

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Valerija Vuk

Vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost
zaposlenih

(študija primera)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Valerija Vuk

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost
zaposlenih

(študija primera)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

*Sreča ni v glavi in ne v daljavi,
ne pod palcem skrit zaklad.
Sreča je, ko se delo dobro opravi
in ko imaš nekoga rad. (Pavček 2009)*

ZAHVALA

*Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. Branku Iliču,
za strokovno pomoč, napotke in nasvete
pri oblikovanju diplomske naloge.*

*Hvala dragim prijateljicam, ki so mi krajšale čas študija,
me spravljalje v smeh in bile tolažilna rama v trenutkih negotovosti.
Ostali bodo nepozabni spomini!*

*Velik hvala tebi mama, da si mi omogočila študij, me spodbujala
in mi vedno stala ob strani. Hvala, da si verjela vame, ko še sama nisem!
Hvala tudi ostalim družinskim članom za vso oporo v času študija.*

Ati, ta diploma je zate!

Vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost zaposlenih (študija primera)

Zadovoljni zaposleni odraža uspešno podjetje, zato je pomembno, da zaposlene primerno nagradimo. Nagrajevanje je najpomembnejši in hkrati najobčutljivejši element upravljanja človeških virov. Deluje kot motivacija pri opravljanju delovnih nalog in gradi pripadnost podjetju. Ker je vsaka organizacija edinstvena, mora biti tudi sistem nagrajevanja oblikovan izključno za določeno organizacijo. Pri tem je pomembno, da menedžment upošteva ter vključi zaposlene. Sistem nagrajevanja je torej najuspešnejši, če podjetja oblikujejo primerno razmerje finančnih in nefinančnih nagrad, glede na zanimanja in vrednote delavcev. V sistem nagrajevanja spada tudi ocenjevanje delovne uspešnosti, ki predstavlja nadpovprečne rezultate dela. Ocenjevanje delovne uspešnosti se izvaja skozi različne metode ocenjevanja in poteka na različnih ravneh z osnovnim namenom vpliva na napredovanje in zvišanja plač. Diplomsko delo na podlagi teorije natančneje preučuje sistem nagrajevanja in delovno uspešnost zaposlenih. Vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost zaposlenih pa sem skušala prikazati s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga izvedla v Splošni bolnišnici Murska Sobota. Ugotovila sem, da je delovna uspešnost zaposlenih v veliki meri odvisna od tega, kako je sistem nagrajevanja oblikovan. Rezultati analize kažejo, da primerno oblikovan sistem nagrajevanja motivira zaposlene in povečuje delovno uspešnost zaposlenih.

Ključne besede: zaposleni, sistem nagrajevanje, plača, motivacija, delovna uspešnost.

The impact of reward system on employee's performance (case study)

Satisfied employees reflect the successful company. It is consequently important that employees are properly rewarded. Rewarding is the most important and at the same time the most sensitive element of human resources management. It acts as a motivation in the performance of tasks and builds loyalty to the company. As each organization is unique, a reward system must be designed exclusively for a particular organization. In doing so, management must take into account and integrate employees. Reward system is therefore most effective when companies create the appropriate balance of financial and non-financial rewards based on the interests and values of the workers. The reward system also includes a performance appraisal, which represents above average results of the work. Performance appraisal is carried out through a variety of assessment methods, and at various levels with the primary purpose of the impact on the promotion and salary increases. My diploma thesis on the basis of theory specifically examines the reward system and job performance of employees. In the empirical part I tried to show the impact of rewarding the employees' performance through the analysis of a questionnaire, which I made at the General Hospital Murska Sobota. I found that employee performance is largely dependent on how the reward system is designed. The results of the analysis indicate that appropriately designed reward system motivates employees and increases employee's performance.

Key words: employees, reward system, salary, motivation, work performance.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	8
1.1	Opredelitev problema.....	8
1.2	Hipoteze.....	9
1.3	Metodologija.....	10
1.4	Struktura.....	11
2	NAGRAJEVANJE	12
2.1	Vrednotenje dela.....	14
2.2	Sistem nagrajevanja.....	14
2.2.1	Sestavine sistema nagrajevanja.....	17
2.2.2	Cilji sistema nagrajevanja.....	18
2.3	Oblike nagrajevanja.....	19
2.3.1	Finančno nagrajevanje.....	20
2.3.2	Plačni sistem.....	21
2.3.3	Nedenarno nagrajevanje.....	24
2.4	Vidiki nagrajevanja.....	25
2.4.1	Pozitivni vidiki.....	25
2.4.2	Pomanjkljivosti nagrajevanja.....	26
3	DELOVNA USPEŠNOST	28
3.1	Ocenjevanja delovne uspešnosti.....	28
3.1.1	Pogostost ocenjevanja.....	30
3.2	Namen ocenjevanja delovne uspešnosti.....	30
3.3	Ravni ocenjevanja delovne uspešnosti.....	31
3.4	Metode merjenja delovne uspešnosti.....	32
3.5	Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti.....	35
4	OPIS IZBRANE ORGANIZACIJE	37
4.1	Splošna bolnišnica Murska Sobota.....	37
4.2	Sistem nagrajevanja.....	38
4.2.1	Oblikovanje plač.....	39
4	ANALIZA RAZISKAVE	41
4.1	Analiza in interpretacija ankete.....	41
4.2	Preverjanje hipotez.....	49
5	ZAKLJUČEK	55
6	LITERATURA	57

PRILOGE	63
Priloga A.....	63
Priloga B.....	67
Priloga C.....	68
Priloga Č.....	68

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Povezanost posameznih elementov v strategiji in procesih nagrajevanja	13
Slika 2.2: Trikotnik pravičnosti.....	18
Slika 2.3: Oblike nagrajevanja	20
Slika 2.4: Oblika plače	23
Slika 3.1: Viri informacij ocenjevanja delovne uspešnosti	34

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Spolna sestava anketirancev	41
Graf 5.2: Starost anketirancev	42
Graf 5.3: Vrsta delovnega razmerja	43
Graf 5.4: Poznavanje sistema določanja plače	43
Graf 5.5: Poznavanje sistema nagrajevanja.....	44
Graf 5.6: Vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost.....	44
Graf 5.7: Zadovoljstvo zaposlenih s segmenti nagrajevanja.....	45
Graf 5.8: Odgovornost v odvisnosti od plačila	46
Graf 5.9: Vpliv nagrad na delovno uspešnost	46
Graf 5.10: Moč vpliva nagrad na delovno uspešnost.....	47
Graf 5.11: Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti	48

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Vrste nagrad	16
Tabela 5.1: Stopnja izobrazbe	42
Tabela 5.2: Prikaz kontingenčne tabele med spremenljivkama Izobrazba in Poznavanje sistema nagrajevanja	50
Tabela 5.3: Izračun hi-kvadrat testa med spremenljivkama Izobrazba in Poznavanje sistema nagrajevanja	50
Tabela 5.4: Prikaz kontingenčne tabele med spremenljivkama Starost in Zadovoljstvo	51
Tabela 5.5: Izračun hi-kvadrat testa med spremenljivkama Starost in Zadovoljstvo	52
Tabela 5.6: Povezanost spremenljivk Poznavanje sistema nagrajevanja in Vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost	53
Tabela 5.7: Izračun statistik opravljenega T-tesna med spremenljivkama Poznavanje sistema nagrajevanja in Vpliv nagrajevanja na delovno uspešnost.....	54

1 UVOD

Delo v organizaciji, kot je bolnišnica, zahteva visoko stopnjo strokovnosti, zato je pomembno, da so zaposleni zadovoljni in uspešni pri opravljanju dela. Sistem nagrajevanja, kot sredstvo motiviranja, je pomemben dejavnik pri povečanju delovne uspešnosti.

1.1 Opredelitev problema

Brejc (2000, 23–24) pravi, da organizacije sledijo spoznanju, da so ljudje ključni dejavnik storilnosti, učinkovitosti in uspešnosti. Pomeni, da je pomembno, kako voditi in sodelovati z zaposlenimi, da bi dosegli cilje in hkrati zagotovili zadovoljstvo zaposlenih.

Podjetje skuša sestaviti učinkovito kadrovske sestavo, ki oblikuje primerne motivacijske dejavnike. Eden izmed osnovnih dejavnikov je plača, ki jo sestavljata stalni in gibljivi del. Stalni del plače oblikuje osnovno plačilo za delo, v variabilni del plače pa uvrščamo različne ugodnosti in nagrade. Da bodo nagrade delovale kot motivatorji in vzpodbude, organizacija stremi k oblikovanju primerne kombinacije denarnih in nedenskih nagrad. Razmerje se oblikuje glede na zanimanje in vrednote zaposlenih, kar pa pomeni, da je zelo pomembno, da kadrovska služba pozna svoj kader. Ustrežno oblikovan sistem nagrajevanja tako lahko vodi k visoki poslovni uspešnosti in posledično zadovoljstvu kadra. Zadovoljni zaposleni pa so rdeča nit uspešnega poslovanja organizacij. Na tak način organizacija zadrži ključne kadre, ki k razvoju organizacije prispevajo največ.

