

VPŠ DOBA

VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

ZAKAJ VEČNE TEŽAVE PRI VREDNOTENJU IN NAGRAJEVANJU UČINKOVITOSTI DELA ZAPOSLENIH?

(diplomsko delo)

Suzana Kmetec

Maribor, 2008

Mentor: mag. Anton Mihelič

Somentorica: Petra Predan, dipl. ekon.

Lektor: Davorin Kolarič

Prevod v tuji jezik: Julija Fras, prof.

POVZETEK

Zadovoljni zaposleni so največji kapital podjetja. Kdaj so zaposleni zadovoljni, kako podjetje to doseže, kako jih do tega pripeljati?

Uspešnost podjetja se rojeva najprej znotraj podjetja. Zato je treba odpraviti probleme v podjetju, da se kasneje lahko soočimo s spremembami v okolju.

Spoznanje, da je vrednotenje in nagrajevanje učinkovitosti dela zaposlenih eden izmed pomembnih motivatorjev, je razlog za nastanek te zaključne strokovne naloge.

Vodstva organizacij imajo danes pomembno odgovornost. Ne le odgovornosti do samih sebe, temveč tudi do zaposlenih. Preživetje organizacij in njihova rast sta odvisna od tega, ali bo menedžment sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, ki bodo omogočali razvoj zaposlenih in s tem tudi podjetja. Vedno več organizacij se zaveda pomena zadovoljnega delavca, pa vendar se še premalo posvečajo raziskovanju in iskanju pravih rešitev.

Sistem vrednotenja in nagrajevanja je pomemben element motiviranja zaposlenih. Preživetje organizacij in njihova uspešnost sta odvisna od primernega, pozitivnega okolja, vzdušja in klime. Temeljna naloga menedžmenta je, da zaposlenim omogoči, da so uspešni in motivirani. Vsako podjetje mora imeti oblikovan svoj sistem vrednotenja dela in nagrajevanja zaposlenih. Podjetje mora oblikovati sistem, ki je pravičen in enak za vse zaposlene.

V nalogi bom analizirala sistem vrednotenja dela in nagrajevanja v podjetju Lancom d.o.o. Prikazala bom, kako poteka vrednotenje dela v podjetju, kdo ga izvaja in kakšne so pomanjkljivosti sistema vrednotenja dela v podjetju. V nadaljevanju bom predstavila sistem nagrajevanja v podjetju. Predstavila bom, kako se izvaja, in predstavila sestavne dele nagrad. Ugotovljene pomanjkljivosti in nepravilnosti bom podkrepila z rezultati ankete, ki jo bom izvedla v podjetju.

V zadnjem delu bom predstavila, kakšen naj bi bil učinkovit sistem vrednotenja dela in nagrajevanja. Predstavila bom, kaj je pomembno za vzpostavitev učinkovitega sistema vrednotenja dela in kako oblikovati dinamičen sistem nagrajevanja zaposlenih. Prikazala bom, kakšen je pomen vrednotenja dela, pomen nagrajevanja učinkovitosti dela zaposlenih, kdo je odgovoren za izvajanje in uresničitev zadovoljnih zaposlenih v podjetju.

SUMMARY

Satisfied employees are the largest company's stock. When are employees satisfied? How does the company achieve employees' satisfaction and how to please employees? Company's success starts within the company. It is necessary to remedy problems within the company so that we can later confront changes in all sectors. The knowledge that performance evaluation and efficiency awarding of employees are important motivators is the reason for the creation of this expert thesis.

Organisation's managements hold an important responsibility nowadays, not only for themselves but also for employees. The survival and growth of a company are subordinated to the ability of management's assurance for an atmosphere and work environment that enable progress of the employees and hereby the company. More and more organisations realize how a content employee is significant, but too little is devoted to research and search for right solutions.

The system of performance evaluation and employee awarding are important elements to motivate employees. The survival and success of an organisation are dependable from an adequate, positive environment, atmosphere and organisational climate. The basic task of the management is to enable employees to be successful and motivated. Every company has to have a designed system for performance evaluation and efficiency awarding. The system must be designed in a way that it is fair and equal for all employees.

In my thesis, I will present and analyse the system of performance evaluation and efficiency awarding in Lancom d.o.o.. First, I will describe who is doing the evaluation, the course of evaluation, and what the deficiencies of the evaluation system are. I will additionally present how the awarding system is carried out and which are the components of awarding. I will present the irregularities and deficiencies I found out from a questionnaire carried out in the company.

In the last part, I will introduce an effective performance evaluation and awarding system. I will present what is important to establish an efficient performance evaluation system and how to create a dynamical employee awarding system. I will describe the significance of employee performance evaluation and efficiency awarding and who is responsible to perform and realize it to suit the employees.

Ključne besede: sistemizacija dela, merila za vrednotenje dela, metode vrednotenja dela, usposobljenost ocenjevalcev, finančne in nefinančne nagrade, dinamičen sistem nagrajevanja, učinkovit sistem vrednotenja dela, motivacija zaposlenih.

Key words: systemisation of work, criteria for work evaluation, methods for work evaluation, qualifications of evaluators, financial and non-financial awards, dynamical system of awarding, efficient system of work evaluation, employees' motivation.

ZAHVALA

Za nastanek te zaključne strokovne naloge se najprej zahvaljujem mentorju mag. Antonu Miheliču. Iskrena hvala za strokovno pomoč in nasvete, ki so pripomogli k nastanku te zaključne strokovne naloge.

Zahvaljujem se tudi svoji družini, ki mi je ves čas stala ob strani in me vzpodbujala. Hvala za vso podporo in pomoč.

Iskrena hvala tudi prijateljem za nasvete in podporo.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA	8
1.2 DEFINIRANJE CILJEV	9
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	9
1.4 PREDVIDENE METODE DELA	9
2 VREDNOTENJE UČINKOVITOSTI DELA V PODJETJU LANCOM D.O.O.	10
2.1 SISTEMIZACIJA DELA	10
2.2 METODOLOGIJA VREDNOTENJA ZAHTEVNOSTI DELA.....	11
2.2.1 Razvrščanje delovnih mest v tarifne skupine	11
2.2.2 Razvrščanje delovnih mest v plačne razrede	11
2.3 SISTEM VREDNOTENJA USPEŠNOSTI V PODJETJU LANCOM, D.O.O.....	17
2.3.1 Merila za vrednotenje delovne uspešnosti	17
2.3.2 Način ugotavljanja uspešnosti	18
2.4 POMANJKLJIVOSTI VREDNOTENJA DELA V PODJETJU	19
2.4.1 Vzroki pomanjkljivega vrednotenja dela	19
3 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU LANCOM D.O.O.	21
3.1 SESTAVNI DELI FINANČNIH NAGRAD V PODJETJU LANCOM D.O.O.	21
3.1.1 Osnovna plača.....	21
3.1.2 Plačilo na osnovi uspešnosti.....	22
3.1.3 Dodatki k plači	23
3.1.4 Denarne nagrade.....	23
3.2 SESTAVNI DELI NEFINANČNIH NAGRAD V PODJETJU LANCOM, D.O.O.	23
3.2.1 Dodatno usposabljanje zaposlenih.....	23
3.2.2 Ugodnosti za zaposlene	24
3.3 IZVAJANJE SISTEMA FINANČNIH IN NEFINANČNIH NAGRAD V PODJETJU LANCOM D.O.O.	24
3.3.1 Sistem finančnih nagrad	24
3.3.2 Sistem nefinančnih nagrad.....	24
3.4 ANALIZA SISTEMA NAGRAJEVANJA	25
3.4.1 Grafični prikaz rezultatov in njihov opis	25
3.4.2 Pomanjkljivosti sistema nagrajevanja.....	30
4 OBLIKOVANJE UČINKOVITEGA SISTEMA VREDNOTENJA DELA ZAPOSLENIH	32
4.1 METODE VREDNOTENJA DELA	32
4.1.1 Princip razvrščanja	32
4.1.2 Princip klasificiranja	33
4.1.3 Primerjava faktorjev.....	33
4.1.4 Točkovne metode	34
4.1.5 Kombinatorne metode.....	35
4.2 MERJENJE IN SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	35
4.3 LETNI RAZGOVORI.....	36
4.4 NAVODILA ZA USPEŠNO OCENJEVANJE	37
4.5 POMEN OCENJEVANJA	38

5	OBLIKOVANJE UČINKOVITEGA SISTEMA NAGRAJEVANJA	40
5.1	KONCEPT UČINKOVITEGA SISTEMA NAGRAJEVANJA	40
5.2	OBLIKOVANJE SISTEMA NAGRAJEVANJA	41
5.2.1	<i>Finančno nagrajevanje</i>	42
5.2.2	<i>Nefinančno nagrajevanje</i>	43
5.2.3	<i>Oblikovanje dinamičnega sistema nagrajevanja</i>	44
5.2.4	<i>Pomen nagrajevanja</i>	46
5.3	ANALIZA POVEZANOSTI VREDNOTENJA IN NAGRAJEVANJA	46
6	UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	48
6.1	ZAVZETOST ZAPOSLENIH	49
7	SKLEP	51
	LITERATURA IN VIRI	53
	PRILOGE	54

KAZALO TABEL

Tabela 1: Točkovanje za zahtevana dodatna ali funkcionalna znanja	12
Tabela 2: Točkovanje delovnih izkušenj.....	12
Tabela 3: Točkovanje za odgovornost in rezultate lastnega dela in ciljev.....	13
Tabela 4: Točkovanje za odgovornost vodenja v organizacijski enoti.....	13
Tabela 5: Točkovanje za umski napor	14
Tabela 6: Točkovanje za napor pri delu s poslovnimi partnerji	14
Tabela 7: Točkovanje za fizični napor.....	15
Tabela 8: Točkovanje za neugodne delovne pogoje.....	15
Tabela 9: Opis delovnega mesta.....	16
Tabela 10: Regresijska tabela.....	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Namen ocenjevanja delovnih dosežkov	39
Slika 2: Sistem nagrajevanja	45
Slika 3: Srečevanje organizacije in posameznikov.....	49

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Pomen posameznih oblik nefinančnega nagrajevanja zaposlenih.....	25
Graf 2: Prisotnost nefinančnega nagrajevanja v podjetju Lancom d.o.o.	26
Graf 3: Pomen posameznih oblik finančnega nagrajevanja.....	27
Graf 4: Finančno nagrajevanje v podjetju Lancom d.o.o.....	27
Graf 5: Dejavniki motivacije zaposlenih.....	28
Graf 6: Seznanjenost zaposlenih s poslovanjem podjetja	28
Graf 7: Seznanjenost zaposlenih z uspešnostjo poslovanja	29
Graf 8: Izvajanje sistema nagrajevanja v podjetju Lancom d.o.o.	29
Graf 9: Vloga vodij pri nagrajevanju	30

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa Zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja	55
Priloga 2: Anketa Povezanost vrednotenja dela in nagrajevanja zaposlenih	57

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

V zaključni strokovni nalogi bom obravnavala sistem vrednotenja in nagrajevanja učinkovitosti dela zaposlenih v podjetju Lancom d.o.o.

Najprej bom predstavila metodologijo vrednotenja zahtevnosti dela, razvrščanje delovnih mest v tarifne skupine in plačne razrede. Predstavila bom merila, po katerih vrednotimo delo v podjetju, in kako se izvaja sistem vrednotenja zaposlenih. Ugotavljala bom pomanjkljivosti vrednotenja dela in vzroke, ki izhajajo iz pomanjkljivega sistema vrednotenja dela in premajhne usposobljenosti ocenjevalcev.

V nadaljevanju bom predstavila sestavne dele nagrajevanja v podjetju in izvajanje sistema nagrajevanja. V podjetju bom izvedla analizo, kaj menijo zaposleni o vzpostavljenem sistemu nagrajevanja. Na podlagi rezultatov analize bom predstavila pomanjkljivosti sistema nagrajevanja v podjetju in poiskala vzroke, ki povzročajo nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih.

Ob ugotovljenih pomanjkljivostih in vzrokih neučinkovitega vrednotenja dela bom predstavila, kaj je pomembno za oblikovanje učinkovitega sistema vrednotenja dela. Predstavila bom metode vrednotenja dela, kako meriti in spremljati delovno uspešnost in s tem povečati zadovoljstvo, zaupanje in motivacijo zaposlenih. Predstavila bom pomen letnih razgovorov, navodila za uspešno vrednotenje dela in kakšen je pomen ocenjevanja zaposlenih. V nadaljevanju bom prikazala, kako oblikovati dinamičen in pravičen sistem nagrajevanja učinkovitosti dela v podjetju. Predstavila bom različne oblike nagrajevanja, na kaj moramo biti pozorni pri oblikovanju sistema nagrajevanja in kakšen vpliv ima nagrajevanje na motivacijo zaposlenih. V podjetju bom izvedla analizo soodvisnosti vrednotenja dela in nagrajevanja zaposlenih. Na podlagi rezultatov analize bom potrdila povezanost vrednotenja in nagrajevanja.

V zadnjem delu bom predstavila pojem uspešne organizacije, srečevanje zaposlenih in organizacije pri opravljanju nalog. Predstavila bom, kaj vpliva na motivacijo in storilnost zaposlenih, da so pripravljeni na sprejemanje novih znanj in izzivov.

1.2 Definiranje ciljev

Cilj zaključne strokovne naloge je odgovoriti na naslednja vprašanja:

- kako vzpostaviti učinkovit sistem vrednotenja dela,
- kako oblikovati učinkovit sistem nagrajevanja zaposlenih,
- kako motivirati zaposlene in dosegati rast podjetja.

1.3 Predpostavke in omejitve

Zaključna strokovna naloga bo temeljila na naslednjih predpostavkah:

- učinkovit sistem nagrajevanja je jasen in pregleden sistem,
- učinkovito nagrajevanje je domiselno in kreativno,
- nefinančne oblike nagrajevanja so velik motivator zaposlenih,
- učinkovito ocenjevanje je načrtno in premišljeno ocenjevanje,
- pravično ocenjevanje je jasno, utemeljeno in nepristransko,
- ocenjevanje vpliva na uspešnost in učinkovitost zaposlenih.

1.4 Predvidene metode dela

V zaključni strokovni nalogi bom na osnovi literature, navedene v seznamu literature, preučila različne vire in jih predstavila. Na osnovi posnetka stanja v podjetju bom to stanje analizirala in prikazala možne izboljšave, ki vodijo k večji motiviranosti in učinkovitosti zaposlenih v podjetju. Pri nalogi bom upoštevala rezultate pogovorov s sodelavci in primerjala ugotovitve s preučeno literaturo. Izvedla bom analizo sistema nagrajevanja v podjetju Lancom d.o.o., rezultate bom prikazala grafično in jih tudi razložila. Analizo povezanosti vrednotenja in nagrajevanja zaposlenih bom naredila s pomočjo programa Excel in rezultat prikazala v tabeli.

2 VREDNOTENJE UČINKOVITOSTI DELA V PODJETJU LANCOM d.o.o.

V podjetju lahko ocenjujemo delovne dosežke takrat, kadar ima le-to jasno postavljene cilje. Cilji organizacije morajo biti pripravljene v obliki standardov delovnih dosežkov. Podjetje mora najprej določiti cilje, ki jih organizacija želi doseči. Ko so cilji oblikovani, lahko sledita načrtovanje in izvajanje delovnih procesov. S tem se prične uresničevanje ciljev organizacije. In prav zaposleni so tisti, ki uresničujejo podcilje, to so cilji organizacijskih enot vse do ciljev posameznika v nekem podjetju. Podcilji pa organizacije vodijo k uresnitvi postavljenih ciljev. Povezovanje ciljev mora potekati tako, da v podjetju prevladuje partnerski odnos, v katerem pridobijo zaposleni in organizacija.

2.1 Sistemizacija dela

Sistemizacija dela predstavlja skupek podatkov in informacij o delu in nalogah na delovnih mestih. Sestavljajo jo temeljne določbe, organizacijska zgradba podjetja, opisi dela na delovnih mestih in seznam delovnih mest.

Organizacijska zgradba ponazarja delitev dela makro- in mezoravni, ki je prilagojena poslovni strategiji in razvojnim ciljem podjetja. Delitev dela na mikroravni ponazarja seznam delovnih mest, na katerih izvajalci opravljajo zastavljene naloge na osnovi enake ali podobne zahtevnosti dela.

