



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **Z NAGRAJEVANJEM DO ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Lektorica: Andreja Tasič, prof. slov.

Kandidatka: Ida Toni

Kamnik, avgust 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici gospe Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za njene strokovne nasvete in vodenje pri izdelavi diplomske naloge, prav tako se zahvaljujem svoji družini, ki me je pri študiju moralno podprla.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Tasič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se vsem sodelujočim v anketi, ker so si vzeli čas in jo izpolnili.

### **IZJAVA**

»Študentka Ida Toni izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Diplomsko delo obravnava motivacijo, nagrajevanje in zadovoljstvo zaposlenih. V organizacijah se vse bolj zavedajo, da so ljudje njihova konkurenčna prednost, kajti podjetja, v katerih so zaposleni motivirani in zadovoljni, so uspešnejša od ostalih.

Rezultati ankete jasno kažejo na nezadovoljstvo zaposlenih tako s plačo kot sistemom nagrajevanja. Samo tisti zaposleni, ki so dobro motivirani, dosegajo večjo delovno uspešnost, zato je nujno potrebno sodelovanje med zaposlenimi in podjetjem. Tako sodelovanje pripelje do pozitivnega vzdušja v podjetju, kar je eden izmed pogojev za doseganje njegovih ciljev.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Motivacija
- Zadovoljstvo zaposlenih
- Nagrajevanje

## **SUMMARY**

Thesis deals with motivation, reward and employee satisfaction. The organizations are increasingly aware that people are their competitive advantage because companies in which employees are motivated and satisfied are more successful than others.

The survey results clearly show the dissatisfaction of employees with salary and the award system. Only those employees who are well motivated achieve higher standards of performance. It is essential to collaboration between employees and businesses cooperation. This leads to a positive atmosphere in the company, which is a prerequisite for the achievement of its goals.

## **KEYWORDS**

- Motivation
- Employee Satisfaction
- Rewarding

# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	1
<b>2 MOTIVACIJA</b> .....	2
2.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE .....	2
2.2 MOTIVACIJSKI PROCES.....	2
2.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	3
2.4 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	4
2.4.1 VSEBINSKE TEORIJE .....	4
2.4.2 PROCESNE TEORIJE .....	5
2.5 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	5
2.5.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	6
2.5.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	6
2.5.3 DEJAVNIKI, S KATERIMI MOTIVIRAMO ZAPOSLENE .....	7
<b>3 NAGRAJEVANJE</b> .....	7
3.1 OBLIKE IN VRSTE NAGRAJEVANJA .....	8
3.2 SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA .....	9
3.3 CILJI SISTEMOV ZA NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH .....	10
3.4 VREDNOTENJE DELA.....	10
3.4.1 METODE VREDNOTENJA DELA .....	10
3.5 PLAČILNE STRUKTURE.....	11
3.6 NAGRADA ZA USPEŠNOST.....	12
<b>4 PREDSTAVITEV PODJETJA X</b> .....	13
4.1 PRIMER PLAČILNEGA SISTEMA V PODJETJU X .....	13
4.1.1 PLANIRANJE LETNE MASE ZA NAGRAJEVANJE IN NAPREDOVANJE .....	13
4.1.2 KOEFICIENT USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA (KUPP).....	14
4.1.3 STIMULACIJA.....	14
4.1.4 KRITERIJI ZA RAZDELITEV MESEČNE KVOTE DELAVCEM .....	15
4.1.5 OSNOVNA FORMULA ZA IZRAČUN PLAČE DELAVCA ZA REDNO DELO .....	16
4.2 SPLOŠNE DOLOČBE O PLAČAH IN DRUGIH PREJEMKIH .....	16
4.2.1 OSNOVNA PLAČA.....	17
4.2.2 PLAČE NA PODLAGI DELOVNE USPEŠNOSTI .....	17
4.2.3 DODATKI .....	18
4.2.4 NADOMESTILO PLAČE.....	18
4.2.5 DEL PLAČE IZ DOBIČKA .....	19
4.2.6 DEL PLAČE NA PODLAGI USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	19
4.2.7 DRUGI OSEBNI PREJEMKI.....	19
4.2.8 POVRAČILA IZDATKOV V ZVEZI Z DELOM .....	20
4.3 PRIMERI IZRAČUNOV PLAČ V PODJETJU X.....	20
4.4 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU X .....	22
4.4.1 LETNE NAGRADE, PRIZNANJA.....	22
4.4.2 DRUGE NAGRADE IN PRIZNANJA.....	23
4.4.3 DRUGE UGODNOSTI IN BONITETE.....	24
<b>5 ANALIZA RAZISKAVE</b> .....	25
5.1 SPOL ANKETIRANIH.....	25

5.2 STAROST ANKETIRANIH .....	26
5.3 STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANIH.....	27
5.4 DELOVNA DOBA ANKETIRANIH .....	28
5.5 ZAPOSLENI STE .....	29
5.6 VRSTA DELA, KI GA OPRAVLJATE.....	30
5.7 KAJ MENITE O ZADOVOLJSTVU NA SVOJEM DELOVNEM MESTU? ...	31
5.8 KAKO POMEMBNI SO ZA VAŠO MOTIVACIJO NASLEDNJI DEJAVNIKI, KI SO POVEZANI Z DELOM?.....	32
5.9 ALI MENITE, DA NAGRAJEVANJE VPLIVA NA VEČJO MOTIVACIJO ZA DELO? .....	33
5.10 KAKŠEN NAČIN NAGRAJEVANJA BI BIL PO VAŠEM MNENJU BOLJŠI GLEDE NA ZNAČILNOSTI DELA, KI GA OPRAVLJATE? .....	34
5.11 ALI MENITE, DA JE DENAR NAJPOMEMBNEJŠI MOTIVACIJSKI FAKTOR? .....	35
54 % ANKETIRANIH SE STRINJA, DA JE DENAR NAJPOMEMBNEJŠI MOTIVACIJSKI FAKTOR, 46 % ANKETIRANIH PA JE MNENJA, DA DENAR NI NAJPOMEMBNEJŠI MOTIVACIJSKI FAKTOR. ....	35
5.12 KAKŠNA BI MORALA BITI PO VAŠEM MNENJU NAGRADA ZA USPEŠNOST PRI DELU.....	36
5.13 ALI KOT ZAPOSLENI V PODJETJU DOBIVATE POLEG PLAČE TUDI NEDENARNE NAGRADE? .....	37
76 % ANKETIRANCEV JE ODGOVORILO, DA NE DOBIVAJO NEDENARNIH NAGRAD, 24 % ANKETIRANIH PA DOBIVA POLEG PLAČE ŠE NEDENARNE NAGRADE. ....	37
5.14 ALI STE PRIPRAVLJENI SPREJETI ODGOVORNEJŠE DELO ZA VIŠJE PLAČILO?.....	38
5.15 ALI SE STRINJATE, DA SO VAŠI DELOVNI CILJI ENAKI CILJEM PODJETJA ?.....	39
5.16 KAKŠNO PLAČO BI PO VAŠEM MNENJU MORALI DOBIVATI.....	40
5.17 KAKŠEN NAČIN NAGRAJEVANJA SE VAM ZDI PRIMERNEJŠI.....	41
5.18 KDO BI PO VAŠEM MNENJU MORAL OCENJEVATI DELOVNO USPEŠNOST ZAPOSLENEGA?.....	42
5.19 S KAKŠNIM NAČINOM NAGRAJEVANJA BI BILI NAJBOLJ ZADOVOLJNI (NAVEDITE).....	43
5.20 NAVEDITE, KAKŠEN BI MORAL BITI PO VAŠEM MNENJU DELEŽ POSAMEZNIKOVIH ELEMENTOV V PLAČI.....	45
<b>6 ZAKLJUČEK .....</b>	<b>46</b>
<b>7 LITERATURA .....</b>	<b>48</b>
KAZALO SLIK .....	49
KAZALO TABEL.....	49
KAZALO GRAFOV .....	49
ANKETNI VPRAŠALNIK .....	51

## **1 UVOD**

Z nagrajevanjem do zadovoljstva zaposlenih je tema diplomske naloge, kajti v današnjem času se je treba zavedati, da ustrezní sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih ter da je uspeh podjetja odvisen od številnih dejavnikov, med katerimi si prav posebno pozornost zaslužijo ravno zaposleni.

Opredelitev problema je, kako zaposlene nagraditi za opravljeno delo in s tem potrditi, da so njihova pričakovanja sestavni del sistema organizacije. Z ustreznimi strategijami nagrajevanja lahko v podjetju dosežemo večjo produktivnost in učinkovitost zaposlenih in jih motiviramo za izboljšanje njihovih spretnosti ter sposobnosti.

Namen in cilj naloge je predvsem predstaviti vrste motivacij in načine nagrajevanj in ugotoviti, kaj zaposlene v današnjem času bolj motivira ter s kakšnim načinom nagrajevanja bi bili najbolj zadovoljni.

V raziskovalnem delu je predstavljena analiza na podlagi anketnih vprašalnikov, s katerimi smo poskušali ugotoviti, v kakšni meri so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, kako pomembni so motivacijski dejavniki, ki so povezani z njihovim delom, in kakšen način nagrajevanja si zaposleni najbolj želijo. Nato bomo rezultate prikazali tudi grafično.

## 2 MOTIVACIJA

### 2.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Beseda motiv izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni »gibati se« oziroma širše: »nagib, pobuda za kaj, vzrok, razlog, namen, glavna – vodilna misel«. Motivacijo izpeljemo kot glagol iz besede motiv in pomeni navajanje pobud, razlogov, utemeljitev (Verbinc, 1989, str. 467).

S pojmom motivacije se je skozi leta ukvarjalo mnogo avtorjev, ki so ga želeli natančno proučiti in ga proučujejo še danes. Skozi pregled lahko ugotovimo, da obstaja veliko različnih definicij motivacije.

Motivacija se začne s povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali njegovega okolja. Ta zbudi v človeku zavest o njegovi potrebi in tudi del znanja o možnih alternativnih načinih zadovoljevanja te potrebe (Lipovec, 1987, str. 109).

Uhan razlaga motivacijo kot zbujanje hotenj (motivov), nastalih v človekovi notranjosti ali njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000, str. 11).

Ena od definicij razlaga motivacijo takole: »Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo umsko in fizično energijo, začenjajo in organizirajo posamezne aktivnosti, usmerjajo vedenje in mu določajo smer, intenzivnost in trajanje« (Bahtijarević - Šiber, 1999, str. 557).

Pojem motiviranje pogosto razumemo kot nekaj skrivnostnega, hkrati koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v želeni smeri (Keenan, 1996, str. 5).

Če pogledamo pojem motivacije z bolj ekonomskega vidika, lahko rečemo, da je motivacija način, kako pripraviti zaposlene, da si želijo narediti, kar zahtevajo vodje od njih. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi (Johnsson, 1999, str. 55).

### 2.2 MOTIVACIJSKI PROCES

Motivacija je proces zadovoljevanja človekovih potreb. Je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Potrebe pomenijo stanje ravnovesja v organizmu. Potrebe so lahko fiziološke (organske) ali psihološke.

**FIZIOLOŠKE POTREBE:** po hrani, vodi, kisiku, zavetju, toploti, sposobnosti, parjenju ...

**PSIHOLOŠKE POTREBE:** po varnosti, ljubezni – naklonjenosti, veljavi, ugledu – samopotrjevanju, spoznavanju – raziskovanju, delu – ustvarjanju, po redu – urejenosti, samouresničevanju, samospoštovanju ...



Osnovni elementi motivacije oziroma motivacijskega procesa so:



**Slika 1: Osnovni elementi motivacije, motivacijskega procesa**

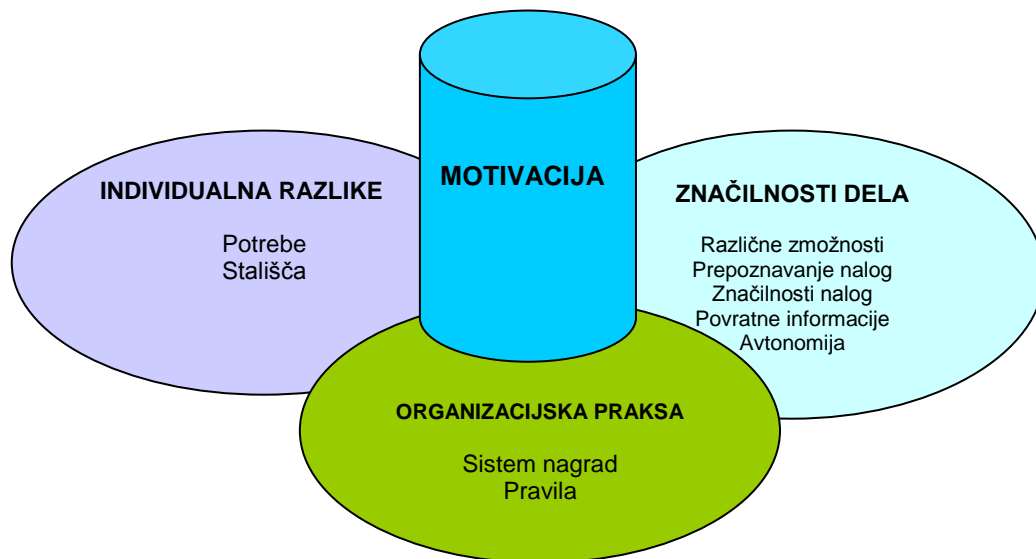
POTREBA je telesno in duševno stanje pomanjkanja. Lahko gre za pomanjkanje snovi ali pomanjkanje ustreznih informacij.

MOTIVACIJSKO VEDENJE je dejavnost, ki so jo spodbudile potrebe in je usmerjena k ciljem, s katerimi bomo potrebe zadovoljili.

MOTIVACIJSKI CILJ je dejavnost, oseba ali stvar, s katero zadovoljimo potrebo.

## 2.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Lipičnik izpostavlja tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnost dela in organizacijsko prakso. Za uspešno poslovanje vsakega podjetja je nujno potrebna interakcija oziroma istočasno delovanje vseh treh.



**Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo**

(Vir: Lipičnik, 1994, str. 496)

### INDIVIDUALNE RAZLIKE

Vsak človek je unikat. Individualne razlike, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, so tiste, ki jih človek prinese s seboj na delo. Ker te lastnosti variirajo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere

zaposlene motivira denar in zavlačujejo z delom, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.

#### ZNAČILNOSTI DELA

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto ter širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Nekatera dela visoko cenimo po določenih značilnostih in manj po drugih in obratno.

#### ORGANIZACIJSKA PRAKSA

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele itd.), z nagradami pa definiramo (npr. bonitete in/ali provizije), ker lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik, 1994, str. 496).

## 2.4 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motivacijske teorije skušajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Traven, 1998, str. 113).

### 2.4.1 VSEBINSKE TEORIJE

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na proučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročajo posebno obliko vedenja. Te so naštetje spodaj (Traven, 1998, str. 113–121):

**TEORIJA POTREB** – teorija Abrahama Maslowa, ki navaja pet temeljnih skupin potreb (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju), ki so med seboj v hierarhičnem vrstnem redu.

**DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA** – teorija Fredericka Herzberga, ki vse motivacijske faktorje razdeli na skupino higienikov (odpravljajo neprijetnosti) in skupino motivatorjev (spodbujajo ljudi k delu). Herzberg loči mehanizme, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo pri delu, in mehanizme, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Herzberg je ugotovil, da skoraj ni faktorja, ki bi bil samo higienik ali motivator, pač pa eni vplivajo bolj na motivacijo (npr. uspeh, odgovornost, samostojnost, napredovanje, pozornost, razvoj) in drugi bolj na zadovoljstvo (nadzor, politika podjetja, delovne razmere, status, plača, varnost pri delu, odnos do sodelavcev, odnos do vodje). Uporabnost: zavedanje, da obstajata dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih.

TEORIJA ERG – Clayton Adelfer je dopolnil Herzbergovo motivacijsko teorijo in teorijo Maslowa, tako da je oblikoval model potreb. Določil je tri skupine temeljnih potreb (potrebe po obstoju, potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi, potrebe po razvoju). Po tej teoriji 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 potreb pojavijo hkrati. Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da na prednost zadovoljevanja potreb vplivajo tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba in njegove družinske vezi.

TEORIJA ZNAČILNOSTI DELA – na temelju Herzbergove teze, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, sta Hackman in Oldham zasnovala model značilnosti dela, ki pomeni podlago za motivacijski pristop k oblikovanju dela. Hackman-Oldhamerjev model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnem mestu.

Te okoliščine so:

- doživljanje pomembnosti dela (zaznavanje, da se delo izplača);
- doživljanje odgovornosti za učinke dela (občutek osebne odgovornosti);
- poznavanje rezultatov dela (poznavanje ravni svoje uspešnosti).

#### **2.4.2 PROCESNE TEORIJE**

Pri procesnih teorijah ni tolikšnega poudarka na posebnih dejavnikih, ki povzročajo vedenje, ampak bolj na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju. Primeri procesnih teorij (Traven, 1998 str. 122–126):

TEORIJA SPODBUJANJA – ta teorija temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje. Negativni učinek zunanjih nagrad pa se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo. Zunanje nagrade so nujne večinoma pri nezanimivih delih.

TEORIJA PRIČAKOVANJA – teorija, ki jo je zasnoval V. Vroom. Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika.

TEORIJA PRIVLAČNOSTI – teorija J. Stacy Adams poudarja pomen privlačnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Posameznik se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemki za opravljeno delo s tistim, kar vloži v delovni proces. Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva in obratno.