Vsaka organizacija, ki želi delovati uspešno in konkurenčno, svojim zaposlenim zagotavlja urejena delovna mesta, ki dajejo občutek varnosti, in spodbudo za opravljanje delovnih nalog. Organizacije skozi proces poslovanja ugotavljajo, kaj je za zaposlene pomembno pri opravljanju dela, kakšne so njihove prioritete in kateri dejavniki vplivajo na njihovo usmerjenost k doseganju cilja. Dobri delovni pogoji dajejo zaposlenemu možnost osebnega in profesionalnega razvoja, kar posledično vpliva na uspešnost njegovega dela. K temu spada še ustrezno oblikovan sistem nagrajevanja, ki spodbuja delovno uspešnost zaposlenega. Jasnost in preglednost sta osnovna kriterija sistema nagrajevanja.

Nada Zupan (2001) poudarja, da mora vsako podjetje samo ugotoviti, kakšno nagrajevanje je najprimernejše zanj in posledično za njegove zaposlene. Pravi, da je nagrajevanje učinkovito

še le takrat, ko je prilagojeno značilnostim okolja, v katerem podjetje deluje. Okolje sili organizacije k spopadanju s spremembami na trgu ter k uvajanju le-teh v vsakodnevno prakso. Podjetje se tako odziva in prilagaja na spremembe v okolju in njegove zahteve glede na veliko konkurenčnost. Hkrati je pomembno je, da organizacije oblikovanje svoje poslovne prihodnosti ne prepusti okolju, ampak same težijo k uspešnosti. Usmerjanje zaposlenih k doseganju delovne uspešnosti zaposlenih s pomočjo urejenega sistema nagrajevanja je tako ključni cilj vsake organizacije. Dober sistem nagrajevanja tako spodbuja uspešnega zaposlenega, ki vlagajo svoje znanje in ustvarjalnost v opravljanje delovnih nalog.

Ob oblikovanju sistema nagrajevanja organizacija določa kriterije in namen ocenjevanja delovne uspešnosti. Delovna uspešnost je dinamičen, večdimenzionalen konstrukt, ki obsega vedenje zaposlenih pri delu, ki neposredno ali posredno podpirajo cilje organizacije (Motowidlo in drugi v Binnewies in drugi 2009, 67). Nagrajevanje uspešnosti pa zaposlene vzpodbuja, da izkoriščajo svoj polni potencial, kajti delavci večkrat sami iščejo povratno informacijo o individualni uspešnosti, na podlagi katere lahko izboljšajo in spremenijo sistem dela.

Namen diplomske naloge je skozi teorijo prikazati ugotovitve s področja nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih. Spoznati želim osnovne značilnosti nagrajevanja, ter sestavine, oblike in vidike sistema nagrajevanja. Zanimajo me še metode in nameni ugotavljanja delovne uspešnosti. Namen bom dosegla s preučevanjem literature in opravljeno raziskavo v Splošni bolnišnici Murska Sobota.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kako je delovna uspešnost povezana s sistemom nagrajevanja in posledično, kakšen je vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost zaposlenih. Skozi diplomsko nalogo torej želim pokazati, kako pomembno je oblikovati učinkovit sistem nagrajevanja, da bo motiviral zaposlene in povečal njihovo delovno uspešnost. Zadovoljni zaposleni so pomemben dejavnik za uspeh organizacije.

1.2 Hipoteze

Osnovna teza diplomske naloge je, da sistem nagrajevanja vpliva na delovno uspešnost zaposlenih. Osnovno tezo sem razdelila na pet delovnih hipotez, ki jih bom skušala potrditi oziroma ovreči s pomočjo anketnega vprašalnika v empiričnem delu naloge.

Hipoteza št. 1: *Zaposleni z višjo izobrazbo natančneje poznajo sistem nagrajevanja kot tisti z nižjo izobrazbo.*

Hipoteza št. 2: *Zaposleni mlajše starostne strukture (do 40 let) se v večji meri strinjajo s trditvijo »Za svoje delo sem primerno nagrajen«, kot zaposleni nad 40 let.*

Hipoteza št. 3: *Na delovno uspešnost zaposlenih ima večji vpliv denarno nagrajevanje.*

Hipoteza št. 4: *S preoblikovanjem oziroma izboljšanjem sistema nagrajevanja lahko organizacija izboljša delovno uspešnost zaposlenih.*

Hipoteza št. 5: *Pri vprašanih, ki so seznanjeni s sistemom nagrajevanja, sistem nagrajevanja spodbuja delovno uspešnost.*

1.3 Metodologija

V diplomskem delu bom uporabila različne metode družboslovnega raziskovanja. S pomočjo strokovne literature bom postavila okvire diplomskega dela. Uporabila bom znanstvene domače kot tuje pisne vire. Z uporabo deskriptivnega pristopa bom opisala osnovne pojme in koncepte, ki so relevantni za moje raziskovalno področje. Pri oblikovanju diplomske naloge bom uporabila tudi primerjalni pristop, ki predstavlja analitično orodje pri razumevanju sistema nagrajevanja in delovne uspešnosti.

V raziskovalnem delu naloge bom analizirala podatke, pridobljene na podlagi lastne raziskave. Predstavila bom rezultate kvantitativne metode raziskovanja, ugotovitve in sklep raziskovanja. Kvantitativna raziskava je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika kombiniranega tipa, statistična analiza zbranih podatkov pa je bila zbrana s programom SPSS 21. S pomočjo programa SPSS bom izdelala bivariatne statistične analize¹, s katerimi bom preverila hipoteze. Pri analiziranju podatkov sem si pomagala še s programom Excel 2013.

¹ Med bivariatne statistične analize spadajo frekvenčne tabele, kontingenčne tabele, hi-kvadrat test in T-test. Rezultati analiz so statistično značilni, če je stopnja statistične značilnosti oziroma signifikanca manjša od 5 %. (Ferligoj 1995)

1.4 Struktura

Diplomsko nalogo sestavljata teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom opredelila sistem nagrajevanja, njegove sestavine in cilje nagrajevanja. Nadalje bom razčlenila še oblike in oblikovala vidike nagrajevanja. V tretjem poglavju bom natančneje razčlenila pojem delovna uspešnosti. Opredelila bom ocenjevanje delovne uspešnosti, njen namen, ravni in metode ocenjevanja. Raziskala bom še napake, ki lahko nastanejo pri ocenjevanju delovne uspešnosti.

V empiričnem delu diplomske naloge bom najprej opisala izbrano podjetje, torej Splošno bolnišnico Murska Sobota. Opisala bom delovanje splošne bolnišnice, sistem določanja plač in sistem ugotavljanja delovne uspešnosti. Na koncu bom analizirala in interpretirala še rezultate anketnega vprašalnika in statistične analize.

2 NAGRAJEVANJE

Nagrajevanja sestoji iz nagrad, ki so v določenem razmerju povezane v sistem. Menedžerji v večini nagrade opredeljujejo kot denarne nagrade, medtem ko zaposleni na nagrade gledajo še z ožjega vidika, torej kot plačilo za delo. Pojem nagrade pa se nanaša na vsa denarna, nedenarna in psihološka plačila, ki jih organizacija zagotovi zaposlenim v zameno za opravljeno delo. (Bratton in Gold 2008, 360)

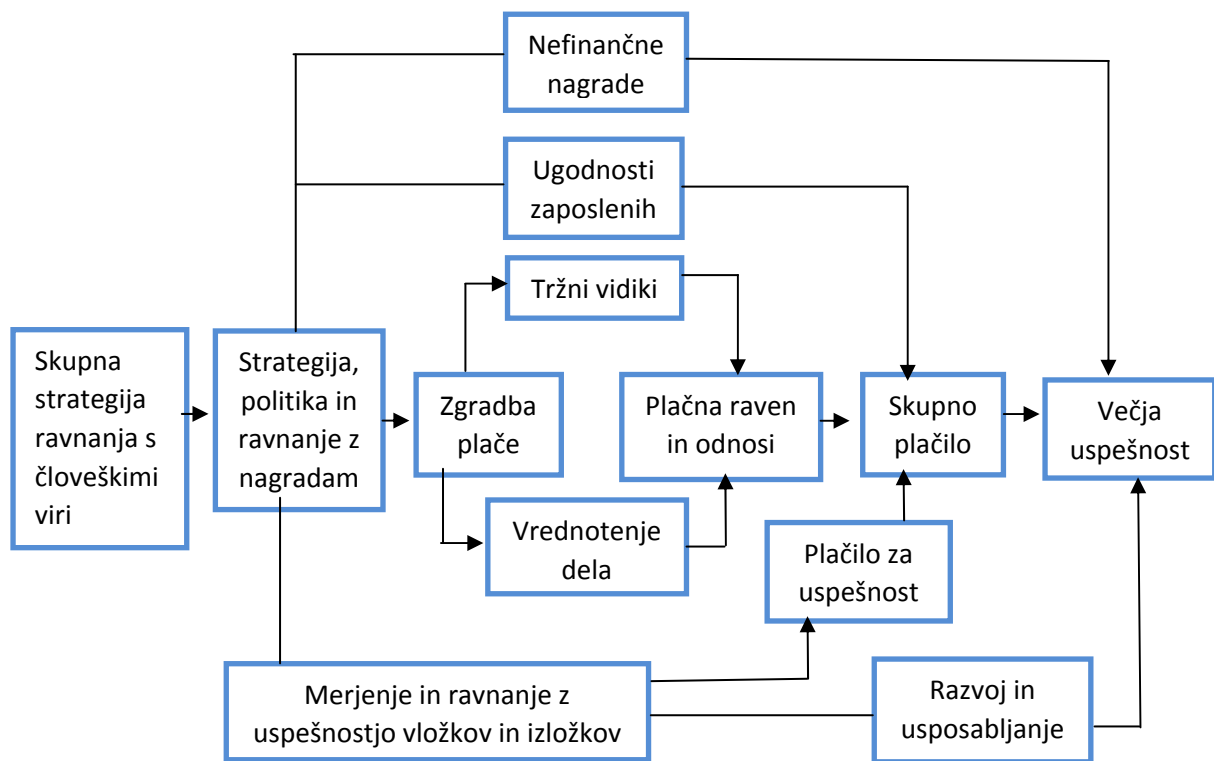
Plače in dodatne ugodnosti, ki so jih deležni zaposleni, delujejo kot motivacija za nadaljnje opravljanje dela ter pripomorejo k temu, da se zaposleni bolj zanima za poslovanje podjetja. Zagotavljanje izobraževanja, sodelovanja na različnih strokovnih seminarjih, zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja, finančno svetovanje ipd. pripomorejo k uresničevanju ciljev organizacije. Podjetja tako skušajo oblikovati vedno bolj inovativne načine nagrajevanja zaposlenih, s katerim povečujejo njihovo produktivnost ter hkrati privabljajo nove kadre. (Treven 1998)