Delovna mesta so temeljne organizacijske enote, kjer izvajalci delajo v skladu z zahtevami tehnoloških in poslovnih procesov zaradi doseganja načrtovanih ciljev podjetja. Oblikovana so na podlagi tehnične in poslovne delitve dela na mikroravni in predstavljajo racionalno zaokrožena poklicna delovna področja. Nazivi delovnih mest so prilagojeni delitvi dela v podjetju. Opisi delovnih mest so izdelani za namene organiziranja, vodenja, načrtovanja, nadziranja in izvajanja dela.

Delovno mesto se oblikuje glede na njegovo poreklo v skladu z delitvijo dela. Spisek delovnih mest je prikazan še posebej zato, ker se posamezni nazivi pojavljajo v različnih organizacijskih enotah. Pri vsebini dela je pomembno, kaj izvajalec na delovnem mestu dela. Pomembna je navedba najpomembnejših nalog, ki ponazarjajo vsebino dela na delovnem področju izvajalca. Vsebina dela izraža cilje, ki naj jih izvajalec doseže pri uresničevanju poslovne politike podjetja in njegove zadolžitve. Osnova za delo so

zakonski in drugi interni predpisi, ki določajo način in vsebino dela na posameznem delovnem mestu. To so predvsem notranji in zunanji prepisi, ki jih morajo izvajalci za kakovostno izvedbo dela poznati in tudi upoštevati.

2.2 Metodologija vrednotenja zahtevnosti dela

2.2.1 Razvrščanje delovnih mest v tarifne skupine

Zahtevnost dela na delovnih mestih se vrednoti v dveh fazah:

1. vsa delovna mesta v odvisnosti od zahtevane stopnje izobrazbe oziroma poklica, ki so določena v sistematizaciji delovnih mest, razvrstimo v eno od sedmih tarifnih skupin,
2. znotraj posamezne tarifne skupine delovna mesta razvrščamo v plačne razrede. Vsak plačni razred ima določeno relativno vrednost, ki je izražena s količnikom. Delovna mesta znotraj tarifnih skupin razvrščamo v plačilne razrede na osnovi naslednjih meril:
 - zahtevana dodatna ali funkcionalna znanja,
 - delovne izkušnje,
 - odgovornost za rezultate lastnega dela in cilje, vodenje dela v organizacijski enoti, usklajevanje dela v skupini,
 - umski in fizični napor,
 - napor pri delu s poslovnimi partnerji in strankami,
 - vplivi okolja oziroma neugodni delovni pogoji.

2.2.2 Razvrščanje delovnih mest v plačne razrede

A. Usposobljenost

Usposobljenost vključuje zahtevana dodatna ali funkcionalna znanja in delovne izkušnje.

Dodatna funkcionalna znanja so obvezna znanja, brez katerih izvajalec zaradi zakonskih opredelitev ne sme ali ne more kakovostno delati. Ta znanja se upoštevajo pri razvrščanju delovnih mest v plačne razrede pri posameznih tarifnih razredih.

Točkovanje za zahtevana *dodatna ali funkcionalna znanja* se izvaja v skladu z organizacijskim navodilom, kot prikazuje spodnja tabela.

Število točk se določa v odvisnosti od stopenj zahtevnosti funkcionalnih znanj. Točke se med seboj seštevajo, vendar število točk ne sme presegati 40 točk. Seznam vseh zahtevanih funkcionalnih znanj tvori skupine zahtevnosti funkcionalnih znanj, ki so podlaga za dodeljevanje števila točk za zahtevana dodatna znanja.

Tabela 1: Točkovanje za zahtevana dodatna ali funkcionalna znanja

Stopnja	Opis stopnje	Število točk
1.	Manj zahtevni in krajši tečaji in seminarji	3-5
2.	Standardni tečaji in seminarji	5-10
3.	Zahtevnejši tečaji in seminarji	11-20
4.	Zelo zahtevna znanja in tečaji	21-30
5.	Najzahtevnejša znanja in tečaji	31-40

Vir: interni organizacijski vir

Delovne izkušnje se zahtevajo predvsem za bolj zahtevna in samostojna dela, ker je zaradi doseganja načrtovanih rezultatov treba predhodno pridobiti nekatera znanja, izkušnje in spretnosti, ki jih sam poklic ne daje.

Delovne izkušnje se točkujejo glede na izkušnje na sorodnih delih od 1 do 60 mesecev, kot je prikazano v tabeli.

Tabela 2: Točkovanje delovnih izkušenj

Stopnja	Opis stopenj	Število točk
1.	do 6 mesecev	3
2.	od 7 do 9 mesecev	5
3.	od 10 do 12 mesecev	8
4.	od 13 do 24 mesecev	16
5.	od 25 do 36 mesecev	24
6.	od 37 do 48 mesecev	32
7.	od 49 do 60 mesecev	40

Vir: interni organizacijski vir

B. Odgovornost

Odgovornost vključuje odgovornost za rezultate lastnega dela in cilje ter odgovornost za vodenje v organizacijski enoti.

Odgovornost izvajalca za *rezultate lastnega dela* izhaja iz vsebine dela na delovnem mestu. Še posebej je opredeljena odgovornost za vse najpomembnejše zadolžitve, ki jih ima izvajalec.

Pri vrednotenju zahtevnosti dela se odgovornost deli na tri podstopnje:

- **minimalna** je majhna stopnja odgovornosti znotraj TS. Praviloma gre za delo, ki ne zahteva delovnih izkušenj in funkcionalnih znanj.
- **srednja** je srednja stopnja odgovornosti znotraj TS. Gre za delo, ki zahteva vsaj nekaj delovnih izkušenj in funkcionalnih znanj.
- **maksimalna** je velika stopnja odgovornosti znotraj TS. To so dela, ki zahtevajo veliko delovnih izkušenj in funkcionalnih znanj.

Tabela 3: Točkovanje za odgovornost in rezultate lastnega dela in ciljev

Podstopnja zahtevnosti po tarifnih skupinah		Število točk		
Tarifna skupina	Naziv TS	minimalna	srednja	maksimalna
1.	enostavna dela	1-2	3-5	6-7
2.	manj zahtevna dela	1-3	4-7	8-10
3.	srednje zahtevna dela	2-5	6-10	11-15
4.	zahtevna dela	3-6	7-15	16-20
5.	bolj zahtevna dela	4-7	8-16	17-28
6.	zelo zahtevna dela	5-8	9-20	21-38
7.	visoko zahtevna dela	5-9	10-25	26-50

Vir: interni organizacijski vir

V podjetju pa se posebej točkuje še *odgovornost za vodenje v organizacijski enoti*, ki se točkuje glede na število zaposlenih v določeni enoti. Delo in delovni postopki za odgovornost vodenja v organizacijski enoti so vnaprej pripravljene in organizirane.

Tabela 4: Točkovanje za odgovornost vodenja v organizacijski enoti

Število zaposlenih v OE		Število točk
sektor	do 10	15 do 20
	nad 10	20 do 30
služba	do 5	10 do 15
	nad 5	15 do 20
oddelek	1-10	3 do 15

Vir: interni organizacijski vir

Točke iz odgovornosti za rezultate lastnega dela in ciljev ter za vodenje v organizacijski enoti se seštevajo.

C. Umski napori

Umski napor vključuje umski napor, napor pri delu s poslovnimi partnerji in fizični napor. Točkovanje je prikazano v posameznih tabelah.

Umski napor se kaže v stopnji programiranosti dela ter v uporabi in razvijanju različno zahtevnih in raznovrstnih metod in tehnik dela.

Tabela 5: Točkovanje za umski napor

Stopnje	Opis stopenj	Število točk
1.	delo je programirano	1 do 3
2.	delo je pretežno programirano	2 do 7
3.	delo je le delno programirano	6 do 12
4.	delno ni programirano	10 do 20
5.	delo je kreativno	18 do 24
6.	delo je zelo kreativno	25 do 33
7.	delo je izjemno kreativno	34 do 42

Vir: interni organizacijski vir

Delo s poslovnimi partnerji zahteva od izvajalca določene osebnostne lastnosti, kot so komunikativnost, potrpežljivost, ugleden nastop ter druge sposobnosti, ki so pomembne za poslovno uspešnost podjetja. Zaradi tega nastajajo pri takšnem delu nekatere obremenitve in duševni napori, ki so različne intenzivnosti in trajanja. Navesti je treba pojavne oblike oziroma vsebino takšnih naporov in oceniti njihovo pogostost in trajanje.

Tabela 6: Točkovanje za napor pri delu s poslovnimi partnerji

Stopnje	Opis stopenj	Število točk glede na čas trajanja		
		Do 1/3 del. časa	Do 2/3 del. časa	Nad 2/3 del. časa
1.	povečan	2	4	8
2.	močan	4	7	12
3.	zelo povečan	6	10	16

Vir: interni organizacijski vir

Fizični napor predstavljajo različne telesne obremenitve na delovnem mestu. Sem prištevamo dvigovanje težkih bremen, prisilno držo telesa, delo stoje. Zraven pojavnih oblik je pomemben tudi čas trajanja.

Tabela 7: Točkovanje za fizični napor

Stopnje	Opis stopenj	Število točk glede na čas trajanja		
		do 1/3 del. časa	do 2/3 del. časa	nad 2/3 del. časa
1.	povečan	2	4	8
2.	močan	4	7	12
3.	zelo močan	6	10	16

Vir: interni organizacijski vir

D. Vplivi okolja oziroma neugodni delovni pogoji

Neugodni delovni pogoji so posebne okoliščine, ki izhajajo iz organizacije in tehnologije dela. Pojavne oblike so nevarnost nezgod, kemikalije, umazanija. Navesti je treba oblike in čas. Opisujemo lahko vse pojavne oblike, vendar se za ugotavljanje zahtevnosti dela na delovnem mestu upoštevajo le tiste, ki s svojo intenzivnostjo presegajo predpisano raven in jih ni možno odpraviti z razpoložljivimi tehničnimi sredstvi in tehnološkimi postopki.

Vplivi okolja oziroma neugodni delovni pogoji so opredeljeni s količniki. Te vrednosti se prištevajo h količnikom posameznih delovnih mest, ki so bila ovrednotena z merili od A do C.

Stopnje vplivov okolja se ocenjujejo sumarno (po vseh merilih skupaj) glede na moč in čas trajanja. Merila se nanašajo predvsem na nevarnost nezgod zaradi terenskega dela.

Tabela 8: Točkovanje za neugodne delovne pogoje

Stopnje	Opis stopenj	Količniki glede na čas trajanja		
		do 1/3 del. časa	do 2/3 del. časa	nad 2/3 del. časa
1.	povečan	0,02	0,04	0,10
2.	močan	0,04	0,06	0,12
3.	zelo močan	0,06	0,10	0,16

Vir: interni organizacijski vir

Tabela 9 Opis delovnega mesta prikazuje vsebino delovnega mesta samostojnega prodajnega referenta in zajema vse navedene podatke. Je rezultat analitičnega postopka.

Tabela 9: Opis delovnega mesta

Lancom d.o.o., Tržaška cesta 63, Maribor

OPIS DELOVNEGA MESTA

1. Šifra delovnega mesta:	6018
2. Naziv delovnega mesta:	SAMOSTOJNI PRODAJNI REFERENT
3. Organizacijska enota:	211 PRODAJA SISTEMOV 213 DISTRIBUCIJA
4. Vsebina DM – naloge delovno področje	<ul style="list-style-type: none"> - komercialna dela (prodaja, komunikacija s strankami, priprava predračunov, pogodb - oblikovanje cenikov - korespondenca z domačimi in tujimi partnerji - izvajanje operative na področju marketinga - koordiniranje in priprava ponudb za javne razpise - svetovanje pri prodaji računalniške opreme
5. Osnove za delo:	
6. Tarifni razred: Poklic:	6 341502 PRODAJNI REFERENT
7. Zahtevana dodatna znanja:	<ul style="list-style-type: none"> - delo na računalniku v okolju Windows - poznavanje materialov in tehnologij - vozniški izpit B-kategorije - aktivno znanje angleškega jezika - program zunanjetrgovinskega usposabljanja
8. Zelena dodatna znanja:	
9. Delovne izkušnje (meseči): Področje:	12 PRODAJA, TEHNIKA
10. Odgovornost za rezultate lastnega dela in cilji:	SREDNJA
11. Odgovornost za vodenje:	Število delavcev: 0
12. Odgovornost za usklajevanje dela v skupini:	Število delavcev: 0
13. Umški napor:	DELO NI PROGRAMIRANO
14. Napor pri delu s poslovnimi partnerji in strankami:	MOČAN NAD 2/3DČ
15. Fizični napor:	GA NI 0
16. Posebne psihofizične zahteve:	
17. Neugodni delovni pogoji:	NI VPLIVOV 0
18. Drugi podatki:	EKONOMIST

Vir: Interni organizacijski

2.3 Sistem vrednotenja uspešnosti v podjetju Lancom d.o.o.

Vrednotenje uspešnosti zaposlenih je proces, pri katerem se definirajo pričakovanja, rezultati posameznika, merjenje in vrednotenje dejanske in pričakovane uspešnosti. Vsako vrednotenje naj bi zagotavljalo povratno informacijo posamezniku.

Vrednotenje se uporablja kot osnova za napredovanje zaposlenih na delovnem mestu, načrtovanje strokovnega razvoja zaposlenih, ugotavljanje stimulativnega dela plač in določanje morebitnih presežkov delavcev.

2.3.1 Merila za vrednotenje delovne uspešnosti

V podjetju Lancom d.o.o., so za vrednotenje dela odgovorni vodje posameznih oddelkov. Način vrednotenja je določen v organizacijskem predpisu podjetja. Vrednotenje med oddelki poteka v skladu z enakimi merili.

Ta merila zajemajo:

- izpolnjevanje programa dela po količini in kakovosti ter vpliv na rezultate poslovanja,
- spoštovanje dogovorjenih rokov in pripravljenost opravljanja dodatnih nalog izven delovnega področja zaposlenega,
- učinkovitost pri delu, izražena s porabo časa za posamezno delo,
- odnos do sodelavcev, strank in poslovnih partnerjev,
- pripravljenost za sodelovanje in pomoč sodelavcem,
- strokovni predlogi in pobude za racionalizacijo postopkov dela in poslovanja,
- sposobnost organiziranja svojega dela ali dela drugih,
- uspešnost pri vodenju delovnega procesa.

Našteta merila so splošna merila, vodja pa lahko določi še specifična merila za ugotavljanje delovne uspešnosti. Na podlagi rezultatov razgovorov s sodelavci ugotavljam, da se v podjetju ne uporabljajo dodatna merila za ugotavljanje delovne uspešnosti.

2.3.2 Način ugotavljanja uspešnosti

V podjetju se uspešnost in na tej podlagi gibljivi del plače ugotavlja na naslednje načine.

Na osnovi doseganja fizičnih in vrednostnih kazalcev uspešnosti tekočega poslovanja podjetja, področja oziroma sektorja

Vsak vodja na začetku leta pripravi plan, ki naj bi ga posamezni oddelek v prihajajočem letu dosegel. Na podlagi rezultatov, ki jih konec leta analizira vodja za celotni oddelek in za vsakega zaposlenega posebej, vodja pripravi poročilo. To poročilo vsebuje podatke o uspešnosti poslovanja celotnega oddelka, razlago o doseženih rezultatih in podrobnejšo analizo delovanja oddelka in doseganja ciljev. Prikaže morebitna odstopanja in jih argumentira. To poročilo prav tako zajema analizo vsakega zaposlenega v oddelku posebej. Prikažejo se načrtovani in doseženi načrti za zaposlene. Poročila se vsako leto oddajo generalnemu direktorju in so podlaga za izdelavo plana za naslednje leto. S poročilom smo seznanjeni vsi zaposleni v oddelku.

Vsako preseganje plana oddelka kot celote se na podlagi letnega poročila nagradi.

Z oceno kratkoročne delovne uspešnosti posameznika

Vodje oddelkov ocenjujejo uspešnost posameznika na podlagi meril, ki so določena v organizacijskem predpisu podjetja. Posebna prizadevanja in kratkoročni posebni dosežki posameznikov se na pobudo vodje oddelka posredujejo v vednost generalnemu direktorju. Na podlagi njegove ocene oziroma soglasja se posameznik lahko dodatno nagradi. Višino nagrade določi generalni direktor v skladu s pravilnikom o nagrajevanju.