### **2.5 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Zadovoljstvo je za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko vsak posameznik želi pri delu in na delovnem mestu. Lahko tudi trdimo, da so zadovoljni zaposleni tudi največ, kar si lahko želi vsak vodja in vsaka organizacija. Če je v organizaciji večina posameznikov zadovoljnih, je tudi organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna (Mihalič, 2008, str. 4).

### 2.5.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo kot prijeten občutek, ki ga posameznik zazna kot temelj izpolnitve svojih pričakovanj, povezanih z delom. Njuna opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. To so: vrednost, pomembnost in zaznavanje. Vrednost lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Zaposleni imajo v podjetju različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti (nekdo ceni pri svojem delu predvsem visoko plačo, za drugega pa so na primer pomembnejša potovanja, povezana z opravljanjem dela). Zaznavanje je tretji pomembni vidik zadovoljstva pri delu. Mišljeno je predvsem to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker pa posameznikove zaznave niso natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto dogajanje oziroma stanje (Traven, 1998, str. 131–132).

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu in načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu lahko enostavneje opredelimo kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravlja na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno. Že sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in povzroča optimističen pogled na lastno karierno prihodnost (Mihalič, 2008, str. 4).

### 2.5.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom in delovnim mestom so sicer odvisni od posameznika, vendar obstajajo nekateri ključni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo na delovnem mestu in pri delu vsakega zaposlenega.

V Gallupovem institutu (ameriška družba za proučevanje javnega mnenja) so leta 2001 izvedli največjo mednarodno raziskavo na področju zadovoljstva zaposlenih. Med drugim je bilo ugotovljeno, da je treba zagotoviti osnovne predpogoje od neposrednih vodij, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost in učinkovitost pri opravljanju del in nalog. Ti predpogoji, ki bi jih delavcu lahko in tudi moral zagotavljati vsak neposredni vodja in vsaka organizacija v celoti, so prvenstveno naslednji (Gallup Institute, 2001):

- definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev;
- spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo;
- izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti;
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja;
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih;
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije;
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije ter
- spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje.

Pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih je treba izhajati tudi iz njihovih individualnih želja in potreb. Nekateri ljudje so namreč zelo zadovoljni s svojim

delovnim mestom – včasih zaradi popolnoma istih razlogov, zaradi katerih so drugi lahko zelo nezadovoljni (Mihalič, 2006, str. 267).

### **2.5.3 DEJAVNIKI, S KATERIMI MOTIVIRAMO ZAPOSLENE**

**PRIČAKOVANJA** – da so zaposleni sposobni odločati, kaj hočejo, in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje.

**DELOVNI CILJI IN REZULTATI** – zaposlenim je treba postaviti jasne cilje in jih z rezultati tudi seznaniti. Vedeti morajo, ali so svoje cilje sploh dosegli. Nepoznavanje rezultatov deluje demotivacijsko.

**POHVALE IN GRAJE** – mnogi mislijo, da hvala pozitivno učinkuje, graja pa destimulira, vendar mnogokrat tudi graja učinkuje pozitivno, a je učinek manjši kot pri pohvali.

**PLAČE IN NAGRAJEVANJE** – so sredstva, s katerimi je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določeno dejavnost. Plača ni nujno največji motivator.

**KORISTNOST DELA** – ljudje so zavzeti za delo, če vidijo, da so pomembni.

**DELOVNE RAZMERE** – slabe delovne razmere imajo negativen učinek, prav tako slabi medsebojni odnosi.

**NAVODILA ZA DELO** – ustrezno reagiranje delavcev lahko dosežemo največkrat že z jasnimi navodili za delo.

**TEKMOVANJE** – s samim s seboj z namenom, da preseže določene cilje, in s sodelavci, če imajo enake možnosti za zmago. Storilnost ne raste, če ni resnega tekmeca ali so posledice zmage neopazne. Do najuspešnejšega tekmovanja pride v zdravem kolektivu. Bistvo kolektivnega tekmovanja je, da je cilj deljiv, da imajo od skupnega cilja vsi korist.

**SODELOVANJE** – pomeni storilnost cele skupine, ne enega samega človeka.

**USTVARJANJE PROBLEMOV** – problem je stanje, ki človeka sili v akcijo. Vodje, ki uporabljajo te metode, morajo paziti, da so ustvarjeni problemi rešljivi oziroma da je njihova rešitev resnično potrebna.

## **3 NAGRAJEVANJE**

Nagrajevanje je orodje, s katerim lahko podjetja učinkovito vplivajo na povečanje zmožnosti in uspešnosti zaposlenih ter si zagotovijo dolgoročno uspešnost. Dober sistem nagrajevanja zmore prepoznati in oceniti prispevek posameznikov ali skupine ter jih ustrezno nagraditi. Pri nagrajevanju se večinoma srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi za opravljeno delo in s tem potrditi, da so njihova pričakovanja sestavni del sistema organizacije. Hkrati želimo z nagradami vplivati na smer in intenziteto hotenj zaposlenih. Nagrade običajno delimo na denarne in nedenarne. Sistem nagrajevanja pa vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, planiranje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanja sistema nagrad.

Nagrajevanje zaposlenih je eno izmed področij menedžmenta človeških virov, ki pa mu javnost namenja izredno veliko pozornost. Plače in nagrajevanje so tema, ob kateri praktično nihče ne ostane ravnodušen. Najpogosteje lahko slišimo:

- plače delavcev so prenizke, da bi jim omogočale dostojno življenje (delavski vidik);
- plače delavcev so previsoke in ogrožajo konkurenčnost slovenskih podjetij (podjetniški – delodajalski vidik);
- plače so v primerjavi s produktivnostjo previsoke in delujejo na inflacijo (narodnogospodarski vidik).

Na primeru vseh treh vidikov lahko ugotovimo, da so interesi posameznih skupin zelo različni, zato je zelo pomembno usklajevanje, ki ga skušajo predstavniki posameznih interesnih skupin (sindikati, delodajalske organizacije in vlada) zapisati v socialnem sporazumu.

Nato sledi naslednja raven usklajevanja interesov, ki poteka v okviru kolektivnih pogajanj, kjer predstavniki zaposlenih (sindikati) in delodajalcev (združenja delodajalcev) skušajo uskladiti interese in se dogovoriti o osnovnih pravilih glede plač in nagrajevanja v podjetjih. Kolektivne pogodbe se lahko sklenejo na različnih ravneh (gospodarstva, panoge in podjetja). Kot najustreznejše so se izkazale panožne kolektivne pogodbe, kjer se predpišejo ključna področja, kot so: izhodiščne plače oziroma urne postavke, število delovnih ur, dopust in drugi prosti dnevi, nekateri dodatki. Druge sestavine sistema plač in nagrajevanja pa so prepuščene v samostojno odločanje, ki se lahko prilagodijo konkretnim pogojem poslovanja (Zupan, 2009, str. 525).

### 3.1 OBLIKE IN VRSTE NAGRAJEVANJA

V osnovi ločimo denarno in nedenarno nagrajevanje. Danes imajo vedno večjo vlogo in tudi učinek predvsem nedenarne nagrade oziroma intrinzične nagrade, med katerimi je najbolj priporočljiva uporaba:

- napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja;
- horizontalno in vertikalno napredovanje, omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela;
- dodatni prosti dnevi;
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu;
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci;
- zagotovitev boljših delovnih razmer;
- dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja;
- omogočanje večjih izzivov pri delu;
- različne simbolne nagrade.

V okviru nedenarnih nagrad je pomembno posebej izpostaviti tudi različne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih:

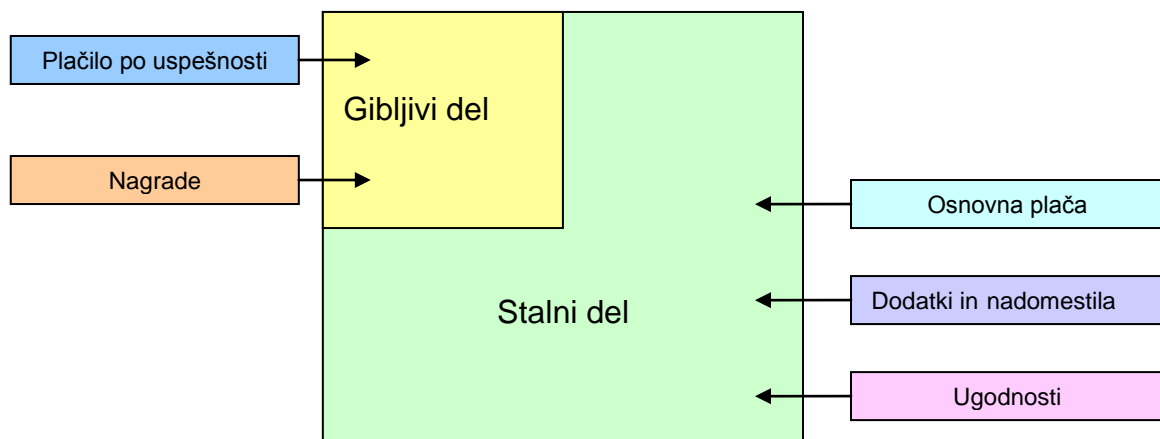
- službeni avto (eventualno z možnostjo uporabe tudi za lastne potrebe);
- službeni mobilni telefon;
- parkirni prostor;
- službeni prenosni računalnik;
- specialistični menedžerski zdravniški pregled;

- plačilo športnih aktivnosti;
- izobraževanje v službenem času;
- šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali lastnem interesu in
- druge oblike bonitet

Priporočljivo je, da denarno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan zgolj na uspešnost posameznika (Mihalič, 2006, str. 216–217).

### 3.2 SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

V osnovi razlikujemo med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, in je enak za enaka dela, gibljivi del pa od tega, kako dobro ga opravi, zato se spreminja glede na uspešnost posameznika. V nadaljevanju si na shemi pogledimo sestavine sistema plač in nagrajevanja. Stalni del predstavlja 3/4 (75 %) celotnega prejemka zaposlenega, gibljivi del pa predstavlja 1/4 (25 %) celotnega prejemka. Največji delež stalnih prejemkov zavzema osnovna plača. Stalna so tudi nadomestila (dopusti, prazniki, bolezenski izostanki) in dodatki (dodatek za delovne razmere, nočno delo, delovno dobo ...). Tudi ugodnosti so stalne (dodatno zdravstveno, pokojninsko zavarovanje). Plačilo za uspešnost in nagrade pa so seveda gibljivi del, ki jih lahko podjetja samostojno oblikujejo. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo uspešnosti se praviloma izplačajo v denarju ali vrednostnih papirjih, nagrade in ugodnosti pa so lahko denarne in nedenarne. Med nedenarne prištevamo vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti (višji ugled, priznanja, pohvale ...) (Zupan, 2001, str. 19–20).



**Slika 3: Sestavine sistema plač**

(Vir: Lastni)

### 3.3 CILJI SISTEMOV ZA NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Če zaposleni v podjetju pravilno razumejo, kaj si podjetje prizadeva doseči s svojim sistemom nagrajevanja, se lahko bolj potrudijo in opravljajo svoje delo učinkovitejše, s čimer se poveča tudi učinkovitost celotnega podjetja. V nadaljevanju predstavljamo cilje, ki jih podjetja skušajo doseči s programi nagrajevanja:

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

Sistem nagrajevanja vpliva na stroške delovanja podjetja. Plačila zaposlenim znašajo 25–60 % v primerjavi s celotnimi stroški poslovanja, zato lahko nepravilni sistemi precej zmanjšajo dobičkonosnost podjetja.

### 3.4 VREDNOTENJE DELA

Pogoj za ustrezno oblikovanje sistema plač in nagrajevanja je, da je treba ovrednotiti delo, ki ga zaposleni opravijo. Vrednotenje dela je sistematičen proces za oblikovanje relativne vrednosti del.

Namen vrednotenja dela je:

- omogočiti racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje pravične plačilne strukture;
- pomagati pri urejanju razmerij med različnimi vrstami dela;
- zagotavljati oblikovanje in sprejem pravičnih odločitev o razvrščanju del in plačilnih razmerjih;
- zagotoviti enaka plačila za delo z enako vrednostjo.

Proces vrednotenja del se začne z določanjem vrste dela, ki bo vključeno v vrednotenje, in nadaljuje z izbiro metod za vrednotenje. Slednje se med seboj razlikujejo po številu elementov, ki jih vrednotijo pri delovnih mestih. Nekatere so primerne za organizacije z veliko delovnimi mesti, druge za organizacije z manj delovnimi mesti. Prav pa je, da se vsa delovna mesta v organizaciji ovrednotijo z isto metodologijo, strokovno in odgovorno. Metode za ovrednotenje dela v osnovi delimo na neanalitične in analitične. Analitične metode ocenjujejo posamezne dejavnike, ki so določeni za posamezno delo, te potem primerjajo pri različnih vrstah dela. Najpogosteje je uporabljena metoda točkovnega ocenjevanja.

#### 3.4.1 METODE VREDNOTENJA DELA

RAZVRŠČANJE DELA (angl. job ranking) je najpreprostejša neanalitična metoda. Ocenjevalci delo rangirajo – razvrščajo – na podlagi pomena za organizacijo. Ne uporabljajo primerjalnih dejavnikov. Ta metoda je preprosta za uporabo in omogoča hitro ocenitev dela, hkrati pa skorajda nima dokumentacije, ki bi razložila, zakaj so vrste dela razporejene po pomembnosti, tako kot jih ta metoda razporedi. Ocenjevalci imajo težave predvsem z razvrščanjem vrst dela, ki so v sredini, to pa lahko povzroča nesoglasja.



RAZPOREJANJE DELA (angl. job classification). Pri tej metodi se določijo kategorije ali razredi, v katere se razporedijo vrste dela. Za vsak razred se opredelijo:

- zahtevana stopnja izobrazbe,
- odgovornost do podrejenih,
- znanje in spretnosti za delo,
- povezanost z drugimi oddelki v podjetju.

Delo se razporedi v razrede glede na celovit opis dela in opredelitev razredov. Najpogosteje se določi osem razredov. Nesoglasja nastopijo zaradi možnosti razporeditve dela v napačen razred.

TOČKOVNO OCENJEVANJE je ena izmed najpogosteje uporabljenih analitičnih metod in poteka v naslednjih fazah:

- določitev komisije za vrednotenje dela;
- izbira in določitev dejavnikov za primerjavo;
- oblikovanje in določitev ravni za vsak dejavnik za primerjavo;
- določitev skupnega števila točk za sistem;
- razdelitev skupnega števila točk med dejavnike za primerjavo;
- razporeditev točk na posamezne ravni za vsakega dejavnika;
- vrednotenje dela.

Akt, s katerim so definirana delovna mesta, ki so ovrednotena in razvrščena v tarifne skupine in plačilne razrede, imenujemo sistemizacija.

### 3.5 PLAČILNE STRUKTURE

Temeljni namen oblikovanja plačilne strukture je zagotoviti pravično in trdno podlago za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.

Plačilna struktura temelji na podlagi:

- odločitev o notranjih razmerjih, ki so bile sprejete kot rezultat vrednotenja dela, in
- zunanjih primerjav, pri katerih so bili upoštevani pregledi plač iz okolja podjetja.

V plačilni strukturi je mogoče ugotoviti logično povezavo med plačo in dejavniki dela. Iz nje je razvidno tudi, kako so upoštevane razlike med posameznimi deli. Da bi uskladili rezultate vrednotenja del s tržnimi razmerji, so včasih potrebna dolgotrajna pogajanja med člani komisije, saj si določene skupine pogosto prizadevajo povečati ali zmanjšati relativno vrednost posameznih del.

Različne vrste plačilnih struktur oblikujejo organizacije glede na cilje, ki si jih prizadevajo doseči:

- Klasična razredna plačilna struktura je sestavljena iz zaporedja razredov, v katere je mogoče uvrstiti posamezna dela na temelju ocene o njihovi relativni vrednosti.
- Za vsak razred se navadno določi plačilna lestvica, s katero se opredeli najnižja in najvišja plača za vsako delo v razredu.
- Tržna cenitev je poseben pristop, ki zanemarija notranjo vrednost del in večinoma upošteva zunanjo vrednost določanja plač.

• Plačilne strukture, ki temeljijo na znanju in spretnostih delavca, pomenijo precejšen odklon od klasične strukture. Čim več znanja in spretnosti si je delavec pridobil, tem višja je njegova plača.

### 3.6 NAGRADA ZA USPEŠNOST

Predstavlja finančno nagrado zaposlenim, ki naj bi bila neposredno odvisna od uspešnosti izvedbe njihovega dela. Veliko podjetij oblikuje načrte, ki urejajo nagrajevanje za bolj učinkovito izvedbo dela. Prednosti uporabe načrtov nagrad za uspešnost so:

- so motivacijski dejavnik;
- podpira jih največ zaposlenih;
- privabljajo in pomagajo obdržati uspešne delavce in strokovnjake;
- opredeljena pričakovanja glede izvedbe in standardi izvedbe;
- razvijajo kulturo podjetja in vrednote zaposlenih z vidika boljše kakovosti, izvedbe in zadovoljitve potreb porabnikov;
- ne nagrajujejo samo prizadevanj, temveč dejanski prispevek k uresničitvi ciljev podjetja.

Načrti za nagrajevanje uspešno opravljenega dela se delijo na štiri skupine:

- načrt zasluge za zaposlenega,
- načrt spodbud posameznikom,
- načrt spodbud timu,
- načrt spodbud organizaciji.

