pohvale.

8. Kakšen način nagrajevanja se vam zdi pravičnejši? Nagrajevanje po izobrazbi, po delovni uspešnosti, po delovnih izkušnjah?

- najbolj pravičnejši se jim zdi nagrajevanje po delovni uspešnosti. Prav takšen sistem nagrajevanja imajo v podjetju in so z njim zadovoljni.

Priloga C: Organizacijska struktura «Saipem Mediteranean Services Llc.»