Z doseganjem kratkoročnih in enkratnih ciljev na vseh organizacijskih ravneh

Generalni direktor na podlagi finančnih poročil analizira načrtovane in dosežene rezultate. V primeru večjega doseganja rezultatov od načrtovanih se lahko zaposlene kot tim dodatno nagradi v višini, kot je določena s pravilnikom o nagrajevanju.

2.4 Pomanjkljivosti vrednotenja dela v podjetju

V podjetju poteka vrednotenje dela v skladu z merili za ocenjevanje, ki so določena v organizacijskem predpisu. Vrednotenje izvajajo vodje oddelkov za posamezni oddelek. Vsako leto vodje pripravijo plan, ki naj bi ga oddelek dosegel. Plan se izdelava glede na rezultate prejšnjega poslovnega leta in ga potrjuje generalni direktor. Vodja prav tako pripravi plan aktivnosti za vsakega zaposlenega posebej. Zaposleni smo s tem planom aktivnosti seznanjeni. Vrednotenje poteka na podlagi primerjave rezultatov in doseganja ciljev. Primerjajo se načrtovani rezultati z doseženimi za vsakega zaposlenega posebej, prav tako za oddelek kot celoto.

Med poslovnim letom vodje generalnemu direktorju podajajo ocene o doseganju načrtovanega skupnega plana. Zaposleni ugotavljamo, da v podjetju med letom dobimo premalo povratnih informacij o svoji uspešnosti oziroma neuspešnosti. Povratne informacije prejmemo le v primeru velikega odstopanja od načrtovanega plana, v nasprotnem primeru informacij med poslovnim letom ne prejmemo. Podatkov o lastni uspešnosti in o doseganju ciljev celotnega oddelka smo deležni, ko se zaključi poslovno leto in smo obveščeni o rezultatu.

Zaposleni načrtnega, sprotnega, jasnega in doslednega vrednotenja v podjetju ne zaznavamo.

V podjetju so postavljena merila za vrednotenje dela. Ugotavljam, da so nam premalo poznani kriteriji pomembnosti. Povratne informacije, ki so ključ do uspeha, so tisti faktor v podjetju, ki ga najbolj primanjkuje. Za vrednotenje dela v podjetju vodje ne uporabljajo orodij, ki omogočajo sprotno beleženje in ugotavljanje posameznikovih aktivnosti. Vodje ocenjujejo zaposlene izključno na podlagi meril, kjer se primerjajo načrtovani delovni prispevki posameznika z doseženimi. Ugotavljam, da se v podjetju srečujemo s premajhno usposobljenostjo vodij.

2.4.1 Vzroki pomanjkljivega vrednotenja dela

Pri ocenjevanju delovnih dosežkov se podjetja srečujejo z različnimi napakami. Vzrokov za napake je veliko. Napake lahko nastanejo zaradi premajhne usposobljenosti ocenjevalcev, zaradi slabo pripravljenih ocenjevalnih listin, izbire neustrezne metode vrednotenja dela ali prikrivanja ocenjevalčevih vrednosti. Neustrezno usposobljeni

ocenjevalci najpogosteje podležejo napakam miline, strogosti ali zlate sredine. V tem primeru vrednotenje in nagrajevanje izgubita temeljni pomen, to je motivacijo zaposlenih za doseganje ciljev in vizije podjetja.

Med najpogostejše napake ocenjevalcev po Lipičniku (1998, str. 235, 236) sodijo:

- »Halo efekt: ocenjevalec presoja po posameznem kriteriju na podlagi splošnega vtisa, ki ga ima sam o delovnem mestu. To napako lahko omilimo, če najprej vrednotimo dela enake zahtevnosti in če imamo izdelana konkretna merila. Pomembna je usposobljenost ocenjevalca.
- Prilagajanje konkretnemu vzorcu: ocene se prilagajajo splošni ravni v podjetju, kjer se dela vrednotijo. Tej napaki se lahko izognemo tako, da se ocenjevalec strogo drži meril ocenjevanja.
- Konstantna napaka ali osebna enačba: ocenjevalec ocenjuje preblago, prestrogo ali pa vsem delom določi srednjo zahtevnost.
- Logična napaka: ocenjevalec eno značilnost dela presoja pod vplivom druge, ker je mnenja, da sta logično povezani. Natančna navodila ali trening ocenjevalcev lahko to napako omilijo ali odpravijo.«

Menim, da je pri napaki vodij kot ocenjevalcev v našem podjetju prisotna napaka halo efekta. Na podlagi razgovorov s sodelavci in lastnih ugotovitev menim, da vzrok pomanjkljivega vrednotenja dela najprej izvira iz pomanjkljivo zasnovanega sistema vrednotenja. Ocenjujejo se rezultati, ki jih lahko izmerimo in s tem doseganje oziroma nedoseganje načrtovanega plana. V podjetju se zanemarja ocenjevanje na podlagi ostalih kriterijev oziroma meril. Menedžerji se ne zavedajo pomena in vpliva vrednotenja na delovno uspešnost zaposlenih. V podjetju se srečujemo s premajhno usposobljenostjo vodij, zato ni poudarka na načrtnem, jasnem, preglednem, sprotnem in predvsem sistematičnem vrednotenju dela zaposlenih.

3 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU LANCOM d.o.o.

Pri nagrajevanju se srečujemo predvsem s vprašanjem, kako nagraditi zaposlene v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso organizacije, da bi zaposlene nagradila glede na njihov prispevek in zmožnosti. Vsaka organizacija oblikuje sisteme nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike. Sistemi vsebujejo dogovore o procesih, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, različne ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad.

3.1 Sestavni deli finančnih nagrad v podjetju LANCOM d.o.o.

Plača zaposlenih je v podjetju sestavljena iz osnovne plače, poslovne in/ali osebne stimulacije, dodatkov in nagrad.

3.1.1 Osnovna plača

Osnovna plača zaposlenega se določa na podlagi zahtevnosti delovnega mesta s količnikom plačnega razreda. Lahko se poveča na osnovi posameznikove večje delovne usposobljenosti, to je z napredovanjem na delovnem mestu.

Plačni razred posameznega delovnega mesta se določi s pomočjo metodologije za sistemiziranje ter za vrednotenje zahtevnosti delovnih mest. Na tej osnovi se vsako delovno mesto glede na zahtevano stopnjo izobrazbe razvrsti v najnižji plačni razred enega od devetih tarifnih razredov.

Najmanj zahtevna delovna mesta po metodologiji ostanejo v najnižjem plačnem razredu, bolj zahtevna pa se razvrstijo v višje plačne razrede določenega tarifnega razreda na osnovi meril:

- zahtevana dodatna ali funkcionalna znanja,
- delovne izkušnje,
- odgovornost za rezultate dela in cilje,
- vodenje in varno delo v organizacijski enoti, usklajevanja dela v delovni skupini,
- umski in fizični napor.

Pogoji dela se po metodologiji vrednotijo in prikazujejo ločeno od drugih elementov zahtevnosti delovnih mest.

Dodatna funkcionalna znanja se morajo nenehno obnavljati v skladu z zahtevami podjetja. Kadar posameznik ne obnavlja dodatnih funkcionalnih znanj zaradi osebnih razlogov, mu lahko podjetje odvzame dodatno ugotovljeno zahtevnost dela iz tega naslova.

3.1.2 Plačilo na osnovi uspešnosti

Uspešnost se uporablja kot osnova za:

- napredovanje zaposlenih na delovnem mestu,
- načrtovanje strokovnega razvoja zaposlenih,
- ugotavljanje stimulatívne delo plač,
- določanje morebitnih presežkov delavcev.

Uspešnost in na tej podlagi gibljivi del plače se ugotavlja:

- A. *Na osnovi doseganja fizičnih in vrednostnih kazalcev uspešnosti tekočega poslovanja podjetja, področja oziroma sektorja in se kaže kot poslovna stimulacija.* Poslovna stimulacija se ugotavlja s primerjanjem dejanskih rezultatov in načrtovanih ciljev podjetja. K osnovni plači se obračunava za efektivni delovni čas na osnovi splošnih in specifičnih meril, kot so prodaja proizvodov, finančna realizacija, produktivnost, zadovoljstvo naročnikov.
- B. *Z oceno kratkoročne delovne uspešnosti posameznika, to je osebna stimulacija.* Določi se na podlagi meril, opredeljenih v podjetju, kadar ta znatno odstopajo od načrtovane delavčeve uspešnosti. Višina je določena s pravilnikom, predlog poda vodja določenega sektorja, ki pa ga lahko potrdi samo generalni direktor.
- C. *Z doseganjem kratkoročnih in enkratnih ciljev na vseh organizacijskih ravneh, to so nagrade za posebne projekte in dosežke pri poslovanju.* Določi se v primeru preseganja plana podjetja in je delež enak za vse zaposlene v podjetju. Določi ga generalni direktor podjetja.

3.1.3 Dodatki k plači

- Dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času: ti dodatki se obračunavajo za delo v nočni izmeni, dežurstva, deljen delovni čas.
- Dodatek za vpliv na uspešnost poslovanja: nekaterim strokovnjakom in vodjem, ki so s svojim delom prispevali k rasti podjetja, se lahko osnovna plača zaradi velikega vpliva na uspešnost poslovanja v primerjavi z vrednostjo delovnega mesta dodatno poveča do štiri plačilne razrede.

3.1.4 Denarne nagrade

Denarne nagrade se uvajajo kot posebna oblika materialnega motiviranja delavcev za doseganje vnaprej načrtovanih projektov in drugih pomembnih aktivnosti v korist podjetja. Na tej osnovi direktorji področij in generalni direktor opravijo letne razgovore z zaposlenimi ter z njimi opredelijo vsebinsko razčlenjene cilje, odgovorne nosilce nalog za doseganje ciljev, potreben čas za doseganje ciljev, dovoljene stroške, bruto znesek za izplačevanje denarnih nagrad.

Po potrebi se lahko akontacije denarnih nagrad obračunavajo po fazah na osnovi ocene doseganja vmesnih ciljev. Končno izplačilo se opravi ob zaključku naloge oziroma projekta.

3.2 Sestavni deli nefinančnih nagrad v podjetju Lancom d.o.o.

3.2.1 Dodatno usposabljanje zaposlenih

Podjetje spodbuja posameznikovo specializacijo pri delu. Znanja za opravljanje določenega dela se med seboj močno razlikujejo, hitro se spreminjajo in postajajo vedno bolj zahtevna. Zato podjetje spodbuja specialistična usposabljanja, znanja za opravljanje posebnih nalog, tudi za razumevanje povezav z drugimi specialistično usposobljenimi sodelavci. Tako je usposabljanje v našem podjetju redna posameznikova aktivnost. V podjetju vodje organizirajo seminarje, ki se jih zaposleni moramo udeleževati. Prav tako pa se udeležujemo specifičnih seminarjev, ki jih organizirajo druga podjetja.

3.2.2 Ugodnosti za zaposlene

V podjetju je kar nekaj ugodnosti za zaposlene, saj se zavedajo, da je to tudi eden izmed motivacijskih elementov. Imamo možnost brezplačne organizirane rekreacije, to je obisk telovadbe, možnost koriščenja smučarskih kart, občasno vstopnice za različne prireditve.

Zaposlenim te ugodnosti veliko pomenijo, saj nam omogočajo, da naši odnosi postajajo in ostajajo pristni in prijateljski, kar nas pri delu dodatno motivira.

3.3 Izvajanje sistema finančnih in nefinančnih nagrad v podjetju Lancom d.o.o.

3.3.1 Sistem finančnih nagrad

V podjetju Lancom d.o.o., se izvaja sistem finančnih nagrad. Možnost napredovanja oziroma pridobitve finančne nagrade je za vse zaposlene v podjetju enaka. Merila so vsem zaposlenim v podjetju poznana.

Na osnovi razgovorov s sodelavci sem ugotovila, da smo v podjetju deležni finančne nagrade v okviru doseganja oziroma preseganja finančnega plana, za dosežke pri velikih projektih, ki smo jih opravili vrhunsko. V takšnih primerih smo vsi nagrajeni s poslovno stimulacijo v enaki višini.

Sistem nagrajevanja za osebno uspešnost pa se izvaja zelo redko oziroma v podjetju praktično ni prisoten. Ocenjujemo, da izhaja iz pomanjkljivega sistema vrednotenja dela, ki je posledica tega, da se direktorjem ne zdi tako pomemben element motiviranja zaposlenih.

3.3.2 Sistem nefinančnih nagrad

Pri nagrajevanju in dodatnih ugodnosti se v vsakem podjetju uporabljajo različni pristopi. V našem podjetju smo deležni različnih dodatnih ugodnosti, ki so omogočene zunaj delovnih obveznosti kot podlaga za druženje. Brezplačna rekreacija nam je omogočena skozi vse leto. V podjetju vsako leto organiziramo tudi piknik, česar smo v podjetju zelo veseli. Te ugodnosti nas dodatno motivirajo za delo.

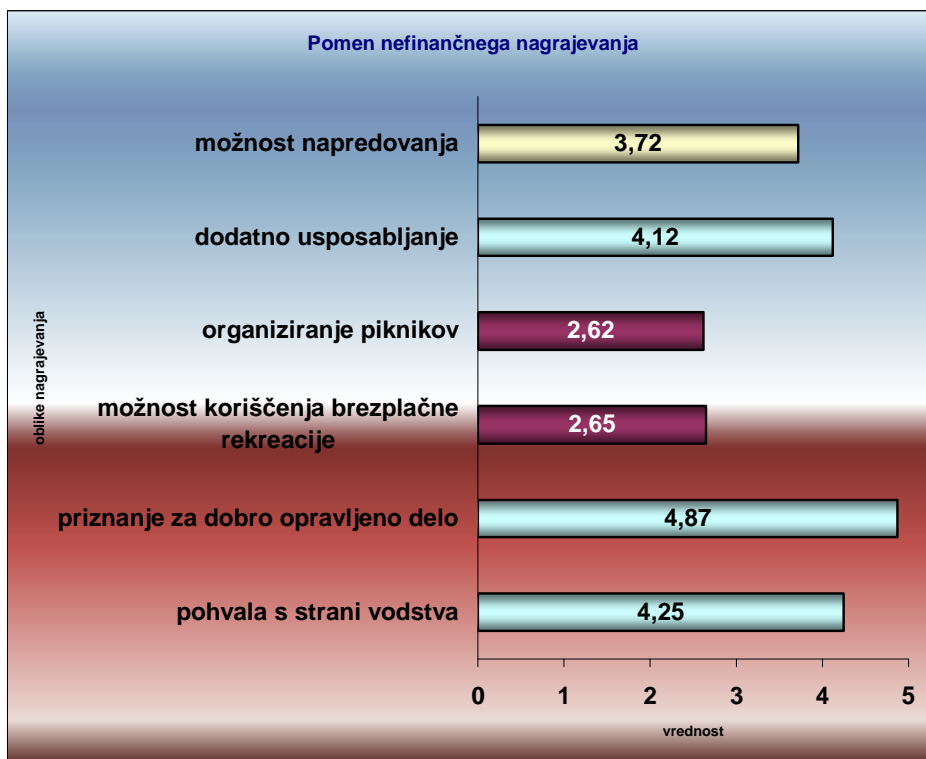
3.4 Analiza sistema nagrajevanja

V podjetju Lancom d.o.o., sem izvedla anketo o zadovoljstvu zaposlenih s sistemom nagrajevanja. Analizirala sem odgovore zaposlenih. Anketirala sem 40 sodelavcev od 70 redno zaposlenih. Od tega je bilo anketiranih 24 moških in 16 žensk. Anketo sem izvedla 25. 3. 2008. Zaposleni so odgovarjali na šest zastavljenih vprašanj. Z anketo sem želela dobiti povratno informacijo zaposlenih o tem, kaj menijo o sistemu nagrajevanja v podjetju Lancom d.o.o.

Vprašanja ankete sem oblikovala sama.