V podjetju lahko izbirajo med dvema različnima vrstama načrtov spodbud organizaciji, in sicer: načrt delitve dela dobička, ki predvideva letno razdelitev dela dobička med zaposlene, in načrt prihrankov, ki zagotavlja nagrado, ko je dosežena večja produktivnost.

Ugodnosti zaposlenim delavcem pomenijo sestavino nagrajevanja, ki jo ti lahko prejemajo kot dodatek k osnovni plači. Cilji politike, ki je sprejeta v povezavi z ugodnostmi pri delu, so:

- privlačni in konkurenčni sistem celovitega nagrajevanja tudi za najboljše delavce;
- zadovoljiti osebne potrebe zaposlenih;
- povečati pripadnost organizaciji;
- z vidika davkov zagotoviti učinkovito metodo nagrajevanja za posameznike.

Ti cilji ne vključujejo motivacijskega dejavnika, pripomorejo pa k večjemu zanimanju delavca za poslovanje podjetja. Ugodnosti pri delu lahko razvrstimo v naslednje skupine:

- socialno in zdravstveno varstvo;
- finančna pomoč;
- osebne potrebe;
- avtomobil in bencin podjetja;
- nematerialne ugodnosti.

Skupina socialno-zdravstvenega varstva je za zaposlene najpomembnejša, ker jim zagotavlja redne prejemke, ko bodo upokojeni, osebno varnost in varnost družinskih članov med boleznijo in delovno nezmožnostjo ter zavarovanje v primeru nesreče ali smrti (Traven, 1998, str. 219–233).

## 4 PREDSTAVITEV PODJETJA X

Podjetje X je vodilno trgovsko podjetje z izdelki metalurgije, gradbenim in inštalacijskim materialom in elektromaterialom, kovinskimi in tehničnimi izdelki in izdelki široke potrošnje, kamor sodijo predvsem izdelki za dom, delavnico ter vrt.

Eden od pomembnejših dolgoročnih ciljev, ki zagotavljajo uresničevanje vizije podjetja X, je upravljanje s človeškimi viri in ustvarjanje pozitivne organizacijske kulture. Pomembno za podjetje pa je tudi doseganje kratkoročnih ciljev, ki jih je v svoji strategiji opredelilo za obdobje od 3 do 5 let. Med te sodi tudi razvoj usposobljenosti, motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih.

Podjetje X si prizadeva ustvariti sodobno organizacijo, prijazno in ustvarjalno okolje za zaposlene, jasne odgovornosti za doseg ciljev in zagotoviti neprestano izobraževanje ter osebni razvoj zaposlenih. Le tako bodo lahko izpolnili pričakovanja in zagotovili zadovoljstvo kupcev, poslovnih partnerjev in lastnikov ter dosegli sožitje z okoljem.

Temeljno poslanstvo podjetja X je izpolnjevati pričakovanja in zahteve kupcev in s tem doseči njihovo zadovoljstvo ter dolgoročno partnerstvo. Podjetje želi ustvariti sodobno organizacijo, prijazno in ustvarjalno okolje za zaposlene, jasne odgovornosti za doseg ciljev, hkrati pa zagotavljati neprestano izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih.

Temeljne vrednote podjetja so: zadovoljstvo kupcev, načrten razvoj zaposlenih in zagotavljanje njihove usposobljenosti, motiviranosti in strokovnosti. Dolgoročni cilji so usmerjeni tako, da bodo zagotovili doseganje dobička, krepitev tržnega položaja in ustvarjanje varnega ter stimulativnega delovnega okolja za zaposlene.

### 4.1 PRIMER PLAČILNEGA SISTEMA V PODJETJU X

Vsi moderni plačilni sistemi vključujejo fiksni del plače, ki je plačilo za pričakovano osnovno delo, in variabilni del plače, ki je namenjen nadpovprečnim in nepričakovanim rezultatom (Vodopija et al., 2005, str. 1–11).

Razmerje med fiksnim in variabilnim delom je odvisno od dejavnosti, velikosti, kadrovske heterogenosti v podjetju, kajti bolj ko je podjetje moderno, bolj se povečuje delež variabilnega dela (po nekaterih analizah je ponekod razmerje 50 : 50).

#### 4.1.1 PLANIRANJE LETNE MASE ZA NAGRAJEVANJE IN NAPREDOVANJE

Osnova za izdelavo letnega plana variabilnega dela nagrajevanja je letna planirana vsota relativnih razmerij oziroma planirana letna masa osnovnih plač delavcev, pomnožena z vrednostjo tarifnega razreda. Seštevek relativnih razmerij oziroma vseh faktorjev za vsa dejanska delovna mesta, ki jih zaposleni zasedajo, pomnožimo z izhodiščno plačo I. tarifnega razreda in dobimo celotno planirano maso za plače. Od tega načrtujemo variabilne dele.

Letna načrtovana masa:

- variabilnega dela nagrajevanja je namenjena spodbujanju timskega dela na ravni celotnega podjetja (KUPP) in predstavlja 5 % od osnove;
- za stimulatívno nagrajevanje predstavlja 9 % osnove in za izredno stimulacijo 1 % od osnove;
- za napredovanje delavcev na delovno mesto in prehajanja med delovnimi mesti predstavlja 1,5 % osnove.

#### 4.1.2 KOEFICIENT USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA (KUPP)

Namenjen je spodbujanju timskega dela in je enoten za vse delavce v podjetju. Odvisen je od rezultatov poslovanja podjetja, giblje se lahko v razponu od 1,00 do 1,14 kar pomeni, da če podjetje nadpovprečno posluje in presega cilje, lahko ta koeficient zraste na največ 1,14. To pomeni, da vsi zaposleni dobijo za 14 % višjo plačo.

KUPP planiramo v poslovnem načrtu v višini 5 % od mase osnovnih plač delavcev (z upoštevanjem napredovanja na delovno mesto), ki je izražen z relativnimi razmerji in pomnožen z izhodiščno vrednostjo plače za prvi tarifni razred.

Izračun KUPP-a temelji na rezultatih poslovne družbe in je odvisen od:

- odstopanja realizacije od mesečnega povprečja letnega načrta z vplivnostjo odstopanja RvC 60 % in prodaje 40 %,
- gibanja stroškov v primerjavi z načrtovanimi,
- dinamike prodaje.

Mesečna višina KUPP-a se izračunava na osnovi rezultatov poslovanja podjetja v preteklem mesecu. Med rezultate poslovanja vključujemo odstopanje realizacije poslovanja od mesečnega načrta in gibanja stroškov. KUPP ugotavljamo mesečno na nivoju podjetja po podatkih za preteki mesec glede na obračunski mesec. Obvestilo za pretekli mesec se objavi prvi delovni dan v tekočem mesecu.

Koeficient se giba v razponu od 1,00 do 1,14, torej čim bolj uspešno bo podjetje, tem boljše plačo bodo prejeli vsi delavci. S tem je želja spodbuditi predvsem pripadnost podjetju in timsko delo, kajti vsakdo, ki je zaposlen v podjetju, prinaša delček v mozaik uspeha podjetja. Pri KUPP-u gre torej za koeficient ali faktor iz »variabilne kvote«, ki je namenjena skupinski uspešnosti. Torej sili vse k spoštovanju in doseganju skupnih poslovnih ciljev.

#### 4.1.3 STIMULACIJA

Stimulacija oziroma osebna delovna uspešnost je mesečno nagrajevanje zaposlenih za uspešno opravljeno delo oziroma povečan obseg dela. Skladno s kolektivno pogodbo so kriteriji za razdelitev stimulacije med zaposlene delovna uspešnost, obseg dela in odnos do dela.

Letna načrtovana masa stimulatívne nagrajevanja za uspešno opravljeno delo predstavlja 9 % mase osnovnih plač delavcev.

Osnova za določanje mesečne kvote za stimulatívno nagrajevanje je 9 % mase osnovnih plač delavcev, ki je izračunana iz vsote relativnega razmerja delavcev v podjetju in izhodiščne plače I. tarifnega razreda, določene s tarifno prilogo h kolektivni pogodbi.

Tako ugotovljena mesečna kvota se povečuje za morebitni znesek ostanka prejšnjega obdobja. Mesečno kvoto za stimulacijo v oddelku računovodstva izračunavajo po delih podjetja in delovnih enotah ter podelijo do nivoja delov podjetja 20. v mesecu za pretekli mesec. Izračun kvote za enoto oziroma do nivoja služb, oddelkov ali sektorjev (odvisno od razvejanosti organizacije) pripravi pristojni vodja.

Ugotovljeni znesek mesečne kvote je objavljen v posebni preglednici, ki je zaupne narave in vsebuje naslednje podatke:

- naziv obračunanega meseca, za katerega velja ugotovljena kvota;
- naziv posameznega dela podjetja;
- vsota relativnega razmerja delavcev preteklega meseca;
- izhodiščna plača I. tarifnega razreda obračunanega meseca;
- znesek ugotovljene kvote v obračunskem mesecu v evrih;
- znesek mesečne kvote, ki ni bil razdeljen v preteklem mesecu, v evrih;
- znesek mesečne kvote za razdelitev prizadevnim in uspešnim delavcem v evrih.

Preglednico prejmejo vodje oziroma delavci s posebnimi pooblastili oziroma tisti vodje, ki mesečno kvoto porazdelijo med delavce. Računovodstvo spremlja porabo mesečne kvote za nagrajevanje in to objavi v informacijah o plačah. Preglednica se objavlja 20. v mesecu za pretekli mesec.

#### 4.1.4 KRITERIJI ZA RAZDELITEV MESEČNE KVOTE DELAVCEM

Znesek mesečne kvote za stimulacijo razdelijo poslovni pooblaščenca, delavci s posebnimi pooblastili oziroma vodje glede na uspešnost poslovanja organizacijske enote, ki jo vodijo in koordinirajo.

Kriteriji za razdelitev nagrad so:

- **delovna uspešnost** (kakovost, gospodarnost, produktivnost, reklamacije ..);
- **obseg dela** (količina, prevzemanje nalog odsotnih delavcev, sodelovanje pri projektih ...);
- **odnos do dela** (nadpovprečna stopnja kreativnosti, samoiniciativnosti in inovativnosti pri delu, zadovoljstvo in pohvale notranjih in zunanjih strank, stalno izpopolnjevanje oziroma rast kompetentnosti, posredovanje in prenos znanj sodelavcem, poudarjena sposobnost vključevanja, usklajevanja in povezovanja v timsko delo, pozitiven odnos do dela in sodelavcev ...).

Razdeljeno kvoto po posameznih delavcih/enotah pošljejo pristojni vodje na posebnem seznamu v računovodstvo – na oddelek plač najpozneje tretji delovni dan v tekočem mesecu za obračunski mesec. Seznam je zaupne narave in vsebuje naslednje podatke:

- naziv OE (dela podjetja) in obračunski mesec,
- šifro stroškovnega mesta, kjer delavec dela,
- matično številko delavca,
- ime in priimek delavca,
- znesek stimulacije za opravljeno delo v evrih,
- seštevek razdeljenega zneska in število delavcev, ki prejmejo stimulacijo,
- kraj in datum ter podpis delavca s posebnimi pooblastili oziroma vodje.

V računovodstvu obračunajo delavcu znesek stimulacije za obračunski mesec pri plači, ki bo izplačana 18. v naslednjem mesecu. Znesek je posebej prikazan na

mesečnem obračunskem listu delavca. Za izvajanje določil navodila za stimulatívni del plače so zadožženi delavci s posebnimi pooblastili oziroma vodje in strokovni delavci v računovodstvu.

#### 4.1.5 OSNOVNA FORMULA ZA IZRAČUN PLAČE DELAVCA ZA REDNO DELO

##### OSNOVNA PLAČA

RR DM x izhodiščna plača I. tarifnega razreda

+

##### DODATKI

Na osnovno plačo x % **posameznega dodatka** x ure dela v razmerah, za katere delavcu pripada dodatek, in x % **minulega dela** za skupno delovno dobo in delovno dobo v podjetju.

+

##### POSLOVNA USPEŠNOST

KUPP = koeficient uspešnosti poslovanja podjetja, ki je v razponu od 1,00 do 1,14, glede na osnovno plačo.

+

##### STIMULACIJA

Stimulacija se deli v gotovini (10 % od mase plač).

+

##### NADOMESTILA

Osnovna plača + KUPP + stimulacija + dodatki/ure dela x ure nadomestila x % nadomestila.

Formula izračuna plače kaže vse sestavine, potrebne za izračun plače v vseh razmerah (boleznine, dopusti, ostale odsotnosti, nadomestila, dodatki), bistveno pa je tudi zaporedje. Za lažje razumevanje je treba upoštevati sistemizacijo in tarifni del priloge splošnega dogovora (kolektivne pogodbe) med delodajalci in delojemalci posamezne panoge. Pri stimulacij je zajeta vsa možna stimulacija (10 %), od te je redne 9 % in izredne 1 %.

#### 4.2 SPLOŠNE DOLOČBE O PLAČAH IN DRUGIH PREJEMKIH

**Plača** je zaslužek zaposlenega za opravljeno delo, obračunana je za nazaj in je strošek delodajalca. Plače se zaposlenim obračunavajo na podlagi časa dela, količine pri ustvarjanju poslovnih učinkov, kakovosti rezultatov dela in gospodarnosti pri delu.

**Nadomestilo plače** je zaslužek zaposlenega, do katerega je upravičen za obdobje, v katerem zaradi bolezni, letnega dopusta in drugih upravičenih razlogov ne dela.

**Kosmata plača (bruto)** je plača, ki poleg čiste plače vsebuje še davek in obvezne dajatve za socialno varnost, ki se zaposlenim odtegujejo.

**Čista plača (neto)** je plača, ki ostane zaposlenim po odtegnitvi tistega dela davka in obveznih dajatev, za katere je sam zavezanec.

**Dajatve podjetja za davke in socialno varnost** so obveznosti podjetja, odvisne so od kosmatih plač in povračil zaposlenim.

Plače se po kolektivni pogodbi izplačujejo v denarni obliki najmanj enkrat mesečno, najpozneje do 18. dne v mesecu za pretekli mesec.

Delavcem, ki delajo s krajšim delovnim časom, pripadajo povračila stroškov v zvezi z delom in regres za letni dopust v celoti, drugi osebni prejemki v zvezi z delom pa so v sorazmerju s časom, prebitim na delu.

#### 4.2.1 OSNOVNA PLAČA

Na podlagi pogodbe o zaposlitvi delodajalec in delavec določita znesek osnovne plače.

Osnovna plača za polni delovni čas glede na predvidene rezultate po vnaprej določenih kriterijih in normalnih delovnih razmerah ne more biti nižja od izhodiščne plače delovnega mesta, določene s tarifno prilogo te pogodbe.

Delovna mesta se razvrstijo v 9 tarifnih razredov v razponu 1 : 3,20 in 49 plačilnih razredov v razponu 1 : 6,50. Količnik zahtevnosti plačilnega razreda ugotovi strokovna služba po metodologiji za vrednotenje delovnih mest, ki jih potrdi najvišji vodstveni organ podjetja (direktor, uprava).

Temeljno merilo razvrščanja delovnega mesta v plačilni razred je zahtevnost delovnega mesta, v tarifni razred pa zahtevana strokovna izobrazba ob upoštevanju zahtevnosti delovnega mesta in tipičnih delovnih mest tarifnega razreda, določenega s kolektivno pogodbo dejavnosti. Strokovno izobrazbo za delovno mesto določa pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest.

Tarifni razredi delovnih mest: \*

I. enostavna delovna mesta	527,98 EUR
II. manj zahtevna delovna mesta	548,89 EUR
III. srednje zahtevna delovna mesta	592,80 EUR
IV. zahtevna delovna mesta	606,39 EUR
V. bolj zahtevna delovna mesta	642,99 EUR
VI. zelo zahtevna delovna mesta	737,08 EUR
VII. visoko zahtevna delovna mesta	862,54 EUR
VIII. najbolj zahtevna delovna mesta	967,09 EUR

Osnovna plača se lahko zniža do zneska izhodiščne plače, ki je določena v tarifni prilogi. Tarifna priloga določa kriterije in merila možnega znižanja izhodiščnih plač v skladu z Zakonom o minimalni plači.

#### 4.2.2 PLAČE NA PODLAGI DELOVNE USPEŠNOSTI

Osnova za določanje delovne uspešnosti so količina, kakovost in gospodarnost dela. Delovna uspešnost se ocenjuje za posameznika ali skupino po vnaprej določenih merilih, ki so delavcem znana pred začetkom opravljanja del.

S količino, kakovostjo in gospodarnostjo dela se ocenjuje delovna uspešnost zaposlenih na delovnih mestih od prvega (I.) do devetega (IX.) tarifnega razreda v razponu do + 50 % od pričakovanega rezultata, ki ga po navadi ureja poseben pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti delavca.

---

\* Po kolektivni pogodbi za obrt in podjetništvo (Ur. l. RS, št. 55/2010).

### 4.2.3 DODATKI

Delavcem pripadajo dodatki za posebne obremenitve pri delu, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in delo v delovnem času, ki je za zaposlene manj ugoden. Dodatki se obračunavajo za čas, ko je delavec delal v razmerah, zaradi katerih mu dodatek pripada.

Osnova za izračun dodatkov je osnovna plača delavca za polni delovni čas oziroma ustrežna urna postavka.

