

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dragica Vencelj

**Uspešnost denarnega in nedenarnega sistema nagrajevanja
v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dragica Vencelj

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Uspešnost denarnega in nedenarnega sistema nagrajevanja
v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Za strokovno pomoč in prijaznost se iskreno zahvaljujem mentorju doc.dr. Branku Iliču. Prav tako se zahvaljujem možu Hariju za vso podporo in razumevanje ter ogromno potrpljenja.

Posebna zahvala gre hčeri Lani za koristne nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Uspešnost denarnega in nedenarnega sistema nagrajevanja v podjetju X

Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna predvsem od motivacije zaposlenih. Pri motiviranem zaposlenem lahko pričakujemo večjo pripadnost podjetju, ki se odraža tudi v večji učinkovitosti, kar pa vodi v boljše rezultate podjetja. Največja težava podjetij pa je postalo ravno oblikovanje učinkovitega sistema nagrajevanja, ki bi konstantno motiviral zaposlene. Teoretiki so razdelili sistem nagrajevanja na dva dela: denarni in nedenarni. Medtem ko je denar pri večini glavni dejavnik pri izbiri zaposlitve, se je pri oblikovanju sistema nagrajevanja izkazal za kratkoročno motivacijo. Pogosto pa je prezrto dejstvo, da je zaradi različnega načina dela težko oblikovati splošni sistem nagrajevanja, ki bi učinkoval enako kakovostno na vse zaposlene, zato je pomembno, da vsako podjetje razvije svoj sistem nagrajevanja, ki kar najboljše motivira vse zaposlene. Glavni namen diplomske naloge je, da se razišče obstoječi sistem nagrajevanja v podjetju X, pomembnost denarnega in nedenarnega nagrajevanja ter poda nasvete za izboljšanje učinkovitosti sistema. Rezultati analize kažejo, da zaposleni ne poznajo obstoječega sistema nagrajevanja, predvsem dejavnikov ocenjevanja, kar pa vpliva na njihovo zadovoljstvo z oblikovanim sistemom nagrajevanja.

Ključne besede: sistem nagrajevanja, motivacija, zadovoljstvo zaposlenih.

The effectiveness of a monetary and non-monetary reward system in company X

The company's performance also depends on the motivation of its employees. With a motivated employee, we can expect a greater loyalty to the company which, in effect, leads to greater efficiency and better company performance. Establishing an efficient reward system which continuously motivates the employees has become one of the biggest problems for companies. Theoreticians have divided the reward system into two segments: the monetary and the non-monetary reward system. Whilst for most people money is the main factor for choosing a particular job, money has proved to be only a short-term motivation when establishing a reward system. Since we often forget that it is difficult to create a general reward system which would be equally efficient for all of the employees due to their different ways of working, it is important that each company develops its own reward system to best motivate all of their employees. The main task of the thesis is to explore the existing reward system in company X, as well as the importance of the monetary and non-monetary reward system, and provide recommendations for improving the efficiency of the reward system. The results of the analysis show that the employees do not know the existing reward system, nor the factors of assessment, which affects their satisfaction with the created system.

Key words: reward system, motivation, employee satisfaction.

KAZALO

1	UVOD.....	8
1.1	Opredelitev problema in relevantnost teme	8
1.2	Teza in hipoteze	9
1.3	Struktura diplomskega dela	9
1.4	Metodologija.....	10
2	NAGRAJEVANJE	11
2.1	Vrste sistemov nagrajevanja	12
2.2	Sestavine sistema nagrajevanja	14
2.3	Sestavni deli sistema plač in nagrajevanja	15
2.4	Osnovna plača	16
2.5	Dodatki.....	16
2.6	Cilji sistema nagrajevanja.....	18
3	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	20
3.1	Finančne ali denarne nagrade	20
3.2	Nefinančne ali nedelarne nagrade	21
3.3	Delovna uspešnost.....	24
3.3.1	Ravni ocenjevanja delovne uspešnosti	25
3.3.2	Metode merjenja delovne uspešnosti.....	26
3.3.3	Spremljanje delovne uspešnosti.....	27
3.3.4	Napake, ki se pojavljajo pri spremljanju delovne uspešnosti.....	29
4	OPIS PODJETJA X.....	31
4.1	Analiza poslovanja	31
5	ANALIZA RAZISKAVE	36
5.1	Analiza in interpretacija ankete	36
5.2	Preverjanje hipotez in ugotovitve.....	38
6	PREDLOG NOVEGA MODELA NAGRAJEVANJA V PODJETJU X.....	51
6.1	Denarno nagrajevanje	51
6.1.1	Kratkoročna delovna uspešnost	52
6.1.2	Dolgoročna delovna uspešnost	53
6.1.3	Letno izplačilo za delovno uspešnost (13. plača)	54
6.1.4	Enkratne spodbude za izvrstne dosežke	55
6.2	Nedenarno nagrajevanje	55

7 SKLEP	57
8 LITERATURA.....	58
PRILOGA	
Priloga A: Anketni vprašalnik	61

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Sestava plače.....	15
Slika 2.2: Trikotnik pravičnosti	18
Slika 3.1: Sestava sistema nagrajevanja.....	24
Slika 3.2: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti.....	28
Slika 3.3: Delovna uspešnost	29
Slika 4.1: Poslovni rezultati podjetja X	32
Slika 4.2: Produktivnost dela v podjetju x v obdobju od 2005 do 2014.....	32
Slika 4.3: Gibanje čistih prihodkov od prodaje ter število zaposlenih od 2005 do 2014	33
Slika 4.4: Gibanje čistega dobička ter produktivnosti od 2005 do 2014	33
Slika 5.1: Sestava anketirancev po spolu	36
Slika 5.2: Starostna struktura anketirancev	37
Slika 5.3: Izobrazbena struktura anketirancev	37
Slika 5.4: Vrsta zaposlitve	38
Slika 5.5: Dolžina zaposlitve	38
Slika 5.6: Zadovoljstvo z obstoječim sistemom nagrajevanja	39
Slika 5.7: Seznanjenost s kriteriji sistema nagrajevanja	40
Slika 5.8: Povprečna ocena ugodnosti	41
Slika 5.9: Rezultati SPSS analize.....	42
Slika 5.10: Povprečna ocena ugodnosti, ženske	43
Slika 5.11: Povprečna ocena ugodnosti, moški	43
Slika 5.12: SPSS rezultati nedenarnih nagrad.....	44
Slika 5.13: Absolutna razlika med povprečnima ocenama	46

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Hi-kvadrat test, zasebni izhod med delovnim časom	47
Tabela 5.2: Kontingenčni in Cramerjev koeficient, zasebni izhod med delovnim časom	47
Tabela 5.3: Hi-kvadrat, možnost napredovanja v vodilne položaje	48
Tabela 5.4: Kontingenčni in Cramerjev koeficient, možnost napredovanja v vodilne položaje.....	48
Tabela 5.5: Hi-kvadrat test, urejenost delovnega okolja	49
Tabela 5.6: Kontingenčni in Cramerjev koeficient, urejenost delovnega okolja	49
Tabela 6.1: Lestvica ocenjevanja.....	52
Tabela 6.2: Tabela napredovanja in nazadovanja.....	54

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in relevantnost teme

Hitro spreminjajoče se in dinamično okolje že vrsto let sili organizacije v učinkovitejše delovanje, če hočejo slediti razvoju in uspehu konkurenčnih podjetij. Osnova vsakega uspešnega podjetja pa so njegovi zaposleni, ki so ključ uspešne organizacije samo v primeru, da se v njej tudi dobro počutijo, saj le tako maksimalno izkoristijo svoje sposobnosti, kar prispeva k hitrejšemu razvoju podjetja. Vprašanje, na katerega želim odgovoriti, pa je, kako motivirati delojemalce, da živijo s cilji, vizijo, poslanstvom ter strategijo organizacije. Dejavniki, ki motivirajo zaposlene, se razlikujejo od okolja do okolja, največja težava pa je ravno njihovo identificiranje. Ljudje se namreč različno odzivajo na posamezno stimulacijo. Pri vodstvenih kadrih z že dobro osnovno plačo je lahko večji motivator nefinančno nagrajevanje, kot je na primer besedna pohvala, medtem ko se zaposleni v proizvodnji z nižjo osnovno plačo odziva bolje na finančno nagrado. Celotni sistem nagrajevanja je torej potrebno vzpostaviti z upoštevanjem več dejavnikov, od izobrazbe, socialnega statusa, dejavnosti podjetja in osnovne plače.

Uspešnost sistema nagrajevanja je odvisna tudi od tega, ali so zadovoljene osnovne potrebe zaposlenega. Osnovni pogoj je urejeno delovno okolje, kar je primarna naloga vodstva, če želi doseči maksimalno izrabo človeškega kapitala. Sposobnosti, znanje in intelektualni potencial je mogoče iz zaposlenih izvabljeni s stimulativnim nagrajevanjem, tako imenovanim sistemom denarnih in nedenarnih nagrad, usmerjenim v nagrajevanje inovativnih dosežkov zaposlenih (Ilič 2004).

Zaradi tega je pomembno, da vodstveni delavci veliko skrb namenijo razvoju svojih zaposlenih, jim omogočijo izobraževanje, poskrbijo za njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, jim dajo občutek njihovega lastnega prispevka k izpolnitvi nalog in navsezadnje poskrbijo tudi za motivacijo za delo, ki jih bo ustrezno spodbujala k nadaljnjemu delu (Frlec 2008).

Najbolj razširjena oblika nagrajevanja ostaja denarno nagrajevanje, ki je najmočnejši, vendar kratkoročni motivator posameznika, ob tem pa se podjetja vse bolj zavedajo pomembnosti in učinkovitosti nedenarnega nagrajevanja. Plača oziroma denar sta za

delavca temeljna motivatorja, saj samo s tem lahko zaposleni zadovoljujejo eksistenčne potrebe, medtem ko je pri nedenarnem nagrajevanju vključena tudi čustvena komponenta, iz česar sledi dolgotrajnejši učinek nagrade (Možina 2004, 34).

Namen diplomske naloge je skozi sekundarne vire spoznati značilnosti sistema nagrajevanja ter njegove sestavine in oblike. Poleg tega pa želim raziskati osnovne značilnosti metod in namenov ugotavljanja delovne uspešnosti. Potrebne informacije bom pridobila z opravljeno raziskavo v podjetju X in prebiranjem ustrezne literature.

Cilj diplomske naloge je na podlagi analize primarnih ter sekundarnih virov ugotoviti vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost zaposlenih v podjetju X. Prav tako želim raziskati, kateri od sistemov nagrajevanja (denarni ali nedenarni) ima večji vpliv na delovno uspešnost posameznika.

1.2 Teza in hipoteze

Osnovna teza diplomske naloge je, da ima denarno nagrajevanje večji vpliv na motiviranost zaposlenih v podjetju X. Tezo bom razdelila na tri delovne hipoteze, katere bom s pomočjo anketnega vprašalnika skušala potrditi oziroma ovreči.

Hipoteza številka 1: *Zaposleni, ki so natančno seznanjeni s sistemom nagrajevanja, so bolj zadovoljni z načinom nagrajevanjem.*

Hipoteza številka 2: *Denarno nagrajevanje ima v podjetju X večji vpliv na učinkovitost posameznika kot nedenarno nagrajevanje.*

Hipoteza številka 3: *Ženske zaposlene v podjetju X se bolj odzivajo na nedenarno nagrajevanje kot moški.*

1.3 Struktura diplomskega dela

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. S pomočjo strokovne domače in tuje literature bom v teoretičnem delu podrobneje analizirala sistem nagrajevanja ter delovno uspešnost zaposlenega. V drugem poglavju bom tako

opredelila pojem sistema nagrajevanja ter njegove oblike in sestavine ter navsezadnje tudi cilje. V tretjem poglavju bom opisala delovno uspešnost. Zanimajo me predvsem namen, raven ter metode merjenja delovne uspešnosti zaposlenih.

V raziskovalnem delu bom analizirala sistem nagrajevanja v podjetju X. Začela bom z opisom izbranega podjetja ter njegove dejavnosti, nadaljevala pa bom z analizo in interpretacijo rezultatov anketnega vprašalnika, s katerimi bom ovrgla ali potrdila navedene hipoteze.

1.4 Metodologija

Pri pisanju diplomske naloge bom v teoretičnem delu analizirala sekundarne vire, torej strokovno domačo in tujo literaturo, z deskriptivno metodo pa bom opredelila osnovne koncepte. Poleg tega bom uporabila še komparativno metodo, torej metodo primerjanja ter metodo kompilacije. Pri empiričnem delu pa bo temeljna metoda raziskovanja analitična metoda v obliki zaprtega tipa anketnega vprašalnika. Na podlagi rezultatov ankete bom izvedla statistično analizo s pomočjo programov SPSS ter Excel. Hkrati pa bom uporabila tudi metodo eksploracije in eksplanacije.

2 NAGRAJEVANJE

Efekt nagrajevanja na motivacijo zaposlenih je pomemben. Napredovanje, ponos, varnost zaposlitve, dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi ter denarne nagrade, kot so dvig plače, bonusi in drugi dejavniki, so že bili preučeni, prav tako pa so bile odkrite pozitivne relacije z motivacijo zaposlenih (Danish in Usman 2010). V teoriji lahko nagrade razdelimo na notranje in zunanje (Mahaney in Lederer 2006), kjer so notranje nagrade definirane kot tiste, ki obstajajo znotraj opravljanja službe, zunanje pa se delijo na denarne in nedenarne. Notranje nagrade so sodelovanje v odločitvah, večja svoboda pri opravljanju dela, večja odgovornost ter osebno zadovoljstvo, zunanje pa osnovna plača, bonusi ter napredovanja.

Kaplan (2005) pa nagrade razdeli v štiri kategorije: plačilo, bonusi, razvoj ter delovno okolje. V prvo spadajo osnovna plača, letne nagrade, delež v kapitalu ter drugačne denarne spodbude. V drugo kategorijo spadajo bonusi, na primer dodatna zdravstvena zavarovanja, življenjsko zavarovanje ter karte za fitnes center. V tretjo kategorijo se razdelijo letna izobraževanja, organizirana kosila s sodelavci različnih področij ter različna strokovna članstva, v zadnjo, četrto, pa fleksibilni delovni čas, udobno delovno okolje ter delo od doma.

Delovne organizacije se vse bolj zavedajo pomena motiviranega delavca, zato vodstvo nenehno stremi k ustvarjanju motivacijskega ter urejenega delovnega okolja, ki bi zaposlene motiviral k uresničevanju zastavljenih ciljev. Na podlagi tega podjetja podeljujejo nagrade, ki jih Svetlik in drugi (2009, 643) opredelijo kot "vse, kar delodajalec delavcu da poleg plače in je povezano z uspešnostjo". Nagrajevanje pa je opredeljeno kot psihološka motivacija, ki usmerja človekovo ciljno usmerjeno aktivnost (Ilič 2002). V preteklosti je bila v podjetjih navada, da je vodstvo enkrat letno izpolnilo obrazec o rezultatih zaposlenega in ga o rezultatih obvestilo, v primeru pohvale pa je to vodilo do zelo kratkotrajnega efekta. Danes je sistem nagrajevanja veliko bolj dinamičen, vse več je neformalnih povratnih informacij, cikli ocenjevanja so vse krajši, poleg tega pa so metode nagrajevanja vse bolj raznolike (Brown in drugi 2007, 5–6).

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov in

prakse določene organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik 1998).

Sistem nagrajevanja je metoda motiviranja zaposlenih. Nagrajevanje bo učinkovito, če ga bodo sestavili menedžerji ob posvetu s sindikati in zaposlenimi. Sistem naj bi bil enostavno oblikovan in ločen od sistema ugotavljanja delovne učinkovitosti, s podanimi informacijami o delovanju sistema in objektivnimi merili. Delo s sistemom nagrajevanja pa zahteva usposobljenost menedžerjev za delo in seznanjenost zaposlenih z njihovimi rezultati in pritožbenimi postopki (Palmer 2001).

Aguinis in drugi (2013, 241–249) opisujejo pet dejavnikov za uspešen denarni sistem nagrajevanja. Prva točka zapoveduje jasno merjenje delovne uspešnosti, sledi mu obvezno povezovanje nagrade z uspešnostjo, zaposleni se mora jasno zavedati, zakaj je dobil nagrado, tretja točka zapoveduje pravočasno podelitev nagrade, sledi pravičnost pri podelitvi nagrade, torej objektivno ocenjevanje zaposlenih, kot zadnja pa je zapisana uporaba denarnih in nedenarnih nagrad.