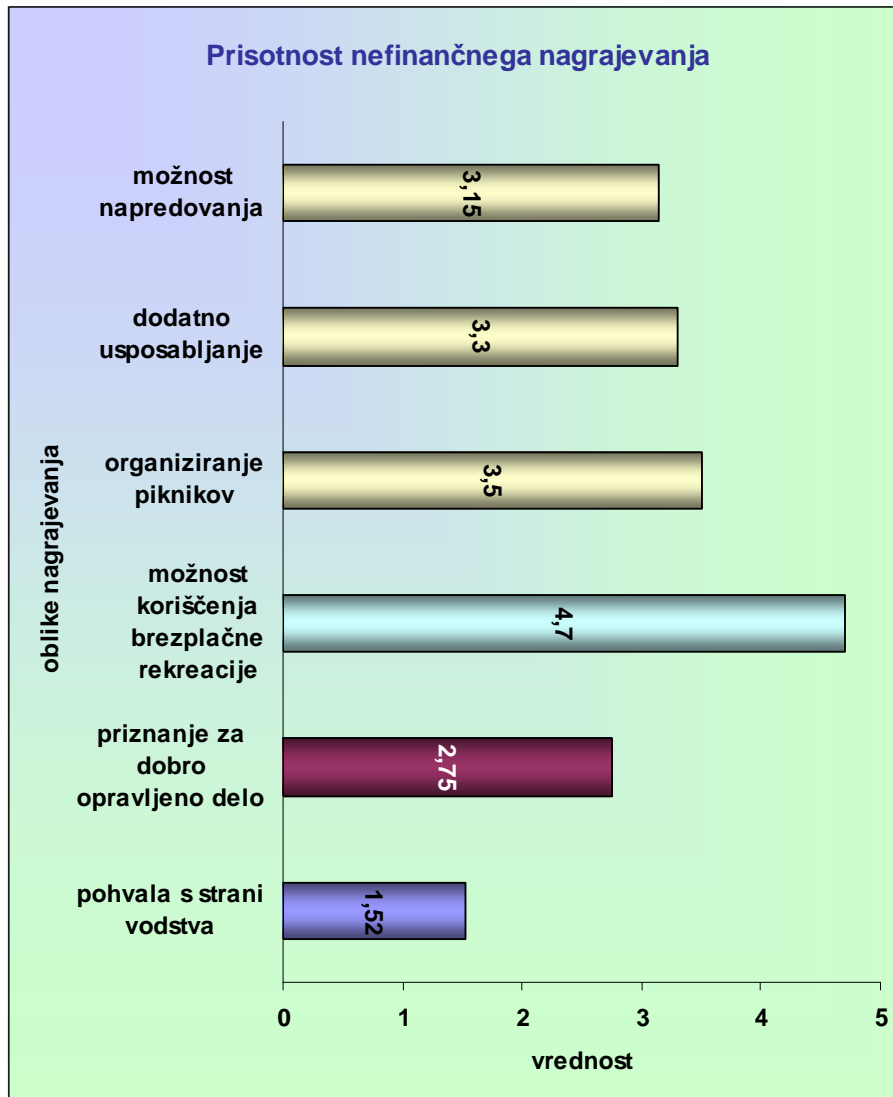
3.4.1 Grafični prikaz rezultatov in njihov opis

Graf 1 predstavlja, kakšen pomen imajo posamezne oblike nefinančnega nagrajevanja za zaposlene. Iz grafa je razvidno, da ima za zaposlene največjo vrednost priznanje za dobro opravljeno delo. Po pomembnosti mu sledi dodatno usposabljanje in pohvala vodstva.



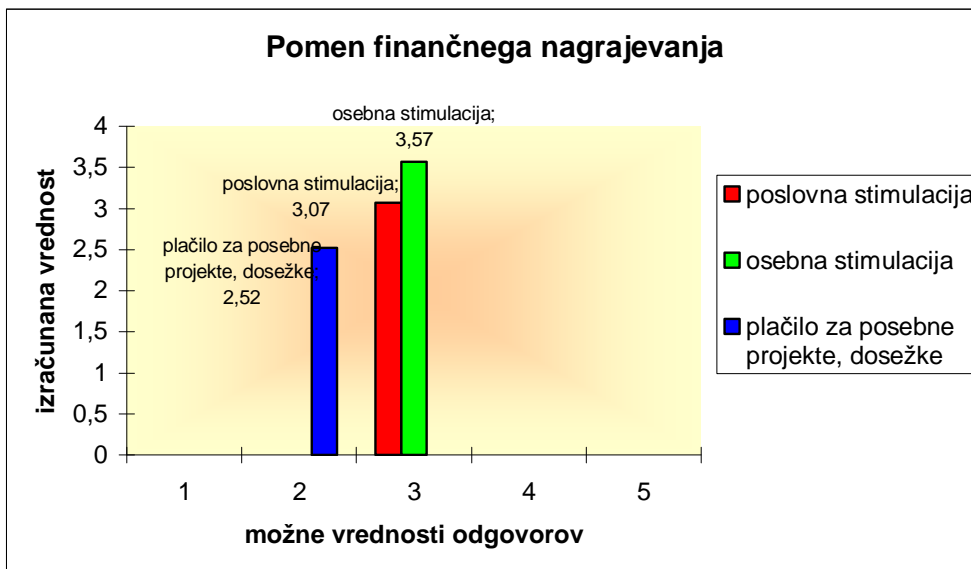
Graf 1: Pomen posameznih oblik nefinančnega nagrajevanja zaposlenih

Graf 2, ki predstavlja mnenje zaposlenih o prisotnosti posameznih oblik nefinančnega nagrajevanja v podjetju Lancom d.o.o., ponazarja, da zaposleni izmed oblik nefinančnega nagrajevanja najbolj zaznavajo možnost koriščenja brezplačne rekreacije. Najmanjšo vrednost ima pohvala vodstva, kar pomeni, da je ta oblika nagrajevanja v podjetju zelo redko oziroma najmanjkrat prisotna.



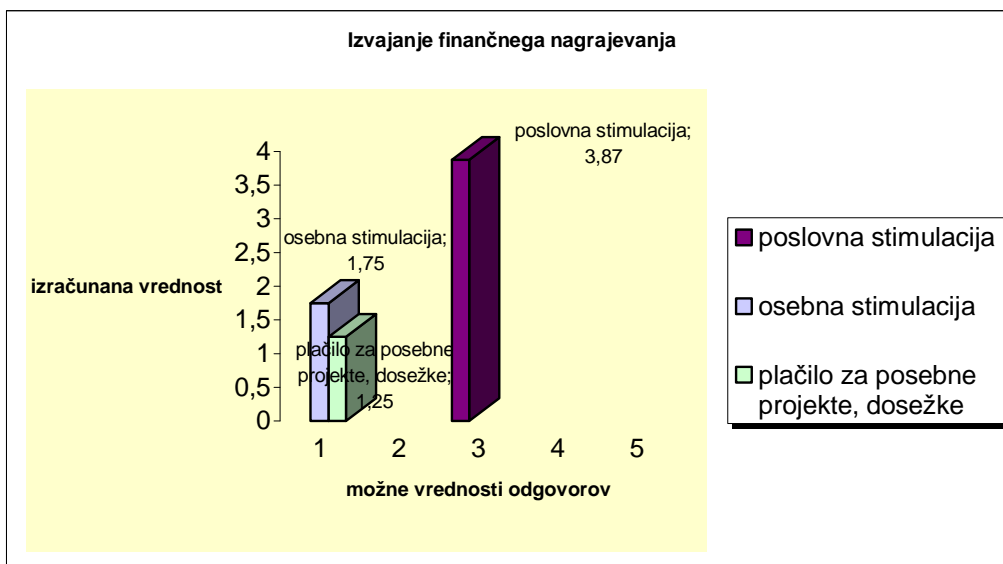
Graf 2: Prisotnost nefinančnega nagrajevanja v podjetju Lancom d.o.o.

Graf 3 predstavlja, kakšen pomen imajo za zaposlene posamezne oblike finančnega nagrajevanja. Iz grafa je razvidno, da zaposlenim pomeni največjo vrednost finančnega nagrajevanja osebna stimulacija.



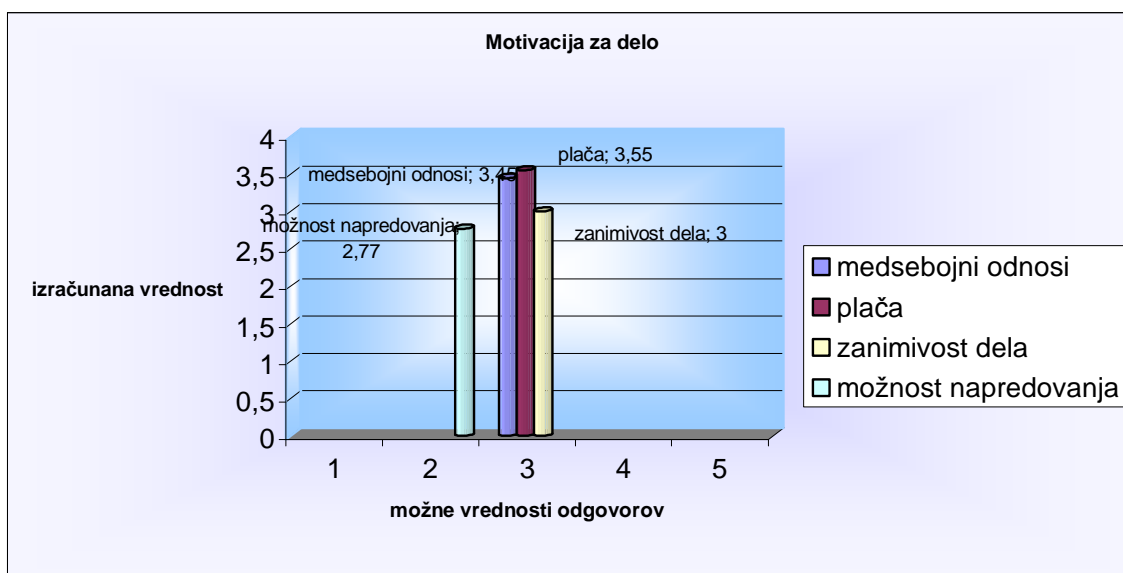
Graf 3: Pomen posameznih oblik finančnega nagrajevanja

Graf 4 predstavlja izvajanje posameznih oblik finančnega nagrajevanja v podjetju Lancom d.o.o. Iz grafa je razvidno, da se v podjetju finančno nagrajevanje najpogosteje izvaja v obliki poslovne stimulacije.



Graf 4: Finančno nagrajevanje v podjetju Lancom d.o.o.

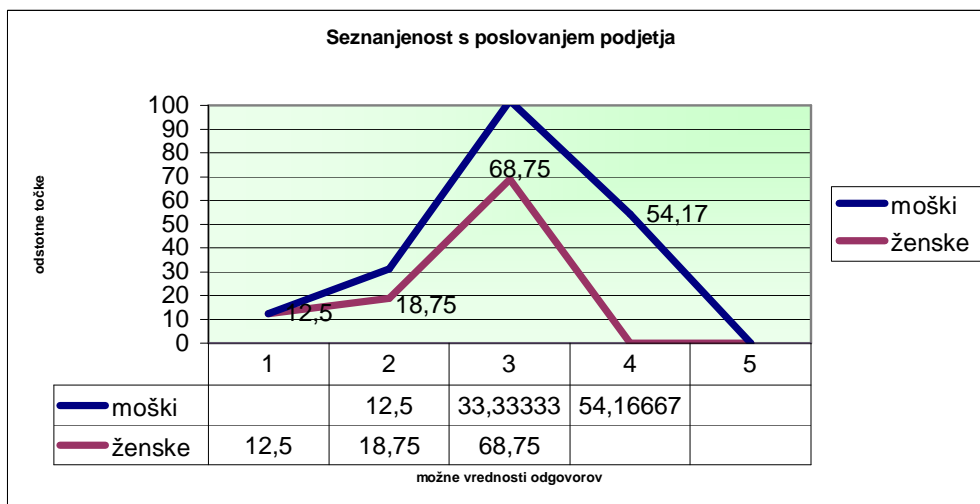
Iz grafa 5, ki predstavlja dejavnike motivacije zaposlenih, je razvidno, da je zaposlenim največji motivator plača, ki pa ji po pomembnosti takoj sledijo medsebojni odnosi. Najmanjša oblika motivacije pomeni zaposlenim možnost napredovanja.



Graf 5: Dejavniki motivacije zaposlenih

Pri *šesti točki* ankete so zaposleni odgovarjali na štiri zastavljena vprašanja. Odgovori so analizirani na podlagi tega, kako so odgovarjali moški in kako ženske.

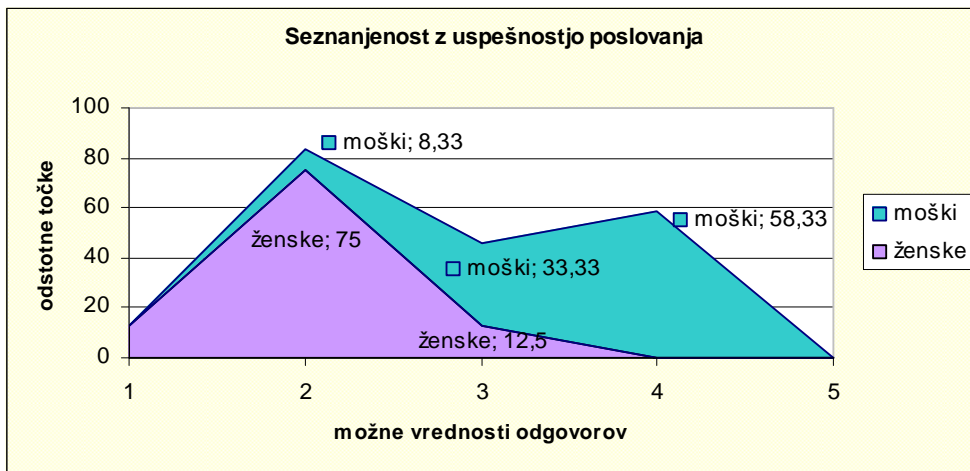
Graf 6 ponazarja odgovore glede seznanjenosti zaposlenih s poslovanjem podjetja. Iz grafa je razvidno, da so moški bolj seznanjeni s poslovanjem podjetja, ženske pa manj.



Graf 6: Seznanjenost zaposlenih s poslovanjem podjetja

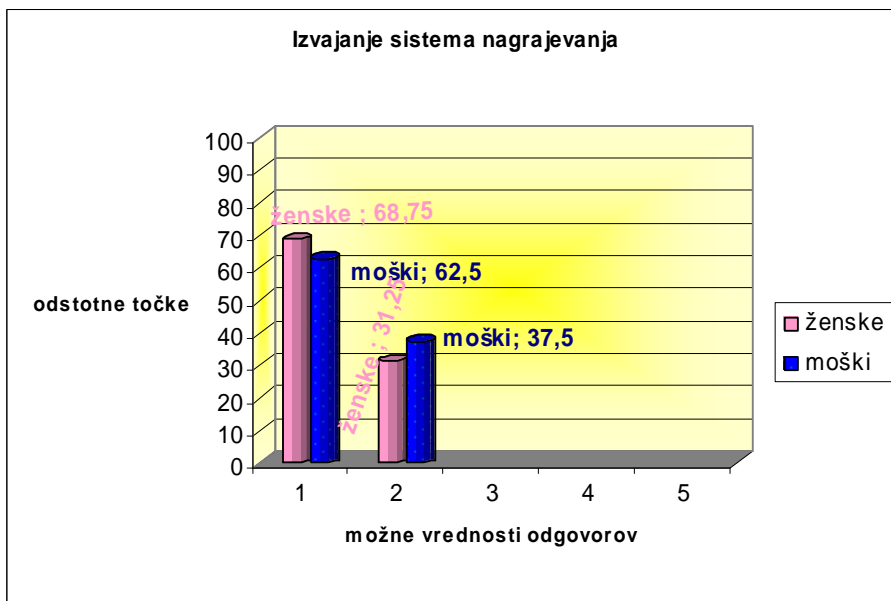
Graf 7 prikazuje, kakšna je seznanjenost moških in žensk v podjetju z uspešnostjo poslovanja.

Ženske v večini menijo, da so zelo slabo seznanjene, moški pa menijo, da je seznanjenost z uspešnostjo poslovanja dokaj velika.