Da bo menedžment človeških virov vzpodbudil vse zaposlene, naj bi sistem nagrajevanja oblikoval glede na pričakovanja, saj zaposleni na plače in nagrade gledajo največkrat kot na plačilo za trud, ki so ga vložili v delo ter kot na priznanje za njihove dosežke in sposobnosti. (Svetlik in drugi 2009) Nagrajevanje je potrebno prilagoditi tudi medsebojnim odnosom, ki temeljijo na dolgotrajni povezanosti med organizacijo in zaposlenimi. (Zupan 2001)

Nelson (1994) deli nagrajevanje na formalno in priložnostno. Formalno nagrajevanje opredeli kot nagrajevanje, kjer se delitev nagrad predvidi vnaprej in pri katerem so vrednosti le-teh nekoliko večje. Priložnostno nagrajevanje pa definira kot spontano oziroma sprotno ter nezahtevno nagrajevanje. Nagrajevanje po priložnosti ne zahteva velikih stroškov, zato ga lahko uporabljajo menedžerji in vodje zaposlenih na vseh ravneh organizacije.

Sistem nagrajevanja je sestavljen iz posameznih elementov, ki se povezujejo v strategiji in procesih nagrajevanja. Slika 2.1 nam prikazuje vpliv skupne strategije in strategije s človeškimi viri na strategijo, politiko in ravnanje z nagradami.

Slika 2.1: Povezanost posameznih elementov v strategiji in procesih nagrajevanja



Vir: Kejžar in drugi (1995, 47).

Iz slike 2.1 je razvidno, da se ravnanje s človeškimi viri razdeli na štiri elemente: nefinančne nagrade, ugodnosti, strukture plače ter ugotavljanja in ravnanja z uspešnostjo vložkov in izlozkov. Ti štirje dejavniki oblikujejo politiko nagrad v podjetju. Strukturno plače glede na model oblikujejo tržni vidiki in vrednotenje dela, kar pa skupaj vpliva na plačno raven in odnose med zaposlenimi. Plačna raven pa skupaj s plačilom za uspešnost ter ugodnostmi tvorijo skupno plačilo. Od skupnega plačila, nefinančnih nagrad ter razvoja in usposabljanja zaposlenih pa je odvisna uspešnost. (Kejžar in drugi 1995, 47)

Vsi elementi v modelu nas tako vodijo do večje uspešnosti. Vsak mehanizem je potrebno skrbno zasnovati, saj predstavlja željo oziroma cilj, ki ga želi podjetje doseči. Želja po doseganju uspešnosti žene menedžment k pravilnemu usmerjanju človekove aktivnosti. Uspešnost nam daje napotke, kako ravnati z zaposlenimi, torej jo lahko definiramo kot primerjavo med želenim in doseženim. (Kejžar in drugi 1995, 47)

Po Kralju (2003, 441) nagrajevanje sodelavcev izhaja iz vsaj treh izhodišč: iz vrednotenja in razvrščanja delokrogov, iz vrednotenja in razvrščanja sodelavcev in iz vrednotenja uspešnosti podjetja. Razumljivo je, da je v uspešnih podjetjih nagrada večja.

2.1 Vrednotenje dela

Vrednotenje dela je proces, ki »obravnava razporejanje in delitev tistega dela novo ustvarjene vrednosti, ki je namenjena za osebno potrošnjo delavcem«. (Uhan 1989, 1) Je sistematičen proces določanja relativnih vrednosti delovnih mest z namenom, da bi ugotovili, katero delo je potrebno plačati več. Pomaga pri vzpostavljanju notranjega kapitala med različnimi delovnimi mesti. (Sherman in drugi 1998, 357)

»Vrednotenje dela omogoča racionalno podlago za sestavo in vzdrževanje pravične plačilne strukture, pomaga urejevati razmerja med različnimi vrstami dela v podjetju, zagotavlja oblikovanje in sprejem pravičnih odločitev o razvrščanju del in plačilnih razmerij in določa stopnjo, do katere se za enakovrstna dela določa enako plačilo.« Osnovo vrednotenja dela sestavljata analiza dela in opisi delovnih mest, ki vsebujejo osnovne podatke o posameznem delovnem mestu. (Treven 1998, 220)

Pri oblikovanju vrednotenja dela se uporabljajo dejavniki, katere primerjamo in jim tako določimo moč za različna dela. Dejavnike lahko razdelimo v tri skupine (Treven 1998, 221):

- *vhodi*, med katere spadajo znanje, spretnosti in druge osebne značilnosti, ki jih zahteva delo (znanje, ki se ga uporablja na določenem strokovnem, tehničnem področju)
- *proces*, sem štejemo značilnosti dela, ki določajo zahteve do njegovega nosilca, kot so kreativnost, reševanje problemov, prizadevanje, izvirnost itd.
- *izhodi*, med katere spadajo vplivi nosilca dela na končne rezultate, kot so kakovost, prodaja in dobiček, odgovornost za opravljeno delo itd.

2.2 Sistem nagrajevanja

Sistem nagrajevanja lahko opredelimo kot »načine razdeljevanja rezultata gospodarjenja, ki se lahko porabi za nagrade za opravljene delovne naloge«. (Lipovec 1987, 190)

Lipičnik (1998a, 191) definira sistem nagrajevanja kot »uskklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede ne njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in glede ne njihovo tržno ceno«. Namen tega je motiviranje zaposlenih in nagrajevanje opravljenega dela ter prispevek k celoti delovanja in uspešnosti podjetja. Sistem nagrajevanja organizacija formira v okviru lastne filozofije nagrajevanja in strategije v

povezavi s procesi, praksami, poslovno strategijo, strukturo podjetja in postopki, ki izoblikujejo nivoje plač, različne ugodnosti in bonitete na delovnem mestu.

Svetlik (in drugi 2009) v sistem nagrajevanja vključuje tudi delovno okolje, v katerem posluje organizacija in ki deluje spodbudno, delovne razmere ter možnosti napredovanja oziroma izpolnjevanja kariernih poti. Ti dejavniki so manj otipljivi, vendar posredno določajo plačila za delo ter nagrade. Novejši trend vključuje še osebno rast², sodelovanje in kompetentnost zaposlenih, ki hkrati vplivajo na oblikovanja sistema nagrajevanja. (Chen in Hsieh 2006, 65)

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, 178)

»Sistem nagrajevanja naj bi bil dinamičen sistem, sistem vzpodbujanja dosežkov.« (Merkač Skok 2005, 199) Organizacija ga oblikuje tako, da združi plače in indirektno bonitete, ki jih je deležen zaposleni. Bonitete so metoda nagrajevanja oziroma kompenzacij³, ki jih zaposleni dobi kot dodatek k plači. To so različni programi, storitve ter plača za čas, ko zaposleni ne opravlja delovnih nalog. Vsebina nagrajevanja zajema še različne tipe »poštenosti«, oblikovanje nagrajevalne strukture, kot so metode, sheme, udeležba na dobičku. (Merkač Skok 2005, 197)

Merkač Skok (2005, 197–198) omenja pet sistemov nagrajevanja, ki jih podjetja najpogosteje uporabljajo. Prvi je nagrajevanje po času, kjer je delavec nagrajen za čas, ki ga je preživel v podjetju. Usmerjeno je zlasti v kvaliteto dela, ki je kriterij, s katerim presojuje odgovornost, kvantiteta pa je odvisna od tehnične ureditve delovnega procesa. Nagrajevanje po normi je drugi sistem, ki vključuje določanje norme⁴ in predstavlja v naprej določeno količino rezultatov dela, izraženih s pomočjo ustreznih merskih enot v enoti časa. Značilnost je vzpodbujanje k čim večji količini rezultatov, česar posledica je lahko slabša kvaliteta in izčrpanost delavca. Naslednje nagrajevanje je po akordu in se od sistema nagrajevanja po