Delavcu pripada dodatek za skupno delovno dobo, ki je 0,5 % od osnove za vsako izpolnjeno leto delovne dobe, in za delovno dobo v X podjetju: od 1 do 2 leti – 0,5 %, od 2 do 3 leta – 1 %, od 3 do 4 leta – 2 %, od 4 do 5 let – 3 %, nad 5 let – 4 %.

Pravico do dodatka za delovno dobo pridobi delavec po enem letu delovne dobe v mesecu, ki sledi mesecu, ko je izpolnil zahtevane pogoje.

#### DODATKI ZA VPLIVE OKOLJA

a) Pri umazanem delu in drugih težkih delih (npr.: prah, vlaga, visoke oziroma nizke temperature, posebno močan ropot ali posebno bleščeča se umetna svetloba, delo v temnih prostorih ali z obremenilno barvno svetlobo na višini) pripada delavcu dodatek na osnovno plačo za delo v neugodnih delovnih razmerah glede na čas trajanja izpostavljenosti, in sicer od 1 do 7 %.

b) Pri delih, pri katerih se v skladu s predpisi stalno uporabljajo zaščitna sredstva, pripada delavcu dodatek na osnovno plačo za neugodne razmere dela, in sicer:

- 1 % za dela, pri katerih mora delavec občasno uporabljati zaščitna sredstva (zaščitne čelade, plinske maske, maske proti prahu, naprave za dovajanje svežega zraka ...),
- 2 % za dela, pri katerih mora delavec stalno uporabljati zaščitna sredstva.

c) Pri delih, pri katerih je delavec izpostavljen posebnim nevarnostim (požar, voda, eksplozija), in pri ekstremnih temperaturah pripada delavcu dodatek na osnovno plačo – 3 %.

Intenzivnost delovnih razmer se ugotavlja po šifrantu delovnih razmer, ki je priloga te pogodbe.

### 4.2.4 NADOMESTILO PLAČE

Za čas odsotnosti z dela pripada delavcu nadomestilo plače v naslednjih primerih:

1. bolezen ali poškodba, ki ni povezana z delom,
2. poklicne bolezni in nesreče pri delu,
3. letni dopust in upravičena odsotnost z dela,
4. na dela prosti dan po zakonu,
5. odsotnost z dela zaradi napotitve na izobraževanje oziroma izobraževanje v interesu družbe,
6. v drugih primerih, določenih z zakonom, kolektivno pogodbo ali aktom delodajalca.

Če zakon ne določa drugače, pripada delavcu nadomestilo v višini 100 % v vseh navedenih primerih, razen v primeru pod št. 1., kjer pripada zaposlenemu nadomestilo v breme delodajalca višini 80 % po predpisih zdravstvenega zavarovanja.



Nadomestilo za čas bolezni ne more biti višje od plače, ki bi jo delavec dosegel, če bi delal. Osnova za izračun nadomestila je plače delavca v preteklih treh mesecih za polni delovni čas.

#### **4.2.5 DEL PLAČE IZ DOBIČKA**

Zaposleni so lahko upravičeni do udeležbe v dobičku v skladu z zakonom in sklepom o delitvi dobička. Zneski vsebujejo poleg kosmatega izplačila še davek in obvezne dajatve za socialno varnost, za kar je zavezanec delodajalec.

#### **4.2.6 DEL PLAČE NA PODLAGI USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Vodstvo določi kriterije za določitev dela plače na podlagi uspešnosti poslovanja. Ob sprejemu odločitve o višini sredstev za izplačilo plače na tej podlagi se uprava in sindikat dogovorita tudi o tem, ali se del plače izplača v denarju ali delnicah, in odložitvi njenega plačila.

#### **4.2.7 DRUGI OSEBNI PREJEMKI**

##### **Regres za letni dopust**

Delavcu pripada regres za letni dopust v višini, določeni po kolektivni pogodbi dejavnosti oziroma socialnem sporazumu, in sicer v denarni obliki. Regres se izplača do konca junija tekočega leta.

##### **Jubilejne nagrade**

Jubilejna nagrada se izplača v enem mesecu po dopolnitvi delovne dobe.

Delavcu v podjetju X pripada jubilejna nagrada v višini:

- za 10 let delovne dobe v istem podjetju v višini ene izhodiščne plače I. tarifnega razreda,
- za 20 let delovne dobe v višini 1,5 izhodiščne plače I. tarifnega razreda,
- za 30 let delovne dobe v višini dveh izhodiščnih plač I. tarifnega razreda.

##### **Odpravnina ob upokojitvi**

Delavcu pripada ob upokojitvi odpravnina v višini dveh povprečnih mesečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma v višini dveh povprečnih plač delavca za pretekle tri mesece, če je to za delavca ugodneje.

##### **Solidarnostne pomoči**

V primeru smrti delavca pripada njegovim družinskim članom 60 % povprečne plače v RS za pretekle tri mesece, v primeru smrti družinskega člana pa 30 % enakega povprečja.

##### **Prostovoljno dodatno pokojninsko varčevanje**

Zaradi zagotavljanja dodatne varnosti delavcev pri delodajalcu na področju pokojninskega zavarovanja imata lahko pogodbeni stranki sklenjeno pogodbo o

oblikovanju elementov pokojninskega načrta prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja z dne sklenitve pogodbe. Gre za davčno olajšavo delodajalca, ki je hkrati ugodnost za delavca.

#### 4.2.8 POVRAČILA IZDATKOV V ZVEZI Z DELOM

##### Prehrana med delom

Delavcu se zagotovi povračilo stroškov za prehrano med delom za dneve prisotnosti na delu. Do povračila stroškov prehrane med delom so upravičeni tudi zaposleni, ki delajo s krajšim delovnim časom od polnega, pripravniki, učenci, vajenci in študentje.

Znesek povračila stroškov prehrane med delom se usklajuje skladno s porastom življenjskih stroškov.

##### Prevoz na delo in z dela

Delavcu pripada v primeru, da obstaja možnost prevoza na delo z javnim prevoznim sredstvom, povračilo stroškov za prevoz na delo in z dela – kilometrina, ki se določi v višini 25 % cene neosvinčenega motornega bencina 95 oktanov. Stroški pa ne smejo biti nižji od 60 % stroškov za prevoz z javnimi prevoznimi sredstvi in hkrati ne presežati stroška za prevoz z javnimi prevoznimi sredstvi.

Povračilo stroškov prevoza na delo in z dela pripada tudi učencem, vajencem in študentom na praksi.

##### Službena potovanja

Za povračilo stroškov, ki so jih imeli delavci pri opravljanju določenih del in nalog na službenem potovanju, se šteje dnevnic (povračilo izdatkov za prehrano), povračilo stroškov za prenočišče in povračilo stroškov za prevoz.

##### Terenski dodatek

Delavci so upravičeni do terenskega dodatka za delo na terenu in do dodatka za ločeno življenje. Pogoje zanje ureja akt o povračilu stroškov za službena potovanja.

### 4.3 PRIMERI IZRAČUNOV PLAČ V PODJETJU X

#### Delovno mesto – skladiščni delavec

Izhodiščna plača I. TR	80.276
Relativno razmerje (RR delavca)	1,55
Dodatek za vpliv okolja	8,00 %
KUPP ob izpolnjenem stodontnem rezultatu	1,05
Stimulacija	12.000
Dodatek za skupno delovno dobo	14,50 %
Dodatek za delovno dobo v podjetju	4,00 %
Redno delo – ure	176
Mesečna delovna obveznost – ure	176

---

Osnovna plača (RR x izhodiščna plača I. TR)	124.428 SIT
Uspešnost poslovanja	6.221 SIT
Stimulacija (gotovinska pri posamezniku)	12.000 SIT
Dodatek za vpliv okolja	9.954 SIT
Dodatek za skupno delovno dobo in delovno dobo v podjetju	23.019 SIT

Plača (bruto) **175.623 SIT**

#### **Delovno mesto – prodajalec**

Izhodiščna plača I. TR	80.276
Relativno razmerje (RR delavca)	1,49
KUPP (nadpovprečen)	1,07
Stimulacija	17.000
Dodatek za delo v pop. izmeni (št. ur)	42
Dodatek za delo v pop. izmeni (%)	10,00 %
Dodatek za skupno delovno dobo	14,50 %
Dodatek za delovno dobo v podjetju	4,00 %
Redno delo – ure	181
Mesečna delovna obveznost – ure	181
Osnovna plača (RR x izhodiščna plača I. TR)	119,611 SIT
Uspešnost poslovanja KUPP	8.373 SIT
Stimulacija (gotovinska pri posamezniku)	17.000 SIT
Dodatek za delo v pop. izmeni	2.776 SIT
Dodatek za skupno delovno dobo in delovno dobo v podjetju	22.128 SIT

Plača (bruto) **169.888 SIT**

#### **Delovno mesto – komercialist**

Izhodiščna plača I. TR	80.276
Relativno razmerje (RR delavca)	2,57
KUPP (nadpovprečen)	1,016
Stimulacija	5.000
Dodatek za skupno delovno dobo	14,50 %
Dodatek za delovno dobo v podjetju	4,00 %
Redno delo – ure	176
Mesečna delovna obveznost – ure	176
Osnovna plača (RR x izhodiščna plača I. TR)	206.309 SIT
Uspešnost poslovanja KUPP	3.301 SIT
Stimulacija (gotovinska pri posamezniku)	5.000 SIT
Dodatek za delo v pop. izmeni	2.776 SIT
Dodatek za skupno delovno dobo in delovno dobo v podjetju	38.167 SIT

Plača (bruto) **252.777 SIT**

Iz primerov je razvidno, da variabilni del pri posamezniku predstavlja stimulacija (gotovinska), kar pomeni, da je posameznik uspešen pri svojem delu ne glede na

uspešnost poslovanja celotnega podjetja. In obratno, podjetje deluje nadpovprečno, a posameznik ne dobi stimulacije iz naslova osebnega prispevka (dobrega dela). Je pa udeležen pri nadpovprečnem KUPP-u, ki velja na ravni celotnega podjetja.

#### **4.4 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU X**

Namen širšega pogleda na sistem nagrajevanja in motiviranja je opredeliti vrste, upravičence, merila in kriterije za dodeljevanje priznanj, nagrad, pohval, čestitk delavcem v podjetju z namenom dodatno nagraditi in motivirati izjemno uspešne delavce, enote, projektno delo idr. z namenom širjenja vrednot in vedenja, pomembnega za doseganje poslovnih ciljev (Vodopija et al., 2005, str. 9–15).

Nagrade so lahko denarne, v obliki umetniškega oziroma vrednostnega predmeta ali pa v obliki pisnih pohval, priznanj, zahval itd. Vrednost posamezne oblike nagrade s sklepom določi vodstvo in se lahko letno spreminja.

##### **4.4.1 LETNE NAGRADE, PRIZNANJA**

###### **SODELAVEC LETA ZA DEL PODJETJA**

Cilj je nagraditi izredno uspešne delavce v posameznem delu podjetja.

Obseg denarnega sklada je 1500 evrov.

Pisno priznanje.

Kandidat za člana sveta delavcev.

###### **VODJA/POSLOVODJA LETA**

Cilj je nagraditi izredno uspešne vodje.

Obseg denarnega sklada je 1500 evrov (bon za nakup v podjetju, vikend paket v lastnih počitniških kapacitetah, lahko izobraževanje po lastnem izboru, slika, kipec ...).

Pisno priznanje.

###### **KOMERCIALNA ENOTA LETA**

Nagraditi izredno uspešne enote v komercialnem delu podjetja.

Obseg denarnega sklada je od 1500 do 2000 evrov (glede na velikost enote), kosilo ali večerja s pristojnimi direktorji, pisno priznanje (plaketa), dodatna mesečna stimulacija za delavce, bon za nakup v trgovskem centru.

###### **NAGRADA ZA UREJENOST TRGOVSKEGA CENTRA IN UREJENOST SKLADIŠČNIH PROSTOROV**

Nagraditi najboljše urejene trgovske centre, skladiščne enote – motivirati delavce za urejeno in varno delovno okolje.

Obseg denarnega sklada je 500 evrov za posamezno enoto, kosilo ali večerja s predsednikom uprave in pristojnimi direktorji, pisno priznanje (plaketa), dodatna mesečna stimulacija za delavce OE, bon za nakup v trgovskem centru.

###### **PREDAVATELJ/TRENER LETA**

Obseg denarnega sklada je 500 evrov neto.

Izobraževanje po lastnem izboru.

Pisno priznanje (plaketa), objava v glasilu, na oglasni deski, spletu.

**PROJEKT LETA**

Nagraditi izredno uspešno dokončan in implementiran projekt, ki je pripomogel k boljšemu poslovanju.

Obseg denarnega sklada je do 1000 evrov neto.

Denarna nagrada.

Pisno priznanje (plaketa), objava v glasilu, na oglasni deski, spletu.

**ČASTNI ČLAN**

Zahvala delavcem za pripadnost in izjemne zasluge za razvoj podjetja.

Obseg denarnega sklada je do 2000 evrov neto.

Umetniško delo.

Pisno priznanje, objava v glasilu, na oglasni deski, spletu.

**4.4.2 DRUGE NAGRADE IN PRIZNANJA****PROJEKTNO DELO**

Nagraditi uspešno delo pri dokončanem in implementiranem projektu, ki je pripomogel k boljšemu poslovanju.

Nagrade je treba planirati v fazi izdelave projekta. Višina nagrade je odvisna od zahtevnosti in vrednosti projekta.

Oblika nagrade: enkratna nagrada vodjem projekta in članom delovne skupine glede na prispevek posameznika k doseganju ciljev, pisno priznanje – zahvala za delo pri projektu.

**NAGRADA MENTORJEM, PREDAVATELJEM, TRENERJEM**

Nagraditi uspešno delo predavateljev, trenerjev, mentorjev.

Obseg denarnega sklada je po veljavnem ceniku, ki ga potrdi vodstvo na podlagi kadrovske službe.

Oblika nagrade: enkratna denarna nagrada.

**JUBILEJNE NAGRADE**

Nagraditi pripadnost na delovni jubilej.

Obseg denarnega sklada je v skladu z veljavno zakonodajo.

Oblika nagrade: denarna nagrada v skladu s kolektivno pogodbo; za 20 in 30 let – vikend paket v počitniških kapacitetah, umetniško delo.

**NAGRADA ZA IZJEMNE REZULTATE LETA**

Nagraditi delavca zaradi izjemnih zaslug pri povečanju ugleda podjetja v gospodarski, poklicni, športni, kulturni ali politični javnosti oziroma zaradi preprečevanja velike škode in sodelovanja pri reševanju ter humanitarnih akcijah.

Obseg denarnega sklada je do 2000 evrov neto.

Oblika nagrade: umetniško delo, pisno priznanje (plaketa), objava v glasilu, na spletu.

**NAGRADA ZA ZMANJŠANJE BOLNIŠKIH ODSOTNOSTI**

Motivirati sodelavce za varovanje in ohranjanje lastnega zdravja in zdravja pri delu.

Nagraditi posameznike, ki v obdobju treh let zaporedoma niso bili na bolniški.

Obseg denarnega sklada je 150 evrov neto na posameznika.

Oblika nagrade je denarna nagrada ali vrednostni bon podjetja X.

### **POHVALA DIREKTORJA**

Motivirati sodelavca zaradi njegovega izredno uspešnega dela in prispevka k doseganju ciljev poslovanja podjetja.

Obseg denarnega sklada je nadpovprečna redna stimulacija.

Oblika nagrade je pisna pohvala.

### **ČESTITKA OB ROJSTNEM DNEVU**

Motivirati delavca za dobro delo ob njegovem osebnem prazniku.

Oblika nagrade je čestitka osebno, z vizitko.

### **4.4.3 DRUGE UGODNOSTI IN BONITETE**

Poleg zgoraj navedenih nagrad in priznanj ima podjetje tudi druge ugodnosti in bonitete (Vodopija et al., 2005, str. 15–16).

#### **UGODNOSTI:**

- izobraževanje in usposabljanje,
- dodatno pokojninsko zavarovanje,
- letovanje,
- šport, kultura,
- stanovanjski krediti,
- knjižnica – strokovna literatura,
- obisk sejmov,
- parkirišče,
- subvencioniranje izletov, srečanj,
- počitniško delo otrok delavcev.

#### **BONITETE:**

- službeni avto v zasebne namene,
- službeni telefon,
- menedžerski zdravniški pregled,
- menedžersko zavarovanje.

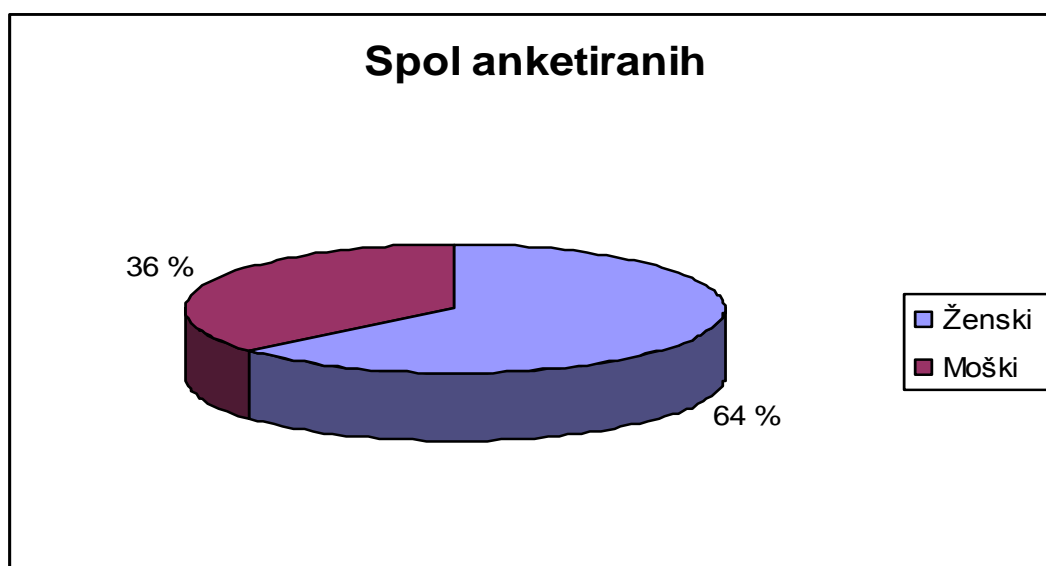
## 5 ANALIZA RAZISKAVE

Anketo smo poslali med sošolce in razdelili med znance in sodelavce, saj so nas zanimali različni pogledi na zadovoljstvo in nagrajevanje zaposlenih. Od skupaj 70 poslanih in razdeljenih anket je v raziskavi sodelovalo 50 anketirancev, kar predstavlja 71 % vseh vprašalnikov.