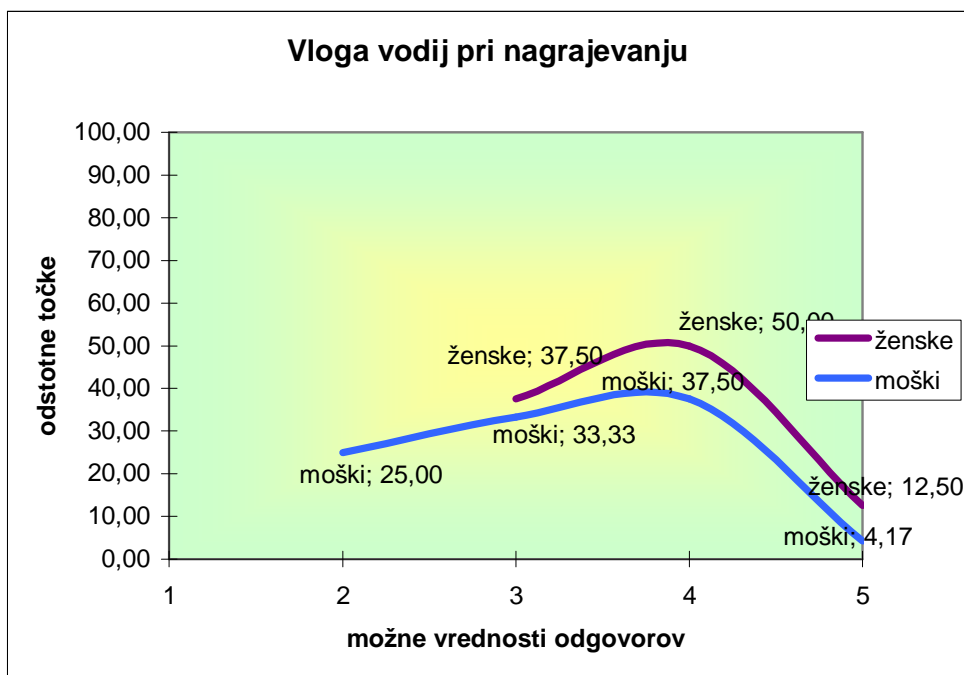
Graf 7: Seznanjenost zaposlenih z uspešnostjo poslovanja

Graf 8 predstavlja mnenje zaposlenih o pravičnem in doslednem izvajanju sistema nagrajevanja. Iz grafa je razvidno, da tako ženske kot moški menijo, da je izvajanje sistema nagrajevanja premalo dosledno in pravično.



Graf 8: Izvajanje sistema nagrajevanja v podjetju Lancom d.o.o.

Iz *grafa 9*, ki predstavlja vlogo vodij pri nagrajevanju, je razvidno, da ženske in moški v podjetju menijo, da je vloga vodij pri sistemu nagrajevanj velika.



Graf 9: Vloga vodij pri nagrajevanju

3.4.2 Pomanjkljivosti sistema nagrajevanja

Na podlagi ankete, ki sem jo izvedla v podjetju Lancom d.o.o., ugotavljam, da so v podjetju prisotne določene pomanjkljivosti sistema nagrajevanja.

V podjetju je zelo dobro poskrbljeno za druženja in aktivnosti, ki omogočajo in ohranjajo prijateljske odnose med zaposlenimi. V podjetju je velik poudarek na izobraževanju zaposlenih, ki se redno izvaja. Vodje se zavedajo pomena dobrih medsebojnih odnosov, zato se temu namenja velika pozornost.

Glavna pomanjkljivost v podjetju je sistem nagrajevanja zaposlenih po njihovem osebnem učinku, delu. Menim, da v podjetju primanjkuje nagrajevanje v obliki osebne stimulacije, saj je le-tej namenjeno premalo pozornosti v podjetju. Vodje se premalo zavedajo pomena osebnega nagrajevanja.

Pri analizi ankete zelo izstopata dve vprašanji, in sicer pomen nefinančnega nagrajevanja za zaposlene, kjer je prikazano, da zaposlenim največ pomenita priznanje

in pohvala. Pri vprašanju o izvajanju nefinančnega nagrajevanja pa ugotovimo, da sta ti dve obliki nagrajevanja v podjetju zelo redko prisotni.

Pri tretjem vprašanju so zaposleni odgovarjali na vprašanje o pomenu posameznih oblik finančnega nagrajevanja. Zaposlenim največ pomeni prav nagrajevanje kot osebna stimulacija, ki pa se v podjetju izvaja zelo redko. Z analizo sem dobila potrditev, da je v podjetju izvajanje sistema nagrajevanja pomanjkljivo.

Glavni vzrok neuspešnega nagrajevanja zaposlenih je premajhna aktivnost in nekreativno izvajanje nagrajevanja. Vzrok je v premajhnem zavedanju o pomenu in vplivu učinkovitega sistema nagrajevanja na zaposlene s strani direktorja in vodij.

Menim, da to pomanjkljivost lahko primerjamo tudi s pomanjkljivim sistemom vrednotenja dela. V podjetju je merilo za vrednotenje dela rezultat, ki ga podjetje lahko izmeri, ne pa tudi posameznikovi prispevki in prizadevanja. Tako kot sistem vrednotenja je tudi sistem nagrajevanja zelo monoton in neaktiven. Tak sistem ne vzpodbuja in ne motivira zaposlenih. Tudi pri izvajanju nagrajevanja zaposlenih lahko govorimo o premajhni usposobljenosti vodij.

4 OBLIKOVANJE UČINKOVITEGA SISTEMA VREDNOTENJA DELA ZAPOSLENIH

4.1 Metode vrednotenja dela

Organizacije uporabljajo različne metode ocenjevanja. Odločitev organizacije sprejmejo na podlagi presoje, katera metoda je za organizacijo najustreznejša, izhajati pa morajo iz ciljev organizacije. Tako je organizaciji zagotovljena dolgoročna konkurenčnost, hkrati pa so izpolnjena njena pričakovanja. Pri izbiri upoštevamo specifičnosti pojavljanja delovne uspešnosti v določenem delovnem procesu, obseg delovnega procesa, število delavcev, usposobljenost ocenjevalcev. Metode vrednotenja dela so zaključene celote pravil.

Poznamo dve veliki skupini metod vrednotenja dela. Možina (1998, str. 270) govori o globalnih ali sumarnih metodah in analitičnih metodah.

»Pri **globalnih** ali sumarnih metodah vrednotenja dela ugotavljamo razlike med deli. Na podlagi globalnega občutka med deli primerjamo razlike med njimi. Rezultati nam povedo, katero delo je zahtevnejše in katero manj, ne dobimo pa podatka, kolikšne so številčno med njimi razlike. V tej skupini govorimo predvsem o principu razvrščanja in principu klasificiranja.

Pri **analitičnih metodah** poteka primerjava med deli na podlagi vnaprej dogovorjenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic. Dobimo podatek, katero delo je zahtevnejše in za koliko točk je zahtevnejše. Razlike znamo pojasniti in prikazati. V tej skupini govorimo predvsem o primerjavi faktorjev.«

4.1.1 Princip razvrščanja

Govorimo o treh najpogostejših načinih razvrščanja:

- »*Klasično rangiranje*: ocenjevalec rangira uspešnost delavcev po vsakem standardu uspešnosti posebej, od najboljšega do najslabšega delavca posebej. Ocenjevalci postavijo najzahtevnejše delo na prvo mesto, sledijo si manj pomembna. Če ni treba rangirati preveč del, je to tehnika, kjer lahko delo poteka hitro in dobro. Pomembno je, da ocenjevalec zaposlene, ki ji ocenjuje, dobro pozna, prav tako njihove dosežke. Ta tehnika je primerna, če število

ocenjevalcev ni veliko, saj bi v tem primeru lahko vplivali drug na drugega.«
(Možina, 1998, str. 229)

- *»Lupljenje:* ta metoda je podobna klasičnemu rangiranju, z vidika ocenjevalca pa je nekoliko lažja. Ocenjevalec med delavci, katerih dosežke mora rangirati, izbere najuspešnejšega in najmanj uspešnega po standardu, ki velja v podjetju. Nato ocenjevalec izbere še druga dva delavca z malce slabšimi dosežki in ju razvrsti. Ta tehnika temelji na predpostavki, da je lažje ugotavljati skrajnosti. Pri uporabi te tehnike se težave pojavijo v sredini, kjer so razlike zahtevnosti zelo majhne in prav tako v okoljih, kjer so razlike majhne.
- *Primerjava v parih:* pri uporabi te tehnike ocenjevalec ne primerja zahtevnosti vseh del hkrati, temveč zmeraj samo po dve deli naenkrat. Ocenjevalec najprej označi dela, ki so zahtevnejša in tako dobi pare, ki jih bo primerjal. Prednost te metode je, da lahko nadzorujemo skladnost ocenjevalca in ali je njegova sodba dejansko odvisna od sposobnosti razlikovanja zahtevnosti del. Učinkovitost te metode se pokaže, kadar imamo manjše skupine in kadar ocenjujemo manjše število standardov uspešnosti.« (Lipičnik, 1998, str. 218)

4.1.2 Princip klasificiranja

»Te metode so zelo podobne metodam klasičnega rangiranja. Razlika je v tem, da ima pri metodah klasificiranja ocenjevalec število rangov ali razredov določenih vnaprej. Delo mora razvrstiti v predvideno število rangov. V tem primeru ima več del isto mesto ali isti rang.« (Lipičnik, 1999, str. 150)

4.1.3 Primerjava faktorjev

»Metode primerjave faktorjev uvrščamo med analitične metode. Imajo tudi nekaj lastnosti globalnih ali sumarnih metod. O njihovi globalnosti lahko govorimo, ker poskušajo vsako delovno mesto rangirati glede na določen faktor. Ocenjevalci se vnaprej dogovorijo za lastnosti ali značilnosti, po katerih bodo primerjali ali razvrščali delovna mesta, zato govorimo o analitičnosti. Pri vrednotenju dela primerjamo delo po usposobljenosti za delo, odgovornosti, naporih in vplivih okolja. To so kriteriji, ki po dogovoru predstavljajo zahtevnosti dela. Za primerjavo uporabimo stopenjski rang z

razmikom deset. Range imamo vnaprej določene. Pred začetkom dela prav tako določimo vpliv posameznih kriterijev na končni rezultat. Prav tako moramo vedeti, kolikšen del v celotni zahtevnosti predstavlja posamezni kriterij. Imamo vse potrebne elemente za vrednotenje dela s pomočjo metod primerjave faktorjev, potrebujemo le še informacije o delu, s katerimi določimo, katero delo je po posameznem kriteriju zahtevnejše.« (Lipičnik, 1999, str. 150)

4.1.4 Točkovne metode

Pri teh metodah se uporablja posebna analitika. Imamo veliko število kriterijev, kjer primerjamo posamezna dela med seboj, rezultati pa se izražajo s točkami. To so točkovno-analitične metode za vrednotenje dela. Njihova prva značilnost so kriteriji in izražajo pojav, ki ga ugotavljamo in merimo. Pri tej metodi moramo vnaprej določiti, kateri kriteriji so pomembnejši za pojav, ki ga ugotavljamo.

Druga značilnost so ponderji, ki jih dosežemo z dogovarjanjem in raziskovanjem pojavov, ki jih uporabljamo za merjenje.

Tretja značilnost te metode je primerjava del med seboj. Uporabljamo različne ocenjevalne lestvice za posredno primerjanje zahtevnosti del. Primerjamo lastnosti, ki so opisane v posameznih ocenjevalnih lestvicah z dogajanjem pri delu. Stopnje so podrejene pojavu, ki ga stopnjujejo.

Četrta skupna lastnost točkovno-analitičnih metod je tehnologija vrednotenja. Najpogostejši koraki po Lipičniku (1998, str. 225) so naslednji:

1. »ureditev dela in oblikovanje organizacijskih enot, ki bodo predmet vrednotenja,
2. konstrukcija metodologije za vrednotenje dela,
3. izbira in inštruiranje ocenjevalcev,
4. preizkusno vrednotenje,
5. analiziranje rezultatov poskusnega vrednotenja in odpravljanje ugotovljenih napak pri metodologiji ali v postopku,
6. končno vrednotenje dela.«

4.1.5 Kombinatorne metode

Pojavi, ki jih moramo upoštevati pri vrednotenju dela, so večdimenzionalni. Z analizo dela je treba zbrati tiste podatke, ki jih potrebujemo pri vrednotenju dela. Pri oblikovanju ocenjevalnih lestvic se osredotočimo na stopnjevanje dimenzij. Nato poiščemo skupno oceno pri dimenzijah, kar naredimo tako, da jih kombiniramo. Na tak način dosežemo, da kakovost dimenzij ostane nedotakljiva, dobimo pa tudi vpogled v prvotne ocene posameznih dimenzij. Priprava na vrednotenje po kombinatorni metodi zahteva od ocenjevalca več časa in dela, dobimo pa rezultate, ki so veliko bolj natančni in pravilni. Omogočajo natančno tiste podatke, ki jih pri vrednotenju potrebujemo.

4.2 Merjenje in spremljanje delovne uspešnosti

Dobro zasnovan sistem razvoja zaposlenih omogoča ustrezen način merjenja in spremljanja delovanja zaposlenih. Pomembna je osredotočenost na doseganje ciljev. Ugotavljanje uspešnosti je proces sistematičnega ocenjevanja zaposlenih.

S preverjanjem dela dobimo dva zelo pomembna dejavnika za formiranje kadrov:

- priznanje: delavec, ki dobro opravlja svoje delo, dobi potrditev, da svoje delo opravlja dobro.
- opozorilo: delavec, ki svojega dela ne opravlja dobro, je opozorjen na napake, ki jih je zaznali pri njegovem delu.

Sistem preverjanja dela omogoča spremljanje rezultatov in načinov opravljanja dela. Pomembne so jasne in povratne informacije o izpolnjevanju delovnih nalog zaposlenih. Vodje morajo ugotovitve zaposlenim predstaviti. Vsak sistem bi moral imeti dobro zasnovane postopke, s katerimi ocenjuje osebno uspešnost in učinkovitost zaposlenih. Ocenjevanje se lahko izvaja po aktivnostih ali v določenih časovnih intervalih. Pomembno je, da ocenjevanje izvajamo pri vseh zaposlenih. Zavezati se moramo k jasnemu, sprotnemu, aktivnemu in doslednemu vrednotenju dela.

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti je zelo pomembna usposobljenost ocenjevalcev. Seznanjeni morajo biti z delovnimi procesi in poznati delovni učinek zaposlenih, ki jih bodo ocenjevali. Sposobni morajo biti upoštevati druga stališča in mnenja. Pomembno je, da so komunikativni, strpni, potrpežljivi in samozavestni.

V vlogi ocenjevalcev so najpogosteje vodje posameznih oddelkov v organizacijah. Od vodij se pričakuje, da dobro poznajo delo in dosežke sodelavcev. Pomembna je dobra usposobljenost vodij, saj omogoča učinkovito uresničevanje izvajanja vrednotenja in podajanje ustreznih povratnih informacij. Z ustreznim usposabljanjem vodij povečamo možnost večjega izkoristka vrednotenja in nagrajevanja. Vlaganje v vodje izboljšuje njihove veščine vodenja in tako pripomore k večji dobičkonosnosti podjetja.

»Za ugotavljanje uspešnosti uporabljamo osnove in merila. Z osnovami pisno določimo sestavine, po katerih ugotavljamo delovni prispevek zaposlenih, ki ga dosegajo pri izvajanju nalog v organizaciji. Z merili določimo podatke in kazalnike, s katerimi ugotavljamo in vrednotimo izpolnjevanje posameznih prispevkov zaposlenih. Najprej moramo merila izdelati in jih določiti v organizacijskih aktih. Ta merila morajo biti sprejemljiva, pomembno je, da jih delavci sprejmejo. Merila morajo biti enostavna in razumljiva. V praksi jih moramo uporabljati, saj le tako lahko motiviramo zaposlene za doseganje vnaprej določenih ciljev. Merila moramo izpopolnjevati.« (Uhan, 2000, str. 82)

Pogostost ocenjevanja delovne uspešnosti je odvisna od dinamike delovnega procesa. V praksi srečujemo različne časovne intervale. Zelo pogosta je presoja za vsak mesec. Pogostost je odvisna od izbrane metode in namena ocenjevanja.