² Med osebno rast zaposlenega štejemo usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, možnost napredovanja in grajenje kariere, vlaganje v ljudi ipd. (Chen in Hsieh 2006, 65)

³ Kompenzacija je plačilo za čas, ko zaposleni opravlja svoje delovne naloge. (Merkač Skok 2005, 197)

⁴ »Norma je čas, ki je potreben da povprečno nadarjen ter ustrezno kvalificiran delavec v normalnih okoliščinah s predpisanimi sredstvi ter na točno določen način z normalno prizadevnostjo opravi določeno delo.« (Lipovž 1979, 173)

normi razlikuje samo po tem, da se količine rezultatov, proizvedene v določeni časovni enoti, določajo s pogajanjem. Četrty sistem je sistem nagrad in premij, ki določa nagrade za posebne zmožnosti, zvestobo delodajalcu, požrtvovalnost zaposlenega ter glede na življenjske stroške zaposlenega in dopolnjuje že v naprej določen sistem nagrajevanja. Pri tem ima pomembno vlogo plačilo za nedelo, za čas, ko je delavec iz upravičenih razlogov odsoten z dela (dopust, bolniška). Zaradi spodbujanja delavca tudi v drugih smereh, pa se za kvaliteto in kvantiteto opravljenega dela, prihrank materiala, urejanje procesa dela dajejo premije. Nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku je zadnji sistem, ki spodbuja tako kvaliteto kot kvantiteto, saj je od rezultatov odvisno, koliko bodo delavci udeleženi pri delitvi dobička. Sistem spodbuja gospodarnost, torej prihranke materiala, koordinacijo, timsko delo in soodvisnost. Pomanjkljivost sistema pa je v opredelitvi vlog posameznega zaposlenega.

Nieto (2006, 191) omenja sistem nagrajevanja, ki ga je poimenoval sistem kavarne in temelji na prilagodljivi izbiri nagrad. Osnovna misel sistema kavarne je, da je vsak posameznik individualna osebnost in kot tak ima lastne potrebe in zahteve. Oblikujejo ga tako, da se specifično nanaša na določeno organizacijo. Na tak način se tisti, na katere se sistem nanaša, lahko vključijo v oblikovanje in določanje elementov sistema. Sistem je primeren za sodobna delovna mesta, ki od posameznika zahtevajo zaposljivost. Zaposljivost daje večjo varnost pri zaposlitvi kot stagniranje na enem delovnem mestu. Vendar organizacije v večji meri potrebujejo zaposlene, ki se zaposlijo le za nekaj let, kot tiste, ki na določenem delovnem mestu ostanejo do upokojitve.

Nagrade lahko razvrstimo na individualne, skupinske in organizacijske, kar nam prikazuje tabela 2.1.

Tabela 2.1: Vrste nagrad

Vrste nagrad	Primer	Vrsta obnašanja
Individualne nagrade	Plača, dodatki, ugodnosti, nadurno delo ipd.	- vzdrževanje delovne prisotnosti - opravljanje nalog - dokončanje nalog brez napak
Skupinske nagrade	Skupinski dodatki, delitev dobička	- delo s člani tima
Organizacijske nagrade	Lastniški delež, udeležba pri dobičku	- zavezanost k organizacijskim ciljem

Vir: Bratton in Gold (2008, 373).

Individualne nagrade organizacija izplača direktnemu zaposlenemu in se nanaša na vložen čas in energijo v delo. Skupinske nagrade so značilne za organizacije v Evropi in Severni Ameriki, kjer sistem dela daje poudarek na delo v timih. Organizacijske nagrade so se razširile zaradi motivacijske vrednosti nagrad in posledično večanje pripadnosti zaposlenih. (Bratton in Gold 2008, 373)

2.2.1 Sestavine sistema nagrajevanja

Sistem nagrajevanja ne sme biti le statična struktura nagrad in sistem postopkov za njihovo pridobivanje. (Lipičnik 1998b, 247) Merkač Skok (2005, 199–200) pravi, da naj bi sistem nagrajevanja »zajemal finančne nagrade, nefinančne nagrade, ugodnosti pri delu in sistem nagrajevanja delovne uspešnosti. Vključiti je potrebno proces merjenja (vrednotenje dela, posameznika, vrstni red ravni ugodnosti), motiviranje (kakšne učinke pričakujemo – vpliv vrednot, kulture, Q managementa – vodenja), dodatke (nagrade za vloge, pristojnosti, zmožnosti, izkušnje – raven in položaj posameznika v organizaciji), sistem nagrajevanja (sinhronizirano, spodbujevalno), postopke (varovanje učinkovitosti sistema, razvijanje odnosa kadrov do plače) in temeljit nadzor obstoječega sistema nagrad, kot so splošni pregledi, vrsta organizacije (branilci, zlatosledci, analitiki), analiza kulture, analiza življenjskega ciklusa, analiza sistema nagrad, postavljanje ciljev ter projektno načrtovanje in ravnanje«.

Lipičnik (1998a, 191) kot sestavne dele nagrajevanja navaja pet elementov. Prvi element je proces merjenja. Najpogosteje ocenimo delo, posameznika in njegovo delo. Podjetja tako težijo k ugotavljanju pomembnosti procesov merjenja za organizacijo ter izdelavi analize razmerij na trgu za bolj uspešno merjenje. Z motiviranjem, ki je drugi element, organizacija predvidi, kako bo nagrajevanje vplivalo na motivacijo ljudi, glede na to, kakšne nagrade bodo prejeli. V sistem nagrajevanja vključi pravilno razmerje finančnih in nefinančnih nagrad. Naslednji element so dodatki, ki so povečini nekaj, kar se za uspešno opravljeno delo glede na zmožnosti in izkušnje doda osnovni plači. Četrty element so sistemi nagrajevanja, ki se jih oblikuje z namenom spodbujevalnega delovanja pri posameznem zaposlenem, skupini in organizaciji kot celoti. Kot zadnji element Lipičnik navaja postopke vzdrževanja sistema nagrajevanja, katerih namen je, da se varuje prožnost delovanja sistema in njegova učinkovitost ter, da organizacija pomaga posamezniku razviti primeren odnos do plače.

Sistem nagrajevanja naj zajema izjavo o nameri, v kateri so določeni predlogi nagrad in razlog izvajanja sistema. Organizacija doda še načrt izvajanja, v katerem je določeno kako, kdaj in

kdo izvaja sistem nagrajevanja ter opredelitev vodilnih načel, torej organizacijskih vrednot, ki določajo delovanje sistema nagrajevanja. (Armstrong 2006, 151)

2.2.2 Cilji sistema nagrajevanja

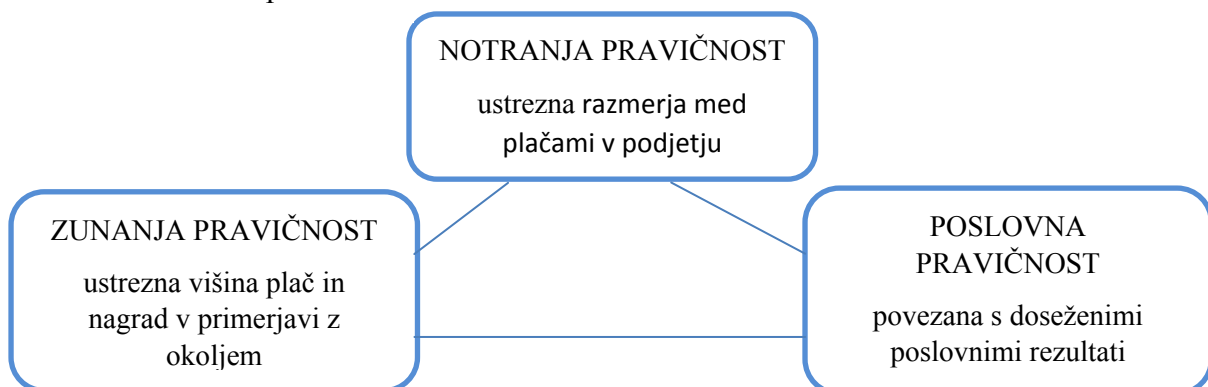
»Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti.« (Zupan 2001, 122) Da bi sistem nagrajevanja podpiral izvajanje strategije, teži k zadostitvi naslednjih zahtev, kot je prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, pravičnost, zadržati stroške dela v načrtanih okvirih in ustrežanje veljavnim zakonskim normam. (Zupan 2001, 122)

Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja z namenom, da bo zaposleni razumel cilj nagrajevanja, torej kaj želi podjetje z njim doseči. Razumevanje sistema pripomore k zavzetosti zaposlenega. Zaposleni se bo začel truditi dosežati cilje, da bo v skladu s svojim prispevkom prejel primerno nagrado. S programi za nagrajevanje si podjetja prizadevajo doseči naslednje cilje (Harris v Treven 1998, 219):

1. Izpolnjevati zahteve, ki so določene z zakoni in predpisi.
2. Vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi.
3. Privlačiti nove delavce, ki so visoko usposobljeni.
4. Motivirati zaposlene.
5. Nadzorovati stroške.