Armstrong (1999) je ločil pet sestavin sistema nagrajevanja:

1. Potek merjenja vrednosti dela in delovnih prispevkov posameznikov;
2. Praksa za motivacijo zaposlenih z denarnimi in nedenarnimi nagradami;
3. Struktura povezovanja plač in ugodnosti v zvezi s položajem delovnega mesta v organizaciji in struktura določanja področja nagrajevanja zaposlenih glede na njihove prispevke, kompetence, sposobnosti in izkušnje;
4. Shema za določanje finančnih nagrad in spodbud zaposlenim glede na individualno, timsko ali organizacijsko uspešnost;
5. Postopki za vzdrževanje sistema nagrajevanja.

2.1 Vrste sistemov nagrajevanja

Sistem nagrajevanja lahko delimo na različne načine. Prvi način se lahko deli po času in po učinku, lahko ga razdelimo še na nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku ter

količinskem učinku. Pri nagrajevanju po času je delavec nagrajen za čas, ki ga je preživel v podjetju. Sistem ne upošteva rezultatov izvajanja nalog, zato ne spodbuja k čim uspešnejšemu delu. Delavec je usmerjen predvsem v kakovost dela, kar predstavlja edini kriterij za presojo odgovornosti (Merkač Skok 2005). Nagrajevanje po učinku pa je sistem, ki se uporablja v proizvodnji, kjer je delavec plačan po številu izdelanih proizvodov. Nadaljnje pa lahko nagrajevanje po učinku razdelimo na dve podvrsti. Prva je nagrajevanje po normi, kjer je na vsakem delovnem mestu določeno število proizvedenih izdelkov na enoto časa. Zaposleni je motiviran, da izdela čim večje število izdelkov ter v najhitrejšem času preseže določeno normo. Posledično lahko taka vrsta nagrajevanja vpliva na slabšo kakovost izdelkov ter izčrpanost delavca (Merkač Skok, 2005). Vodstvo mora določiti realno normo za posamezno delovno mesto ter spremljati rezultate delavcev, predvsem če pride do upada proizvedenih izdelkov. Drugo pa je nagrajevanje po akordu, ki je v osnovi sistem, ki je podoben sistemu nagrajevanja po normi, razlika je v tem, da se pri nagrajevanju po akordu količine rezultatov proizvedenih v določeni časovni enoti določajo s pogajanjem (Merkač Skok 2005). Čeprav smo omenili, da se opisana sistema nagrajevanja po količinskem učinku pojavljata predvsem v proizvodnji, je nagrajevanje po akordu značilno predvsem v industriji s fleksibilnim delovnim časom, pri čemer se ne zahteva neprekinjeno delo.

Sistem nagrajevanja pa se lahko deli tudi po ekonomskem nagrajevanju, na nagrajevanje po skupnem ekonomskem rezultatu, kjer so zaposleni nagrajeni v primeru, da podjetje doseže dobiček. Nekatere družbe določajo dobiček, ki ga mora podjetje doseči, po katerem začnejo nagrajevati zaposlene, nekatere pa tega zahtevka nimajo. Slabost takega sistema se kaže predvsem v težji določljivosti inputa posameznega zaposlenega, kar pomeni, da je lahko nagrajen tudi nekdo, ki ne deluje učinkovito in v skladu s cilji organizacije. Lahko pa poteka nagrajevanje po delnem ekonomskem rezultatu, ki nagrajuje zaposlene po količinskih učinkih. Za razliko od nagrajevanja po normi, tak sistem ne predstavlja samostojnega izplačila nagrad, temveč je večinoma izplačan kot dodatek pri drugih izplačilih. Ker organizacije želijo višjo kakovost proizvodov ali storitev ter gospodarnost pri delu, še dodatno plačujejo doseganje delnih ekonomskih učinkov (Pučko in Rozman 1996).

Sistem nagrajevanja lahko razdelimo tudi glede na to, ali ocenjujemo individualnega zaposlenega ali skupino zaposlenih v istem področju kot ekipo. Obe obliki nagrajevanja

imata pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, ponekod pa naj bi skupinsko nagrajevanje celo bolj vplivalo na delovanje zaposlenih, saj naj bi krepilo tudi pripadnost podjetju. Drugič jih lahko razdelimo na tekmovalne in netekmovalne programe, kjer pri tekmovalnem nagrado dobijo samo najboljši med najboljšimi, pri netekmovalnem pa vsi, ki dosežejo standard določen s strani organizacije.

Sistem nagrajevanja pa se lahko razlikuje tudi glede na to, kdaj je nagrada izplačana. Lahko je to neprekinjeno nagrajevanje, kjer zaposleni dobi bonus vsakokrat, ko preseže standard, določen s strani podjetja ali pa nagrado prejme ob točno določenem času.

2.2 Sestavine sistema nagrajevanja

Učinkovit sistem nagrajevanja ima več značilnosti, med njimi je najprej koherentnost s cilji podjetja, sledi mu temeljitost, kjer mora biti sistem nagrajevanja temeljit v štirih dimenzijah: prva, vsi zaposleni morajo biti ocenjeni (tudi vodje); drugič, vsi aspekti dela morajo biti ocenjeni (tako rezultati kot odnos); tretjič, ocenjevati je potrebno celotno obdobje službovanja in ne samo teden pred ocenjevalnim obdobjem ter četrtič, ko se podajo povratne informacije, je potrebno omeniti tako pozitivne lastnosti kot delovanje, ki zahtevajo izboljšanje. Aquinis (2011) omeni še druge sestavine dobrega sistema nagrajevanja, med njimi tudi praktičnost sistema (ne sme biti preveč drag, časovno potraten), smiselnost, specifičnost, pravičnost ter zanesljivost sistema.

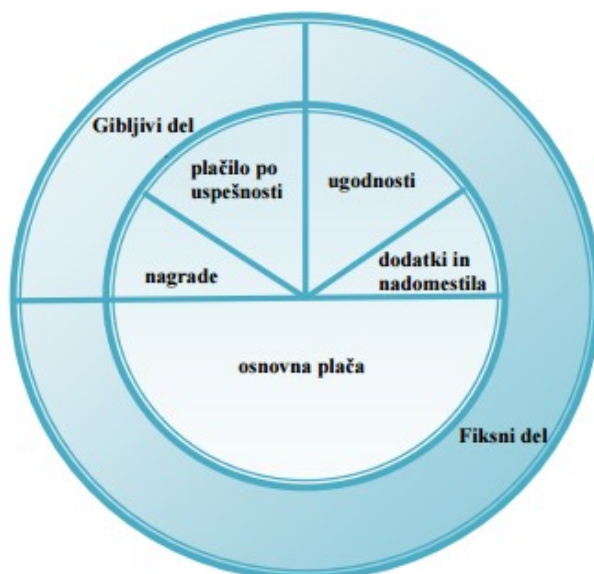
Po Lipičniku (1998) so sestavine nagrajevanja lahko procesi merjenja, med katerimi najpogosteje vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo. Poleg tega pa v merjenje vključujemo tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red in raven. Za uspešno merjenje pojavov, ki jih bomo upoštevali pri oblikovanju sistema nagrajevanja, torej pred samim vrednotenjem, je smiselno izdelati analizo razmerij na trgu in ugotoviti, kaj procesi merjenja pomenijo za uspešnost organizacije. Druga sestavina je motiviranje, kjer gre za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade. Med finančne nagrade štejemo osnovno in variabilno plačo, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila. Vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad pa sta predvsem odvisna od kulture in vrednot organizacije in še posebej od kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela. Tretja sestavina so dodatki, torej predvsem nagrade za različne vloge, ki

jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Po navadi se dodajajo osnovni plači, in sicer različno, glede na raven in pozicijo v organizaciji. Sledi mu sestavina sistem nagrajevanja, kjer morajo v svojem bistvu sistemi nagrajevanja¹ delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote. Navsezadnje pa Lipičnik omeni še postopke vzdrževanja sistema nagrajevanja, ki so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače.

2.3 Sestavni deli sistema plač in nagrajevanja

Zaposlenemu pripada plača, ki je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov ter dodatkov za poslovno uspešnost, če je le-ta opredeljena v kolektivni pogodbi ali pa v pogodbi o zaposlitvi. Kako je plačilo sestavljeno, ponazarja slika 2.1.

Slika 2.1: Sestava plače



Vir: Zupan (2002, 294).

Plača je sestavljena iz gibljivega in fiksne del. Fiksni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja (Zupan 2002). Največji delež predstavlja osnovna plača, ki predstavlja osnovno plačilo, do katerega je zaposleni upravičen in je odvisna od zahtevnosti dela, za katerega delavec sklene

¹ Sistem finančnih nagrad, sistem nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri delu itd.

pogodbo o zaposlitvi². Ob tem delavcu pripadajo še dodatki (dodatek za nočno delo), nadomestila (dopust, prazniki) in ugodnosti (pokojninsko zavarovanje) (Zupan 2002).

Gibljivi del predstavljajo plačila za uspešnost in nagrade. Sem uvrščamo plačila za delovno uspešnost, ugodnosti, kot so dodatno in pokojninsko zavarovanje, nagrade za posebne dosežke itd. (Faganelj in drugi 2007, 90).

2.4 Osnovna plača

Osnovno plačo je po definiciji Zakona o delovnih razmerjih plača, ki jo delavec prejme za poln delovni čas, upošteva zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost so pogoji dela, v katerih delavec kontinuirano opravlja delo. Razvidni so lahko iz pogodbe o zaposlitvi, sistemizacije delovnih mest itd. (Zakon o delovnih razmerjih, 127. člen).

Potem so tu še dodatki (dodatek za nočno delo), nadomestila (dopust, prazniki) in ugodnosti (pokojninsko zavarovanje) (Zupan, 2002). Izplačana plača ne sme biti nižja od osnovne plače, dogovorjene v pogodbi o zaposlitvi. Plačilo po uspešnosti in nagrade so v celoti gibljivi del. Sem spadajo plačila za delovno uspešnost, ugodnosti, kot so dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, nagrade za posebne dosežke itd. (Faganelj in drugi 2007).

2.5 Dodatki

Glavni dodatki k osnovni plači po Lipičniku (1996) predstavljajo:

- **Plačilo individualne uspešnosti**, ki povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonusov ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov.
- **Bonusi** – nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, teami ali organizacija.
- **Nagrada za storilnost** – nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki smo jih postavili zato, da bi spodbudili ljudi za čim višjo raven prizadevanj. Tovrstne cilje po navadi opredeljujemo kot število kosov,

² Zakon o delovnih razmerjih, 127. člen.

obseg prodaje itd.

- **Provizije** – posebna oblika nagrade za storilnost, s katero so navadno nagrajeni prodajalci. Tako prodajalci dobijo delež od prodaje, ki so jo opravili.
- **Plačilo servisne dejavnosti**, ki se po navadi povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno od vrste lestvice in dejavnosti, kjer je uporabljena. Izjemoma se v neprofitnih dejavnostih uporabljajo tudi plačila, odvisna od uspešnosti posameznikov.
- **Plačilo za zmožnosti**, ki ga včasih imenujemo tudi plačilo za izobrazbo. Plačilo za zmožnosti se spreminja v odvisnosti od zmožnosti in individualnih dosežkov.
- **Plačilo pristojnosti** je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik.
- **Plačilo za osebni razvoj** (kariera) je plačilo, ki ga navadno dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem.
- **Dodatki**³, ki jih ljudje dobijo za nadurno delo, delo v izmenah itd.

V skladu z veljavnim institucionalnim okvirom plač in nagrajevanja v Sloveniji lahko tako prikažemo sestavo tipične slovenske plače (Zupan 2002). Osnova je osnovna plača (plačilo za poln delovni čas, za normalne delovne razmere in za normalno uspešnost), sledijo ji dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga ipd.), dodatek za delovno dobo (vsa delovna doba) in za stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju), ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje, nadomestila za čas, ko zaposleni ne dela (plačilo med dopustom, bolezenske odsotnosti, porodniške, čakanje na delo), plačilo za delovno uspešnost (individualna uspešnost, skupinska uspešnost), plačilo za uspešnost poslovanja (uspešnost podjetja), nagrade za posebne dosežke (inovativnost, nagrade najboljšim ipd.), drugi osebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči), povračila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek) ter druge ugodnosti po presoji delodajalca (zdravstvene storitve, subvencionirane kulturne, športnorekreacijske dejavnosti, uporaba počitniških zmogljivosti, uporaba službenih avtomobilov, nadstandardno zdravstveno zavarovanje, nezgodno in življenjsko

³ Poleg tega lahko v kolektivnih pogodbah posameznih panog srečamo tudi naslednje dodatke: dodatek za blagajniški riziko, dodatek za funkcionalna znanja, dodatek za prekinitve dela, dodatek za mentorstvo pripravnikom, dodatek za dežurstvo, dodatek za čas nošenja orožja ipd.

zavarovanje ipd.).

2.6 Cilji sistema nagrajevanja

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti (Zupan 2001). Da bi sistem nagrajevanja podpiral izvajanje strategije, teži k zadostitvi zahtev, kot so prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, pravičnost, zadržati stroške dela v načrtanih okvirih in ustrežanje veljavnim zakonskim normam (Zupan 2001).

S programi za nagrajevanje si podjetja prizadevajo izpolnjevati zahteve, ki so določene z zakoni in predpisi, vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi, privlačiti nove delavce, ki so visoko usposobljeni, motivirati zaposlene ter nadzorovati stroške (Harris v Treven 1998).

Implementacija sistema nagrajevanja ima po Hermanu Aguinisu (2011, 22) več učinkov. Med njimi navede povečanje motivacije po dobro opravljenem delu, povišanje samozavesti delavcev, organizacijski cilji so jasno zastavljeni, zaposleni postanejo tekmovalni, kar lahko pozitivno vpliva na učinkovitost podjetja, kot nazadnje pa tudi navede zaščito pred tožbami, saj jasno zastavljen sistem nagrajevanja preprečuje namigovanja o subjektivnem obravnavanju zaposlenih.

Osnovni cilj sistema nagrajevanja lahko ponazorimo s trikotnikom pravičnosti (glej sliko 2.2).

Slika 2.2: Trikotnik pravičnosti



Vir: Zupan (2001, 122).

Trikotniku pravičnosti sledimo tako, da upoštevamo notranjo, zunanjo in poslovno pravičnost. Notranjo pravičnost dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju, zunanjo z ustrežno višino plač in nagrad v primerjavi z okoljem in poslovno z doseženimi poslovnimi rezultati (Zupan 2001).

Slabo zastavljen sistem nagrajevanja pa ima lahko več posledic, med drugim lahko zaposleni obupajo, če opazijo, da proces nagrajevanja ni pravičen, obupajo pa lahko na različne načine, tako fizično (odpoved) ali psihično (niso več z mislimi pri delu). Zaposlenim se tudi zmanjša samozavest, v primeru, da povratna informacija ni ustrezno posredovana, podjetje pa s slabo vzpostavljenim sistemom nagrajevanja izgublja tudi čas in denar. Herman Aguinis tudi poudarja, da lahko pride do izgorelosti na delu in nezadovoljstva pri opravljanju dela (2011, 24).

3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Za rast in razvoj podjetij je pri opravljanju del in nalog zaposlenih pomembnih več elementov nagrajevanja, kot so plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanja (Tavčar 2006; Antončič 2008). Način ravnanja z zaposlenimi v podjetju pogojuje, ali bodo zaposleni res konkurenčna prednost podjetja (Merkač Skok 2008). Nagrajevanje je ključni proces, ki omogoča transformacijo strateških poslovnih ciljev in rezultate dela (Zupan 2006).

V letu 2014 sta Hitka in Balažova (The impact of age, education and seniority on motivation of employees) opravila raziskavo⁴ o vplivu starosti ter stopnje izobrazbe na motivacijo zaposlenih. Vprašane so razdelili na dve skupini – pod 50 let in nad 50 let, kjer so tisti pod 50 let kot najpomembnejši dejavnik motivacije navedli osnovno plačo, sledili so mu finančne nagrade ter pravični sistem nagrajevanja. Na četrtem mestu je pristala varnost zaposlitve ter na petem dobra ekipa. Pri vprašanih nad 50 let pa je na prvem mestu osnovna plača, sledijo ji varnost zaposlitve, dobra ekipa, socialni prejemki ter pravičen sistem nagrajevanja. Dodatno so zaposlene razdelili še v dve skupini, tiste z nižjo izobrazbo ter višjo izobrazbo. Prvi so na najpomembnejše mesto postavili osnovno plačo, sledili so ji varnost zaposlitve ter socialni prejemki, enak vrstni red pa so določili tudi tisti z višjo izobrazbo. Zaključek raziskave je pokazal, da ni razlike v motivaciji tistih, ki so starejši od 50 let od tistih, ki so mlajši, prav tako pa izobrazba ne vpliva na dožemanje motivacijskih dejavnikov.