4.3 Letni razgovori

Z letnim razgovorom menedžment vpliva na organizacijsko kulturo, razvoj in na vzpostavljanje dialoga med vsemi ravnmi v podjetju. Letni razgovor omogoča usmerjanje zaposlenih v skupno smer delovanja. Dobro zasnovani letni razgovori povečujejo uspeh organizacije kot celote. Vzpostavljen dialog med vsemi ravnmi v podjetju omogoča pridobivanje informacij, ki so pomembne za usposabljanje, načrtovanje karier in kadrovske analize. Letnih razgovorov ne smemo enačiti z enim od mnogih pogovorov vodje in zaposlenega. Letni razgovori niso namenjeni ocenjevanju, ki bi vplivalo na nagrajevanje. Namenjeni so razvoju zaposlenih in poglobljajo odnose med podrejenimi in nadrejenimi. Letni razgovori imajo vnaprej določeno vsebino in omogočajo jasne odgovore za prihodnje delovanje. To so poglobljeni pogovori med vodjem in zaposlenim. Omogočajo pridobivanje informacij o načinu dela

posameznikov, o kvaliteti dosedanjega dela, razjasnitev vlog in informacije o pričakovanjih. So osnova za uvajanje sprememb. Letni razgovori pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih, saj izkazujejo pozornost in tako zagotavljajo zaupanje.

Namen letnih razgovorov je izboljšanje delovne uspešnosti za vse zaposlene. Omogočajo pripravo načrta za prihodnje delo, razumevanje vlog in možno poklicno pot. Letni razgovori vodjem omogočajo boljše spoznavanje zaposlenih in razumevanje njihovega razmišljanja in ravnanja. Pridobljeni podatki so lahko osnova za načrt izobraževanja in načrtovanja kadrovske sprememb. Pridobivanje podatkov o interesih in željah zaposlenih omogoča napredovanje in prispeva k izvajanju kadrovske politike. Z letnimi razgovori pridobi celotna organizacija, saj omogočajo lažje izvajanje kadrovske politike in uvajanje potrebnih kadrovske sprememb.

Rezultat letnih razgovorov so pozitivni učinki tako za zaposlene kot za organizacijo, zato je pomembno njihovo redno izvajanje. Letni razgovori zahtevajo primerno usposobljenost vodij, saj je njihova vloga ključnega pomena.

4.4 Navodila za uspešno ocenjevanje

Kakovost in objektivnost ocenjevanja sta odvisni od usposobljenosti ocenjevalcev. Merjenje na podlagi primerjave doseženih rezultatov z zastavljenimi cilji je relativno lažje. Pozorni moramo biti na cilje, njihovo smiselnost, merljivost in predvsem realnost ciljev. Vendar pa končne rezultate težko pripišemo delovanju posameznika. Ocenjevanja se moramo lotiti sistematično. Povezano mora biti s poslovno strategijo in kulturo podjetja. Cilji in kriteriji uspešnosti morajo biti jasno oblikovani. Pri oblikovanju meril in kriterijev moramo biti pozorni na tiste dejavnike, na katere lahko zaposleni vplivajo. Pomembna so jasna pravila in merila za uspešnost zaposlenih. Zaposlene moramo seznaniti z načrtom uporabe dobljenih rezultatov, metodologijo in roki ocenjevanja. Vsak zaposleni mora razumeti, kako njegovo delo pripomore k doseganju ciljev oddelka ali družbe kot celote.

Ocenjevanje moramo opraviti vsaj enkrat letno, priporočljivo pa je, da ga opravimo večkrat. Pri tem moramo upoštevati:

- vodje, menedžerje, ocenjevalce moramo ustrezno usposobiti,
- ocenjevanje mora potekati na podlagi dokumentiranih dejstev in ne po spominu,

- zaposlene moramo seznaniti s cilji in nalogami,
- podatke o rezultatih zaposlenih vnašamo v ocenjevalne liste,
- za vsakega zaposlenega vodimo »dnevnik« dejanj oziroma obnašanja,
- na osnovi podatkov o doseženih rezultatih se morajo ocenjevalci na razgovor z zaposlenimi ustrezno pripraviti,
- razgovor ocenjevalca in zaposlenega mora biti osebne in zaupne narave,
- pri razgovoru je pomembna osredotočenost na dogovorjene cilje, kjer primerjamo plane z doseženimi rezultati,
- zaposlenega moramo seznaniti s potrebami nadaljnjega razvoja, možnosti napredovanja, usposabljanja,
- pozitivne ocene osebne učinkovitosti in uspešnosti se izražajo na začetku razgovora, nato preidemo na morebitna nedosežena pričakovanja in zaključimo s pripravljenostjo za vso pomoč zaposlenemu.

Pri ocenjevanju je pomembno sprotno spremljanje rezultatov za ocenjevalno obdobje. Ob ugotovljenih izjemnih dogodkih ne smemo čakati na oceno osebne učinkovitosti in uspešnosti, ampak se moramo odzvati takoj. Pomembno je zaznavanje pozitivnih in negativnih dogodkov. Opozorila in priznanja niso učinkovita, če so izrečena prepozno.

4.5 Pomen ocenjevanja

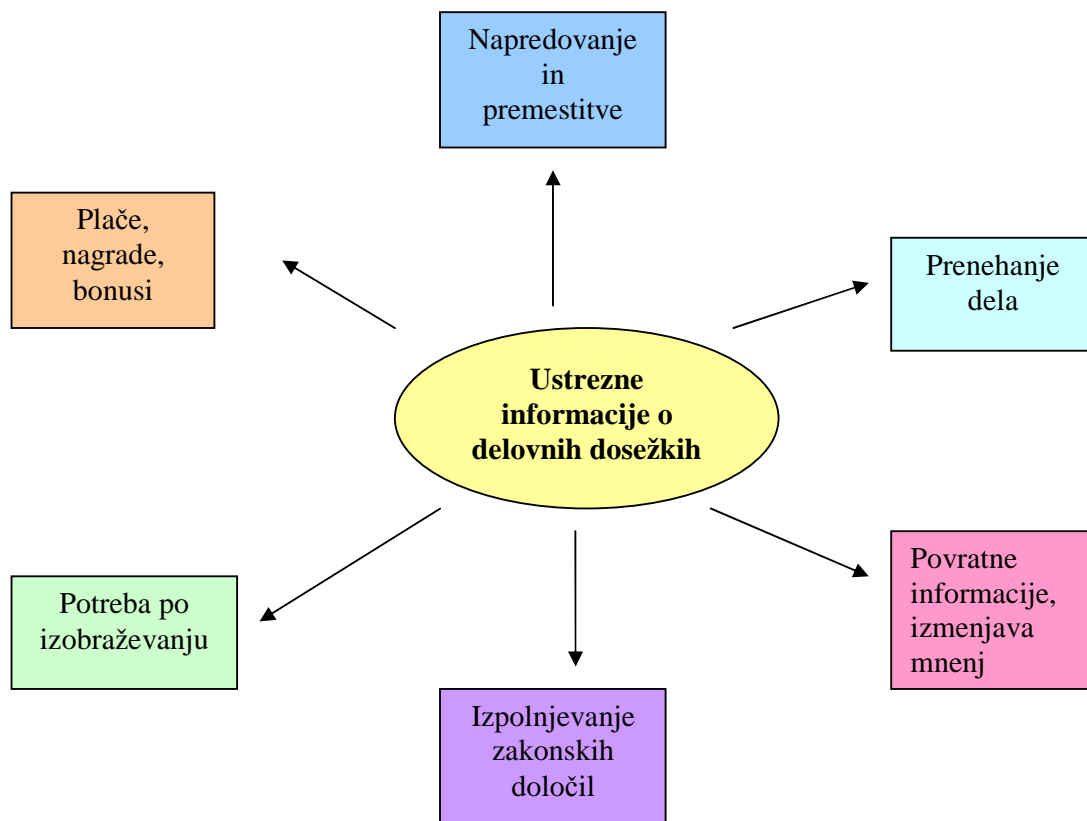
Vsak posameznik je v organizaciji odgovoren za svojo kariero in osebni razvoj. Odzvati se je dolžan tudi na možnosti, ki jih ima znotraj organizacije. Merkačeva (2005, str. 207) pravi, da je »vrednotenje namenjeno kratkoročnim in dolgoročnim učinkom. Kratkoročni učinki so namenjeni dodatnemu plačilu za izjemne napore ali dosežke. Dolgoročni učinki pa pomenijo možnost napredovanja. Ocenjevanje delovne uspešnosti je del sistema motivacije v posamezni organizaciji. Za določanje stimulacije se izvaja praviloma mesečno ocenjevanje. Za napredovanje pa se uporabijo ocene delovne uspešnosti posameznika med letom.«

Z ocenjevanjem dobimo oceno zaposlenih, ki ne izpolnjujejo pričakovanih rezultatov. Ugotovitev vzrokov nam omogoča odpravljanje pomanjkljivosti in načrtovanje ustreznih ukrepov, s katerimi skušamo pomanjkljivosti odpraviti. Kadar pa so rezultati v skladu s cilji, je naloga organizacije, da njihovo usposobljenost vzdržuje. Delovno

uspešnost bi moralo podjetje pravično in ustrezno nagrajevati, saj tako povečujemo in vzdržujemo zadovoljstvo delavcev. Nadpovprečno uspešnim zaposlenim bi moral sistem odpirati različne možnosti napredovanja. Upoštevati je treba razvojni potencial in ambicije posameznika. Vrednotenje omogoča informacije o razvojnih potrebah in o usposabljanju zaposlenih. Vrednotenje je vezano na sistem nagrajevanja. Uspešnost se mora reflektirati tudi v višini nagrade. Pomembno je ocenjevanje delovne uspešnosti in pravično nagrajevanje. Tako dosežemo zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa vplivamo na njihovo motiviranost oziroma prihodnjo delovno uspešnost.

Vodja si mora prizadevati, da odpravi negativen predznak, ki ga ima vrednotenje. Odpravi ga lahko tako, da se zaveže k jasnemu, utemeljenemu in nepristranskemu ocenjevanju.

Slika 1: Namen ocenjevanja delovnih dosežkov



Vir: Mihelič, 2005, str. 86

5 OBLIKOVANJE UČINKOVITEGA SISTEMA NAGRAJEVANJA

Najpomembnejši izvor konkurenčnosti podjetij so ljudje. Sodobni menedžerski pristopi v središče postavljajo ljudi, njihovo znanje in ustvarjalno uporabo znanja pri delu. Ljudje so tako postali najpomembnejši del podjetja, saj ohranjajo konkurenčno prednost. Naloga podjetij je, da prepoznajo spremembe v okolju. Pomembno je, da podjetja ustvarjajo ugodno okolje za učenje, ustvarjanje in zbiranje znanja. Podjetja morajo danes poskrbeti za zaposlene in ustvariti odnos, ki temelji na zaupanju med zaposlenimi in zaupanju v njihove sposobnosti. Sodelovanje, prispevanje in zaupanje so glavni pogoji za uspešno upravljanje znanja.

Vodstva organizacij imajo danes zelo pomembno odgovornost. Preživetje organizacij in njihova rast sta odvisna od tega, ali bodo sposobni zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bodo zaposleni zadovoljni in motivirani. Pomembna odgovornost postaja vedno bolj na področju nagrajevanja. Zaposleni imajo redko pomembno besedo pri sistemu nagrajevanja. Od odnosa vodstev, filozofije podjetja in vrednot je odvisno, kakšen bo odnos zaposlenih do tega zelo pomembnega vprašanja. Vsako podjetje mora imeti izdelan svoj sistem nagrajevanja, ki mora biti pravičen in enak za vse zaposlene v podjetju. Sistem nagrajevanja je določen s politiko in procesi podjetja, kako nagraditi zaposlene glede na njihov prispevek. Pomembna je sinhroniziranost delovanja, saj se tako spodbuja posameznike in tudi celotno podjetje pri doseganju rezultatov.

5.1 Koncept učinkovitega sistema nagrajevanja

Sistemi nagrajevanja in motiviranja morajo biti povezani s sistemi vzpodbujanja inoviranja, pridobivanja in širjenja znanj. Povezanost sistemov omogoča doseganje zelenih učinkov. Pomembna je povezanost nagrajevanja z ustvarjanjem nove vrednosti. Proces nagrajevanja ne pomeni zgolj razdelitev plač. To je orodje menedžerjev, s katerim usmerjajo obnašanje zaposlenih. Pozitivni učinki procesa nagrajevanja so povezani z dojemanjem zaposlenih o pravičnosti sistema. Pri tem je pomembno tudi izvajanje nefinančnega nagrajevanja. Proces nagrajevanja mora biti oblikovan tako, da omogoča možnost različnih nagrad, s katerimi lahko zadovoljimo temeljne človeške potrebe. Zagotavljati mora pravično obravnavo posameznikov znotraj organizacije. Zupančeva (2001, str. 122) pravi, da je »dojemanje pravičnosti pogojeno z različnimi

interesi, prepričanji in vrednotami. Sistem nagrajevanja mora biti pravičen za zaposlene in za podjetje.« Pri oblikovanju nagrajevanja moramo upoštevati trikotnik pravičnosti. Trikotnik pravičnosti zajema notranjo, zunanjo in poslovno pravičnost. Notranja pravičnost pomeni ustrezno razmerje med plačami zaposlenih v podjetju. Prav tako je pomembno poznavanje razmer na trgu, kar omogoča prilagoditev ustrezne višine. Govorimo o zunanji pravičnosti. Poslovna pravičnost pa pomeni ustrezno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo.

Organizacije glede na njihove potrebe in zmožnosti tako oblikujejo sistem nagrajevanja, ki zagotavlja motivacijski vidik. Podjetja morajo poiskati takšen sistem nagrajevanja, ki je strateško naravnano. S postavljenimi cilji preverjamo strategijo nagrajevanja. Pomembne so posebnosti sistema, ustreznost in merljivost rezultatov ter morebitno popraviljanje. Pomembno je, kako se bodo razvijali posamezni deli sistema, kakšne bodo posledice za posameznika in kako bo sistem vplival na nagrado zaposlenih. Predvideti moramo kontrolo skupnega delovanja vseh elementov, ki so vključeni v sistem in vplivajo na posameznikovo plačo in stroške nagrajevanja za celotno organizacijo. Učinkom, ki jih bo imel sistem nagrajevanja na vedenje zaposlenih in na organizacijo kot celoto, moramo nameniti posebno pozornost.

5.2 Oblikovanje sistema nagrajevanja

Oblikovanje sistema nagrajevanja je treba natančno načrtovati. Najprej moramo napraviti analizo obstoječega sistema nagrajevanja. Ugotovimo dobre in slabe lastnosti. Zagotoviti je treba enotnost stališč in seveda podporo vrhnjega menedžmenta. Pomembna so jasna in potrjena izhodišča sistema. Sledi poglobljena analiza, kjer nas zanima, ali sistem podpira izvajanje poslovne strategije in usklajenost s spremembami v okolju. Sledi stroškovna analiza, kjer sta zelo pomembna vključenost in sodelovanje vrhnjega menedžmenta. Pozabiti ne smemo na konkurenčno pozicioniranje. Zavedati se moramo, da te odločitve ne vplivajo samo na motivacijsko moč in stroške dela, temveč oblikujejo podobo celotnega podjetja. Pri vsakem sistemu nagrajevanja moramo spremljati njegove učinkovitosti. Preverjamo rezultate, stroške dela, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni morajo biti seznanjeni s sistemom nagrajevanja. Učinkovit je jasen, preprost in pregleden sistem nagrajevanja, ki zaposlenim omogoča jasno prepoznavanje ciljev, ki naj jim sledijo. Sistem nagrajevanja moramo dopolnjevati

in dograjevati glede na spremembe v poslovnem okolju in izkušnje, ki si jih pridobimo z delom.