### 5.1 SPOL ANKETIRANIH

SPOL ANKETIRANIH	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Ženske	32	64 %
Moški	18	36 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

*Tabela 1: Spol anketiranih*



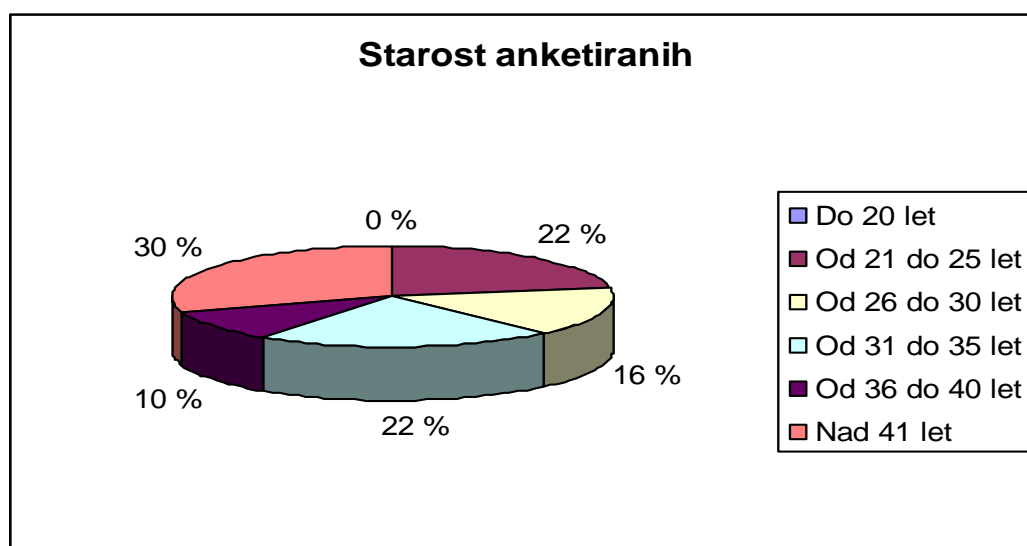
*Graf 1: Spol anketiranih*

Kot je razvidno iz tabele in grafa, je v anketi sodelovalo 64 % žensk in 36 % moških.

## 5.2 STAROST ANKETIRANIH

STAROST ANKETIRANIH	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Do 20 let	0	0 %
Od 21 do 25 let	11	22 %
Od 26 do 30 let	8	16 %
Od 31 do 35 let	11	22 %
Od 36 do 40 let	5	10 %
Nad 41 let	15	30 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 2: Starost anketiranih**



**Graf 2: Starost anketiranih**

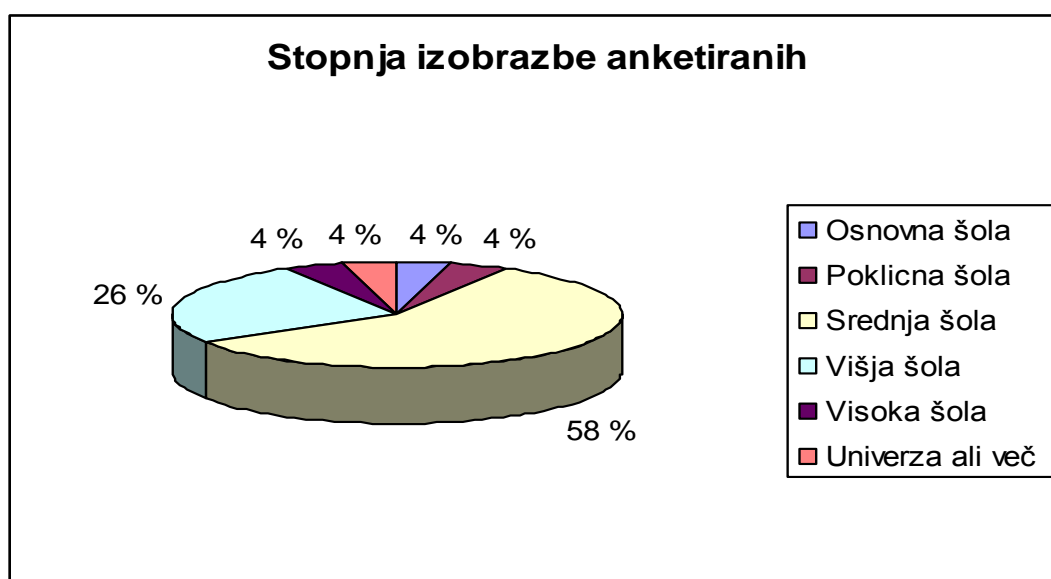
Največ anketirancev je sodelovalo iz starostne skupine nad 41 let, 30 %. 10 % je starih od 36 do 40 let. 22 % je starih od 31 do 35 let. 16 % anketirancev je starih od 26 do 30 let. 22 % je starih od 21 do 25 let. Nihče od anketirancev ni bil mlajši od 20 let.



### 5.3 STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANIH

STOPNJA IZOBRAZBE	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Osnovna šola	2	4 %
Poklicna šola	2	4 %
Srednja šola	29	58 %
Višja šola	13	26 %
Visoka šola	2	4 %
Univerza ali več	2	4 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketiranih**

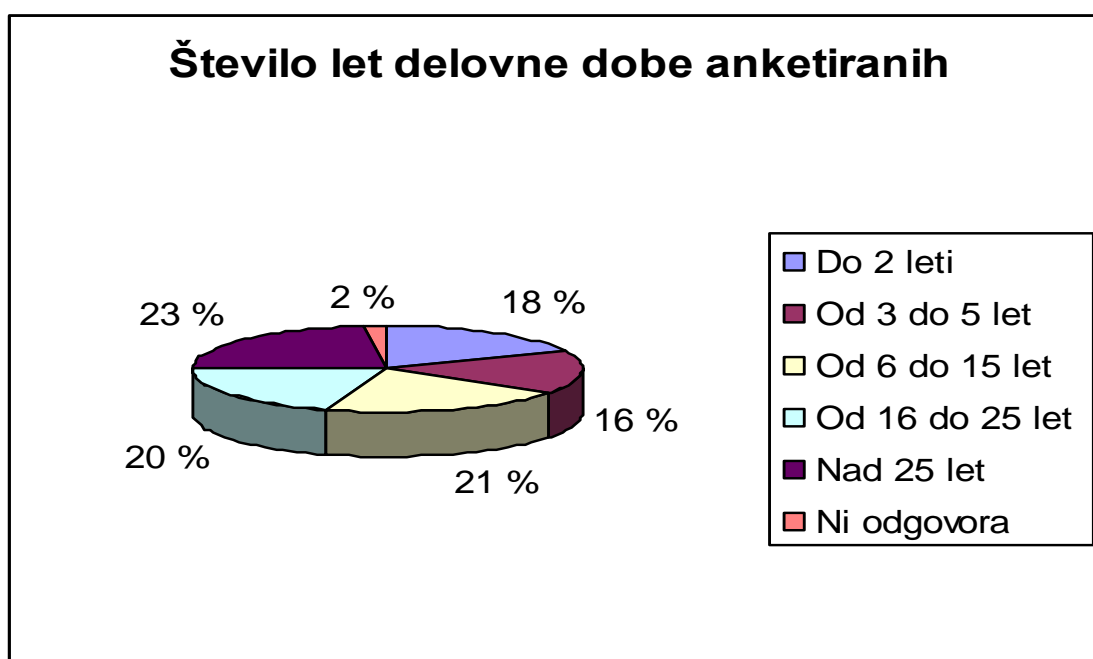


**Graf 3: Stopnja izobrazbe anketiranih**

V anketi so sodelovali 4 % anketiranih z osnovnošolsko izobrazbo, 4 % anketiranih s poklicno izobrazbo in kar 58 % anketiranih s srednješolsko izobrazbo. Višjo šolo ima dokončano 26 % anketiranih, visoko šolo 4 % in univerzo ali več 4 % anketiranih. Iz tabele in grafa je razvidno, da predstavljajo anketirani s srednješolsko izobrazbo največji delež.

**5.4 DELOVNA DOBA ANKETIRANIH**

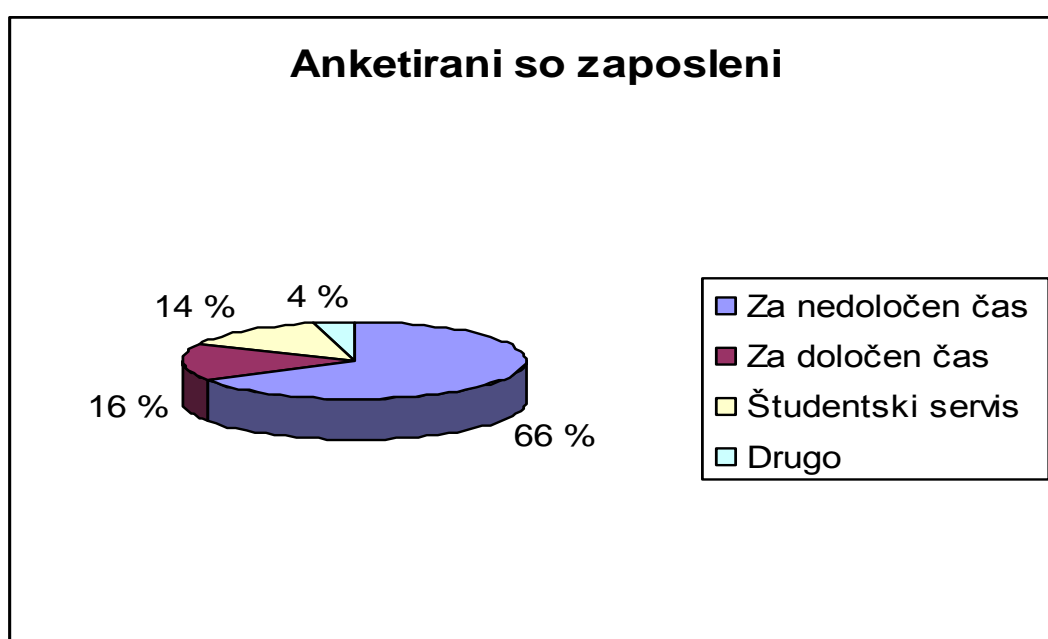
DELOVNA DOBA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Do 2 leti	9	18 %
Od 3 do 5 let	8	16 %
Od 6 do 15 let	10	21 %
Od 16 do 25 let	10	20 %
Nad 25 let	11	23 %
Ni odgovora	1	2 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 4: Delovna doba anketiranih****Graf 4: Delovna doba anketiranih**

Do 2 leti delovne dobe ima 18 % anketiranih, 16 % ima od 3 do 5 let delovne dobe, 21 % ima od 6 do 15 let delovne dobe, 20 % anketiranih ima od 16 do 25 let delovnih izkušenj, nad 25 let delovne dobe ima 23 % anketiranih. Na to vprašanje ni odgovoril 1 anketiranec.

**5.5 ZAPOSLENI STE**

<b>ZAPOSLENI</b>	<b>ŠTEVILO</b>	<b>ODSTOTEK</b>
Za nedoločen čas	33	66 %
Za določen čas	8	16 %
Študentski servis	7	14 %
Drugo	2	4 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 5: Status zaposlitve anketiranih****Graf 5: Status zaposlitve anketiranih**

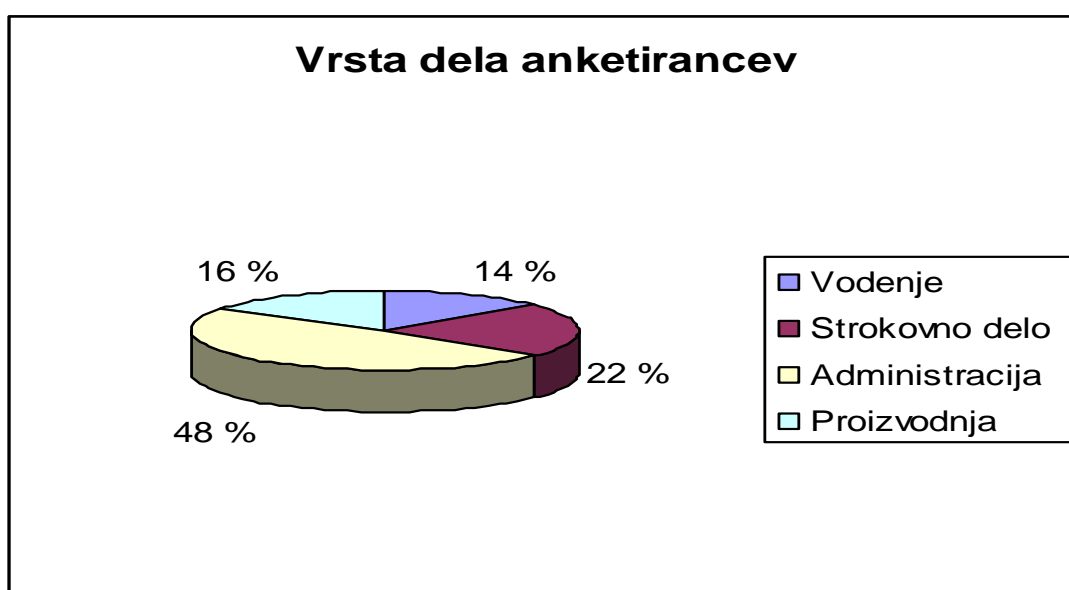
66 % anketiranih je zaposlenih za nedoločen čas, 16 % anketiranih pa za določen čas. 14 % anketiranih dela preko študentskega servisa in 4 % oziroma 2 anketiranca sta samozaposlena.

Iz tabele in grafa je razvidno, da je največ anketirancev zaposlenih za nedoločen čas.

## 5.6 VRSTA DELA, KI GA OPRAVLJATE

VRSTA DELA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Vodenje	7	14 %
Strokovno delo	11	22 %
Administracija	24	48 %
Proizvodnja	8	16 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 6: Vrsta dela anketiranih**



**Graf 6: Vrsta dela anketiranih**

48 % anketirancev je zaposlenih v administraciji, 22 % opravlja strokovna dela, 16 % anketirancev je zaposlenih v proizvodnji, 14 % anketirancev opravlja delo vodij. Največ, skoraj polovica anketirancev, je zaposlenih v administraciji.

**5.7 KAJ MENITE O ZADOVOLJSTVU NA SVOJEM DELOVNEM MESTU?**

ZADOVOLJSTVO	1	2	3	4	5	Srednja vrednost
Z delom in nalogami	0	2	15	23	10	3,82
Z neposredno nadrejenimi	2	7	10	18	13	3,66
Z ožjimi sodelavci	2	1	6	27	14	4
Z možnostjo izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja	6	8	11	18	7	3,24
S stalnostjo zaposlitve	4	2	9	17	18	3,86
Z možnostjo napredovanja	7	11	17	7	8	2,96
Z delovnim časom	2	5	13	15	15	3,72
S plačilom za opravljeno delo	2	13	15	14	6	3,18
Z možnostjo razvijanja svojih kompetenc	3	13	15	13	6	3,12
Z oblikami nagrajevanja in motiviranja	10	10	15	11	4	2,78
S svojim statusom v organizacijski enoti in v organizaciji kot celoti	4	8	16	12	10	3,32
S fizičnimi razmerami dela	0	2	16	24	8	3,76

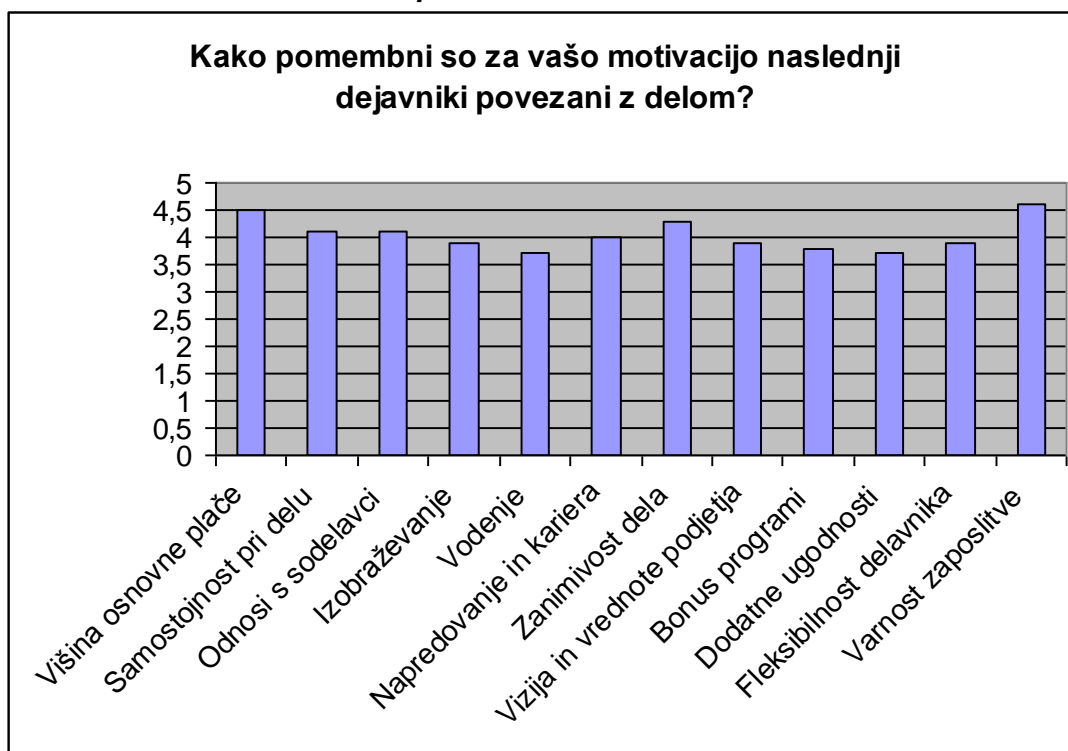
**Tabela 7: Kaj menite o zadovoljstvu na svojem delovnem mestu?****Graf 7: Kaj menite o zadovoljstvu na svojem delovnem mestu?**

Iz tabele in grafa je razvidno, da so anketirani na svojem delovnem mestu najbolj zadovoljni z ožjimi sodelavci, zadovoljni so tudi s stalnostjo zaposlitve. S plačilom za opravljeno delo so povprečno zadovoljni. Manj zadovoljni pa so z možnostjo napredovanja in oblikami nagrajevanja ter motiviranja.