3.1 Finančne ali denarne nagrade

Finančno nagrajevanje najbolj vpliva na zaposlenega v podjetju za njegovo motivacijo in učinkovitost pri delu. Denarne nagrade pomembno odločajo, ali bomo pridobili in ohranili kakovostni kader v podjetju. Vendar moramo biti pri denarnem nagrajevanju tudi previdni, ker vedno ne vodi k pričakovanim vplivom na vedenje in motivacijo zaposlenih. Visoke denarne nagrade nimajo vedno velikega vpliva na večjo motivacijo (Aguinis in drugi 2013). Kadar damo zaposlenemu visoko denarno nagrado, je pod velikim pritiskom in lahko pride do upada učinkovitosti zaradi strahu pred neuspehi (De

⁴ V raziskavi je sodelovalo 60 vprašanih, od tega 3 ženske ter 57 moških, iz podjetja, kjer je fluktuacija 1,5%. Podjetje ima sedež na Slovaškem, spada pa v lesno industrijo.

Martino in drugi 2012; Aguinis in drugi 2013). Zaposleni dobi občutek, da si zasluži določeno vsoto denarne nagrade (Aguinis in drugi 2013). Če je nižja, kot si jo zaposleni predstavlja, in je nezadovoljen s plačilom, pojavi se lahko tudi negativni odziv in želja po odpovedi delovnega razmerja.

Aguinis in drugi (2013) navajajo pet načel, ki bi vplivala na denarno nagrajevanje zaposlenega:

1. Natančno izmerite delovno učinkovitost zaposlenih (kaj se pričakuje od zaposlenega, standardizirati je potrebno metode merjenj učinkovitosti zaposlenih, merijo se vedenje in rezultat učinkovitosti).
2. Nagrade naj bodo odvisne od delovne učinkovitosti zaposlenih (jasno mora biti, da je nagrada odvisna od stopenj uspešnosti posameznika).
3. Zaposlene nagrajujte pravočasno (zaposlenemu damo nagradne točke, ki se potem spremenijo v denar, blago ali storitve. Sistem ocenjevanja mora spodbujati pravočasne nagrade z rednim ocenjevanjem. Napisano mora biti natančno pojasnilo, zakaj je zaposleni dobil nagrado).
4. V sistemu nagrajevanja ohranjajte pravičnost (do nagrade morajo biti upravičeni vsi zaposleni, ponuditi moramo nagrade, ki so na razpolago, in kadar se povečujejo denarne nagrade, naj se spreminja le variabilni del plače, ne osnovni).
5. Uporabljajte denarne in nedenarne nagrade (nedenarne nagrade v obliki pohval in priznanj in priložnosti za razvoj zaposlenih).

Finančne nagrade so lahko neposredne in posredne. Med neposredne nagrade spadajo plače, regres, bonusi, honorarji, nadomestila za inovacije in drugo. Med posredne pa uvrščamo nedirektna finančna nadomestila, med katere uvrščamo zavarovanja, štipendije, službeno vozilo, študijska potovanja itd. (Dessler 2011). Vse več podjetij oblikuje plačo tako, da je sestavljena iz fiksne plače, provizij in bonusov, saj s tem motivira zaposlene, ki se zavedajo, da so dohodki slika njihovih rezultatov dela (Merkač Skok 2005).

3.2 Nefinančne ali nedenarne nagrade

Poleg denarnega nagrajevanja zaposlenih se v podjetjih pojavlja tudi nedenarno

nagrajevanje. Po McKinseyju, ene od vodilnih svetovnih svetovalnih družb, ki je objavila zanimivo študijo o dejavnikih, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, so se nefinančne spodbude boljše odrezale kot tri najpogostejše denarne ugodnosti (bonusi za rezultate, povečanje osnovne plače in nagrade v obliki delniških opcij). Nedenarne nagrade učinkujejo samo v primeru, če so osnovni denarni prejemki spodobni in pošteni ter pravični. Med nedenarnimi oblikami za spodbujanje zaposlenih so pohvala neposredno nadrejenega, pozornost vodij ter priložnost sodelovanja in vodenja posameznih projektov (Dewhurst in drugi 2009).

Henderson (2003) meni, da igrajo nedenarne nagrade pomembno vlogo pri dvigu produktivnosti v podjetju. Nedenarne nagrade zadovoljujejo potrebe zaposlenega tako na čustveni kot na individualni ravni.

Razvrstil jih je v sedem skupin:

1. Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu. Za podjetje je to najcenejša in učinkovita nagrada, ki zaposlenemu predstavlja potrditev, da je koristen in pomemben član podjetja.
2. Zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti. Za okolje, v katerem delavec dela, se pričakuje, da je čisto varno in urejeno in ne poslabšuje posameznikovega psihičnega in fizičnega zdravja.
3. Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov. K boljši delovni klimi lahko pripomore menedžment s svojim spodbujanjem k sodelovanju, zaupanju, prijateljstvu in lojalnosti, kar predstavlja največjo nagrado, ki jo lahko dobimo z delom.
4. Oblikovanje delovnih mest, ki zahtevajo ustrezno pozornost in prizadevanje. Delovno mesto ne sme biti monotono. Zaposlenemu mora omogočiti osebno rast in napredovanje.
5. Ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog. Da zaposleni lahko uspešno in z zadovoljstvom opravijo svojo delo, morajo imeti na razpolago dovolj časa in potrebno tehnologijo in omogočeno jim mora biti tudi dodatno izobraževanje.
6. Ukrepi za večji nadzor nad svojim delom. Vodstvo bi moralo v procese odločanja in načrtovanja vključiti tudi zaposlene (fleksibilni delovni čas, izbira lokacije dela itd.).
7. Podpora vodstva. Pomembno je, da vodstvo predstavlja zgled zaposlenim ter jim

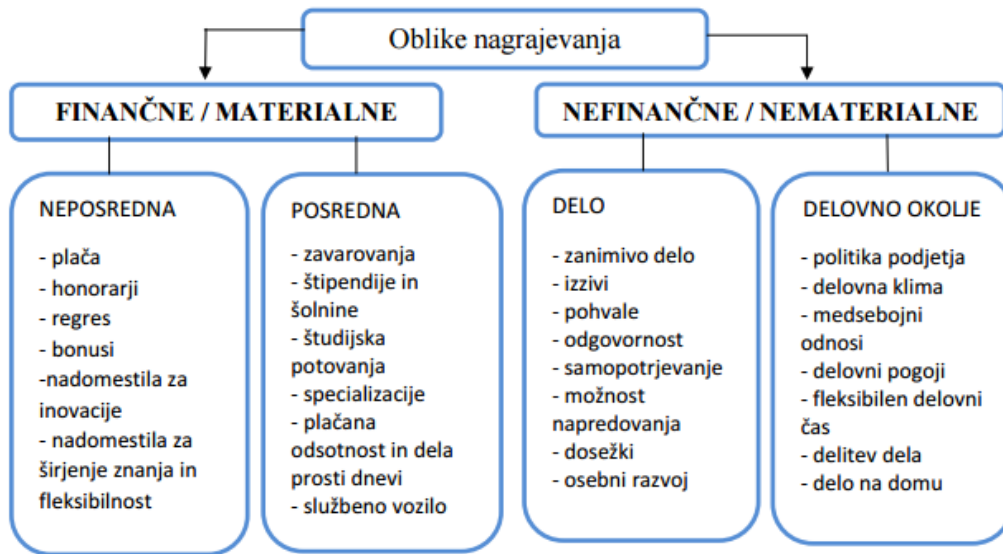
nudi pomoč pri usposabljanju, jih usmerja in upošteva pri svojih odločitvah. Po Mihaličevi (2006) prinašajo notranjo zadovoljstvo zaposlenih prav nefinančne nagrade.

Najbolj priporočene nefinančne nagrade so (Mihalič 2006, 216–217) možnost izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, dodatni prosti dnevi, horizontalno in vertikalno napredovanje, zagotovitev najboljših delovnih pogojev, podpora in izkazovanje zaupanja, različne simbolne nagrade in možnost izbire zaposlenemu bolj odgovornega in zahtevnejšega dela.

Med nedenarnimi nagradami zaposlenemu je treba omeniti tudi razne bonitete, ki imajo visoke učinke na motiviranost zaposlenega. V podjetju so pogoste bonitete predvsem (Mihalič 2006, 217) službeno vozilo, službeni mobilni telefon, službeni prenosni računalnik, plačane športne aktivnosti, izobraževanje v službenem času, šolnine za izobraževanje v interesu podjetja ali v lastnem interesu ter specialistični managerski zdravniški pregled.

Učinkovite bodo tiste nematerialne nagrade, ki bodo zaposlenim pokazale, da nadrejeni cenijo njihovo delo (ustna pohvala, pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo). Nematerialne nagrade imajo vpliv na spodbujanje in zadovoljstvo delavca, medtem ko pohvale brez učinka pri plači dolgoročno ne bodo pokazale dobrega odziva (Svetlik in drugi 2009).

Slika 3.1: Sestava sistema nagrajevanja



Vir: Poslovni forum (2009).

Slika 3.1. prikazuje sestavo sistema nagrajevanja, kjer je razvidna delitev na finančne in nefinančne nagrade. Finančne oziroma materialne se delijo tudi na neposredne in posredne. Neposredne materialne nagrade so predvsem plača, honorarji, bonusi ter regres, medtem ko so posredne materialne nagrade na primer zavarovanja, štipendije in šolnine, ki jih podjetje podeli študentom oziroma dijakom, ter službeno vozilo. Nefinančne oziroma nematerialne nagrade pa so povezane z delom in delovnim okoljem. Pri delu so zaposlenemu lahko motivacije zanimivo delo, izzivi, pohvale ter večja odgovornost, medtem ko so pri delovnem okolju pomembni delovna klima, politika podjetja ter delovni pogoji.

3.3 Delovna uspešnost

Jurančič (1995, 62) pravi takole:

Delovna uspešnost je rezultat, ki ga v delovnem procesu dosežejo posameznik, delovna povezana skupina ali celotni kolektiv. Ta rezultat je lahko izražen v fizičnih (naturalnih) ali v vrednostih enotah. Vrednostno izkazovanje rezultata zahteva uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča medoddelčno primerjavo rezultatov. Dosežen delovni rezultat je ugotovljiv povsod tam, kjer je mogoče primerjalno ugotoviti razliko med pričakovanim in doseženim rezultatom.

Osnove za določanje delovne uspešnosti so količina, kakovost, gospodarnost dela, inventivnost in inovativnost. Pri tem mora organizacija zaposlene seznaniti z vnaprej določenimi merili in jih obvestiti o uspešnosti njihovega dela, ki je lahko ocenjeno individualno ali skupinsko (Galič in Kruhar Puc 2005, str. 22).

Kontrolo delovnih nalog in opazovanje uspešnosti moramo izvajati razvrščeno pri vseh zaposlenih. Vestne in sposobne delavce ocenjujemo redkeje kot delavce, ki so manj sposobni in zanesljivi (Nemec 2005).

Pri opredeljevanju delovne uspešnosti (DU) velikokrat naletimo na naslednjo formulo:

$$\begin{array}{ccccc}
 \text{DU} & = & \text{ZMOŽNOST} & \times & \text{MOTIVACIJA} \\
 \text{(delovna uspešnost)} & & \text{(znanja, sposobnosti, veščine, osebne lastnosti)} & & \text{(hotenje – ni dovolj, da hoče nekaj narediti, vedeti mora predvsem, kaj naj dela in kako naj naredi)}
 \end{array}$$

Delovna uspešnost je torej produkt zmožnosti in motivacije. Če je eno od obojega nič, je delovna uspešnost enaka nič (Gruban 2006). Poleg navedenih dejavnikov ne smemo pozabiti še na zunanji komponenti, kot sta organizacija in tehnologija. Pravzaprav morajo biti izpolnjeni osnovni pogoji za delo (dobra organizacijska klima, ustrezni terminski plani, prostori za delo, razpoložljivost informacij ter strojev, ustrezna sredstva za opravljanje dela ...), šele nato se lahko vodstvo osredotoči na razvijanje potenciala zaposlenih.

3.3.1 Ravni ocenjevanja delovne uspešnosti

Delovno uspešnost je mogoče ugotavljati na različnih ravneh (Uhan 2000, 65–67). Na ravni posameznega delavca je ugotavljanje delovne uspešnosti neposredno in je najbolj učinkovit motivacijski dejavnik. Zaposleni usmeri aktivnosti v dogovorjene cilje. Na ravni delovno povezane skupine delavcev, temelji na ugotavljanju uspešnosti delovno povezane skupine v določenem delu delovnega procesa. Dosežena uspešnost je osnova za delitev osebnih dohodkov, ki spodbuja celovitejše presojanje in obravnavanje delovne učinkovitosti in uspešnosti. Ustvarja vzdušje celotne delovno povezane skupine delavcev za skupne napore in rezultate, namesto favoriziranja posameznih rezultatov.

Na kolektivni ravni za vse delavce v podjetju se kolektivno ocenjevanje izvaja za vse zaposlene v podjetju. Uspešnost se izkazuje v kolektivu z ekonomskimi in drugimi kategorijami delovanja organizacije (kazalniki uspešnosti).

3.3.2 Metode merjenja delovne uspešnosti

Za merjenje uspešnosti poznamo več sistemov, med katerimi se najbolj pogosto uporabljajo (Lipičnik 1998, 109–112) ocenjevalne lestvice, ki so najpogosteje uporabljena metoda za oceno uspešnosti. Poznamo več oblik ocenjevalnih lestvic, najpogosteje pa so uporabljene (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 434–435) številčne ocenjevalne lestvice, kjer vsak element uspešnosti ocenimo s številom, npr. od 1 (slabo) do 5 (zelo dobro), nato seštejemo skupaj točke zaposlenega (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 435), grafične ocenjevalne lestvice, kjer ocenjevalec svojo odločitev presodi tako, da označi oceno zaposlenega na daljici ali pri tistem opisu, kjer meni, da ustreza dosežkom delavca (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 435), opisne ocenjevalne lestvice, kjer mora ocenjevalec vsak element uspešnosti opisati z različnimi opisi, ki ustrezajo dosežkom zaposlenega. V okviru opisnih lestvic razlikujemo še vedenjske opazovalne lestvice, pri katerih dejavnik uspešnosti opišemo z več opisi vedenja in opazujemo posamezno vedenje, kolikokrat se pojavi, ter vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice, ki so najbolj zanesljive in pri katerih na lestvici označimo značilno vedenje zaposlenega (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 435–436), tu so še sistemi neposrednega primerjanja. Pri tej metodi gre za primerjavo uspešnosti posameznika z uspešnostjo drugih zaposlenih.

Poznamo še druge možnosti merjenja uspešnosti. Med prvimi je metoda kritičnih dogodkov, kjer ocenjevalec vodi evidenco vseh večjih dogodkov, tako pozitivnih kot negativnih, njegovih podrejenih ter za ocenjevanje ne uporablja standardnih obrazcev. Tako ocenjevalec nima težav s podajanjem končne ocene, saj ima za vsakega zaposlenega svojo dokumentacijo ter oceno lahko podkrepi z dejstvi. Druga metoda ocenjevanja je metoda MBO (ang. Management by objectives), kjer cilje določita vodja ter podrejeni ter periodično spremljata njegovo delovanje. Metoda MBO velja za eno najbolj uporabljenih, saj je relativno preprosta ter vključuje tudi sodelovanje zaposlenih (Laff 2007).

Poznamo še sisteme označevanja. Lipičnik (1998, 110–111) trdi, da sta se v praksi uveljavili dve vrsti označevalnih list: označevalne liste svobodne izbire in označevalne liste prisilne izbire. Na označevalnih listih svobodne izbire so navedene različne trditve, iz katerih mora ocenjevalec izbrati trditev, ki ustreza lastnostim zaposlenega, ki ga ocenjuje. Vsaka pozitivna trditev, to je takšna trditev, ki označuje zaželeno vedenje zaposlenega, prinaša zaposlenemu eno točko. Kako uspešen je zaposleni pri ocenjevanju, je odvisno od ocenjevalca, koliko točk mu je ocenjevalec dodelil na podlagi izbire trditve. Glede na to, da je za določanje pomembnosti posamezne trditve na označevalnih listah vrsta aktivnosti, je priprava zamudna in zapletena.