5.2.1 Finančno nagrajevanje

»Plačni sistem v organizaciji temelji na formalnopравnih osnovah določanja plač v organizaciji. Določa tarifne skupine in plačilne razrede in tako oblikuje zahtevnost delovnih mest, razpone in druge značilnosti,« pravi Merkačeva (2005, str. 197). Plačni sistemi v organizacijah bi morali zagotoviti optimalno strukturo nagrajevanja za vse zaposlene. Pojavlja se vprašanje, kako vplivajo posamezni vidiki določanja plač na zaposlene. Če se vprašamo, zakaj ljudje delamo, ugotovimo, da na ljudi vplivajo različni motivi. Raziskave kažejo, da denar ni motivator, ki bi bil na prvem mestu. Zakaj je tako? Denar je motivator, ki deluje na kratek rok. Ljudem so vedno bolj pomembni ostali dejavniki, ki so povezani z delom in zadovoljstvom na delovnem mestu. Zato je pomembno, da organizacija posameznikom ponudi različne možnosti, izmed katerih bo našel tisto, ki mu je najpomembnejša.

Mnogo organizacij v zvezi z motivacijo zaposlenih še vedno razmišlja o plači in denarnih nagradah. Žal podjetja spregledajo dejstvo, da plača sama po sebi ni motivacijski dejavnik, ki pripomore k večji učinkovitosti posameznika. Plača je dejavnik, ki posameznika morda odvrne od razmišljanja o zamenjavi službe. Zakaj je tako? Odgovoru smo bližje, če preverimo prednosti in slabosti denarnih nagrad.

Prednosti finančnih nagrad:

- so zaželeno,
- so preproste,
- vsi jih razumejo,
- so dodatna vzpodbuda.

Slabosti finančnih nagrad:

- so kratkotrajne,
- so vsakdanje,
- težko jih nadgradimo,
- postanejo lahko samoumevne.

Ljudje smo si različni, zato seveda ne moremo trditi, da denar za zaposlene ni pomemben. Zaposlenim omogoča njihov obstoj in preživetje. Zato je pomembno, da oblikujemo dober plačni sistem, ki bo temeljil na merljivih kriterijih in bomo tudi z denarjem motivirali zaposlene.

5.2.2 Nefinančno nagrajevanje

Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti potreb. Zato je pomembna motivacija za delo, na katero lahko podjetja zagotovo vplivajo z različnimi oblikami nefinančnega nagrajevanja. Nefinančno nagrajevanje prihaja danes vedno bolj v ospredje in ima pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih. Podjetja se vedno bolj zavedajo tega pomena in ponujajo različne oblike nefinančnega nagrajevanja, kot so:

- usposabljanje zaposlenih,
- pohvale in priznanja,
- fleksibilnost,
- možnost osebnega, intelektualnega razvoja in razvoja kariere,
- možnost napredovanja,
- odgovornost,
- sodelovanje pri delu
- bonitete.

Dejavnike nefinančnega nagrajevanja lahko opredelimo kot notranje motivatorje. To so nujnost, potrebnost, pomembnost dela. Skrbijo za uresničitev poslanstva in notranjega zadovoljstva. Zato so praviloma dolgoročnejši. Oblike nefinančnega nagrajevanja so pomembne za dobro razpoloženje in klimo v podjetju. Zato naj bo sistem nagrajevanja razgiban. Rutinsko nagrajevanje je monotono in s časoma ni več način motiviranja zaposlenih. Pomembno je oblikovanje različnih nagrad, saj bomo tako zaposlene vzpodbudili za dobro delo.

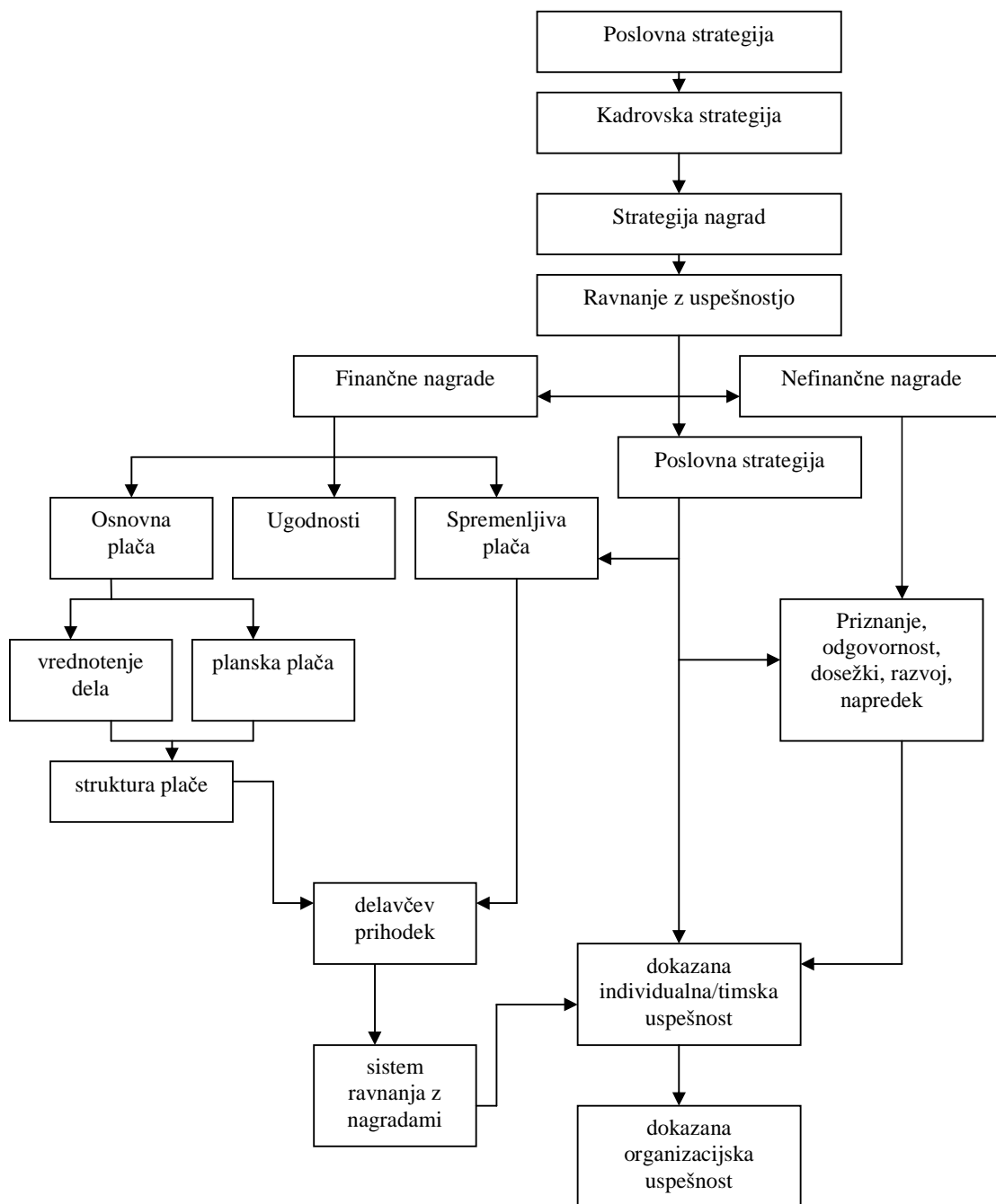
5.2.3 Oblikovanje dinamičnega sistema nagrajevanja

Sistem nagrajevanja naj bi bil dinamičen sistem, tak sistem, ki vzpodbuja dosežke. Dinamičen sistem nagrajevanja vključuje finančne in nefinančne nagrade. Denarne spodbude so močni, vendar pa kratkotrajni sistem motiviranja zaposlenih. Podjetje ne sme podcenjevati nefinančnih oblik nagrajevanja, temveč jim mora posvečati prav toliko pozornosti. Pomembno je poznavanje najrazličnejših teorij motivacije in razumevanje vpliva nagrad na motivacijo in vedenje zaposlenih. V podjetju je treba zagotoviti pravičen in dinamičen sistem nagrajevanja.

Dinamičen sistem nagrajevanja vsebuje:

- Finančne nagrade: sem uvrščamo fiksno plačo in variabilni del plače.
- Nefinančne nagrade: pomembna so priznanja, pohvale, dosežki.
- Procesi merjenja: pomembno je vrednotenje dela in posameznika. Za uspešno merjenje je smiselno izdelati analizo razmerij na trgu in ugotoviti, kaj ti procesi pomenijo za uspešnost organizacije.
- Motiviranje: srečamo se z vprašanjem, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo zaposlenih, vprašanje se nanaša na pomen finančnih in nefinančnih nagrad.
- Dodatki: nanašajo se na pristojnosti, zmožnosti in izkušnje zaposlenih.
- Sistemi nagrajevanja: pomembna je sinhroniziranost delovanja sistemov nagrajevanja pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije.
- Postopki: pomembno je vzdrževanje sistema nagrajevanja, saj nam omogoča učinkovitost in prožnost delovanja sistema.

Slika 2: Sistem nagrajevanja



Vir: Mihelič, 2005, str. 96

5.2.4 Pomen nagrajevanja

Za uspešno doseganje postavljenih organizacijskih ciljev je pomemben sistem nagrajevanja. Pomembno je finančno in nefinančno nagrajevanje. Z nefinančnim nagrajevanjem organizacije sporočajo zaposlenim, kaj je v organizaciji zaželeno in kaj ni. Finančne in nefinančne spodbude privedejo do večjega zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Učinkovita, primerna in optimalna nagrada pomeni zadovoljstvo zaposlenih. Z učinkovitim sistemom nagrajevanja bodo zaposleni motivirani za uspešno delo, sočasno pa je ta nagrada finančno in stroškovno učinkovita tudi za podjetje. Pomembna je usklajenost temeljne usmeritve organizacije z organizacijsko kulturo. Ljudje in njihovo znanje so najpomembnejši za obstoj podjetja. Vrhunski strokovnjaki, motivirani sodelavci niso strošek za podjetje, ampak kapital, ki podjetju prinese veliko več. Brez njih podjetje ne more obstajati, ne more biti uspešno, konkurenčno in se razvijati. Zato je pomembno, da kadar govorimo o motivaciji, ne razmišljamo le o plači in denarnih nagradah, ampak moramo razmisliti o počutju ljudi v organizaciji in njihovi motiviranosti za delo. Osnovna načela in merila nagrajevanja uspešnosti so najbolj neposreden način sporočanja, kaj je v podjetju pomembno, katere so temeljne vrednote in kaj želi podjetje doseči. Razvijanje kulture uspešnosti in nagrajevanja je eden od temeljev konkurenčnosti. Ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim odnosom, k višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Omogoča zniževanje stroškov, pridobivanje in zadržanje najboljših kadrov ter motivira zaposlene v skupni smeri delovanja. Učinkovit sistem nagrajevanja omogoča doseganje organizacijskih ciljev in hkrati zadovoljuje posameznikove želje po nagradi.

5.3 Analiza povezanosti vrednotenja in nagrajevanja

Pri statističnem raziskovanju zaključimo s statistično analizo podatkov. Pojave in zaznavanja je težje meriti, zato je treba na začetku izbrati dovolj natančno metodo, s katero bomo izmerili podatke, ki nas zanimajo.

Pri zaključni strokovni nalogi sem za ugotavljanje povezanosti vrednotenja dela in nagrajevanja uporabila korelacijski koeficient.

Korelacijski koeficient meri moč linearne povezanosti med dvema spremenljivkama. Vrednost koeficienta korelacije je definirana na intervalu od -1 do 1. Popolno negativno linearno povezanost dobimo, kadar je vrednost korelacijskega koeficienta -1. Kadar je

vrednost korelacijskega koeficienta enaka 0, lahko sklepamo, da ni linearne povezanosti med spremenljivkama. Vrednost 1 pa nam govori o popolni in pozitivni linearni povezanosti med spremenljivkama.

V podjetju sem izvedla anketo, kaj menijo zaposleni o povezanosti sistema vrednotenja dela s sistemom nagrajevanja. Anketirala sem 52 od 70 zaposlenih. Zaposleni so odgovarjali na pet vprašanj, ki se nanašajo na vrednotenje dela, in na pet vprašanj, ki se nanašajo na nagrajevanje zaposlenih. Pri analizi ankete je bilo takoj zaznati veliko povezanost vrednotenja dela z nagrajevanjem zaposlenih.

To lahko razberemo tudi iz spodnje tabele, kjer vidimo, da ima korelacijski koeficient vrednost 0,9. Vrednost 0,9 kaže na zelo močno povezanost in skoraj popolno odvisnost spremenljivk vrednotenja dela in nagrajevanja.

Tabela 10: Regresijska tabela

Regression Statistics					
Multiple R	0,918558654	koeficient korelacije, r			
R Square	0,84375	koeficient determinacije, r ²			
Adjusted R Square	0,791666667	koeficient determinacije prilagojen na SP			
Standard Error	0,012247449	standardna napaka regresije, s			
Observations	5	število enot, n			
ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0,00243	0,00243	16,2	0,027556464
Residual	3	0,00045	0,00015		
Total	4	0,00288			
	stopinje prostosti	vsota kvadriranih odklonov	srednji kvadrirani odklon	F-statistika	P-vrednosti
RESIDUAL OUTPUT					
<i>Observation</i>	Predicted Y	<i>Residuals</i>			
1	5,00375	-0,00375			
2	4,98125	0,01875			
3	4,9475	-0,0075			
4	5,00375	-0,00375			
5	5,00375	-0,00375			

Vir: Excelova tabela regresije

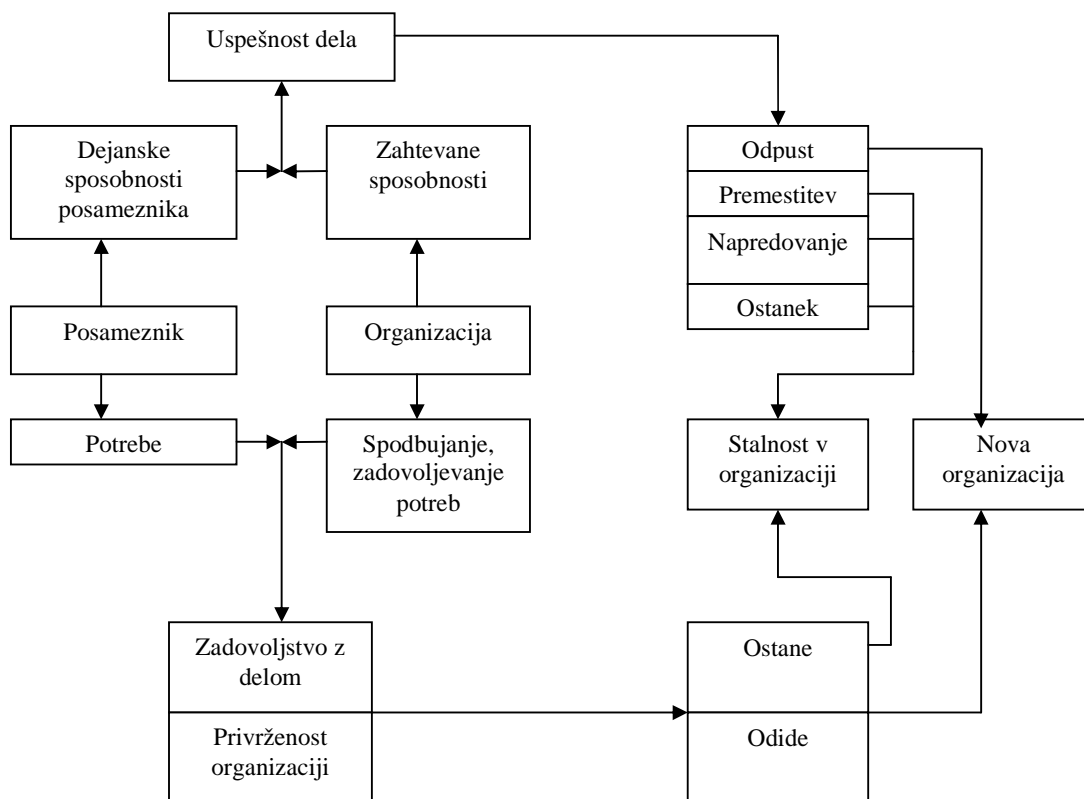
6 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

O razvoju kadrovskega potenciala govori Mlakar na svoji spletni strani. »Pomemben dejavnik v vsaki organizaciji so ljudje. Dinamične razmere poslovanja narekujejo partnerstvo med zaposlenimi in podjetjem. Ključ do uspeha so zaposleni. Skupna zmožnost celotnega kolektiva je zelo pomemben dejavnik pri uresničevanju vizije, poslanstva in strategije podjetja. Pri zaposlenih je treba vzpodbuditi fleksibilnost, inovacijske aktivnosti in željo po strokovnem napredku. Ustvariti je treba pogoje, v katerih bo dosegljiva visoka stopnja motiviranosti zaposlenih za velike dosežke. To lahko dosežemo z nenehnim učenjem, pooblaščenjem, timskim delom, odprtim komuniciranjem in z zaupanjem v zmožnosti zaposlenih. Temu morajo biti podrejeni tudi različni organizacijski pristopi, kot so pooblaščenje, organiziranje poslovanja, sistemiziranje dela, plačni sistem, timsko delo, projektno delo in posodabljanje procesov. Zanimariti ne smemo pomena psihološke pogodbe med podjetjem in zaposlenimi. To je podlaga za primeren odnos in partnerstvo med zaposlenimi in organizacijo. Pomembno je sodelovalno vodenje, navdihovanje za nove ideje in zagnano doseganje načrtovanih ciljev.«

Uspešne organizacije se od manj uspešnih razlikujejo po tem, kako menedžment ravna s kadri. Gre za vprašanja planiranja, kadrovanja, razvijanja, usposabljanja, nagrajevanja in vzdrževanja učinkovitih odnosov. Zaposleni so pomembna poslovna naložba.