### 5.8 KAKO POMEMBNI SO ZA VAŠO MOTIVACIJO NASLEDNJI DEJAVNIKI, KI SO POVEZANI Z DELOM?

DEJAVNIKI DELA	1	2	3	4	5	Srednja vrednost
Višina osnovne plače	0	2	2	17	28	4,5
Samostojnost pri delu	1	1	9	17	21	4,1
Odnosi s sodelavci	1	5	3	20	20	4,1
Izobraževanje	2	6	8	22	13	3,9
Vodenje	4	3	10	21	11	3,7
Napredovanje in kariera	0	2	10	21	16	4
Zanimivost dela	1	0	5	22	21	4,3
Vizija in vrednote podjetja	0	2	12	22	13	3,9
Bonus programi	0	2	16	20	11	3,8
Dodatne ugodnosti	2	1	15	21	10	3,7
Fleksibilnost delavnika	2	1	11	22	13	3,9
Varnost zaposlitve	0	1	0	17	31	4,6

**Tabela 8: Kako pomembni so za vašo motivacijo naslednji dejavniki, ki so povezani z delom?**



**Graf 8: Kako pomembni so za vašo motivacijo naslednji dejavniki, ki so povezani z delom?**

Glede na pomen motivacijskih dejavnikov, ki so povezani z delom, je največ anketirancev odgovorilo, da je zelo pomemben dejavnik varnost zaposlitve, na drugem mestu so izbrali višino plače, na tretjem mestu je najpomembnejši dejavnik

zanimivost dela, nato sledijo odnosi s sodelavci in izobraževanje, na šestem mestu sta napredovanje in kariera, nato sledijo vizija in vrednote podjetja ter fleksibilnost delavnika, na desetem mestu so se anketiranci opredelili za bonus programe. Za najmanj pomembne dejavnike dela so anketiranci izbrali vodenje in dodatne ugodnosti. Na to vprašanje ni odgovoril 1 anketiranec.

### 5.9 ALI MENITE, DA NAGRAJEVANJE VPLIVA NA VEČJO MOTIVACIJO ZA DELO?

VPLIV NAGRAJEVANJA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Da, zelo vpliva	28	56 %
Da, srednje vpliva	16	32 %
Da, vpliva, a le v določenih primerih	5	10 %
Ne vem, če vpliva	0	0 %
Nikakor ne vpliva	0	0 %
Ni odgovora	1	2 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 9: Vpliv nagrajevanja na večjo motivacijo za delo**



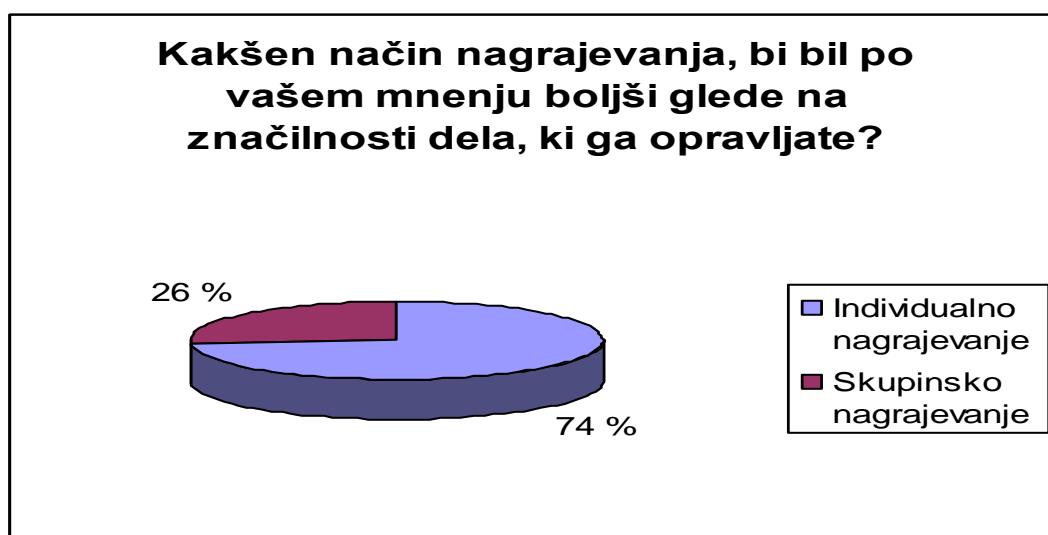
**Graf 9: Vpliv nagrajevanja na večjo motivacijo za delo**

56 % anketirancev meni, da nagrajevanje zelo vpliva na večjo motivacijo za delo, 32 % meni, da srednje vpliva, 10 % anketirancev pa, da srednje vpliva, a le v določenih primerih, nihče pa ni odgovoril, da ne ve, če vpliva in nikakor ne vpliva. Na to vprašanje ni odgovoril 1 anketiranec. Že v teoretičnem delu sem ugotovila, da sta motivacija in nagrajevanje tesno povezana, kajti vsakdo bolje dela, če ve, da ga bo vloženi trud pripeljal do nagrade.

### 5.10 KAKŠEN NAČIN NAGRAJEVANJA BI BIL PO VAŠEM MNENJU BOLJŠI GLEDE NA ZNAČILNOSTI DELA, KI GA OPRAVLJATE?

NAČIN NAGRAJEVANJA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Individualno nagrajevanje	37	74 %
Skupinsko nagrajevanje	13	26 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 10: Kakšen način nagrajevanja bi bil po vašem mnenju boljši glede na značilnosti dela, ki ga opravljate?**



**Graf 10: Kakšen način nagrajevanja bi bil po vašem mnenju boljši glede na značilnosti dela, ki ga opravljate?**

74 % anketirancem bi bolj ustrezal individualni način nagrajevanja, 25 % anketirancem pa se zdi bolj primerno skupinsko nagrajevanje. Iz tabele in grafa je razvidno, da si anketiranci želijo individualno nagrajevanje, saj si vsak posameznik, ki dobro dela, želi, da bi bil dobro plačan za delo, ki ga opravlja. To pa je pri skupinskem nagrajevanju težje primerljivo, ker se vedno najde nekdo v skupini, ki ni ravno najbolj zagnan za delo.



**5.11 ALI MENITE, DA JE DENAR NAJPOMEMBNEJŠI MOTIVACIJSKI FAKTOR?**

DENAR – NAJPOMEMBNEJŠI FAKTOR	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Da	27	54 %
Ne	23	46 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 11: Ali menite, da je denar najpomembnejši motivacijski faktor?****Graf 11: Ali menite, da je denar najpomembnejši motivacijski faktor?**

54 % anketiranih se strinja, da je denar najpomembnejši motivacijski faktor, 46 % anketiranih pa je mnenja, da denar ni najpomembnejši motivacijski faktor.

Menim, da je glede na rezultat anketnega vprašanja denar res pomemben, vendar je skoraj polovica anketirancev tudi mnenja, da so nedenarne nagrade tudi zelo pomembne. Torej je treba zaposlene motivirati tako z denarnim kot nedenarnim nagrajevanjem.

### 5.12 KAKŠNA BI MORALA BITI PO VAŠEM MNENJU NAGRADA ZA USPEŠNOST PRI DELU

NAGRADA ZA USPEŠNOST PRI DELU	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Finančna	35	70 %
Nefinančna	0	0 %
Drugo	15	30 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 12: Kakšna bi morala biti po vašem mnenju nagrada za uspešnost pri delu**



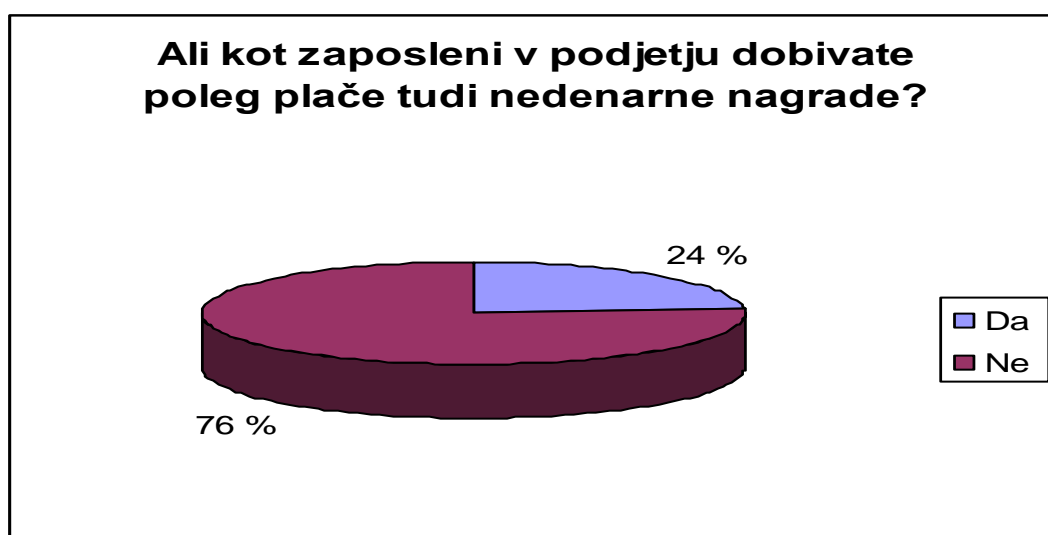
**Graf 12: Kakšna bi morala biti po vašem mnenju nagrada za uspešnost pri delu**

70 % anketirancev meni, da bi morala biti nagrada za uspešnost pri delu finančna. 30 % anketirancev se je odločilo za drugo, in sicer od vseh 15 anketiranih se jih je 10 odločilo za kombinacijo finančne in nefinančne nagrade, 1 anketiranec je odgovoril odnosi in finance, 1 delno finančno in delno v pohvali nadrejenega, 1 napredovanje, 1 odvisno od pomembnosti doseženih uspehov (finančno ali nefinančno) in 1 anketiranec je odgovoril pod drugo, odvisno, komu kaj več pomeni.

### 5.13 ALI KOT ZAPOSLENI V PODJETJU DOBIVATE POLEG PLAČE TUDI NEDENARNE NAGRADE?

ALI DOBIVATE POLEG PLAČE TUDI NEDENARNE NAGRADE?	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Da	12	24 %
Ne	38	76 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 13:** Ali kot zaposleni v podjetju dobivate poleg plače tudi nedenarne nagrade?



**Graf 13:** Ali kot zaposleni v podjetju dobivate poleg plače tudi nedenarne nagrade?

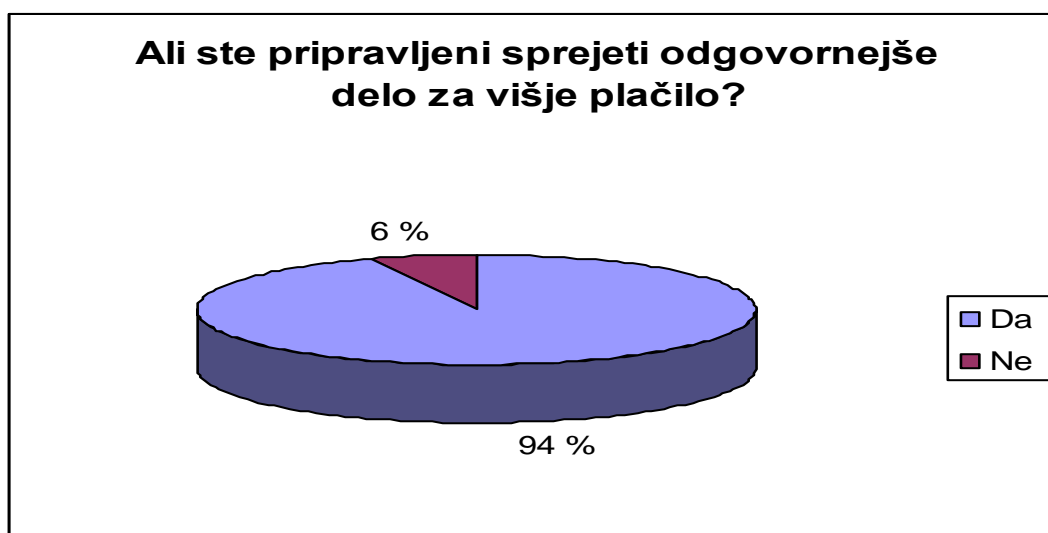
76 % anketirancev je odgovorilo, da ne dobivajo nedenarnih nagrad, 24 % anketiranih pa dobiva poleg plače še nedenarne nagrade.

Zanimivo je, da od 12 anketirancev, ki prejemajo nedenarne nagrade, 4 opravljajo delo vodij, 2 anketiranca opravljata strokovno delo, 4 delajo v administraciji in 2 anketiranca, ki prejemata nedenarne nagrade, opravljata delo v proizvodnji.

#### 5.14 ALI STE PRIPRAVLJENI SPREJETI ODGOVORNEJŠE DELO ZA VIŠJE PLAČILO?

ODGOVORNEJŠE DELO ZA VIŠJE PLAČILO	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Da	47	94 %
Ne	3	6 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 14:** Ali ste pripravljeni sprejeti odgovornejše delo za višje plačilo?



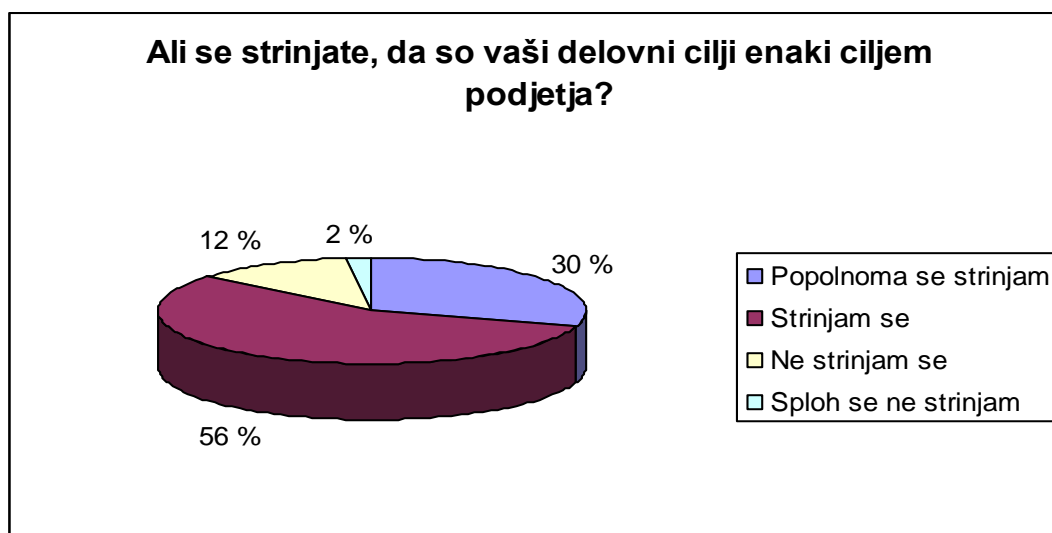
**Graf 14:** Ali ste pripravljeni sprejeti odgovornejše delo za višje plačilo?

Kar 94 % anketirancev je odgovorilo, da bi sprejelo odgovornejše delo za višje plačilo, le 6 % anketirancev pa ne bi sprejelo odgovornejšega dela za višje plačilo. Menim, da so anketiranci ambiciozni, saj so pripravljeni sprejeti odgovornejše delo za višje plačilo.