Po Lipičniku (1998, 110–111) je prisilne označevalne liste težje pripraviti kot označevalne liste svobodne izbire. Postopek poteka po naslednjih stopnjah: ocenjevalec najprej razdvoji najboljše in najslabše zaposlene, nato vodje opišejo značilnosti teh ljudi in jih razčlenijo v seznam elementov, ki zajemajo vse vidike nekega delovnega mesta. Določijo vedenje, na podlagi katerega ločijo dobre delavce od slabih na podlagi ugotovitve, kolikokrat je neki element upoštevan pri opisu dobrih in kolikokrat pri opisu slabih zaposlenih. Na osnovi tega oblikujejo stolpce s štirimi do petimi trditvami, od katerih morata biti dve pozitivni, dve negativni in ena nevtralna. Za ocenjevalca sta trditvi videti pozitivni, toda samo ena je značilna za zaposlenega na določenem delovnem mestu, ki ga ocenjuje. Podobno velja za negativne trditve. Ocenjevalec mora označiti dve trditvi (prisilna lista), in sicer eno, ki je najbolj značilna za zaposlenega, in eno, ki je najmanj značilna. Po označitvi se rezultati točkujejo. Če označena lastnost, ki ustreza zaposlenemu, spada med pozitivne lastnosti, ki je značilna za posamezno poklicno skupino, dajo pozitivno točko. Na koncu seštejejo vse točke.

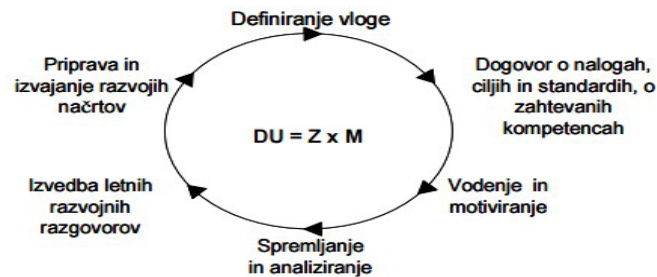
Poleg sistema označevanja poznamo še sistem kritičnih točk. Ta sistem se uporablja redkeje. Pomembno je, da se zapiše, če zaposleni naredi kaj koristnega in dobrega ali kaj škodljivega in nekoristnega. To metodo uporabljamo predvsem pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih na odgovornih in nevarnih delovnih mestih.

3.3.3 Spremljanje delovne uspešnosti

Zupanova (2009, 428) pravi, da je, ko so cilji postavljeni, pomembna aktivnost v sistemu zagotavljanja uspešnosti in njeno spremljanje, ki poteka po korakih, prikazanih

v sliki 3.2.

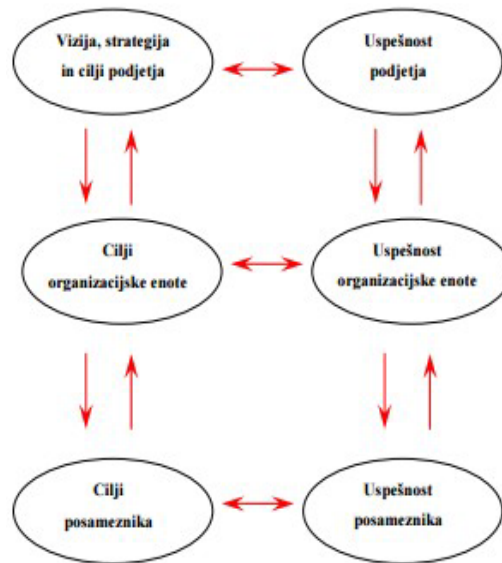
Slika 3.2: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti



Vir: Gruban (2003, 626).

Začne se z jasno opredelitvijo delovnega mesta, predvsem njegovega bistva ter pomena. Zatem sledi dogovor o nalogah, ciljih in standardih ter o zahtevanih kompetencah, individualno prilagojenih za posamezno delovno mesto. Ta korak je še posebej pomemben, saj morajo biti cilji specifični, merljivi (jasno določeno, kako bomo izmerili učinkovitost), realni (cilji morajo biti dosegljivi) ter časovno opredeljeni (tj., v kolikšnem času mora delavec doseči zastavljeni cilj). Naloga nadrejenih je medtem, da motivirajo in podpirajo delavce med prizadevanjem za dosego ciljev. Pomembno je, da se delo spremlja in sproti analizira, zaželeno je tudi podajanje povratnih informacij ter nasvetov med samim ocenjevanjem (tj., kako se delavec lahko izboljša ...). Najmanj enkrat na leto oziroma na vsake pol leta se mora izvesti pogovor z delavcem, na katerem nadrejeni predstavijo rezultate ter opažanja, hkrati pa omogočijo delavcu, da izrazi mnenje o oceni. Potem ko se oba strinjata z oceno, se naredi načrt za naslednje leto.

Slika 3.3: Delovna uspešnost



Vir: Zupan (2001, 14)

Učinkovit model spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti temelji na povezovanju ciljev organizacije s cilji organizacijskih enot ter posameznika in zagotavlja uspešnost poslovanja ter zadovoljstvo zaposlenih. Spremljanje dela zaposlenih lahko opredelimo kot proces ugotavljanja kakovosti in količine opravljenega dela z namenom, da bi sprejeli čim bolj objektivne kadrovske odločitve (Srića 1994).

3.3.4 Napake, ki se pojavljajo pri spremljanju delovne uspešnosti

Spremljanje delovne uspešnosti je zahteven proces, zato morajo biti v prvi fazi izpolnjena začetna izhodišča, na podlagi katerih se model gradi (Uhan 2000, 100–106). Ne smemo ocenjevati delovnih lastnosti zaposlenega, temveč rezultate dela. Izjemno pomemben je časovni interval ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenega (pomembno je, da izberemo ravno pravo dolžino časovnega intervala), spremljanje delovne uspešnosti na podlagi rezultatov dela in njegovih razvad ali navad ter ustrezna stimulacija (najmanj 20 % ter največ 50 %) v višini izplačanih plač na podlagi uspešnosti zaposlenega.

Pri ocenjevanju pa lahko pride tudi do subjektivnosti ocenjevalcev, ki jo zmanjšamo tako, da jih seznanimo s sistematičnimi napakami subjektivnega ocenjevanja. Druga največja napaka je še prizanesljivost, kadar so ocene zaposlenih na višji stopnji lestvice, ne glede na to, kako se zaposleni dejansko obnesejo (Wollack in drugi 1973).

Prizanesljivost v večini primerov predstavlja resno težavo, kadar je ocenjevanje povezano z večjimi odločitvami posloводства, kot so napredovanja, odpuščanja ter izplačila nagrad. Sledi mu napaka centralne tendence, ko se ocene zaposlenih gibljejo v osrednjem delu lestvice, ne glede na njihove sposobnosti. Napaka, kjer ocenjevalec dopusti, da si na podlagi drugih mnenj oblikuje svoje mnenje, se imenuje halo efekt. Četrta vrsta napake se imenuje učinek ocenjevalca, kadar je pri ocenjevanju prisotno favoriziranje, stereotipiziranje in sovražnost, s pretiranimi visokimi ali nizkimi ocenami, danimi samo določeni skupini zaposlenih. Na podlagi spola, rase, starosti ter prijateljskih vezi se lahko pojavi pristranskost pri ocenjevanju, prav tako pa je to najpogostejša osnova za tožbo. Peti tip napake je učinek primarnosti ter nedavnosti, kjer na ocenjevanje močno vplivajo bodisi vedenje zaposlenega ob začetku obdobja ocenjevanja bodisi vedenje zaposlenega ob koncu obdobja ocenjevanja. Navsezadnje imamo še napako zaznavanja, kjer je ocenjevalec nagnjen k temu, da ocenjuje, kar hoče videti ali pričakuje, da bo videl pri zaposlenem. Pričakovanja od določenega individualnega zaposlenega zameglijo dejansko sposobnost ocenjenega.

Če so napake nenamerne, jih ocenjevalci morda zagrešijo, ker nimajo potrebnih sredstev, da opravijo objektivno oceno. Pogosto je potrebno, da so ocenjevalci šolani, da ne opravljajo podzavestnih ter nenamernih napak. Včasih pa pride do namernih napak, predvsem, kadar ocenjevalci podeljujejo višje ocene, da se izognejo soočenju z zaposlenim, da zaščitijo zaposlenega, ki trpi zaradi osebnih težav, da pridobijo večjo prepoznavnost za svoj oddelek ali da priljubljenega delavca nagradijo z napredovanjem. V nasprotju pa lahko ocenjevalci podajo nizke ocene zaradi miselnosti, da ga bodo s tem motivirali, da naučijo zaposlenega lekcijo ali pa, da pozneje zaposlenega lažje odpustijo (Brewer in Wilson 1995, 270).

4 OPIS PODJETJA X

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1947. Ukvarja se s proizvodnjo poliuretanske pene in tesnilne mase in svoje izdelke prodaja na več kot 60 trgih. Polovico prihodkov podjetje ustvari s prodajo izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami, drugo pa s prodajo za trgovske blagovne znamke in drugih ponudnikov (direktor podjetja x).

Vizija družbe je ohraniti vodilno vlogo proizvajalca dodatkov za beton in sanacijskih materialov, poliuretanske montažne pene ter tesnilnih mas na domačem trgu in trgih Jugovzhodne Evrope, povečati delež poliuretanske montažne pene na evropskem trgu ter držati korak v skupini njenih desetih največjih proizvajalcev.

Poslanstvo družbe je v izdelavi in trženju kakovostnih, človeku in okolju prijaznih izdelkov ter nadaljevanje 60-letne tradicije proizvodnje gradbenih materialov. Poseben poudarek še naprej namenjajo optimalni uporabi sodobnih tehnologij in učinkoviti uporabi notranjih in zunanjih virov podjetja.

4.1 Analiza poslovanja

Podjetje je v letu 2014 prodalo za 46,1 milijona evrov blaga, kar pomeni 1,3 % manj kot v predhodnem letu. Stroški materiala glede na preteklo leto so se znižali za 3,6 %, stroški storitev pa so se povečali za 12,0 %. Stroški dela so višji v primerjavi z lanskim letom za 4,30 %, stroški plač pa za 5,0 %. V skladu s kolektivno pogodbo so se plače v letu 2014 zvišale za 1,8 %.

Čisti dobiček je znašal 1,830 milijona evrov, kar pomeni 6,3 % manj kot lani. Skupna sredstva družbe so znašala 24.893 milijona evrov.

Slika 4.1: Poslovni rezultati podjetja X

	2014	2013	Indeks
	v EUR	v EUR	
Zaposleni na zadnji dan v letu	198	197	101
Čisti prihodki od prodaje	46.149.440	46.771.935	99
- domači trg	6.329.607	6.253.179	101
- izvoz	39.819.833	40.518.756	98
Dobiček oz. izguba pred obdavčitvijo	2.133.303	2.192.749	97
Čisti dobiček oz. izguba	1.830.210	1.953.137	94
Skupna sredstva podjetja	24.892.787	27.266.245	91
Kapital	18.667.844	16.943.114	110
Čista donosnost kapitala (%)	10,84	13,04	83
Čista donosnost sredstev (%)	7,35	7,16	103

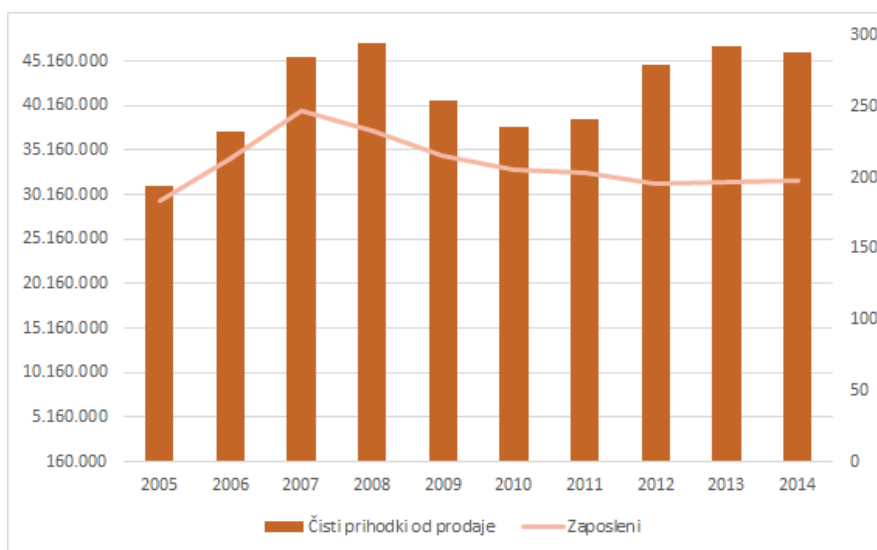
Vir: Letno poročilo podjetja X (2014).

Slika 4.2: Produktivnost dela v podjetju x v obdobju od 2005 do 2014

	Čisti prihodki od prodaje	Čisti dobiček oz. izguba	Zaposleni	Produktivnost
2005	31.071.440	1.042.764	184	168.867
2006	37.257.386	1.129.515	213	174.917
2007	45.621.957	1.304.909	247	184.704
2008	47.096.298	631.300	233	202.130
2009	40.710.104	1.334.213	215	189.349
2010	37.787.878	751.284	206	183.436
2011	38.589.008	169.569	203	190.094
2012	44.698.318	1.007.717	196	228.053
2013	46.771.935	1.953.137	197	237.421
2014	46.149.440	1.830.210	198	233.078

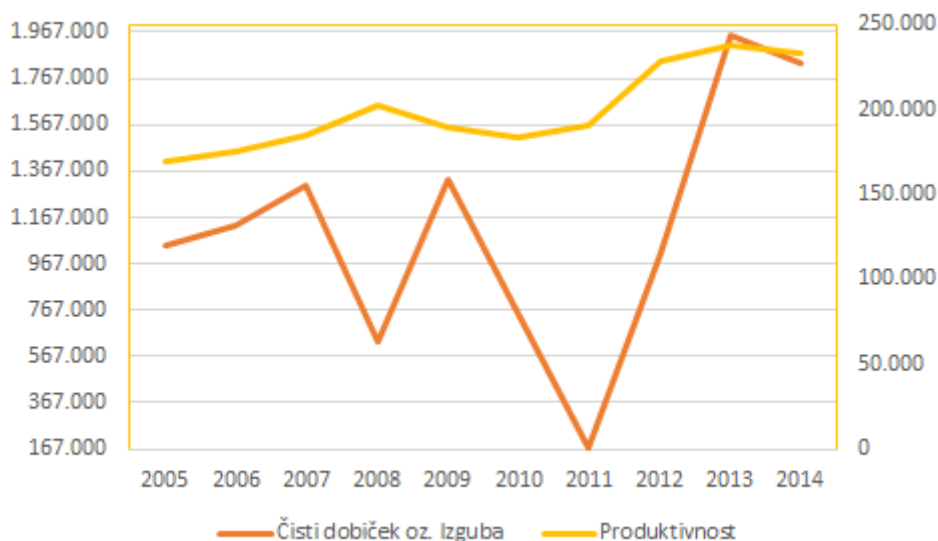
Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve 2005–2014.

Slika 4.3: Gibanje čistih prihodkov od prodaje ter število zaposlenih od 2005 do 2014



Vir: Letno poročilo podjetja X (2014).

Slika 4.4: Gibanje čistega dobička ter produktivnosti od 2005 do 2014



Vir: Letno poročilo podjetja X (2014).