Pri oblikovanju sistema nagrajevanja je potrebno slediti trikotniku pravičnosti, kar naj bi bil osnovni cilj (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, 122)

Da bi dosegli cilje nagrajevanja, je pomembno, da organizacije upoštevajo obliko, upravičenost, pogostost in velikost nagrad. Potrebno je definirati standarde, ki bodo določali, kdaj je kateri izmed zaposlenih upravičen do kakšne nagrade. Zaposlenim se predstavijo standardi, da bodo seznanjeni s tem, kaj podjetje od njih pričakuje in velikost nagrad oziroma delež nagrad, ki se podeli za dosežen določen standard. Nagrade sledijo vedenju, ki se ga nagrajuje, kar pomeni, da mora biti razmak med doseženim standardom in podelitvijo nagrade časovno čim krajši. (Schuler in Jackson 2006, 469)

2.3 Oblike nagrajevanja

Glede na motivacijo lahko delimo nagrade na notranje in zunanje. Notranje so neotipljive in predstavljajo čustva zaposlenega (sreča, izpolnitev, ljubezen), ki pripomorejo k motivaciji. Za dolgoročno motivacijo so notranje nagrade učinkovitejše kot zunanje in jih je zato težje izvajati. Zunanje nagrade pa so otipljivi predmeti, ki jih podjetje podeli z namenom motiviranja zaposlenih. Zunanje delimo na denar, priznanja, napredovanja in darila in jih je lažje podeliti kot notranje, kar pa pomeni tudi, da je motivacija kratkoročna. (Sang 2001, 14–15)

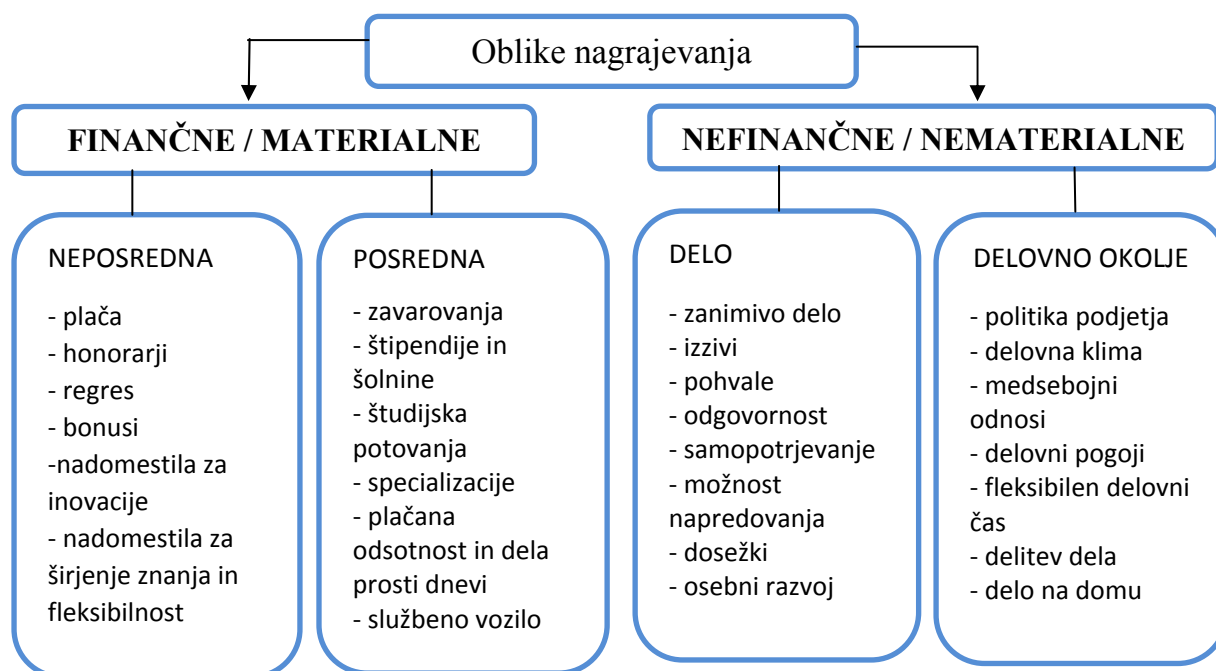
Zaposleni v zameno za opravljeno delo pričakujejo ekstrinzične⁵ nagrade (fiksna in spremenljiva plača, stimulacije, bonusi) ter intrinzične⁶ nagrade, ki se kažejo kot pohvale, priznanja, občutek kompetentnosti in osebni razvoj. (Ilič 2004, 179)

Armstrong (1999, 1–6) opredeli sistem nagrajevanja kot usklajeno razmerje politik, praks in procesov podjetja. Nagrajevanje poteka na podlagi prispevkov, znanj in kompetenc zaposlenih k uspešnosti delovanja organizacije. Sistem nagrajevanja je najučinkovitejši, če organizacija v sistem vključi enako razmerje finančnih in nefinančnih nagrad, kot lahko vidimo na sliki 2.3.

⁵ Ekstrinzično pomeni kontrolirano s strani zunanjih virov. To so finančne nagrade. (Ilič 2004)

⁶ Intrinzične nagrade so tako imenovane notranje nagrade, ki vplivajo na osebno zadovoljstvo. So nefinančne nagrade. (Ilič 2004)

Slika 2.3: Oblike nagrajevanja



Vir: Poslovni forum (2009).

Kot kaže slika 2.3, lahko delimo nagrajevanja na finančne in nefinančne. Finančne nagrade lahko nadaljnje delimo na neposredne in posredne. V skupino posrednih nagrad uvrščamo plačo, honorarje, regres, bonuse itd., ker je denar glavna sestavina nagrad. Neposredne nagrade vključujejo ugodnosti, kot so zavarovanja, potovanja, šolnine ipd. Nefinančne nagrade pa se delijo na nagrade, ki so povezane z delom in delovnim okoljem. Pri teh nagradah je pomembno zadovoljstvo na delu in posledično občutek varnosti, ki je odvisen od urejenosti delovnega mesta. (Stone 1998, 431)

2.3.1 Finančno nagrajevanje

Osnovni namen finančnega nagrajevanja je z denarnimi nagradami nagraditi zaposlene za delo, ki so ga opravili. Med denarne nagrade uvrščamo programe razdelitve dobička, redne in izredne bonuse, delniške opcije, plačane počitnice ipd. (Ballentine in drugi 2003, 1)

Materialne nagrade delimo v dve skupini. V prvo skupino uvrščamo neposredna oziroma direktna finančna nadomestila, ki so plačila v denarju, kot so osebni dohodek oziroma plače. V drugo skupino pa spadajo nedirektna, finančna nadomestila, kot so zavarovanja, različne ugodnosti, tudi službeni avtomobili itd. (Dessler 2011) Materialne nagrade so se v zadnjih

letih zelo spremenile. Vse več organizacij oblikuje plačo tako, da kombinira fiksno plačo, provizije in bonuse. S tem omogočajo stabilnost v zaslužkih in hkrati neposredno motivacijo, saj zaposleni vedo, da so dohodki odraz njihovih rezultatov dela. (Merkač Skok 2005, 195)

Nekatere ugodnosti so namenjene le vodstvu. Med te ugodnosti štejemo širitve plačila za čas odsotnosti, uporabo luksuznih dobrin, plačilo varnostnih sistemov, pomoč pri prijavi davkov, kreditne kartice in plačila potovanj za družino. (Čibej in Prašnikar 1992, 300)

2.3.2 Plačni sistem

Plačo Zupanova (Zupan v Malačič in drugi, 1995, 123) definira kot »vsa neposredna in posredna plačila – torej vse oblike finančnih plačil, dodatkov in ugodnosti, ki izhajajo iz delovnega razmerja in jih je delodajalec pripravljen dati zaposlenemu v zameno za njegov vloženi napor, ki se izraža v pričakovani količini in kakovosti opravljenega dela«. Plača je tako »plačilo, do katerega ima delavec pravico, v zameno za svojo obvezo, da bo opravljal delo za delodajalca.« (Kresal 2000, 17)

Osnovno plačilo za opravljeno delo se določi s pogodbo o zaposlitvi in odraža zahtevnost dela, ki ga zaposleni opravlja. Plača zajema sposobnosti delavca in odgovornost, ki jo nosi na delu ter njegov status v organizacija in hkrati sloves na trgu delovne sile. (Wilson 2003, 9)

Plačilo za opravljeno delo je vedno v denarni obliki, kot določa Zakon o delovnih razmerjih. Pri določanju plače mora biti organizacija pozorna na minimum, ki je določen z zakonom ter jo neposredno zavezuje. Oblikuje jo kot seštevek osnovne plače, del plače, ki je določen glede na delovno uspešnost posameznika ter dodatkov. (ZDR-1, 126.čl.)

Svetlik (2009, 527) je glede na institucionalno določenost plač in nagrajevanja v Sloveniji oblikoval sestavo tipične plače:

- *Osnovna plača* je plačilo za opravljeno delo v polnem delovnem času, v normalnih delovnih pogojih ter za normalno delovno storilnost.
- *Dodatki*, dodeljeni za posebne delovne razmere, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu ter za neugodno razporejen delovni čas.
- *Dodatek za delovno dobo* in za delovno dobo v konkretnem podjetju.
- *Ugodnosti*, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje.