### 5.15 ALI SE STRINJATE, DA SO VAŠI DELOVNI CILJI ENAKI CILJEM PODJETJA ?

ALI SO VAŠI DELOVNI CILJI ENAKI CILJEM PODJETJA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Popolnoma se strinjam	15	30 %
Strinjam se	28	56 %
Ne strinjam se	6	12 %
Sploh se ne strinjam	1	2 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 15: Ali se strinjate, da so vaši delovni cilji enaki ciljem podjetja?**



**Graf 15: Ali se strinjate, da so vaši delovni cilji enaki ciljem podjetja?**

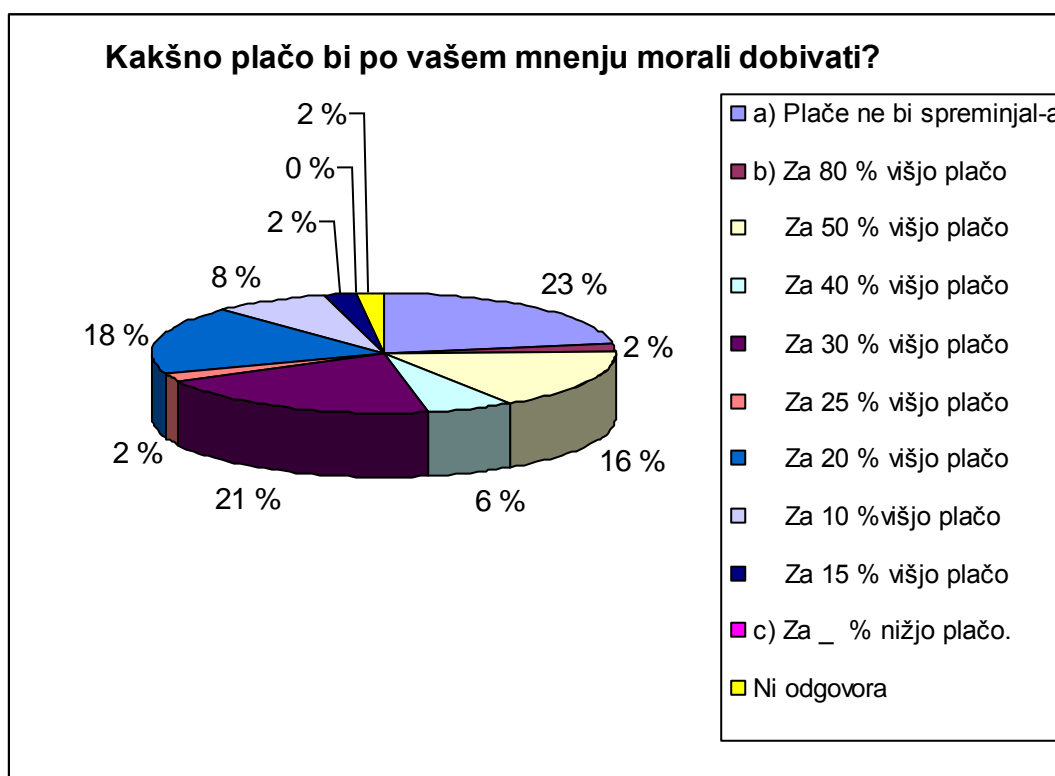
56 % anketirancev se strinja, da so njihovi delovni cilji enaki ciljem podjetja, 30 % se jih popolnoma strinja, 12 % anketirancev je odgovorilo, da se ne strinja, da so njihovi delovni cilji enaki ciljem podjetja, in 2 % anketiranih se sploh ne strinjata s to trditvijo.

Večina, več kot 80 % anketiranih, si prizadeva doseči delovne cilje, ki so enaki ciljem podjetja.

### 5.16 KAKŠNO PLAČO BI PO VAŠEM MNENJU MORALI DOBIVATI

KAKŠNO PLAČO BI MORALI DOBIVATI	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Plače ne bi spreminjal	11	23 %
Za % višjo plačo	38	75 %
Za % nižjo plačo	0	0 %
Ni odgovora	1	2 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 16: Kakšno plačo bi po vašem mnenju morali dobivati**



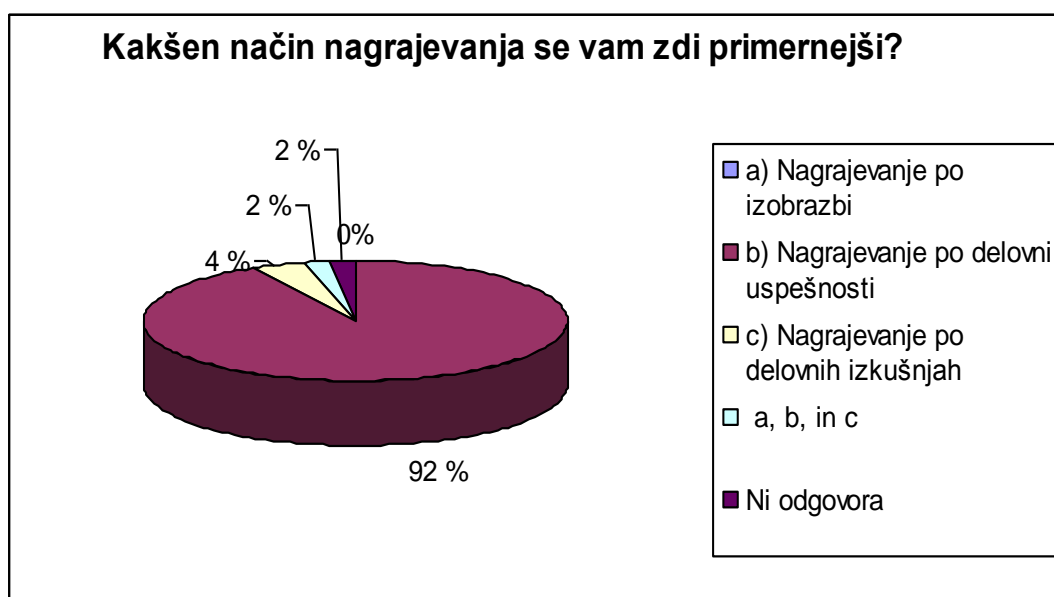
**Graf 16: Kakšno plačo bi po vašem mnenju morali dobivati**

75 % anketirancev si želi višjo plačo, in sicer 2 anketiranca si želita za 80 % višjo plačo, 8 anketirancev si želi za 50 % višjo plačo, 3 anketiranci za 40 % višjo plačo, 10 anketirancev si želi višjo plačo za 30 %, 9 anketirancev si želi za 20 % višjo plačo, 4 za 10 %, 1 za 25 % in 1 za 15 % višjo plačo. 23 % anketiranih ne bi spreminjalo svoje plače. Nihče od anketiranih si ne želi nižje plače. Na to vprašanje ni odgovoril 1 anketiranec.

### 5.17 KAKŠEN NAČIN NAGRAJEVANJA SE VAM ZDI PRIMERNEJŠI

KAKŠEN NAČIN NAGRAJEVANJA SE VAM ZDI PRIMERNEJŠI	ŠTEVILO	ODSTOTEK
a) Nagrajevanje po izobrazbi	0	0 %
b) Nagrajevanje po delovni uspešnosti	46	92 %
c) Nagrajevanje po delovnih izkušnjah	2	4 %
d) Vsi trije načini (a, b in c)	1	2 %
Ni odgovora	1	2 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 17: Kakšen način nagrajevanja se vam zdi primernejši**



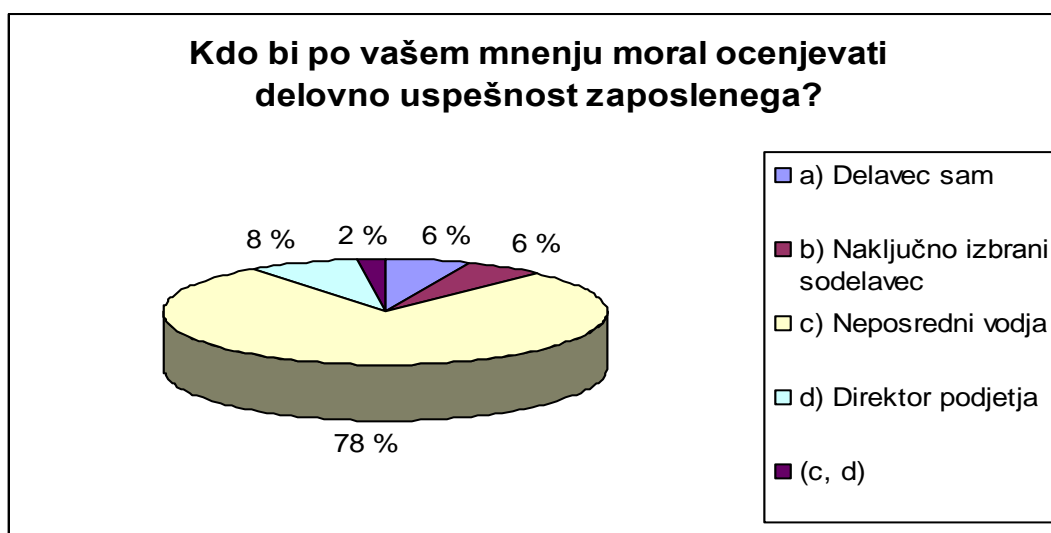
**Graf 17: Kakšen način nagrajevanja se vam zdi primernejši**

92 % anketiranih je mnenja, da je nagrajevanje po delovni uspešnosti najprimernejše, 2 anketiranca sta bila mnenja, da je za njiju primernejši način nagrajevanja nagrajevanje po delovnih izkušnjah, 1 anketiranec je bil mnenja, da bi bilo nagrajevanje zanj primerno, če bi vsebovalo vse tri možnosti, se pravi nagrajevanje po izobrazbi, delovni uspešnosti in po delovnih izkušnjah. Na to vprašanje ni odgovoril 1 anketiranec.

### 5.18 KDO BI PO VAŠEM MNENJU MORAL OCENJEVATI DELOVNO USPEŠNOST ZAPOSLENEGA?

KDO BI PO VAŠEM MNENJU MORAL OCENJEVATI DELOVNO USPEŠNOST ZAPOSLENEGA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
a) Delavec sam	3	6 %
b) Naključno izbrani sodelavec	3	6 %
c) Neposredni vodja	39	78 %
d) Direktor podjetja	4	8 %
e) Odgovora c in d	1	2 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 18: Kdo bi po vašem mnenju moral ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega?**



**Graf 18: Kdo bi po vašem mnenju moral ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega?**

78 % anketirancev meni, da bi moral njihovo delovno uspešnost ocenjevati neposredni vodja, 8 % jih meni, da bi jih moral ocenjevati direktor podjetja, 6 % je mnenja, da jih mora ocenjevati naključno izbrani sodelavec in 6 % anketiranih je mnenja, da bi moral ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega delavec sam. Največji delež anketiranih je mnenja, da bi delovno uspešnost zaposlenega moral ocenjevati neposredni vodja.



---

**5.19 S KAKŠNIM NAČINOM NAGRAJEVANJA BI BILI NAJBOLJ ZADOVOLJNI (NAVEDITE)**

1. Denar in pohvala
2. Finančna nagrada
3. Ni odgovoril
4. Denarna nagrada
5. Finančna nagrada
- 6., 7., 8. Ni odgovoril
9. Prizadevnost
10. Denarna nagrada
11. Ni odgovoril
12. Finančna nagrada
13. Ni odgovoril
14. Finančna nagrada
15. Ni odgovoril
16. S pohvalo
17. Finančna nagrada
18. Finančna nagrada
19. Medsebojni odnosi in finančno nagrajevanje
20. Kombinacija finančnega in nefinančnega nagrajevanja
21. Finančna in nefinančna (dodaten dopust, ugodnosti pri poslovnih partnerjih, telefon)
22. Finančna in nefinančna v smislu pohvale, priznanja, prijazne besede
23. Delovna uspešnost
24. Denar
25. Ni odgovoril
26. Finančna nagrada (plačilo)
27. Kombinacija
28. Finančna nagrada, prosti čas
29. Finančna nagrada
30. Z nagrado, ki ni nujno denarna, z lepo pohvalo pred vsemi zaposlenimi in direktorji
31. Ni odgovoril
32. Finančna in statusna nagrada
33. Delno finančna in delno v pohvali nadrejenega
34. Finančna nagrada in z napredovanjem
35. Finančna nagrada
36. Finančna nagrada
37. Denar – večja plača
38. Denar
39. Ni odgovoril
40. S povečanim obsegom dela in sprejemanjem večjih odgovornosti bi se morala povečati tudi osnovna plača (v večini primerov se obseg dela in odgovornosti povečuje, plačilo pa ostaja enako). Cilji in pričakovanja morajo biti postavljeni enoznačno (določena strategija in cilji podjetja oziroma naloge in pričakovanja definirana). Cilji pri nalogah, ki jih posameznik opravlja, morajo biti merljivi. Če delavec presega pričakovanja, naj bo skladno s tem tudi dodatno nagrajen v obliki osebne uspešnosti. V primeru neargumentiranih in neopravičljivih razlogov za nedoseganje ciljev pa naj bo »okaran« – torej tudi negativna ocena (negativna

»osebna uspešnost«). Za uspehe in izboljšave, ki so zunaj opisa del in nalog, naj bo delavec dodatno nagrajen. Nagrada pa je lahko pohvala in denarna nagrada (enkratna ali v določenem obdobju/glede na pridobitve, ki jih pomeni njegovo delo). Tudi način in višina nagrajevanja za posebne uspehe in izboljšave naj bosta definirana (torej za vse enako).

41. Finančna nagrada

42. Če bi imela nizko plačo, da bi komaj prišla čez mesec, bi bila bolj vesela finančne motivacije, če bi imela solidno plačo, pa bi mi bolj prav prišla nefinančna motivacija. Toda vseeno mi več pomenijo dobri odnosi in delo, ki ga opravljam, ki me veseli.

43. Denarna nagrada

44. Finančna nagrada

45. Finančna in nefinančna nagrada

46. Finančna nagrada

47. Z dobrim odnosom in plačilom

48. Finančna nagrada

49. Finančna nagrada

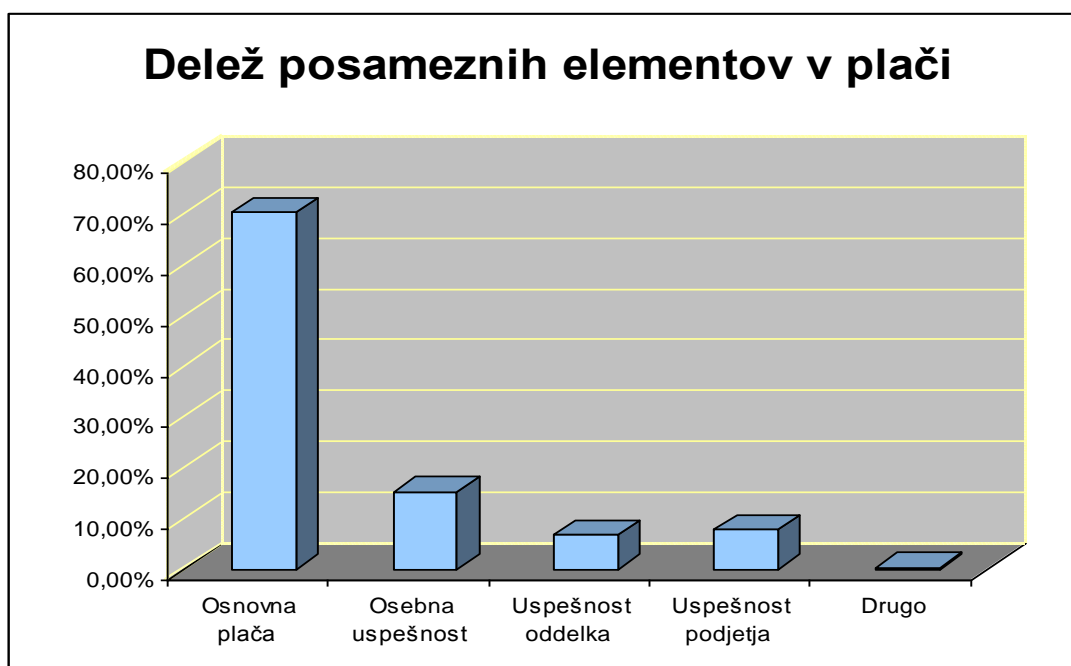
50. Denarna nagrada

Ker je vprašanje odprtega tipa, sem navedla vse odgovore, iz katerih je razvidno, da je 22 anketirancev mnenja, da bi bili najbolj zadovoljni s finančnim oziroma denarnim nagrajevanjem, 12 anketirancev je mnenja, da bi bili najbolj zadovoljni s kombinacijo denarnega in nedenarnega nagrajevanja oziroma kombinacijo finančnega in nefinančnega nagrajevanja. 6 anketirancev je menilo, da jim več pomenijo pohvale in dobri medsebojni odnosi. Na to vprašanje ni odgovorilo 10 anketirancev.

## 5.20 NAVEDITE, KAKŠEN BI MORAL BITI PO VAŠEM MNENJU DELEŽ POSAMEZNIKOVIH ELEMENTOV V PLAČI

ELEMENTI	POVPREČJE
Osnovna plača	70,10 %
Osebna uspešnost	15,15 %
Uspešnost oddelka	6,66 %
Uspešnost podjetja	7,75 %
Drugo	0,34 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>100 %</b>

**Tabela 19: Navedite, kakšen bi moral biti po vašem mnenju delež posameznikovih elementov v plači**



**Graf 19: Navedite, kakšen bi moral biti po vašem mnenju delež posameznikovih elementov v plači**

Anketiranci so v povprečju namenili 70,10 % osnovni plači, 15,15 % osebni uspešnosti, 6,66 % uspešnosti oddelka, 7,75 % uspešnosti podjetja in 0,34 % drugim elementom, ki pa jih niso navedli. Na to vprašanje 6 anketirancev ni dalo odgovora. V odstotke, koliko naj bi imel posamezni element v plači, se ne bom spuščala, pomembno je le, da sta plača in nagrajevanje sestavljena iz različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti. Vsaka sestavina ima namreč svojo posebno vlogo pri zadovoljevanju različnih potreb delavcev in vlogo pri motiviranju. Vsako podjetje mora strukturo plače in nagrajevanja prilagoditi svojim ciljem in zmožnostim.