Za posameznike v organizaciji so pomembne njihove potrebe in interesi. Ljudje se vključujejo v organizacije, da bi lažje zadovoljili svoje potrebe. Zaradi možnosti zadovoljevanja raznovrstnih potreb zaposleni izražajo različne interese. Zaposleni svoje interese izražajo v obliki konkretnih ciljev, ki jih zasledujejo v organizaciji. Doseganje ciljev je odvisno od možnosti, ki jih zaposlenim daje organizacija in od lastnosti zaposlenih. Gre za širši splet lastnosti, kot so osebnostne lastnosti, fizične sposobnosti, znanja in spretnosti, oziroma za to, kaj posamezniki znajo in zmorejo. Povzamemo lahko, da se organizacija sreča s kadri skozi svoje cilje ter da se posamezniki srečajo z organizacijo skozi splet svojih lastnosti. Optimalno srečevanje med posameznikom in organizacijo vodi k uspešnemu in učinkovitemu doseganju organizacijskih ciljev na eni strani ter realizaciji potreb in interesov posameznikov na drugi strani.

Slika 3: Srečevanje organizacije in posameznikov



Vir: Možina, 1998, str. 79

6.1 Zavzetost zaposlenih

Podjetja morajo za trajni razvoj vzdrževati ravnotežje med ekonomsko uspešnostjo in na drugi strani z dobrimi in zadovoljnimi zaposlenimi. Zaposleni v poslovnem procesu delujejo s svojim znanjem, sposobnostmi in motivacijo. Aktivnosti, ki jih vodijo do cilja, spremljajo pričakovanja. Če za posameznika pričakovanja niso pomembna, tudi doseganje cilja zanj ni pomembno. Povezana so hotenja in pričakovanja. Če je hotenje dovolj intenzivno, le-to ustvari pričakovanje, ki nas pripelje do končnega cilja. Pričakovanje sproži aktivnost, ki je odvisna od znanja in sposobnosti in določa smer, ki je v skladu s ciljem. Če vplivi okolja povzročajo pričakovanja in nas določeno pričakovanje pripelje do cilja, govorimo o motivaciji zaposlenih.

Uspešnost zaposlenih je odvisna od njihovih kompetenc, zelo pomembno pa je, kako so vodeni in usmerjeni. Sposobnost motiviranja je zelo pomembna naloga vodij. Vodja, ki

dopušča mnenje, s sodelavci gradi dober odnos in delegira delo zato, ker zaposlenim zaupa, bo dosegel večjo motiviranost zaposlenih. Motivacija, pozitivno mišljenje in zagnanost vodje so prvi pogoj za motivacijo zaposlenih. Vendar pa vloga vodij zahteva še veliko več. Vodje poznajo cilje zaposlenih, zato je zelo pomembna njihova vloga pri uresničitvi ciljev. Uresničitev osebnih ciljev prispeva k uresničitvi ciljev podjetja. Zaposleni čutijo večjo pripadnost organizaciji, hkrati pa se povečata njihova storilnost in uspešnost medsebojnega sodelovanja. Vodje imajo prav tako pomembno vlogo pri napredovanju zaposlenih. Zato je pomembno ugotavljanje uspešnosti pri delu, s čimer zaposleni dobijo vpogled v svoje delo. Uspešnost pa se mora reflektirati tudi v višini nagrade.

Sodelovanje organizacije in zaposlenih omogoča obojestransko preživetje. Danes je odgovornost za rezultate razširjena po vsej organizaciji. Uspešno podjetje temelji na samorazvoju zaposlenih, sodelovanju in povezanosti delovanja. Pomembno je stalno spremljanje in analiziranje organizacije. Podjetje je reka, ki teče.

7 SKLEP

Cilj, ki sem si ga zastavila pred pisanjem zaključne strokovne naloge, je bil odgovoriti na vprašanja, kako vzpostaviti učinkovit sistem vrednotenja dela, kako oblikovati učinkovit sistem nagrajevanja, kako motivirati zaposlene in dosežati rast podjetja.

Razmere poslovanja postajajo vedno bolj dinamične. Partnerstvo med zaposlenimi in podjetjem prihaja v ospredje. V današnjem poslovnem okolju uspe le tistim podjetjem, ki nenehno iščejo nove izvore konkurenčnosti. Do konkurenčne prednosti vodita znanje in ustvarjalnost zaposlenih. Sodelovanje organizacij in zaposlenih omogoča obojestransko preživetje. Vsak posameznik v organizaciji je odgovoren za svojo kariero in osebni razvoj. Uspešno podjetje temelji na samorazvoju zaposlenih, sodelovanju in povezanosti delovanja. Uspešno podjetje potrebuje pogoje, ki omogočajo visoko motiviranost zaposlenih. To dosežemo tudi s pravičnim vrednotenjem in učinkovitim sistemom nagrajevanja zaposlenih.

Oblikovanje učinkovitega sistema vrednotenja dela in dinamičnega sistema nagrajevanja zaposlenih je zelo zahtevna in pomembna naloga vsake organizacije. Analiza povezanosti vrednotenja in nagrajevanja je pokazala njuno veliko soodvisnost. Ugotavljanje uspešnosti zaposlenih predstavlja kontrolne točke v procesu izvajanja nalog. Uporablja se kot osnova za napredovanje, načrtovanje strokovnega razvoja zaposlenih in ugotavljanje stimulatívnega dela plač. Namen ocenjevanja je povratna informacija o izvajanju in rezultatih dela. S povratnimi informacijami vodja povečuje vpliv na vedenje zaposlenih in njihove prihodnje delovne dosežke. Pri oblikovanju sistema vrednotenja dela so pomembni jasna pravila in kriteriji uspešnosti. Zaposleni morajo biti seznanjeni s sistemom vrednotenja in namenom uporabe dobljenih rezultatov. Pomembno je sprotno, aktivno in dosledno vrednotenje dela. Pri vrednotenju dela je zelo pomembna vloga vodij. Dobra usposobljenost vodij bi v našem podjetju omogočala učinkovitejše oblikovanje in izvajanje vrednotenja dela, predvsem pa podajanje ustreznih povratnih informacij

Vrednotenje je vezano na sistem nagrajevanja. Uspešnost se mora reflektirati tudi v višini nagrade. Pri nagrajevanju se srečujemo predvsem z vprašanjem, kako nagraditi zaposlene v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Vodstva organizacij imajo danes zelo pomembno odgovornost. Preživetje organizacij in njihova rast sta odvisna od

zagotovitve primerne okolja, vzdušja in klime, ki bodo vzpodbujali zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. V podjetju Lancom d.o.o., je treba poiskati nove oblike nagrajevanja, da bodo zaposleni lahko prispevali k želeni delovni učinkovitosti. Sistemi nagrajevanja postajajo vedno bolj raznovrstni, saj omogočajo usmerjanje zaposlenih k doseganju zastavljenih ciljev. Pomembno je nenehno spremljanje učinkovitosti, saj bo le tako sistem lahko služil svojemu namenu in ne bo izvor nezadovoljstva zaposlenih. Pomembno je zavedanje menedžerjev, da sistem nagrajevanja ni zgolj izpolnjevanje določil nekega pravilnika. Postati mora učinkovito orodje, ki vpliva na povečevanje zmožnosti in uspešnosti zaposlenih. Učinkovit sistem nagrajevanja zagotavlja dolgoročno uspešnost podjetja. Sistemi nagrajevanja so tesno prepleteni s celovitim sistemom zagotavljanja uspešnosti. Odločilna je seveda dejavna vloga in podpora vrhnjega menedžmenta. Pomembno je oblikovanje mozaika različnih možnosti, ki se mora dopolnjevati in vsakemu zaposlenemu nekaj ponuditi.

Optimalno srečevanje med posameznikom in organizacijo vodi k uspešnemu in učinkovitemu doseganju organizacijskih ciljev na eni strani ter realizaciji potreb in interesov posameznika na drugi. Pomembna je psihološka pogodba med podjetjem in zaposlenimi. Omogoča uspešen in sodelovalen odnos, partnerstvo med zaposlenimi in podjetjem. Sodelovalno vodenje, navdihovanje za nove ideje in zagnano doseganje načrtovanih ciljev je pot do uspeha. Podjetje je reka, ki teče.

LITERATURA IN VIRI

- (1) Brečko, D. (2006) Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom, Ljubljana, Planet GV
- (2) Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B., Sušan, Z. (2003) Manager, prvi med enakimi, Ljubljana, GV Založba
- (3) Ivanuša-Bezjak, M. (2006) Zaposleni – največji kapital 21. stoletja, Maribor, Pro-Andy
- (4) Kaplan S., R., in Norton P., D. (2001) Strateško usmerjena organizacija, Ljubljana, GV Založba
- (5) Košmelj, B., in Rovar, J. (2000) Statistično sklepanje, Ljubljana, Ekonomska fakulteta
- (6) Lipičnik, B. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana, Gospodarski vestnik
- (7) Lipičnik, B. (1999) Organizacija podjetja, Ljubljana, Ekonomska fakulteta
- (8) Mihalič, R. (2006) Management človeškega kapitala, Škofja Loka, Mihalič in Partner
- (9) Merkač Skok, M. (2005) Osnove managementa zaposlenih, Koper, Fakulteta za management
- (10) Mihelič, A. (2005) Vodenje in ravnanje z ljudmi, Maribor, Doba Epis
- (11) Mihelič, A. (2005) Kako voditi in ravnati z ljudmi? Dostopno na: http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm, (dostop 25. januarja 2008)
- (12) Microsoft Office Online (2008) Microsoft Office Excel Elektronski vir, <http://office.microsoft.com/sl-si/excel/HP100908421060.aspx>, (dostop 10. aprila 2008)
- (13) Mlakar, P. (2005) dostopno na: www.pqm.si/pages/slo/str_11.htm, (dostop 2. aprila 2008)
- (14) Možina, S. (1998) Management kadrovskih virov, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede
- (15) Nemeč, V. (2005) Kako do uspešnega menedžmenta, Ljubljana, Modrijan
- (16) Uhan, S. (1996) Vrednotenje dela I., Kranj, Moderna organizacija
- (17) Uhan, S. (2000) Vrednotenje dela II., Kranj, Moderna organizacija
- (18) Zupan, N. (2001) Nagradite uspešne, Ljubljana, GV Založba
- (19) Barbutto E., J (2007) 77 Ways To Motivate Your Workers Dostopno na: <http://www.ianrpubs.unl.edu/epublic/live/g1440/build/g1440.pdf>, (dostop 10. marca 2008)

PRILOGE

Priloga 1

ANKETA

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH S SISTEMOM NAGRAJEVANJA

Anketa je anonimna in je namenjena izključno za boljšo informiranost o zadovoljstvu s sistemom nagrajevanja v podjetju Lancom d.o.o.

Prosim, da pri vprašanih obkrožite tisto vrednost od 1 do 5, s katero se najbolj strinjate. Pri tem upoštevajte, da je vrednost 1 najnižja, vrednost 5 pa najvišja.

1. Katere od oblik nefinančnega nagrajevanja imajo za vas največjo vrednost?

	Se ne strinjam			Se strinjam	
a. pohvala s strani vodstva	1	2	3	4	5
b. priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
c. možnost koriščenja brezplačne rekreacije	1	2	3	4	5
d. organiziranje piknikov	1	2	3	4	5
e. dodatno usposabljanje	1	2	3	4	5
f. možnost napredovanja	1	2	3	4	5

2. Katere oblike nefinančnega nagrajevanja so v podjetju prisotne?

	Se ne strinjam			Se strinjam	
a. pohvala s strani vodstva	1	2	3	4	5
b. priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
c. možnost koriščenja brezplačne rekreacije	1	2	3	4	5
d. organiziranje piknikov	1	2	3	4	5
e. dodatno usposabljanje	1	2	3	4	5
f. možnost napredovanja	1	2	3	4	5

3. Katere oblike finančnega nagrajevanja imajo za vas največjo vrednost?

	Se ne strinjam			Se strinjam	
a. poslovna stimulacija	1	2	3	4	5
b. osebna stimulacija	1	2	3	4	5
c. plačilo za posebne projekte, dosežke	1	2	3	4	5

4. Kaj menite o izvajanju finančnega nagrajevanja v podjetju?

	Se ne strinjam			Se strinjam	
a. poslovna stimulacija	1	2	3	4	5
b. osebna stimulacija	1	2	3	4	5
c. plačilo za posebne projekte, dosežke	1	2	3	4	5

5. Kaj vas pri delu najbolj motivira?

	Se ne strinjam			Se strinjam	
a. medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
b. plača	1	2	3	4	5
c. zanimivost dela	1	2	3	4	5
d. možnost napredovanja	1	2	3	4	5

6. Ocenite naslednje trditve:

	Se ne strinjam			Se strinjam	
a. Zaposleni smo zmeraj informirani o poslovanju podjetja	1	2	3	4	5
b. Zaposleni smo zmeraj informirani o uspešnosti poslovanja	1	2	3	4	5
c. Sistem nagrajevanja se izvaja dosledno in pravično	1	2	3	4	5
d. Vodje imajo pomembno vlogo pri nagrajevanju	1	2	3	4	5

Hvala za vaš trud in čas.

Zaradi statističnih podatkov vas prosim, da navedete še:

SPOL: M Ž

STAROST : a) do 30 let b) od 30 do 40 let c) nad 40 let

POLOŽAJ V PODJETJU: a) vodstveni b) nevodstveni

Maribor, 25. 3. 2008

Priloga 2

ANKETA

POVEZANOST VREDNOTENJA DELA IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH

Anketa je anonimna in je namenjena izključno za boljšo informiranost o povezanosti vrednotenja dela z nagrajevanjem.

Prosim, da pri vprašanih obkrožite tisto vrednost od 1 do 5, s katero se najbolj strinjate. Pri tem upoštevajte, da je vrednost 1 najnižja, vrednost 5 pa najvišja.

1. Ali menite, da sistem vrednotenja dela vpliva na:

	Se ne strinjam		Se popolnoma strinjam		
g. možnost napredovanja	1	2	3	4	5
h. nagrajevanje zaposlenih	1	2	3	4	5
i. dodatno izobraževanje	1	2	3	4	5
j. delovno učinkovitost zaposlenih	1	2	3	4	5
k. motivacijo zaposlenih	1	2	3	4	5

2. Ali menite, da sistem nagrajevanja vpliva na:

	Se ne strinjam		Se popolnoma strinjam		
g. možnost napredovanja	1	2	3	4	5
h. vrednotenje dela zaposlenih	1	2	3	4	5
i. dodatno izobraževanje	1	2	3	4	5
j. delovno učinkovitost zaposlenih	1	2	3	4	5
k. motivacijo zaposlenih	1	2	3	4	5

Hvala za vaš trud in čas.

Zaradi statističnih podatkov vas prosim, da navedete še:

SPOL: M Ž

Maribor, 11. 4. 2008