Iz tabele je razvidno, da se je produktivnost dela, izračunana kot razmerje med čistim prihodkom od prodaje in številom zaposlenih, med leti 2005 in 2007 povečala za 9,4 %, kar je posledica precejšnjega povečanja čistih prihodkov od prodaje in povečanja števila zaposlenih. Čisti prihodki od prodaje so se v tem obdobju zvišali za 46,8 % in število zaposlenih za 34,2 % oziroma za 63 zaposlenih. V letu 2008 se je produktivnost zvišala glede na predhodno leto za 9,4 %, čeprav se je število zaposlenih znižalo za 5,6 %, medtem pa so se zvišali čisti prihodki za 3,2 %. V letih 2009 in 2010 sledi padec

produktivnosti, kar je povezano z znižanjem prihodkov od prodaje in padcem števila zaposlenih (trendu padanja obsega proizvodnje in prodaje se je prilagajalo število zaposlenih) in je posledica krize svetovnega gospodarstva in posebej dejavnosti podjetja x. Ob rahlem okrevanju gospodarstva se je kriza v dejavnosti vseeno nadaljevala, kljub temu je bila prodaja v letu 2011 za 2,1 % višja glede na preteklo leto in produktivnost višja za 3,6 %. Kljub dokaj neugodnim tržnim gibanjem je družba v letu 2012 povečala obseg prodaje za 16 % in rast produktivnosti za 20 %. V letu 2013 je družba dosegla najvišjo produktivnost dela, in sicer 237.421 evrov na zaposlenega, kar predstavlja 40,6 % zvišanje glede na leto 2005. Leto 2013 je bilo za družbo prelomno leto. Družba je dosegla najboljši rezultat v zgodovini obstoja, prišlo je do spremembe lastništva in menjave na vodstvenem položaju. Družba je dobila stabilnega strateškega lastnika. V letu 2013 je glede na predhodno leto ustvarila za 4,6 % prihodkov od prodaje več kot v predhodnem letu in to s samo 1 zaposlenim več. Razlog za visok dobiček je bil padec cen vhodnih materialov na svetovnem trgu. V letu 2014 je produktivnost znašala 233.078 EUR na zaposlenega, kar je 1,8 % manj kot v predhodnem letu.

Sistem nagrajevanja v podjetju

Po pogovoru z vodjo kadrovske službe sem zaznala, da je sistem nagrajevanja v podjetju X deloma formaliziran. V zadnjem času posvečajo precej časa oblikovanju novega modela plač in nagrajevanja.

Model nagrajevanja in plač v družbi je sestavljen iz osnovne plače, ki je določena na podlagi kolektivne pogodbe, variabilnega dela plače, ki je sestavljen iz naslova delovne uspešnosti delavca, kjer je del plače iz napredovanj ter del plače iz stimulacije, dodatkov k osnovni plači ter dela plače iz naslova uspešnosti poslovanja.

Cilj sistema nagrajevanja v podjetju je povečanje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih pri opravljanju njihovih nalog. Vodstvo podjetja skuša z dobrim modelom nagrajevanja motivirati zaposlene, da vložijo v delo čim več truda in so uspešnejši in bolj dosledni pri izvajanju svojih nalog.

Zaznati je, da je v družbi sistem nagrajevanja in plač premalo povezan z načini spodbujanja uspešnosti zaposlenih. Nagrade si morajo velikokrat sami izboriti, čeprav

so za uspešnost nagrajeni, njihova zavzetost za inovativnost upada. Največja težava po besedah vodstva pa je nepoznavanje samega sistema nagrajevanja, zaradi česar prihaja tudi do obtoževanj o subjektivnosti sistema.

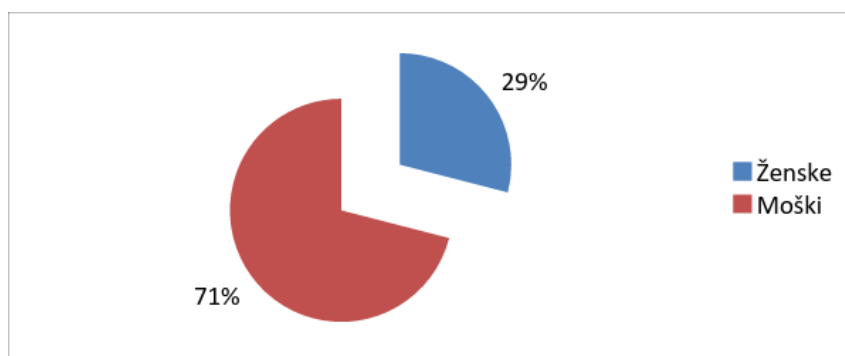
5 ANALIZA RAZISKAVE

Namen raziskave je bil ugotoviti splošno zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja in njegov vpliv na delovno uspešnost zaposlenih. V ta namen sem sestavila anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz sedmih vprašanj zaprtega tipa.

5.1 Analiza in interpretacija ankete

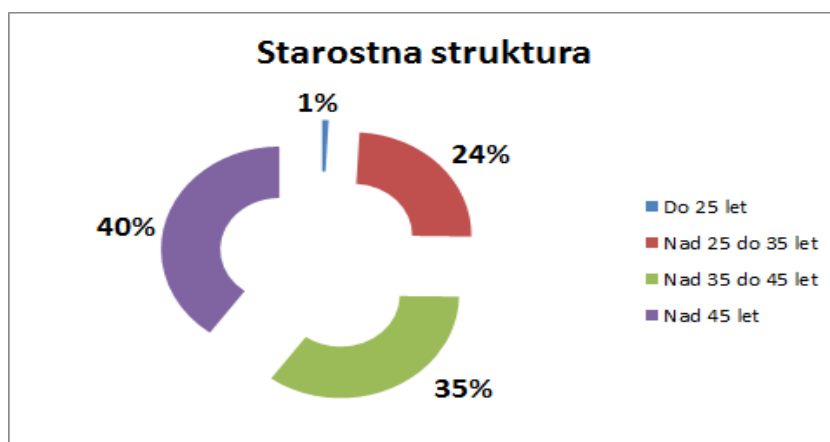
Ciljno populacijo predstavljajo zaposleni v podjetju X. Vprašalnik je izpolnilo 200 zaposlenih, od tega 142 oziroma 71 odstotkov moških in 58 oziroma 29 odstotkov žensk. Iz grafa 5.1. lahko razberemo, da med zaposlenimi prevladuje moški spol.

Slika 5.1: Sestava anketirancev po spolu



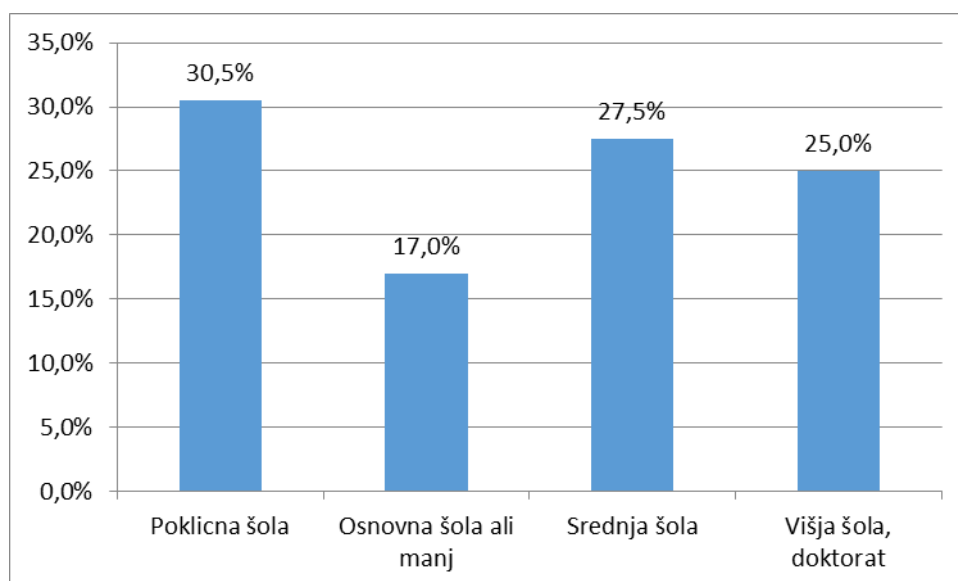
S slike 5.2 lahko razberemo, da starostna struktura vzorca anketiranih v podjetju X ni enakomerna. Največji delež predstavlja skupina nad 45 let, kar je 40 odstotkov oziroma 80 anketirancev. Sledi skupina od 35 do 45 let s 35 odstotki oziroma 70 zaposlenimi. Po pričakovanjih najmanjši delež predstavlja skupina do 25 let s samo 1 odstotkom.

Slika 5.2: Starostna struktura anketirancev



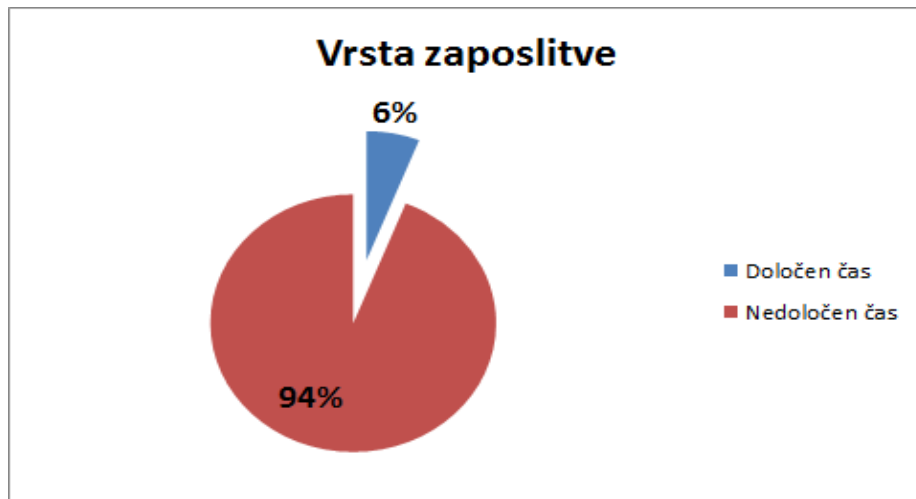
Slika 5.3. prikazuje odstotne deleže izobrazbene strukture anketirancev. Največ, 61 oziroma 30,5 odstotka anketirancev ima končano poklicno šolo, kar je pričakovano, glede na to, da gre za proizvodno podjetje. Osnovno šolo ali manj ima 34 anketirancev oziroma 17 odstotkov.

Slika 5.3: Izobrazbena struktura anketirancev



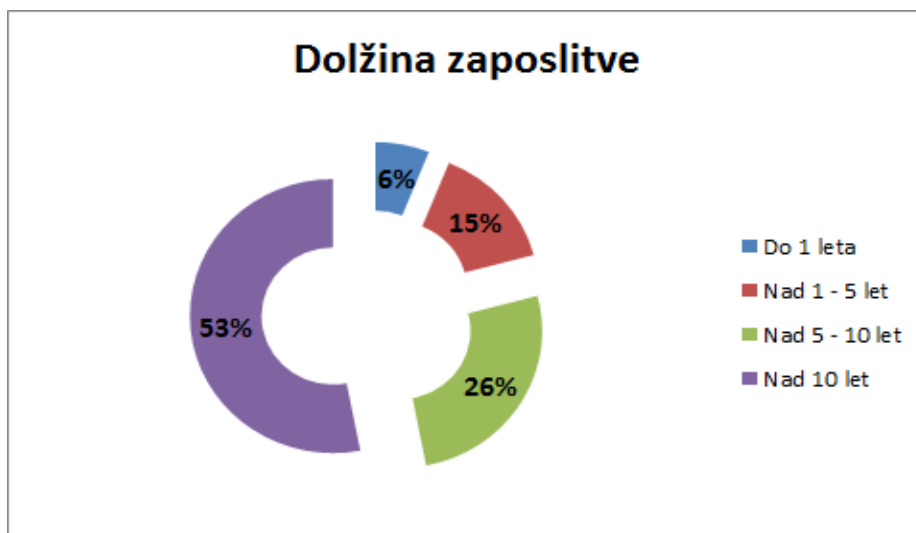
Iz slike 5.4. je razvidno, da ima 94 odstotkov anketiranih zagotovljeno službo za nedoločen čas in le 6 odstotkov pogodbo za določen čas.

Slika 5.4: Vrsta zaposlitve



V sklopu anketnega vprašalnika sem preverila tudi trajanje zaposlitve, pri čemer sem vrsto zaposlitve zanemarila. Več kot polovični delež pripada zaposlenim z več kot desetletno delovno dobo, kar 106 oziroma 53 odstotkov zaposlenim. Najmanjši delež, 12 oseb oziroma 6 odstotkov vprašanih ima manj kot eno leto delovne dobe, vendar sem spadajo tisti s pogodbo za določen čas.

Slika 5.5: Dolžina zaposlitve



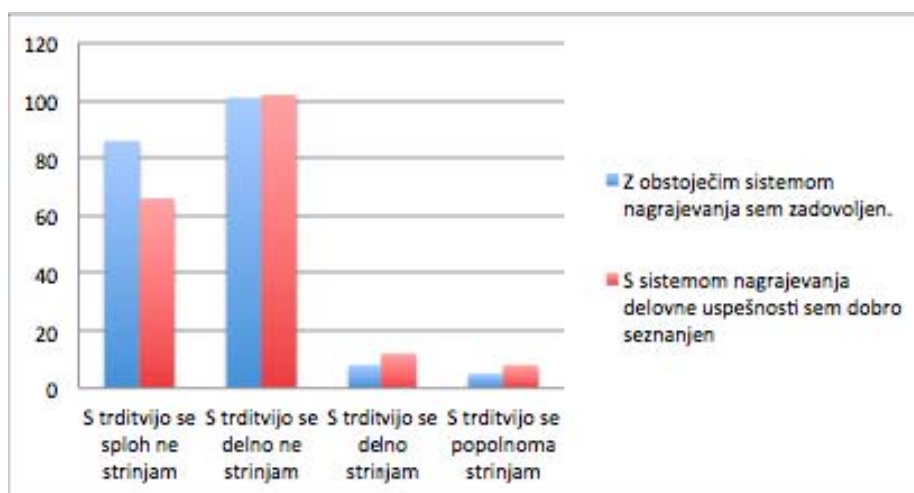
5.2 Preverjanje hipotez in ugotovitve

S pomočjo rezultatov vprašalnika želim ugotoviti povezavo med spremenljivkami ter z uporabo statističnih testov potrditi ali zavrniti postavljene hipoteze.

Hipoteza številka 1: *Zaposleni, ki so natančno seznanjeni s sistemom nagrajevanja, so bolj zadovoljni z načinom nagrajevanja.*

Na začetku diplomskega dela sem postavila hipotezo, da sta zadovoljstvo zaposlenih z načinom nagrajevanja in seznanjenost s sistemom nagrajevanja povezana. Da bi preučila hipotezo, sem zaposlenim v podjetju X postavila dve vprašanji. Najprej me je zanimalo, ali so z obstoječim sistemom nagrajevanja zadovoljni, zatem pa sem želela izvedeti, ali so z njim tudi seznanjeni. Odgovore sem predstavila v spodnjem grafu 5.6.

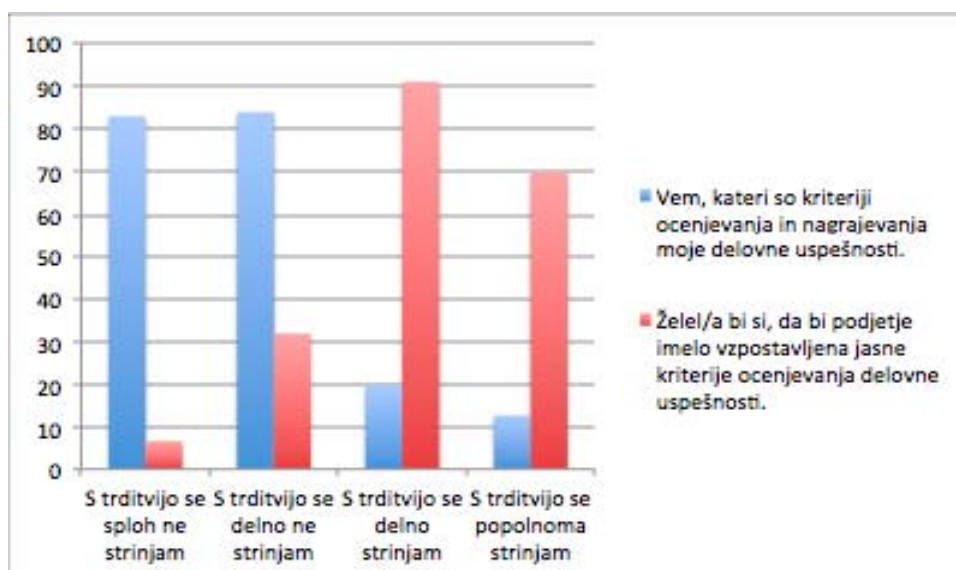
Slika 5.6: Zadovoljstvo z obstoječim sistemom nagrajevanja



Največji delež, več kot 50 %, anketiranih je odgovorilo, da se delno ne strinjajo s trditvijo, da so z obstoječim sistemom nagrajevanja zadovoljni, odgovor pa je enak tudi pri drugem vprašanju, saj kar 51 % vprašanih ni seznanjenih s sistemom nagrajevanja. Samo 6,5 % vprašanih je zadovoljnih s sistemom nagrajevanja⁵, prav tako pa je samo 10 % vprašanih seznanjenih z obstoječim sistemom nagrajevanja v podjetju X. Vprašala sem še, ali vedo, kateri so kriteriji ocenjevanja, ter ali bi si želeli, da bi imelo podjetje jasno oblikovane kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti. Rezultate predstavljam v spodnjem grafu 5.7.