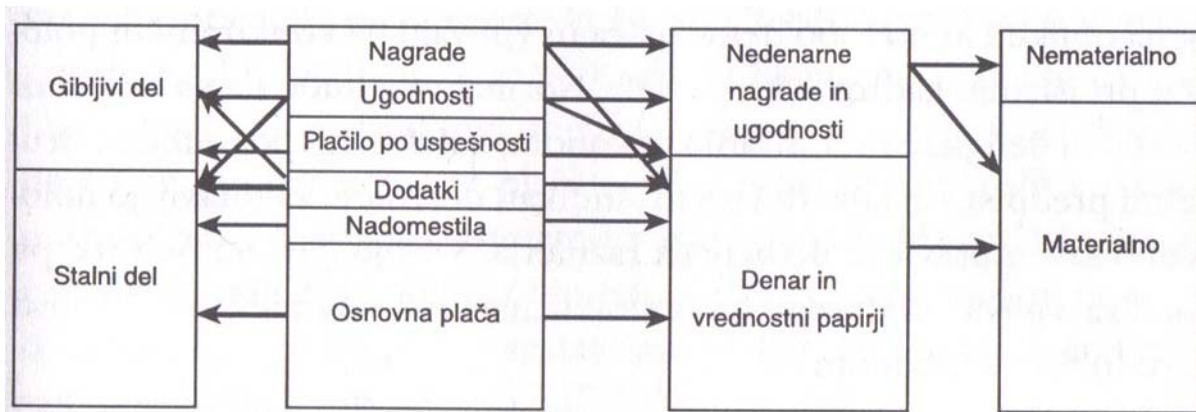
- *Bonitete* glede na delovno mesto oziroma položaj (službeni avtomobil, telefon in računalnik, popusti, dodatna zavarovanja).
- *Nadomestila* za čas, ko delavec ne opravlja svojega dela. Upravičen je do nadomestil v času dopusta, bolezenske odsotnosti, porodniške.
- *Plačilo za delovno uspešnost*, ki se deli na individualno in skupinsko.
- *Plačilo za uspešnost poslovanja*, torej za poslovno uspešnost podjetja.
- *Nagrade za posebne dosežke*, kot so inovativnost, zavzetost, predanost.
- *Drugi osebni prejemi* (regres za letni dopust, odpravnine, jubilejne nagrade).
- *Povračilo stroškov*, ki so nastali z opravljanjem dela (prehrana, stroški prevoza, službena potovanja).
- *Druge ugodnosti*, o katerih odloča delodajalec (dodatni dnevi dopusta, izobraževanje).

K že zgoraj omenjenim dodatkom k plači lahko dodamo še plačilo za posebne zmožnosti, med katere štejemo znanje tujih jezikov (dvojezičnost), nagrado za zvestobo, nagrado za požrtvovalnost pri delu, ki ga zaposleni niso dolžni opravljati po pogodbi, bonusi, odvisni od rezultatov dela, nagrada za storilnost, ki je odvisna od doseganja ciljev, provizija, s katero so običajno nagrajeni prodajalci od deleža prodaje, plačilo za osebni razvoj, kot so dodatki za odgovornost, dodatek za mentorstvo in drugi dodatki. (Lipičnik 1998a, 193)

Ugodnosti pri delu lahko razdelimo v različne skupine. Med ugodnosti štejemo socialno in zdravstveno varstvo, ki zagotavljajo redne prejeme po upokojitvi, osebno varstvo med boleznijo in zavarovanje v primeru nesreče ali smrti. Finančna pomoč, vključuje posojila, ugodnosti osebnih potreb pa se nanašajo na dopuste, varstvo otrok, svetovanje v zvezi z upokojitvijo. Ugodnosti, ki izboljšujejo življenjski standard zaposlenih (subvencije malic ali kosil, dodatek za oblačila, povračilo stroškov telefona, kreditne kartice) in dodatne materialne ugodnosti, ki pripomorejo h kakovosti delovnega življenja in k privlačnosti dela zaposlenega. (Treven 1998, 232)

Delavec za opravljeno delo dobi plačilo, ki je sestavljeno iz več elementov (glej sliko 2.4).

Slika 2.4: Oblika plače



Vir: Zupan (2001, 19).

V osnovi prejemke zaposlenih ločimo na stalne in gibljive. Stalni del prejemkov se nanaša na vrsto dela, ki ga zaposleni opravlja, gibljivi pa je odvisen od tega, kako dobro ga opravlja. Prvi del je torej enak za enaka dela, medtem ko se drugi del spreminja glede na uspešnost zaposlenega. Največji del stalnega dela prejemkov zajema osnovna plača, ki jo dobi delavec za pričakovano delovno uspešnost ob normalni zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. K stalnemu delu štejemo nadomestila za ure upravičene odsotnosti z dela, dodatke k plači in ugodnosti pa lahko štejemo k stalnemu ali h gibljivemu delu. Kot primere stalnega dodatka lahko navedemo dodatek za skupno delovno dobo, dodatek za nočno delo, dodatek za težke delovne razmere, medtem ko je tisti za delovno dobo že odvisen od posameznika. Ugodnosti, ki jih uvrščamo med stalne, so predvsem tiste, ki jih določa zakon (dodatno in pokojninsko zavarovanje) ali pa jih delodajalec dodeli vsem na enakih delovnih mestih. Gibljive ugodnosti pa zaposleni dobijo glede na svojo uspešnost, npr. uporaba službenega avtomobila. Plačilo za delovno uspešnost in nagrade so v celoti gibljivi del. (Zupan 2001, 19–20)

Plačni sistem v podjetju zagotavlja optimalno nagrajevalno strukturo za zaposlene, ki je določena v kolektivnih in individualnih pogodbah. Obvladoval naj bi strošek dela in maksimizirati prispevek k poslovnemu rezultatu. (Merkač Skok 2005, 200) Vsebuje še merila za presežke normalnih delovnih rezultatov, da se lahko določi stimulacija zaposlenih. Stimulativna merila lahko predstavljajo spodbujevalne metode, ki se nanašajo na vse zaposlene v organizaciji, tako delavce kot vrhnji menedžment. Oblikovana so tako, da odražajo prizadevnost, uspešnost in inovativnost zaposlenih. (Nemec 2005)

2.3.3 Nedenarno nagrajevanje

Nedenarne nagrade in priznanja so lahko učinkovito orodje vodenja, saj lahko z njimi nagradimo zaposlenega takoj po dosežku. Na ta način je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. (Zupan 2004, 56) Pri nedenarnih nagradah je pomembno zavedanje, da kakovost menedžmenta, način vodenja in delo vplivajo na vrsto in obseg nagrad. Njihov namen je usmerjanje razvoja zaposlenih skozi ponujene možnosti in oblikovanje posameznikove kariere. (Lipičnik 1994)

Med nedenarne štejemo prejemke, ki so izraženi v naravi in nematerialne ugodnosti (ugled) ter nematerialne nagrade (priznanja in pohvale). Razlika med nedenarnimi in nematerialnimi nagradami je v tem, da slednje niso povezane z neko večjo vrednostjo, ki jo lahko izrazimo v denarju. Če zaposlenemu kot nagrado podarimo ogled sejma, je to nedenarna nagrada, če pa dobi priznanje za uspešnost, je to nematerialna nagrada. (Svetlik in drugi 2009, 527)

Henderson (2003, 23–27) nedenarnih nagrad ne uvršča v plačilni sistem, vendar meni, da pri dviganju produktivnosti igrajo največjo vlogo. Nagrade brez denarne vrednosti zadovoljujejo potrebe posameznika na čustveni in individualni ravni ter omogočajo dobro počutje zaradi spodbujanja pozitivnih odnosov med sodelavci in jim pomagajo izkoristiti njihove talente. Razdelil jih je v sedem skupin:

1. Zagotavljanje zadovoljstva in dostojanstva ob opravljenem delu, ki zaposlenemu potrjuje, da je pomemben in koristen člen organizacije.
2. Zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti vključuje prijetno, čisto okolje, ki daje občutek varnosti in ne vpliva na poslabšanje fizičnega zdravja. Sem štejemo tehnični napredek, učenje in različne napore.
3. Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov pripomore k boljši klimi organizacije. K temu pripomore menedžment s spodbujanjem sodelovanja, lojalnosti, prijateljstva in zaupanja.
4. Oblikovanje delovnih mest, ki zahtevajo ustrezno pozornost in prizadevanje. Delovno mesto ne sme biti dolgočasno in monotono. Vključevati mora možnost napredovanja in osebne rasti.
5. Ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog, kot so dovolj časa za izvedbo nalog, moderna tehnologija, izobraževanje in usposabljanje itd., kar vpliva na opravljanje dela z zadovoljstvom.

6. Ukrepi za večji nadzor nad svojim delom, kar pomeni, da vodstvo v procese odločanja in načrtovanja dela vključuje tudi zaposlene.
7. Podpora vodstva kot svetovanje in usmerjanje zaposlenih pri svojih odločitvah, uvajanju in usposabljanju.

Torrington in Hall (1998, 320–362) navajata različne dejavnike nedenarnega nagrajevanja. Pohvale in priznanja so pozitivne nagrade in delujejo motivacijsko, medtem ko so graje motivacijske le v redkih primerih. Sodelovanje pri delu spodbuja zaupanje med sodelavci, kar vodi k povečanju delovnega učinka. Zelo pomemben dejavnik je tudi napredovanje, ki vpliva na samopotrjevanje s tem, ko zaposlenemu damo večjo odgovornost in možnost odločanja. Med dejavnike štejeta tudi konfliktno situacijo, ki ima pozitiven vpliv le, ko zaposleni najdejo učinkovito rešitev in tekmovanje, ki je lahko s samim seboj ali z ostalimi zaposlenimi in vodi k nadpovprečnemu izpolnjevanju ciljev.