## 6 ZAKLJUČEK

Sistem nagrajevanja je ključnega pomena v vseh organizacijah, saj je od njega odvisna kakovost dela zaposlenih in posledično poslovanje celega podjetja.

V današnjem času vse večjega tehnološkega razvoja in globalizacije so spremembe stalnica v poslovnem življenju. Vse močnejša konkurenca in hitro rastoči trgi zahtevajo učinkovite in vedno bolj inovativne metode upravljanja s človeškimi viri v podjetjih. V preteklosti so podjetja svojo konkurenčno prednost gradila v glavnem na kakovosti storitev in izdelkov. V prihodnosti pa bodo osnovno konkurenčno prednost predstavljali motivirani in kompetentni ljudje. Večina podjetij in njihovih vodij se zaveda pomembnosti učinkovitega nagrajevanja in s tem tudi zadovoljstva zaposlenih, a vemo, da le redki to uresničujejo tudi v praksi. In prav to je bil izziv pričujoče diplomske naloge – raziskati in ugotoviti, kako z nagrajevanjem do zadovoljstva zaposlenih.

V drugem delu diplomske naloge smo teoretično opredelili motivacijo in njen proces, motivacijske dejavnike in motivacijsko vsebinske ter procesne teorije. V nadaljevanju smo opredelili zadovoljstvo zaposlenih in dejavnike zadovoljstva ter našteji, s katerimi dejavniki motiviramo zaposlene.

V tretjem delu smo spoznavali nagrajevanje, njegove oblike in vrste ter sestavine sistema plač in nagrajevanj. Opredelili smo cilje sistemov za nagrajevanje zaposlenih in vrednotenje dela ter metode. V nadaljevanju smo opredelili plačilne strukture in nagrade za uspešnost.

V četrtem delu diplomske naloge smo predstavili podjetje X, ki se ukvarja s prodajo izdelkov za vrt, dom in delavnico. Predstavili smo primer njihovega plačilnega sistema in splošne določbe o plačah in drugih prejemkih. Na koncu tega poglavja smo navedli nekaj primerov izračuna plač v podjetju X in našteji letne in druge nagrade in priznanja zaposlenih ter ugodnosti in bonitete, ki jih podjetje ponuja.

V petem poglavju je empirična raziskava, v kateri smo najprej ugotavljali spol, starost, stopnjo izobrazbe in delovno dobo anketirancev. V nadaljevanju pa, koliko časa so zaposleni in vrsto dela, ki ga opravljajo. Nato smo ugotavljali, kaj menijo anketiranci o zadovoljstvu na svojem delovnem mestu. Najbolj zadovoljni so z ožjimi sodelavci in stalnostjo zaposlitve, najmanj pa s plačilom za opravljeno delo, možnostjo napredovanja in oblikami nagrajevanja ter motiviranja. V nadaljevanju smo ugotavljali, kako pomembni so za njihovo motivacijo dejavniki, povezani z delom, kjer so za zelo pomemben dejavnik izbrali varnost zaposlitve in dejavnik višine plače. Nato smo ugotavljali, ali nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo za delo in kakšen način nagrajevanja bi bil boljši glede na značilnosti dela, ki ga opravljajo. Pri tem vprašanju se je večina anketirancev odločila za individualno nagrajevanje, kar pomeni, da si vsak posameznik, ki dobro dela, želi tudi dobro plačilo, kar pa je s skupinskim nagrajevanjem težje primerljivo, saj se vedno najde nekdo v skupini, ki ni ravno zagnan za delo. Ugotavljali smo tudi, ali je denar najpomembnejši motivacijski faktor in kakšna bi morala biti nagrada za uspešnost pri delu. V nadaljevanju je sledilo vprašanje, ali v podjetju dobivajo poleg plače tudi nederarne nagrade, kjer je bil odgovor večine ne. V raziskavi smo ugotavljali, ali so anketiranci pripravljeni sprejeti odgovornejše delo za višje plačilo, kjer so skoraj vsi odgovorili pritrdilno. V nadaljevanju smo raziskovali, ali so njihovi delovni cilji enaki

ciljem podjetja, kakšno plačo bi po njihovem mnenju morali dobivati in kakšen način nagrajevanja se jim zdi primernejši. Ugotavljali smo, kdo bi moral ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega in s kakšnim načinom nagrajevanja bi bili najbolj zadovoljni. Na koncu smo jih tudi povprašali o deležu posameznih elementov v plači.

Menim, da preprostih rešitev pri nagrajevanju zaposlenih ni, ker na koncu vedno pridemo do ljudi in vprašanja, kako jih spodbuditi k boljšemu delu in usmeriti njihovo vedenje v zeleno smer. Človeški motivacijski mehanizem je namreč zapleten in nanj vpliva mnogo dejavnikov, ki so povezani tako s posameznikom kot okoljem, v katerem dela in živi. Zato ni dovolj, da pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja razmišljamo samo o ciljih podjetja, ker je treba upoštevati tudi potrebe in želje zaposlenih. Samo z ustvarjanjem medsebojnih koristi in partnerskega odnosa bomo omogočili dolgoročno uspešnost in temelje za njeno nagrajevanje.

Vsaka organizacija mora strukturo plače in nagrajevanje prilagoditi svojim zmožnostim. V anketi smo ugotovili, da si zaposleni želijo individualno nagrajevanje po delovni uspešnosti, ker želijo za svoje dobro opravljeno delo tudi dobro plačilo. Najbolj zadovoljni bi bili s finančnimi nagradami, vendar menim, da so pomembne tudi nefinančne nagrade, ki so vredne več, kot pa stanejo. Zato nagradimo zaposlene tako, da jih iskreno in pravočasno pohvalimo za dobro opravljeno delo, pokažemo spoštovanje, naklonjenost in zadovoljstvo nad delom svojih najboljših delavcev. Pohvalimo in nagradimo jih, ko je to primerno in si zaslužijo. Za delavce bo to velika spodbuda, saj jim sporočamo, da so pomemben člen v organizaciji, kajti pripadnost in priznanja postajajo zelo pomemben način za razširjanje ponosa zaposlenih v organizaciji.

Če želimo zaposlene nagraditi in jim pokazati, da jih cenimo, jim naredimo delovni prostor prijaznejši, atraktivnejši. Veliko stvari lahko enostavno in poceni izboljšamo, na primer poskrbimo za prijazno, toplo pisarniško pohištvo, moderne delovne pripomočke, dovolj prostorne pisalne mize, velika okna, da bo v prostorih dovolj svetlobe, zastoj brezalkoholne pijače.

Lahko pa jih nagradimo z bonitetami, kot so dodatni dopust, fleksibilni urnik, službeni avtomobil, ali brezplačnim vstopom v telovadnico ali bazen, polet z balonom, večerjo ali kosilom z znano javno osebo.

Za konec bi lahko zaključili s preprosto mislijo enega od gurujev motivacijskih teorij, Fredericka Herzberga: »Vse, kar morate storiti, da bi ljudi motivirali, da bi dobro opravili svoje delo, je, da jim daste ... dobro delo! Ljudi pri tem plačujte dobro in pošteno, nato pa poskrbite, da takoj pozabijo na denar!«

## 7 LITERATURA

Bahtijarević - Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden Marketing.

Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga

Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.

Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.

Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.

Svetlik, I., in Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.

Traven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.

Verbinc, S. (1989). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Vodopija, B. et al. (2005). *Učinkovita orodja vodenja*. Maribor: Forum Media.

Vodopivec, M. (2006). *Zapiski predavanj*. Ljubljana: Psihologija dela.

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovni elementi motivacije, motivacijskega procesa.....	3
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	3
Slika 3: Sestavine sistema plač .....	9

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketiranih.....	25
Tabela 2: Starost anketiranih.....	26
Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketiranih.....	27
Tabela 4: Delovna doba anketiranih .....	28
Tabela 5: Status zaposlitve anketiranih .....	29
Tabela 6: Vrsta dela anketiranih .....	30
Tabela 7: Kaj menite o zadovoljstvu na svojem delovnem mestu? .....	31
Tabela 8: Kako pomembni so za vašo motivacijo naslednji dejavniki, ki so povezani z delom? .....	32
Tabela 9: Vpliv nagrajevanja na večjo motivacijo za delo .....	33
Tabela 10: Kakšen način nagrajevanja bi bil po vašem mnenju boljši glede na značilnosti dela, ki ga opravljate? .....	34
Tabela 11: Ali menite, da je denar najpomembnejši motivacijski faktor?.....	35
Tabela 12: Kakšna bi morala biti po vašem mnenju nagrada za uspešnost pri delu.....	36
Tabela 13: Ali kot zaposleni v podjetju dobivate poleg plače tudi nederarne nagrade?.....	37
Tabela 14: Ali ste pripravljeni sprejeti odgovornejše delo za višje plačilo?.....	38
Tabela 15: Ali se strinjate, da so vaši delovni cilji enaki ciljem podjetja?.....	39
Tabela 16: Kakšno plačo bi po vašem mnenju morali dobivati.....	40
Tabela 17: Kakšen način nagrajevanja se vam zdi primernejši.....	41
Tabela 18: Kdo bi po vašem mnenju moral ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega?.....	42
Tabela 19: Navedite, kakšen bi moral biti po vašem mnenju delež posameznikovih elementov v plači .....	45

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketiranih.....	25
Graf 2: Starost anketiranih.....	26
Graf 3: Stopnja izobrazbe anketiranih .....	27
Graf 4: Delovna doba anketiranih .....	28
Graf 5: Status zaposlitve anketiranih .....	29
Graf 6: Vrsta dela anketiranih .....	30
Graf 7: Kaj menite o zadovoljstvu na svojem delovnem mestu? .....	31
Graf 8: Kako pomembni so za vašo motivacijo naslednji dejavniki, ki so povezani z delom? .....	32
Graf 9: Vpliv nagrajevanja na večjo motivacijo za delo .....	33
Graf 10: Kakšen način nagrajevanja bi bil po vašem mnenju boljši glede na značilnosti dela, ki ga opravljate? .....	34
Graf 11: Ali menite, da je denar najpomembnejši motivacijski faktor?.....	35
Graf 12: Kakšna bi morala biti po vašem mnenju nagrada za uspešnost pri delu ...	36

Graf 13: Ali kot zaposleni v podjetju dobivate poleg plače tudi nedenarne nagrade? .....	37
Graf 14: Ali ste pripravljeni sprejeti odgovornejše delo za višje plačilo? .....	38
Graf 15: Ali se strinjate, da so vaši delovni cilji enaki ciljem podjetja? .....	39
Graf 16: Kakšno plačo bi po vašem mnenju morali dobivati .....	40
Graf 17: Kakšen način nagrajevanja se vam zdi primernejši .....	41
Graf 18: Kdo bi po vašem mnenju moral ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega? .....	42
Graf 19: Navedite, kakšen bi moral biti po vašem mnenju delež posameznikovih elementov v plači .....	45



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem študentka višješolskega strokovnega programa Poslovni sekretar. V svojem diplomskem delu obravnavam temo »Z nagrajevanjem do zadovoljstva zaposlenih«.

Vljudno vas prosim, da pozorno preberete vprašanja in iskreno odgovorite. Vprašalnik je popolnoma anonimen, odgovori so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Lep pozdrav,

Ida Toni

1. SPOL:

- a) ženski,
- b) moški.

2. STAROST:

- a) do 20 let,
- b) od 21 do 25 let,
- c) od 26 do 30 let,
- d) od 31 do 35 let,
- e) od 36 do 40 let,
- f) nad 41 let.

3. STOPNJA IZOBRAZBE:

- a) osnovna šola,
- b) poklicna šola,
- c) srednja šola,
- d) višja šola,
- e) visoka šola,
- f) univerza ali več.

4. ŠTEVILO LET DELOVNE DOBE:

- a) do 2 leti,
- b) od 3 do 5 let,
- c) od 6 do 15 let,
- d) od 16 do 25 let,
- e) nad 25 let

5. ZAPOSLENI STE:

- a) za nedoločen čas,

- b) za določen čas,  
 c) študentski servis,  
 d) drugo\_\_\_\_\_.

## 6. VRSTA DELA, KI GA OPRAVLJATE:

- a) vodenje,  
 b) strokovno delo,  
 c) administracija,  
 d) proizvodnja.

## 7. KAJ MENITE O ZADOVOLJSTVU NA SVOJEM DELOVNEM MESTU?

V vsaki vrstici označite s križcem izbran odgovor s pomočjo lestvice 1–5; kjer pomeni 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

ZADOVOLJSTVO		1	2	3	4	5
1.	Z delom in nalogami					
2.	Z neposredno nadrejenimi					
3.	Z ožjimi sodelavci					
4.	Z možnostjo izobraževanja, izpopolnjevanja, usposabljanja					
5.	S stalnostjo zaposlitve					
6.	Z možnostjo napredovanja					
7.	Z delovnim časom					
8.	S plačilom za opravljeno delo					
9.	Z možnostjo razvijanja svojih kompetenc					
10.	Z oblikami nagrajevanja in motiviranja					
11.	S svojim statusom v organizacijski enoti in v organizaciji kot celoti					
12.	S fizičnimi razmerami dela					

## 8. KAKO POMEMBNI SO ZA VAŠO MOTIVACIJO NASLEDNJI DEJAVNIKI, KI SO POVEZANI Z DELOM?

V vsaki vrstici označite s križcem izbran odgovor s pomočjo lestvice 1–5; kjer pomeni: 1 – nepomemben, 2 – manj pomemben, 3 – niti nepomemben niti pomemben, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben.

DEJAVNIKI DELA		1	2	3	4	5
1.	Višina osnovne plače					
2.	Samostojnost pri delu					
3.	Odnosi s sodelavci					
4.	Izobraževanje					
5.	Vodenje					
6.	Napredovanje in kariera					
7.	Zanimivost dela					
8.	Vizija in vrednote podjetja					
9.	Bonus programi					
10.	Dodatne ugodnosti					
11.	Fleksibilnost delavnika					
12.	Varnost zaposlitve					

---

9. ALI MENITE, DA NAGRAJEVANJE VPLIVA NA VEČJO MOTIVACIJO ZA DELO?

- a) da, zelo vpliva,
- b) da, srednje vpliva,
- c) da, vpliva, a le v določenih primerih,
- d) ne vem, če vpliva,
- e) nikakor ne vpliva.

10. KAKŠEN NAČIN NAGRAJEVANJA BI BIL PO VAŠEM MNENJU BOLJŠI GLEDE NA ZNAČILNOSTI DELA, KI GA OPRAVLJATE ?

- a) individualno nagrajevanje,
- b) skupinsko nagrajevanje.

11. ALI MENITE, DA JE DENAR NAJPOMEMBNEJŠI MOTIVACIJSKI FAKTOR?

- a) da,
- b) ne.

12. KAKŠNA BI MORALA BITI PO VAŠEM MNENJU NAGRADA ZA USPEŠNOST PRI DELU?

- a) finančna,
- b) nefinančna,
- c) drugo \_\_\_\_\_.

13. ALI KOT ZAPOSLENI V PODJETJU DOBIVATE POLEG PLAČE TUDI NEDENARNE NAGRADE?

- a) da,
- b) ne.

14. ALI STE PRIPRAVLJENI SPREJETI ODGOVORNEJŠE DELO ZA VIŠJE PLAČILO?

- a) da,
- b) ne.

15. ALI SE STRINJATE, DA SO VAŠI DELOVNI CILJI ENAKI CILJEM PODJETJA?

- a) popolnoma se strinjam,
- b) strinjam se,
- c) ne strinjam se,
- d) sploh se ne strinjam.

16. KAKŠNO PLAČO BI PO VAŠEM MNENJU MORALI DOBIVATI?

- a) plače ne bi spreminjal-a,
- b) za \_\_\_\_\_% višjo plačo,
- c) za \_\_\_\_\_% nižjo plačo.

17. KAKŠEN NAČIN NAGRAJEVANJA SE VAM ZDI PRIMERNEJŠI?

- a) nagrajevanje po izobrazbi,
- b) nagrajevanje po delovni uspešnosti,
- c) nagrajevanje po delovnih izkušnjah.

18. KDO BI PO VAŠEM MNENJU MORAL OCENJEVATI DELOVNO USPEŠNOST ZAPOSLENEGA?

- a) delavec sam,
- b) naključno izbrani sodelavec,
- c) neposredni vodja,
- d) direktor podjetja.

19. S KAKŠNIM NAČINOM NAGRAJEVANJA BI BILI NAJBOLJ ZADOVOLJNI (NAVEDITE)?

---

20. NAVEDITE, KAKŠEN BI MORAL BITI PO VAŠEM MNENJU DELEŽ POSAMEZNIH ELEMENTOV V PLAČI:

- a) osnovna plača \_\_\_\_\_ %
- b) osebna uspešnost \_\_\_\_\_ %
- c) uspešnost oddelka \_\_\_\_\_ %
- d) uspešnost podjetja \_\_\_\_\_ %
- e) drugo (navedite) \_\_\_\_\_ %

SKUPAJ: 100 %

Hvala za sodelovanje in vaš čas.