⁵ Tisti, ki so na vprašanje o zadovoljstvu odgovorili, da se s trditvijo delno strinjajo, ter tisti, ki so odgovorili, da se strinjajo.

Slika 5.7: Seznanjenost s kriteriji sistema nagrajevanja



V skladu s pričakovanji je največ zaposlenih, kar 83,5 % vseh vprašanih, odgovorilo, da niso seznanjeni s kriteriji sistema nagrajevanja⁶. Izmed vseh vprašanih jih je večina, 80,5 % vprašanih, odgovorilo, da bi bili radi boljše seznanjeni s sistemom nagrajevanja.

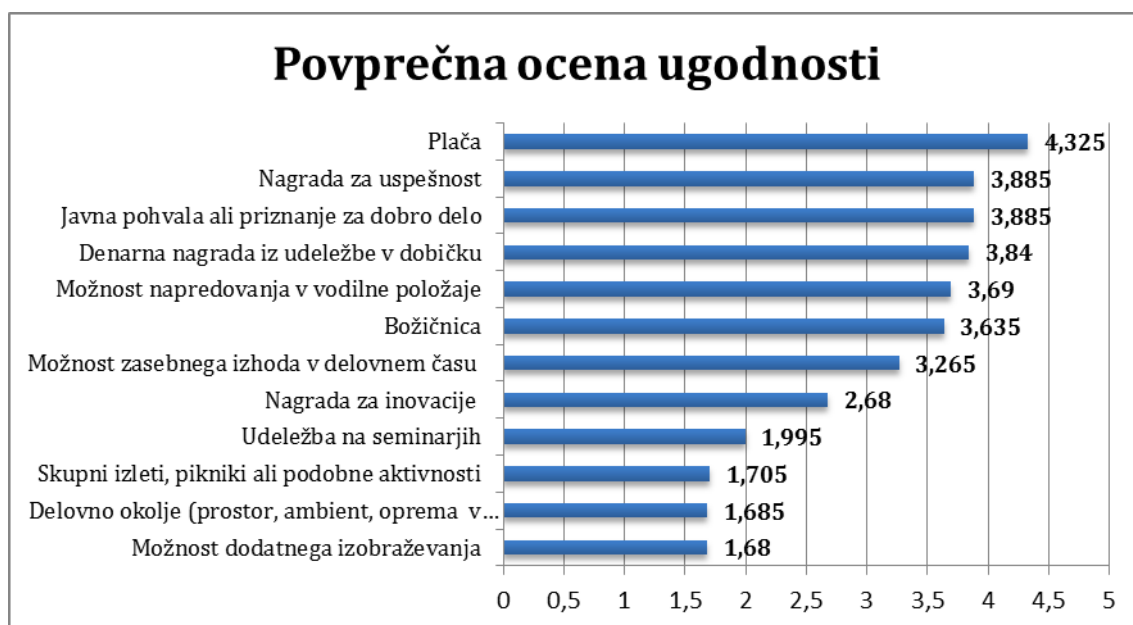
Rezultati kažejo na slabo informiranost zaposlenih s sistemom nagrajevanja v obravnavanem podjetju X, saj jih kar štiri petine ni seznanjenih s kriteriji sistema nagrajevanja, več kot polovica pa jih ni zadovoljna z obstoječim sistemom nagrajevanja. Zaposleni, ki razumejo kriterije sistema nagrajevanja, so posledično izkazovali tudi večje zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja, medtem ko tisti, ki ne razumejo kriterijev in s sistemom niso seznanjeni, posledično niso zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja. Pri analizi podatkov ugotovljam, da je taka tudi večina zaposlenih, razlog za takšen rezultat najverjetneje najdemo v slabi komunikaciji vodstva z zaposlenimi. Ob tem sem postavila še dodatno vprašanje, saj me je zanimalo, ali zaposleni menijo, da je ocenjevanje delovne uspešnosti s strani vodij preveč subjektivno. Največji delež vprašanih (44 %) je odgovoril, da se s trditvijo delno strinja, 22 % pa, da se s trditvijo popolnoma strinja, torej, kar 66 % vprašanih meni, da so bila ocenjevanja s strani vodij subjektivna. Rezultati so pričakovani, saj v primeru, da večina ne razume kriterijev sistema nagrajevanja, ne razume tudi dobljene ocene, kar vodi v razumevanje ocenjevanja kot subjektivnega.

⁶ Vsi tisti, ki so na vprašanje odgovorili, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, in tisti, ki se s trditvijo delno ne strinjajo.

Hipoteza številka 2: Denarno nagrajevanje ima v podjetju X večji vpliv na učinkovitost posameznika kot nedenarno nagrajevanje.

Druga hipoteza domneva, da se zaposleni bolje odzivajo na denarno nagrajevanje kot nedenarno. Predstavila sem jim različne denarne in nedenarne nagrade in ugodnosti ter jih prosila, naj označijo pri posamezni postavki, ali jim je omenjena ugodnost zelo pomembna, pomembna, včasih pomembna, ni pomembna ali sploh ni pomembna. Trditve sem za namene analize označila z ocenami od 1 (sploh ni pomembna) do 5 (zelo pomembna). Ponudila sem pet denarnih in sedem nedenarnih ugodnosti. Rezultate sem predstavila v spodnjem grafu 5.8.

Slika 5.8: Povprečna ocena ugodnosti



Preračunala sem povprečno oceno posamezne trditve ter jih razporedila po velikosti. Opažam, da je najvišjo povprečno oceno dobila "plača", med prvi petimi pa sta samo dve nedenarni ugodnosti, tj. javna pohvala ali priznanje za dobro delo, ki je na drugem mestu, skupaj z nagrado za uspešnost (delita si enako povprečno oceno, tj. 3,885) ter možnost napredovanja v vodilne položaje. Pri pregledu lestvice opažam, da je zaposlenim predvsem pomembno denarno nagrajevanje, medtem ko so nedenarne nagrade oziroma ugodnosti dobile v večini povprečno oceno manjšo kot tri. Razlog najverjetneje lahko najdem v dejstvu, da gre za proizvodno podjetje, kjer je velika večina zaposlena v proizvodnji z nižjo izhodiščno plačo, medtem ko jih je manjši delež

zaposlenih v pisarni. Najnižjo povprečno oceno je dobila ugodnost dodatnega izobraževanja, samo 1,68, sledi mu ugodno delovno okolje s povprečno oceno 1,685. Podjetje do sedaj tudi ni uporabljalo nedenarnega nagrajevanja (kot so organizirani pikniki, javne pohvale, udeležba na seminarjih, dodatno izobraževanje idr.), zato obstaja možnost, da so zaposleni tej obliki nagrajevanja dodelili nižjo oceno, ker tovrstnega nagrajevanja še niso bili deležni.

Hipoteza številka 3: *Ženske zaposlene v podjetju X se bolj odzivajo na nedenarno nagrajevanje kot moški.*

Dodatno me je zanimalo, ali je razlika med odzivanjem na nedenarne nagrade med ženskami in moškimi. Opravila sem deskriptivno analizo v programu SPSS, kjer sem primerjala aritmetično sredino odgovorov obeh spolov. Rezultate predstavljam v spodnji tabeli. Izpostavila sem sedem dejavnikov nedenarnega nagrajevanja ter dobila izračun aritmetične sredine, standardnega odklona ter standardne napake aritmetične sredine, ki nam pove, v kakšnem razponu se vrednosti aritmetičnih sredin populacije gibljejo, kar lahko trdimo z določenim (običajno 95 %) intervalom zaupanja.

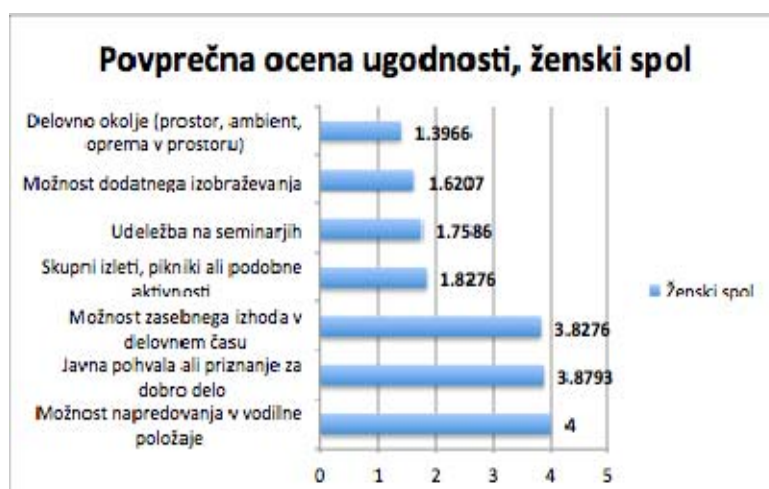
Slika 5.9: Rezultati SPSS analize

Spol vprašanih		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Možnost napredovanja v vodilne položaje	zenski spol	58	4,0000	,85840	,11271
	moski spol	142	3,5704	1,14482	,09607
Udeležba na seminarjih	zenski spol	58	1,7586	1,14417	,15024
	moski spol	142	2,0845	1,23480	,10362
Delovno okolje	zenski spol	58	1,3966	,69936	,09183
	moski spol	142	1,8028	,91667	,07692
Možnost dodatnega izobraževanja	zenski spol	58	1,6207	,76840	,10090
	moski spol	142	1,7042	1,14724	,09627
Javna pohvala ali priznanje za dobro delo	zenski spol	58	3,8793	1,02730	,13489
	moski spol	142	3,9014	,83632	,07018
Možnost zasebnega izhoda v delovnem času	zenski spol	58	3,8276	1,17186	,15387
	moski spol	142	3,0352	1,29599	,10876
Skupni izleti, pikniki ali podobne aktivnosti	zenski spol	58	1,8276	,81945	,10760
	moski spol	142	1,6549	1,00386	,08424

Če pogledam rezultate po spolu, ugotovim, da je pri ženskah največja aritmetična sredina pri treh ugodnostih: možnost napredovanja v vodilne položaje, javna pohvala ali priznanje za dobro delo ter možnost zasebnega izhoda v delovnem času. Najmanj pa jim

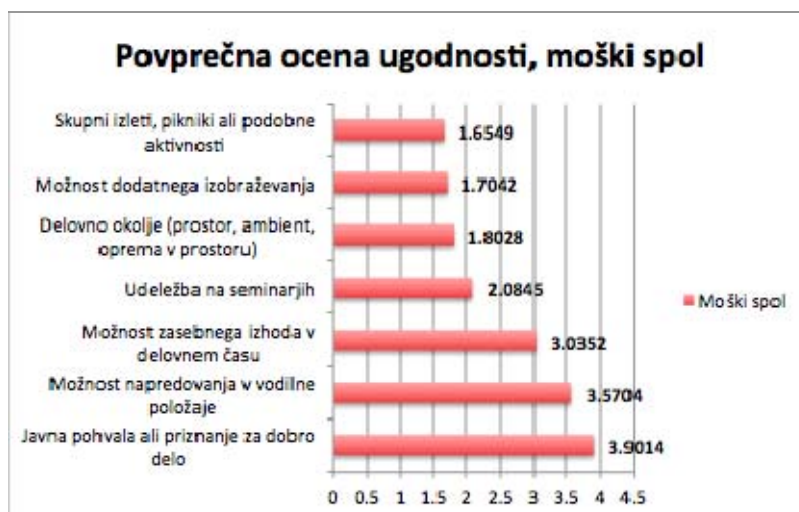
je pomembno delovno okolje ter možnost dodatnega izobraževanja.

Slika 5.10: Povprečna ocena ugodnosti, ženske



Pri moških so rezultati podobni, na prvem mestu sta javna pohvala ali priznanje za dobro delo, sledi napredovanje v vodilne položaje, na tretjem mestu pa je možnost zasebnega izhoda v delovnem času. Najmanj pomembni so jim skupni izleti, pikniki ali podobne aktivnosti.

Slika 5.11: Povprečna ocena ugodnosti, moški



Pri pregledu rezultatov obeh spolov sem najprej izračunala absolutno razliko med povprečnima ocenama moških in žensk in jih razvrstila po velikosti. Največja razlika, 0,7924, je pri nedenarni ugodnosti možnost zasebnega izhoda v delovnem času, sledi pa mu možnost napredovanj v vodilne položaje z 0,4296, oba dejavnika pa sta

pomembnejša ženskemu spolu, medtem ko je dejavnik delovno okolje z 0,4062 pomembnejši moškimi. Najmanjša razlika je pri dejavniku javna pohvala ali priznanje za dobro delo, ki je enako pomembna obema spoloma.

Slika 5.12: SPSS rezultati nedenarnih nagrad

		Levenov test enakosti varianc		t-test za enake variance						
		F	Stopnja tveganja	t	Stopnje prostosti	Stopnja tveganja (2-stranska)	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Nižja	Višja
Možnost napredovanja v vodilne položaje	Predpostavljene enake variance	13,951	,000	2,576	198	,011	,42958	,16678	,10069	,75847
	Predpostavljene različne variance			2,901	140,029	,004	,42958	,14810	,13677	,72238
Udeležba na seminarjih	Predpostavljene enake variance	1,367	,244	-1,729	198	,085	-,32589	,18846	-,69754	,04577
	Predpostavljene različne variance			-1,786	113,727	,077	-,32589	,18251	-,68744	,03567
Delovno okolje	Predpostavljene enake variance	9,428	,002	-3,032	198	,003	-,40627	,13398	-,67047	-,14206
	Predpostavljene različne variance			-3,391	137,659	,001	-,40627	,11979	-,64314	-,16939
Možnost dodatnega izobraževanja	Predpostavljene enake variance	6,494	,012	-,509	198	,611	-,08354	,16397	-,40690	,23983
	Predpostavljene različne variance			-,599	155,826	,550	-,08354	,13946	-,35901	,19194
Javna pohvala ali priznanje za dobro delo	Predpostavljene enake variance	2,042	,155	-,158	198	,874	-,02210	,13955	-,29728	,25309
	Predpostavljene različne variance			-,145	89,389	,885	-,02210	,15206	-,32421	,28002
Možnost zasebnega izhoda v delovnem času	Predpostavljene enake variance	2,237	,136	4,031	198	,000	,79237	,19658	,40471	1,18004
	Predpostavljene različne variance			4,205	116,429	,000	,79237	,18843	,41918	1,16557
Skupni izleti, pikniki ali podobne aktivnosti	Predpostavljene enake variance	3,666	,057	1,161	198	,247	,17266	,14873	-,12064	,46596
	Predpostavljene različne variance			1,263	128,741	,209	,17266	,13665	-,09772	,44304

Hipotezo sem preverila s pomočjo t-testa neodvisnih vzorcev ali se povprečna vrednost spremenljivke, v našem primeru naklonjenost nedenarni nagradi, razlikuje med ženskami in moškimi. Na podlagi raziskovalnega vprašanja najprej postavim statistični hipotezi:

H0: Pomembnost možnosti napredovanja v vodilne položaje je enaka pri moških in pri ženskah.

H1: Pomembnost možnosti napredovanja v vodilne položaje se pri moških in ženskah razlikuje.

V tabeli z opisnimi statistikami (Tabela 5.9) razberemo, da je povprečno zadovoljstvo žensk z možnostjo napredovanja enako 4,00, moškimi pa 3,57. Da bi lahko odgovorila, ali je zadovoljstvo zaposlenih z možnostjo napredovanja v vodilne položaje enako na splošno v populaciji, pa potrebujem rezultate t-testa. Pri spremenljivki možnost napredovanja v vodilne položaje moram na podlagi Levenovega testa zavrniti ničelno

domnevo o enakosti varianc pri 5 % stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka $0,00 < 0,05$ ($F=13,951$). P-vrednost t-testa enakosti povprečij je enaka $0,04 < 0,05$, torej ničelno domnevo o enakosti povprečij lahko zavrnem pri 5 % stopnji značilnosti. To pomeni, da so statistične značilne razlike v povprečni oceni zadovoljstva zaposlenih z možnostjo napredovanja v vodilne položaje.