2.4 Vidiki nagrajevanja

Nagrade lahko delujejo vzpodbudno ali zavirajoče. Cataldi, Kampelmann in Rycx (2012, 264–278) so v Belgijskih organizacijah s pomočjo podatkov zasebnega sektorja iz leta 1999 do leta 2006 raziskali vpliv plačila za delo v različnih starostnih obdobjih zaposlenih. Zaposlene so razvrstili v tri skupine: mladi (16–29 let), zaposleni srednjih let (30–49 let) in starejši (nad 49 let). Ugotovili so, da zaposleni glede na starost, plačo različno dojemajo. Pri enaki plači so mladi in zaposleni srednjih let produktivnejši od starejših. Iz tega sledi, da so mlajši in zaposleni srednjih let glede na produktivnost premalo plačani, medtem ko so starejši »preplačani« oziroma izpolnijo manjšo količino nalog za enako plačilo. Avtorji opozarjajo, da je za starejše delavce pomembnejše delovni pogoji.

Plačilo za delo lahko torej na posameznika v različnih starostnih obdobjih drugače vplivajo. Mlajši plačilo dojemajo kot bolj motivacijo, medtem ko starejši plačo razumejo kot nekaj samoumevnega in so se nanjo tako rekoč navadili.

2.4.1 Pozitivni vidiki

Prednosti nagrad so predvsem to, da so zaželene, preproste, lahko razumljive in so dodatna spodbuda.

Da nagrada deluje motivacijsko in da vzpodbuja zavzetost zaposlenega za opravljanje delovnih nalog, je poleg nagrade pomemben tudi razlog za nagrado. Če podjetje ponudi plačilo ali nagrado za določeno delo, ki je opravljeno glede na zahteve nadrejenih, so zaposleni bolj motivirani, kar pomeni, da bolj stremijo k doseganju zastavljenih ciljev. (Lipičnik 1994)

Da bi sistem nagrajevanja izpolnil prvotni namen, torej motiviranje zaposlenih, ga morajo podjetja usmerjati predvsem v zmanjševanje vpliva ekstrinzičnih dejavnikov motivacije, preoblikovanje dela in procesov in prave sisteme postavljanja ciljev, prave razvojne načrte posameznikov in timov ter večje vključevanje in zavzetost zaposlenih. Pri motivaciji so pomembni še sistemi EVA (ekonomska dodana vrednost, ki zagotavlja višji dobiček in manjši obseg ekonomskih aktivnosti), nagrajevanje kompetentnosti ter izobraževanje in usposabljanje. Na tak način bi omogočili večjo povezanost individualne motivacije in splošne organizacijske uspešnosti. (Gruban 2009b)

Plača zmanjšuje socialne razlike med ljudmi in omogoča prejemnikom boljše življenjske razmere. (Jurančič 1995, 8) Med pozitivne vidike lahko štejemo še to, da plače informirajo zaposlene o njihovem položaju v podjetju. Položaj delimo na dva koncepta. Prvi koncept določa položaj zaposlenega glede na delovno uspešnost, drugi pa položaj glede na ostale zaposlene, ki so na podobnih položajih. (Thierry v Drenth in drugi 1998, 300)

Lipičnik (1998a, 199) navaja še nekaj prednosti sistema nagrajevanja. Nagrada lahko deluje kot cilj, kar pomeni, da zaposleni težijo k kopičenju denarja, ki je merilo njihove uspešnosti. Deluje lahko kot instrument v primerih, ko želimo s pomočjo nagrad iz zaposlenih izvabiti dejavnosti, ne da bi si jih oni želeli. Uspešnost je pri tem odvisna od ponujenega. Deluje lahko kot simbol, npr. simbol moči, ki v zaposlenih vzbuja misel, da si lahko z denarjem uresničijo vse želje. Nagrada lahko ponazarja tudi vajeti, saj lahko podjetja s pomočjo denarja manipulirajo z zaposlenimi, ki imajo malo denarja in je njihov način življenja odvisen do dohodkov. Ta način je nehuman in se ga skušajo organizacije izogniti.

2.4.2 Pomanjkljivosti nagrajevanja

Z nagrajevanjem lahko dosežemo veliko pozitivnih učinkov, a se moramo zavedati, da nam lahko nagrajevanje prinese tudi nekatere pomanjkljivosti. Gruban (2009a) navaja nekaj razlogov, zakaj nagrade niso vedno motivacijske. Prvi razlog je samo pričakovanje nagrad. Če

zaposleni za določeno dejanje pričakuje nagrado in nadrejeni ocenijo, da do nje ni upravičen, lahko zaposleni to občutijo kot kazen. Obljubljanje nagrad lahko predstavlja manipuliranje z ljudmi. Druga pomanjkljivost je tekmovanje zaposlenih za nagrade, ki lahko povzroči, da se zaposleni vidijo kot tekmeci, kar lahko vpliva na njihove odnose in poveča nezaupanje med njimi. Naslednja nevarnost je, da nagrade ignorirajo vzroke problemov in razloge zanje. Če so standardi za prejemanje nagrad oblikovani samo na podlagi ekonomskih dosežkov, se vprašanja za poslovne dogodke in odgovori nanje porazgubijo. Če se vodstvo odloči samo za sistem nagrad, vloži v sistem motiviranja zaposlenih najmanj napora. Pomembna kriterija sta tudi zavedanje, da nagrade ogrožajo ustvarjalnost ljudi in podcenjujoč interes nagrad. Želja po doseganju standardov nagrajevanja zavira pozitivno tveganje zaposlenih, hkrati pa noben zunanji motivacijski dejavnik ne nadomesti notranje motivacije.

Najpogostejše nagrade so finančne nagrade, pri katerih pa se lahko pojavi zasvojenost z nagradami, saj jo lahko pričakuješ za vsako podobno dejanje, ki ga opraviš. Sčasoma lahko pričakuješ vedno več nagrad. (Sang 2001, 14–15) Ker je denar hitro zapravljiv, lahko zaposleni hitro pozabijo na nagrado, ker nagrada ne prinese globlje vrednosti, saj se lahko nanjo hitro navadiš. Torej, če nagrado dobijo, niso posebej veseli, če pa je ne dobijo, pa so razočarani. (Zupan 2001)

Posameznik v podjetju lahko obvladuje le določeno število nalog, ki so mu podeljene. Od različnih nalog so odvisne vzpodbude, ki niso nujno primerne v vseh situacijah. Če podjetje oblikuje preveč vzpodbud oziroma nagrad, lahko te vzpodbude zmedejo zaposlenega in ga ne motivirajo. (Rubenfeld in David 2006, 35–36)

Plača ima tudi stroškovno vlogo v podjetju. Vsaka plača je strošek, ki ga pokrivata proizvod in storitev. V poslovnih procesih je težnja po zniževanju stroškov nekaj običajnega, tako si tudi delodajalci prizadevajo za zniževanje plač. (Jurančič 1995, 8) Nagrajevanje podjetju tako lahko predstavlja strošek, če podjetje ne doreče primerne sistema nagrajevanja za svoje zaposlene. Če podjetje denarno vlaga v zaposlenega in ta ne pokaže nobene ustvarjalnosti ter ne dokonča zadanih nalog, nagrajevanje predstavlja strošek, ne korist.

3 DELOVNA USPEŠNOST

»Delovna uspešnost je rezultat dela, ki ga v delovnem procesu doseže posameznik, delovno povezana skupina ali celotni kolektiv.« (Jurančič 1995, 62) Odvisna je od znanja zaposlenih, motivacije in sposobnosti reševanja nalog. Le zaposleni, ki so zadostno motivirani in usposobljeni, razvijajo lasten razvoj in dosežajo nadpovprečne rezultate. (Marzel 2000)

Osnova 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, 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)

3.1 Ocenjevanja delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces, s katerim organizacije ovrednotijo delovno uspešnost zaposlenih. Nadrejeni za uspešnost zaposlenega pod določenimi standardi sprejema konkretne spremembe, ki bodo vplivale na izboljšanje. Če pa je uspešnost zadostna, je pomembno, da podjetje zaposlenega nagradi, saj mu z nagrado poveča motivacijo za delo oziroma za uspešnost pri delu. (Werther in Davis 1986)

Ocenjevanje delovne uspešnosti določa stil vodenja, za katerega so značilni: intenzivne, odprte in smotrne komunikacije med vodji in podrejenimi, stalno učenje in izpopolnjevanje pri delu tako vodij kot podrejenih, postavljanje delovnih ciljev in kontrola njihovega doseganja ter reševanja problemov, kooperativna in kolegialna, čeprav ne familiarna delovna klima ter poudarek na širjenju in utrjevanju organizacijske kulture z neposredno komunikacijo. Tak način vodenja postavlja posebne zahteve vodji ocenjevanja, da ocenjevanje uspešnosti izvaja v obliki svetovanja, pomoči podrejenim, mentorstva in spodbujanja k izboljšavam in manj v obliki kontrole in razsojanja. (Svetlik 1991, 1)

Ocenjevanje je uspešno le, če je sestavni del politike in strategije nagrajevanja in kot tako služi doseganju ciljev upravljanja s plačami in organizacije v celoti. (Galetić 1998, 666) Del

ocenjevalnega procesa je v celoti merljiv z normativi, normami in standardi, kar je primerno za normirano delo (npr. delo v proizvodnji). Oceniti pa je potrebno tudi izpolnjevanje nalog v celoti, ki ni vedno merljivo. Za te situacije je potrebno oblikovati merila in razviti metode. (Kralj 2003)

Marzelova (2000, 351) delovno uspešnost razdeli na dva procesa. Prvi proces je ugotavljanje delovne uspešnosti, pri čem gre za skladnost postavljenih ciljev z doseženimi rezultati. Drugi proces pa je ocenjevanje uspešnosti, s katero organizacija ugotavlja, ali naj delavca nagradi ali kaznuje. Ob ugotavljanju uspešnosti lahko organizacija hkrati ugotovi oziroma presodi, če kateri od zaposlenih potrebuje dodatno izobraževanje ali usposabljanje. Tako lahko vzporedno z ocenjevanjem delovne uspešnosti usmerja zaposlenega glede na zahteve, ki se oblikujejo v delovnem procesu ter v povezavi s cilji, h katerim teži organizacija.