Nadaljujem z drugo spremenljivko, kjer sta statistični hipotezi:

H0: Pomembnost udeležbe na seminarju je enaka pri moških in pri ženskah.

H1: Pomembnost udeležbe na seminarju se pri moških in ženskah razlikuje.

Pri spremenljivki pomembnosti udeležb na seminarju moram na podlagi Levenovega testa sprejeti ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5 % stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka $0,244 > 0,05$ ($F=1,367$). P-vrednost t-testa enakosti povprečij je enaka $0,085 > 0,05$, torej ničelno domnevo o enakosti povprečij sprejemem pri 5 % stopnji značilnosti, kar pomeni, da ni statistično značilnih razlik v povprečni oceni zadovoljstva zaposlenih z udeležbo na seminarjih.

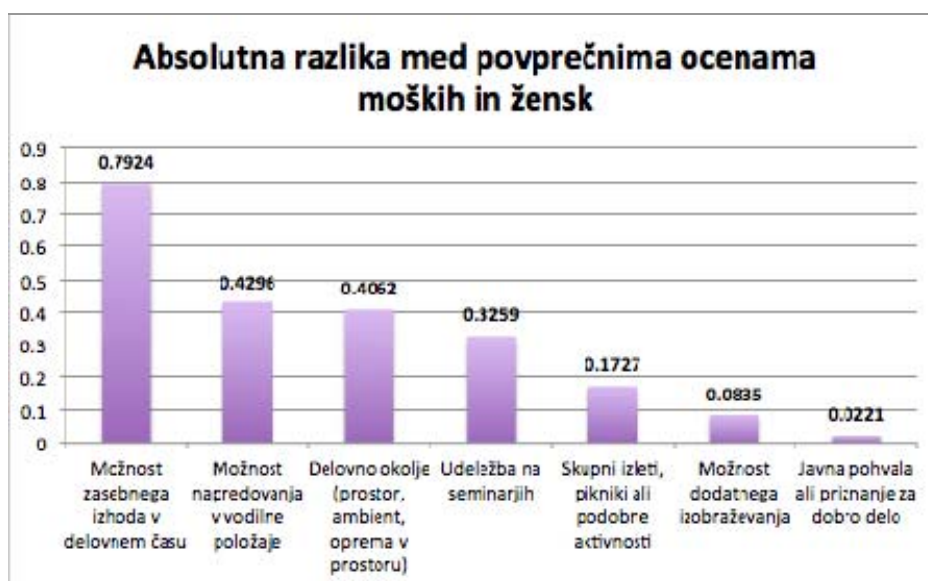
Nadaljujem s tretjo spremenljivko, kjer sta statistični hipotezi:

H0: Pomembnost delovnega okolja je enaka pri moških in pri ženskah.

H1: Pomembnost delovnega okolja se pri moških in ženskah razlikuje.

Pri spremenljivki pomembnosti delovnega okolja moram na podlagi Levenovega testa zavrniti ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5 % stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka $0,002 < 0,05$ ($F=9,428$). P-vrednost t-testa enakosti povprečij je enaka $0,01 < 0,05$, torej ničelno domnevo o enakosti povprečij zavrnem pri 5 % stopnji značilnosti, kar pomeni, da so statistično značilne razlike v povprečni oceni zadovoljstva zaposlenih z delovnim okoljem.

Slika 5.13: Absolutna razlika med povprečnima ocenama



Odkrila sem razlike med spoloma pri teži nedenarnih ugodnosti, vendar želim odkriti, ali resnično obstaja povezava med spoloma in nedenarnimi ugodnostmi. Za namen analize rezultatov sem uporabila program SPSS, kjer sem ugotavljala, ali drži, da so spremenljivke povezane. Postavila sem ničelno in osnovno hipotezo:

Ničelna domneva - $H_0 : \chi^2 = 0$ (ni povezanosti med spremenljivkama)

Osnovna domneva - $H_1 : \chi^2 > 0$ (je povezanost med spremenljivkama)

Za vsak dejavnik sem naredila hi-kvadrat test, kjer opazujemo Pearsonov hi-kvadrat rezultat.

– Zasebni izhod med delovnim časom

Spol in pomembnost zasebnega izhoda med delovnim časom sta glede na rezultate povezani spremenljivki. To nakazuje signifikanca, dobljena v SPSS-u (glej tabelo 5.1.), ki znaša 0,002. Spol statistično značilno vpliva na željo po zasebnem izhodu med delovnim časom. Ničelna domneva je tako zavržena, ker obstaja povezanost med spremenljivkama.

Tabela 5.1: Hi-kvadrat test, zasebni izhod med delovnim časom

Hi-kvadrat test			
	Vrednost	sp	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearsonov koeficient korelacije	16,966 ^a	4	,002
Število veljavnih vrednosti	200		
a. 0 celic (0,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana vrednost je 8,12.			

Tudi kontingenčni in Cramerjev koeficient kažeta, da sta spremenljivki močno povezani (glej tabelo 5.2.). Imata približno enake vrednosti ter signifikacijo z vrednostjo 0,002.

Tabela 5.2: Kontingenčni in Cramerjev koeficient, zasebni izhod med delovnim časom

Koeficient povezanosti	Vrednost	Stopnja značilnosti
Pearson X^2	0,291	0,002
Cramerjev koeficient	0,291	0,002
Kontingenčni koeficient	0,280	0,002
Število veljavnih vrednosti	200	

– **Možnost napredovanja v vodilne položaje**

Druga spremenljivka, ki sem jo preverila, je možnost napredovanja v vodilne položaje. Naredila sem hi-kvadrat test (glej tabelo 5.3.) in ugotovila, da sta spremenljivki spol in možnost napredovanja v vodilne položaje statistično značilno nepovezani. Signifikanca je enaka 0.123. Ničelno domnevno lahko sprejemem. Spol statistično značilno ne vpliva na priljubljenost nederarne ugodnosti napredovanja v vodilne položaje.

Tabela 5.3: Hi-kvadrat, možnost napredovanja v vodilne položaje

Hi-kvadrat test			
	Vrednost	sp	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearsonov koeficient korelacije	7,254 ^a	4	,123
Število veljavnih vrednosti	200		
a. 1 celica (10,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana vrednost je 3,77. ⁷			

Tabela 5.4: Kontingenčni in Cramerjev koeficient, možnost napredovanja v vodilne položaje

Koeficient povezanosti	Vrednost	Stopnja značilnosti
Pearson X^2	0,190	0,123
Cramerjev koeficient	0,190	0,123
Kontingenčni koeficient	0,187	0,123
Število veljavnih vrednosti	200	

Kontingenčni in Cramerjev koeficient imata tudi v tem primeru podobni vrednosti, ki nakazujeta na nepovezanost spremenljivk. Signifikanca znaša 0.123, kar je nad 5 % pragom tveganja. Spremenljivki sta torej nepovezani (glej tabelo 5.4.).

Tretjo spremenljivko, za katero sem preverjala statistično povezanost s spolom, je urejenost delovnega okolja. Spremenljivki spol in urejeno delovno okolje sta statistično značilno povezani (glej tabelo 5.5.). Signifikanca je enaka 0.025. Ničelno domnevno lahko znova z 2,5 % tveganjem zavrnem. Spol statistično značilno vpliva na priljubljenost urejenega delovnega okolja.

⁷ Hi-kvadrat test se zanaša na to, da ima vsaka celica vsaj 5 frekvenc oziroma enot. Potrebujemo vsaj 80 % celic s 5 ali več ("No more than 20% of the expected counts are less than 5 and all individual expected counts are 1 or greater" (Yates in drugi 1999, 734)).

Tabela 5.5: Hi-kvadrat test, urejenost delovnega okolja

Hi-kvadrat test			
	Vrednost	sp	Stopnja značilnosti (2-stranska)
Pearsonov koeficient korelacije	9,356 ^a	3	,025
Število veljavnih vrednosti	200		
a. 1 celica (12,5%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Najmanjša pričakovana vrednost je 2,32. ⁸			

Tabela 5.6: Kontingenčni in Cramerjev koeficient, urejenost delovnega okolja

Koeficient povezanosti	Vrednost	Stopnja značilnosti
Pearson X ²	0,216	0,025
Cramerjev koeficient	0,216	0,025
Kontingenčni koeficient	0,211	0,025
Število veljavnih vrednosti	200	

Kontingenčni in Cramerjev koeficient imata tudi v tem primeru podobni vrednosti, ki nakazujeta na povezanost spremenljivk (glej tabelo 5.6.). Signifikanca znaša 0.025, kar je pod 5 % pragom tveganja. Spremenljivki sta torej močno povezani.

Poleg natančneje opisanih dejavnikov spol nima vpliva tudi na spremenljivke ($\alpha > 0,05$, signifikance so nad 5 % pragom tveganja, ničelne hipoteze ne zavrnem, spremenljivke niso povezane):

- Udeležba na seminarjih (Pearson hi-kvadrat = 8,924; $\alpha = 0,063$)
- Javna pohvala ali priznanje za dobro delo (Pearson hi-kvadrat = 3,871; $\alpha = 0,424$)

Poleg natančneje opisanih dejavnikov ima spol vpliv tudi na spremenljivke ($\alpha < 0,05$, signifikance so pod 5 % pragom tveganja, ničelno hipotezo zavrnem, spremenljivke so povezane):

- Možnost dodatnega izobraževanja (Pearson hi-kvadrat = 12,224; = 0,016)

⁸ Hi-kvadrat test se zanaša na to, da ima vsaka celica vsaj 5 frekvenc oziroma enot. Potrebujemo vsaj 80 % celic s 5 ali več ("No more than 20% of the expected counts are less than 5 and all individual expected counts are 1 or greater" (Yates in drugi 1999, 734)).

- Skupni izleti, pikniki ali podobne aktivnosti (Pearson hi-kvadrat = 16,633; $\alpha = 0,002$).

Z dobljenimi rezultati torej ne morem zaključiti, da se ženske bolje odzivajo na nedenarno nagrajevanje, sem pa odkrila določene ugodnosti, na katere se spol različno odziva. Eni izmed njih so tudi izhodi med delovnim časom, medtem ko je pri bila moških poglavitna možnost napredovanja v višje položaje.

6 PREDLOG NOVEGA MODELA NAGRAJEVANJA V PODJETJU X

Oblikovanje novega modela nagrajevanja delovne uspešnosti je težko delo, saj je z njim vedno kdo nezadovoljen. Ko zaposleni dobijo informacije o prenovi, se takoj pojavijo različna pričakovanja. Delavci si želijo višjih plač, delodajalci pa skušajo doseči z nižjimi stroški večjo motivacijo zaposlenih in s tem višjo delovno uspešnost.

Pregled dosedanjega modela nagrajevanja je pokazal številne slabosti in nekatere prednosti.

Med njegovimi večjimi prednosti je dejstvo, da gre za zelo enostaven model, kjer je zelo malo administrativnega dela za izračun dodatka k plači. Prav tako pa je primeren model za proizvodne delavce, kjer je možnost spremljanja delovne uspešnosti, torej ali delavci dosegajo normo, kakšen je odstotek izmeti, ter druge kvalitetne kriterije. Med njegove slabosti pa uvrščamo zapostavljenost nadenarnega nagrajevanja, prav tako merila niso jasno opredeljena, zato model zaposlenim ni objektivni in posledično niso vedno nagrajeni delavci, ki si nagrado zaslužijo. Model prav tako ne spodbuja k večji motivaciji, saj zaposleni niti natančno ne vedo, kako in kaj naj delajo, da bodo nagrajeni. Pri režijskih delavcih prva ocena pogosto ostane nespremenjena, ne glede na to, kako v prihodnje opravljajo delo.

Na podlagi analiz obstoječega sistema v podjetju X predlagam nov model. Predstavljati mora premik plače samo na podlagi vrednotenja delovnega mesta, k vrednotenju njegove delovne uspešnosti, znanj, izkušenj ter sposobnosti, ki jih posameznik ima.

6.1 Denarno nagrajevanje

Ugotovila sem, da ima denarno nagrajevanje večji vpliv na motivacijo zaposlenega kot nadenarno, zato sem pri oblikovanju novega sistema upoštevala predvsem to dejstvo. Želim, da je denarno nagrajevanje oblikovano raznovrstno ter da je več možnosti prejetja nagrade. Iz naslova tega predlagam štiri možne nagrade. Prva je nagrada za kratkoročno delovno uspešnost, kjer se primarno osredotočam na doseganje ciljev

zaposlenega v enem mesecu. Nadalje bi obstajala še nagrada za dolgoročno delovno uspešnost, ki bi spremljala uspešnost v celotnem poslovnem letu. Nekoliko standardno nagrado, 13. plačo, bi podjetje podelilo v primeru izjemno uspešnega leta, vendar bi se morali cilji določiti že ob začetku leta. Nazadnje predlagam tudi enkratne spodbude za izvrstne dosežke, ki bi bile podeljene samo ob uspešno zaključenih projektih, vsak predlog variabilnega nagrajevanja pa je razložen v nadaljevanju.

6.1.1 *Kratkoročna delovna uspešnost*

Ocenjevanje kratkoročne delovne uspešnosti se za vsakega delavca izvaja na zadnji dan v mesecu. Vodja je dolžan na podlagi vseh razpoložljivih informacij oceniti delavčevo napredovanje oziroma nazadovanje pri izpolnjevanju njegovih zadolžitev, programa dela in kriterijev za kratkoročno delovno uspešnost. Razgovori potekajo na individualni ravni, kriteriji pa so znani za vsak mesec vnaprej.

Vsak kriterij se ocenjuje z lestvico stopnjevanja, ki je prikazana na spodnji tabeli 6.1.

Tabela 6.1: Lestvica ocenjevanja

zelo neprimerno	neprimerno	primerno	dobro	zelo dobro
1	2	3	4	5

Zaposlenemu se pri kratkoročni delovni uspešnosti dodeli nagrada samo v primeru, da doseže oceno 4 ali več.

Predlagam tri kriterije, pri čemer se oceni vsak kriterij od 1 do 5, ocenjevanje pa bi razdelila na tri oddelke: proizvodnja, prodaja ter drugi oddelki.

Pri proizvodnji predlagam tri cilje, kjer so prvi cilj učinki posameznika znotraj delovne skupine, kjer se mesečno naredijo plani proizvodnje, kjer se spremljajo količina, kakovost dela (% izmeta) ter izpolnjevanje operativnih zadolžitev na delovnem mestu. Na mesečni ravni se določi norma, hkrati pa se določi tudi ocena za določen % presežene norme. Drugi cilj je gospodarjenje z delovnim časom, kjer se spremlja priprava delovnega mesta, začetek dela na DM, delo in izvajanje menjav, konec dela na

DM in odhod z DM. Preračuna se tudi učinkovitost delavca, pri čemer se upošteva količina izdelanih artiklov na uro dela, pregleda pa se tudi neto čas dela, brez odmorov. Tretji cilj pa je uspešno sodelovanje s sodelavci, pri čemer se spremlja sodelovanje v skupini, sodelovanje z vodji in doseganje ciljev enote.

Za prodajo so primernejši drugi cilji, začelo bi se s kumulativnim mesečnim prometom komercialista/kumulativni mesečni plan prodaje komercialista, kjer se po vsakoletnem planu prodaje podjetja in planu komercialistov pregleda preseganje mesečnega prometa. Za vsak določen odstotek preseganja kumulativnega plana prodaje je določena ocena v dogovoru z zaposlenim (ni postavljenih nerealnih ciljev). Sledi mu cilj realizirane marže/planirane marže, kjer se po vsakoletnem planu prodaje določi odstotek znižanja marže, ki mu je določena ocena. Zadnji cilj pa je enak kot pri proizvodnji, torej uspešno sodelovanje s sodelavci, pri čemer se spremlja sodelovanje v skupini, sodelovanje z vodji in doseganje ciljev enote.

Pri drugih oddelkih, kot so računovodstvo, marketing, IT-podpora, vzdrževanje, predlagam cilj pravočasnega izvajanja dela, kjer se spremlja doseganje rokov, pravočasno prihajanje na delovno mesto in odhajanje z delovnega mesta ter gospodarjenje z delovnim časom (učinkovitost delavca – dnevno poročanje o opravljenem delu). Sledi mu cilj doseganja kakovostnih delovnih rezultatov, pri čemer se spremlja kakovost izdelkov (izdelana poročila, dokumenti ...) ter cilj uspešnega sodelovanja, kjer se spremlja sodelovanje v skupini, sodelovanje z vodji in sodelovanje pri realizaciji ciljev enote.

Razgovori potekajo na individualni ravni, informacija o doseženi oceni pa je zaupna. Vsakemu zaposlenemu se konec meseca sporočijo rezultati ter povratna informacija o kakovosti dela. Natančno se obrazloži, kaj je potrebno še storiti za višjo oceno, ter obrazloži rezultate vsakega kriterija posebej.

6.1.2 Dolgoročna delovna uspešnost

Ocenjevanje dolgoročne delovne uspešnosti se za vsakega delavca izvaja v zadnjem mesecu poslovnega leta za obdobje od januarja do novembra. Posamezni delavec lahko na predlog vodje sektorja ob koncu leta napreduje ali nazaduje po kriterijih dolgoročne

delovne uspešnosti. Oceno delavca na predlog vodje sektorja določi direktor podjetja. Delavcu se na podlagi dosežene povprečne ocene lahko doda ali odvzame 1 ali največ 2 plačilna razreda.

Spodnja tabela 6.2. prikazuje primer odvzemanja in dodajanja plačilnih razredov. Torej, če zaposleni dobi v povprečju oceno med 1 in 1,99, naj bi v osnovi izgubil dva plačila razreda (do minimalne plače), vendar je potrebno pojasniti ocenjevalcem, da se ocene pod 3,0 dajo le v skrajnem nezadovoljstvu do zaposlenega. Takšna ocena je tudi povod za pogovor z direktorjem. V primeru, da zaposleni dobi oceno med 3,0 ter 3,99, se njegov plačilni razred ne spremeni. Če zaposleni doseže oceno med 4,0 in 4,99, se zaposlenemu zviša plača za en plačilni razred.

Tabela 6.2: Tabela napredovanja in nazadovanja

Povprečna ocena med 1–1,99: - 2 PR
Povprečna ocena med 2–2,99: - 1 PR
Povprečna ocena med 3–3,99: 0 PR
Povprečna ocena med 4–4,99: + 1PR
Povprečna ocena 5: +2 PR

Proizvodnja, prodaja in drugi oddelki

Podjetje oblikuje tri cilje, ki veljajo za vse oddelke. Prvi cilj je izpolnjevanje četrletnih in letnih delovnih zadolžitev posameznika, kjer se spremlja učinek zaposlenega znotraj delovne skupine, in sicer količino in kakovost dela na letni ravni. Naslednji cilj je napredek pri uporabi znanj, veščin in izboljševanje delovne usposobljenosti, kjer se spremlja napredek delavca, učinkovitost (% izmeta) ter krivuljo učenja. Nazadnje kot tretji cilj predlagam napredek pri izvajanju aktivnosti organizacijske enote, kjer se spremlja sodelovanje v skupini in vodi na letni ravni ter pomoč pri doseganju ciljev enote.

6.1.3 Letno izplačilo za delovno uspešnost (13. plača)

Izplačilo iz naslova uspešnosti poslovanja pripada zaposlenim delavcem v primeru, ko

družba presega vnaprej dogovorjene rezultate poslovanja. Pogoji in merila za izplačilo iz naslova uspešnosti se določijo vsako leto s sprejemom letnega plana in so vezani na doseganje in preseganje planiranih poslovnih rezultatov. Izplačilo iz naslova uspešnosti znaša največ do višine ene povprečne plače zaposlenega ter se podeli vsem zaposlenim ob koncu leta. V primeru slabšega poslovanja podjetja se 13. plača ne podeli. Slaba stran 13. plače je, če se je naslednje leto ne podeli. Zaposleni jo dojemajo že kot samoumevno in v primeru, da se podjetje odloči, da je v določenem poslovnem letu ne podeli, lahko zelo negativno vpliva na motivacijo zaposlenih.

6.1.4 Enkratne spodbude za izvrstne dosežke

Predlagam tudi enkratne spodbude za izvrstne dosežke zaposlenih. Pri prodajnikih bi lahko podelili enkratno spodbudo za dobre prodajne učinke, kadar prodajniki presegajo zastavljene cilje. Pomembno je, da se ob začetku leta naredi plan prodaje ter osebje nagradi, če ga pomembno presežejo. Jasno je potrebno tudi razjasniti, v kakšnem odstotku mora zaposleni preseči plan ter kakšna je nagrada. Dodatno se lahko podeli nagrado tudi pri privabljanju novih strank, če njihov predviden promet presega določen znesek. Podjetje lahko podeli tudi enkratno spodbudo za začasno delovno skupino. V primeru, kadar podjetje razvija nov projekt, zbere ekipo ljudi, ki se temu posveti. V primeru uspešnega vodenja projekta, podjetje ob koncu sodelujočim podari manjšo enkratno spodbudo. Kot zadnje priporočam še enkratno spodbudo za izvrstni delovni oziroma strokovni dosežek posameznika. Nagrada se lahko podeli kadarkoli in komurkoli ob večjih dosežkih, ki presegajo običajne delovne zahteve. Nominacijo za nagrado podeli vodja, direktor pa se odloči ali se nagrada podeli.

6.2 Nedenarno nagrajevanje

Po pregledu rezultatov sem ugotovila, da zaposleni niso pretirano naklonjeni nedenarnemu nagrajevanju. Kljub temu predlagam, da se v podjetje uvrsti tudi nedenarno nagrajevanje, za začetek javno priznanje ali pohvalo v pisni in ustni obliki najboljšim delavcem (na mesečni in letni ravni). Po prejemu pohvale, bodisi v pisni ali ustni obliki, je zaposleni bolj motiviran za delo, saj je zadovoljen z opravljenim delom. Pomembno je, da je pohvala dana ob pravem času, hkrati pa ne sme biti prepogosta. Predlagala bi tudi neformalno druženje v obliki večerij, kjer bi lahko nadrejeni

izpostavili najboljše delavce ter jim poklonili manjše nagrade (ura, vstopnice za predstavo ...). Takšna pohvala za podjetje ne predstavlja večjega stroška. Anketa je tudi pokazala, da je delavcem pomembna možnost zasebnega izhoda med delovnim časom (časovno naj bo omejen, hkrati pa mora biti določena tudi maksimalna mesečna izraba te možnosti). Preverila bi tudi interes vodstvenih delavcev za možnost izobraževanja, čeprav je manjši odstotek anketirancev pokazalo zanimanje za to. Upoštevati je še potrebno individualne potrebe zaposlenih ter spremljati zaposlene, ki izstopajo pri prevzemanju odgovornosti. Takim lahko podjetje dodeli večjo odgovornost pri delu in možnost izobraževanja in napredovanja.

7 SKLEP

Ključ do uspešnega podjetja je zadovoljen delavec. Podjetja konstantno iščejo načine, da bi na najcenejši način motivirali zaposlene, ki bi s svojo učinkovitostjo pripomogli k boljšim finančnim rezultatom. Največja napaka, ki jo vodstvo lahko naredi, je enoten sistem nagrajevanja, brez individualnega prilagajanja industriji, v kateri deluje. Ustrezno oblikovan sistem nagrajevanja je v današnjih časih konkurenčna prednost, saj naredi razliko med dobrim in najboljšim podjetjem.

Podjetje X je proizvodno podjetje z večjim deležem moških zaposlenih z nižjo izobrazbo. Pri analizi rezultatov anketnega vprašalnika sem prišla do prvega problema, in sicer nepoznavanja obstoječega sistema nagrajevanja, zaradi česar je med anketiranci veliko nezadovoljstva. Ugotavljala sem tudi pomembnost denarnih in v sedanjem času opevanih nedenarnih nagrajevanj. V veliki večini so se zaposleni nagibali k denarnemu nagrajevanju, kar je zelo smiselno, saj ima večina minimalno plačo, s tem pa niso zadovoljene osnovne potrebe. Pri moških se je to še bolj odražalo, saj je večina moških zaposlena v proizvodnji, medtem ko je večina žensk v pisarni (računovodstvo, tajništvo itd.) z boljšo osnovno plačo.

Z vsemi podanimi podatki zato predlagam oblikovanje novega sistema nagrajevanja, ki upošteva tudi delovno mesto. Seznanjenost s kriteriji nagrajevanja je povezana z večjim zadovoljstvom zaposlenih, zato je pomembno, da bi novi sistem nagrajevanja vodstvo ustrezno posredovalo zaposlenim, vsako dano oceno pa je potrebno tudi ustrezno kvantificirati in argumentirati. Glede na pregledane rezultate tudi ne svetujem, da bi se podjetje osredotočilo le na nefinančno nagrajevanja, potrebno pa je uvesti javno ustno ali pisno priznanje posebnih dosežkov.

8 LITERATURA

1. Aguinis, Herman. 2011. *Performance management*. Dostopno prek: <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Performance-Management-Course-Taster.pdf> (25. april 2016).
2. Aguinis, Herman, Harry Joo in Ryan K. Gottfredson. 2013. What monetary reward can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons* 56 (2): 241–249.
3. Antončič, Boštjan. 2008. Notranje podjetništvo. V *Podjetništvo*, ur. Mitja Ruzzier, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich, 93–101. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
4. Armstrong, Michael. 1999. *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.
5. Balažova, Žaneta in Miloš Hitka. 2014. *The impact of age, education and seniority on motivation of employees*. Slovakia: Department of enterprise management.
6. Brewer, Neil in Carlene Wilson. 1995. *Psychology and Policing*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
7. Brown, Michelle, John Shields, Sarah Kaine, Catherine Dolle-Samuel, North-Samardzic, Peter McLean, Robyn Johns, Jack Robinson, Patrick O'Leary in Geoff Plimmer. 2007. *Managing Employee Performance and Reward*. Cambridge: Cambridge University Press.
8. Danish, Qaise Rizwan in Ali Usman. 2010. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management* 5 (2): 159.
9. De Martino, Benedetto, Vikhram S. Chib, Shinsuke Shimojo in John P. O'Doherty. 2012. What monetary reward can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons* 56 (2): 241–249.
10. Dessler, Gary. 2011. *Human resource management*. Boston: Prentice Hall.
11. Dewhurst, Martin, Matthew Gruthridge in Elizabeth Muhr. 2009. *Motivating people: Getting beyond money*. Dostopno prek: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money> (25. april 2016).
12. Faganelj, Mojca, Saša Mlakar, in Anita Molka. 2007. Kako obdržati kader? V *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*, ur. Tamara Avsec, Valerija Čuček, Mojca

- Faganelj, Saša Mlakar, Anita Molka in Tomaž Ravnikar, 90. Ljubljana: Lisac & Lisac.
13. Frlec, Špela. 2008. Motivacija za delo in kako jo spodbuditi. *HRM* 6 (25): 40–43.
 14. Galič, Jana in Romana Kruhar Puc. 2005. *Obdavčitev plač in drugih osebnih prejemkov*. Lesce Legat.
 15. Gruban, Brane. 2003. *Uvajanje modelov kompetenc*. Dostopno prek: <https://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/uvajanje-modelov-kompetenc.pdf> (25. april 2016).
 16. --- 2006. *Razočaranja in obljube (ne)denarnega nagrajevanja*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/> (25. april 2016).
 17. Henderson, Richard I. 2003. *Compensation management in a knowledge-based world*. New Jersey: Prentice Hall.
 18. Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude inoviranja v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 939–951.
 19. --- 2004. Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 174–202. Ljubljana: Založba Sophia
 20. Jurančič, Ilja. 1995. *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list RS.
 21. Kaplan, L. Stacey. 2005. Total Rewards in Action: Developing a Total Rewards Strategy. *Benefits and Compensation Digest*: 32–37.
 22. Laff, Michael. 2007. Performance Management Gives a Shaky Performance. *Training and Development* 61 (9): 18.
 23. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 24. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 25. Mahaney, Robert in Albert Lederer. 2006. The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on *Information Systems Project Success*. *Project Management Journal* 37 (4): 42–54.
 26. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
 27. --- 2008. Zaposleni v organizaciji: kadri v športu. V *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v*

- športu, zavarovanje v športu*, ur. Dušan Gerlovič, 23–26. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
28. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
 29. Možina, Stane. 2004. *Poslovno komuniciranje evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
 30. Nemeč, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
 31. Palmer, Sally. 2001. *People and self management*. Oxford: Butterworth/Heinemann.
 32. Poslovni forum. 2009. *Motivacijske tehnike*. Dostopno prek: http://www.poslovni-forum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp (25. april 2016).
 33. Pučko, Danijel in Rozman Rudi. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Del 1, Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 34. Srića, Velimir. 1994. *Inventivni menedžer*. Zagreb. MEP Consult.
 35. Svetlik, Ivan, Nada Zupan in Miroslav Stanojević. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 36. Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
 37. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 38. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
 39. Wollack, Stephen, John J. Clancy in Stephen Beals. 1973. *The validation of entry-level law enforcement examinations in the States of California and Nevada*. Sacramento: Selection Consulting Center.
 40. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 21/2013 (13. marec 2013).
 41. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 42. --- 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan, Zvone Vodovnik in Stane Možina, 294. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 43. --- 2006. HRM mora stopiti zunaj sedanjih okvirov delovanja. *HRM* 4 (12): 3.
 44. Yates, Dan, David Moore in George P. McCabe. 1999. *The Practice of Statistics*. (1st Ed.). New York: W.H. Freeman.

PRILOGA

Priloga A: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Dragica Vencelj, absolventka sociologije na Fakulteti za družbene vede. Pišem diplomsko delo o uspešnosti denarnega in nedenarnega sistema nagrajevanja v vašem podjetju. V empiričnem delu bom za raziskavo uporabila vprašalnik, ki je anonimen. Podatki bodo služili preverjanju določenih predpostavk, ki jih obravnavam v diplomskem delu, in kot predlog izboljšav obstoječega sistema nagrajevanja, zato vas prosim, da vprašanja natančno preberete in nanje iskreno odgovorite.

Najlepša hvala.

Q1 – Spol (obkroži):

- a) Moški
- b) Ženski

Q2 – Starost

- a) Do 25 let
- b) 25–35 let
- c) 35–45 let
- d) Nad 45 let

Q3 – Dokončana stopnja izobrazbe

- a) Osnovna šola ali manj
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola
- d) Višja šola, doktorat

Q4 – Vrsta delovnega razmerja

- a) Pogodba za nedoločen čas
- b) Pogodba za določen čas
- c) Drugo (zapiši): _____

Q5 – Dolžina zaposlitve (pri podjetju X)

- a) Manj kot 1 leto
- b) 1–5 let
- c) 5–10 let
- d) Nad 10 let

Q6 - Spodaj so navedene tri trditve o obstoječem sistemu nagrajevanja v vašem podjetju. Na lestvici od 1 do 4, kjer 1 pomeni "s trditvijo se sploh ne strinjam", 4 pa "s trditvijo se popolnoma strinjam", ocenite, v kolikšni meri trditve držijo za vas. Pri vsaki trditvi izberite en odgovor.

1- S	2 – S	3 – S	4 – S
trditvijo se sploh ne strinjam	trditvijo se delno ne strinjam	trditvijo se delno strinja	trditvijo se popolnoma strinjam

- a) Z obstoječim sistemom nagrajevanja sem zadovoljen/a.
- b) S sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti sem dobro seznanjen/a.
- c) Vem, kateri so kriteriji ocenjevanja in nagrajevanja moje delovne uspešnosti.
- d) Želel/a bi si, da bi podjetje imelo vzpostavljene jasne kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti.
- e) Ocenjevanje vodij je preveč subjektivno

Q7 – Navedeni so dejavniki sistema nagrajevanja. Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni "sploh ni pomembna", 5 pa "zelo pomembna", ocenite, v kolikšni meri naslednje trditve držijo za vas. Pri vsaki trditvi izberite en odgovor.

1 – Sploh ni pomembna	2 – Ni pomembna	3 – Včasih je pomembna	4 – Je pomembna	5 – Zelo pomembna
-----------------------	-----------------	------------------------	-----------------	-------------------

- a) Možnost dodatnega izobraževanja
- b) Delovno okolje (prostor, ambient, oprema)
- c) Skupni izleti, pikniki ali podobne aktivnosti
- d) Udeležba na seminarjih
- e) Nagrada za inovacije
- f) Možnost zasebnega izhoda v delovnem času
- g) Božičnica
- h) Možnost napredovanja v vodilne položaje
- i) Denarna nagrada iz udeležbe v dobičku
- j) Javna pohvala ali priznanje za dobro delo
- k) Nagrada za uspešnost
- l) Osnovna plača

Hvala za vaš čas!