Po Boxallu in Purcellu (2009) so dejavniki delovne uspešnosti zajeti v modelu AMO⁷, ki vključuje vsoto zmožnosti, motivacije in priložnosti. Zmožnosti sta označila kot znanje, izkušnje in veščine. S primerno motivacijo za doseganje ciljev ter opravljanja delovnih nalog organizacija zagotovi priložnosti, da ta znanja in veščine pokažejo ter jih nadgradijo.

Pri ocenjevanju se lahko pojavi tehnični problem, saj je vsako ocenjevanje psihično naporno tako za ocenjevalce kot za ocenjevane. Hkrati lahko pride do podvajanj podatkov zaradi izvajanja raznovrstnih ocenjevanj. To lahko pri ocenjevanih pusti vtis neresnosti ali velike kontrole. (Svetlik 1991, 1) Da lahko zagotovimo učinkovito ocenjevanje uspešnosti, moramo upoštevati načela, ki nam pomagajo pri objektivnosti in zmanjšanju zlorab pri ocenjevanju.

Uhan (2004, 109) je opredelil načela ocenjevanja uspešnosti. Prvo načelo je presoja delovnih rezultatov in nedelovnih lastnosti, drugo porazdelitev doseganja delovnih rezultatov, tretje ocenjevanje delovne uspešnosti in nedelovnega prispevka, četrto časovna razsežnost merjenja, peto ocenjevanje delovne uspešnosti in ne-navad ali razvad delavca in šesto načelo je razlikovanje v višini plače na podlagi ocenjevanja.

Splošni cilji ocenjevanja so diferenciacija plač, boljše in uspešnejše vodenje, optimalno razporejanje delavcev na delovna mesta, napredovanje zaposlenih, izpolnjevanje in nadaljnje izobraževanje zaposlenih. (Galetić 1998, 661)

⁷ AMO (ang. Ability, Motivation and Opportunity).

3.1.1 Pogostost ocenjevanja

Ocenjevanje delovne uspešnosti je sprotno. Jurančič (1995, 80) meni, da bodo ocene prinesle koristi, če se bo delovna uspešnost zaposlenih spremljala redno in dovolj pogosto. Ugotavljanje uspešnosti v predolghih časovnih obdobjih zmanjšuje motivacijsko vrednost diferenciacije med delavci pri plačah. Hkrati pa je prepogosto ugotavljanje delovnih dosežkov neracionalno in povzroča nenehne razprave o delovni uspešnosti, plačah in tudi nervozo med delavci. Ugotavljanje uspešnosti zaposlenih izvajajo organizacije običajno v naslednjih časovnih intervalih: 1 mesec, 3 mesece, pol leta, 1 leto (vendar je ocenjevanje le ob koncu leta premalo).

Ocenjevanje delovne uspešnosti lahko po časovnih kriterijih razdelimo v tri pristope. Prvi pristop je tako imenovani osrednja točka, pri katerem se ocenjevanje delovne uspešnosti izvaja pri vseh zaposlenih skoraj istočasno. Ocenjevanje poteka v časovnih intervalih, torej vsako četrletje, vsakih šest mesecev ali letno. Drugi pristop je pristop obletnice, pri katerem se naloge pregleda delovne uspešnosti razdelijo in se povratne informacije o delovni uspešnosti pridobivajo skozi celo leto. Tako se delovna uspešnost posameznega zaposlenega spremlja od začetka zaposlitve. Tretji pristop pa je naravni časovni razpon dela. Če se pri tem pristopu delovna učinkovitost ocenjuje prehitro, se pojavi problem pomanjkanja informacij, če se sistem ocenjevanja opravi prepozno, pa lahko uspešnost zaposlenega nazaduje, zaradi prepozne povratne informacije. (Schuler in Jackson 2006, 424–423)

3.2 Namen ocenjevanja delovne uspešnosti

Uspešnost organizacije ocenjujejo iz različnih razlogov. Pomemben je praktičen pogled, kar pomeni, da ocenjevanje vpliva na napredovanje in zviševanje plač ter na razvoj načrta za natančnost in odpravljanje pomanjkljivosti pri delu zaposlenih. Postopek ocenjevanja vsebuje še načrt karier, ki bi ponudil priložnost pregleda karier zaposlenega. (Dessler 2011, 308)

Werther in Davis (1986, 284) opredeljujeta različne namene uporabe ocenjevanja delovne uspešnosti v organizacijah. Prvi namen je izboljšanje uspešnosti in posledično dela ter delovnih postopkov zaposlenih. Pri ugotavljanju uspešnosti so pomembne povratne informacije, ki nosijo podate o tem, kako izboljšati uspešnost. Drugi namen je ureditev nadomestil, kar pomaga pri vrednotenju uspešnosti, saj se na podlagi vrednotenja nadrejeni

odločajo, kateri izmed zaposlenih je upravičen do povišanja plače. Pri uporabi ocenjevanja so pomembne tudi odločitve o namestitvah, napredovanjih, premestitvah ter tudi nazadovanju, ki temeljijo na predvidevanju ter na izkazani uspešnosti. Določanje potreb po razvoju zaposlenih in njihovem usposabljanju je naslednji namen, ki temelji na potrebah preusposabljanja in se kaže v analizi težav in uspehov posameznika. Težave povzročajo pomanjkanje znanja, uspehi pa izražajo premajhno izkoriščenost zaposlenega. Pri uporabi ocenjevanja delovne uspešnosti je potrebno še planiranje kariere in razvojnih možnosti, ki temeljijo na povratnih informacijah, ki določajo karierne odločitve. Skromna uspešnost lahko pokaže napake pri informacijah o analizi dela, načrtovanju človeških virov ali v drugih delih sistema kadrovske službe. Pomembni indikator uspešnosti je tudi netočnost informacij, ki lahko vodi do neprimerne zaposlovanja in usposabljanja ter sprejemanja odločitev. Zaradi slabe uspešnosti lahko nastanejo napake pri opisih in analizi. Povzročijo lahko slabo kadrovanje, svetovanje in dajanje navodil zaposlenim. Ocenjevanje pomaga pri odkrivanju in reševanju teh napak. Pri ocenjevanju uspešnosti so pomembne tudi enake možnosti zaposlenih. Kot zadnji namen ocenjevanja navajata še zunanje možnosti, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih. Na delo zaposlenega lahko vplivajo zunanje okolje, družina, zdravje in drugi osebni vplivi.

»Ugotavljanje uspešnosti se ne nanaša samo na primerjavo cilj – rezultat, ampak gre za širši sistematični postopek evaluacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom.« (Lipičnik 1994, 483)

3.3 Ravni ocenjevanja delovne uspešnosti

Uspešnost v organizaciji lahko merimo na različnih ravneh (Uhan 2000, 65–67):

1. *Na ravni posameznega delavca.* Takšno ocenjevanje je neposredno, na individualni ravni in motivacijsko najbolj učinkovito, saj zaposleni usmeri aktivnosti v dogovorjene cilje. Razlikuje se po delovnih procesih.
2. *Na ravni skupine.* Skupinsko ocenjevanje delovne uspešnosti temelji na povezani skupini zaposlenih. Vsaka skupina ima svoj program, po katerem opravlja delovne naloge, ki določa obseg in kakovost nalog, določa znesek stroškov za uresničevanje delovnega načrta in usposobljenost delavcev. Prednosti skupinskega nagrajevanja so: sodelovanje, kontrola znotraj skupine, zmanjšanje odsotnosti z dela, ustrežnejša delitev ipd. Pomanjkljivosti pa so nezaupanje, težnja prevzemanja nalog itd.

3. *Na kolektivni ravni.* Kolektivno ocenjevanje se izvaja za vse delavce v podjetju. Na tej ravni se uspešnost izkazuje v kolektivu z ekonomskimi in drugimi kategorijami delovanja podjetja (kazalniki uspešnosti).

Merjenje delovne uspešnosti skupine delavcev podjetju prinaša prednosti, kot so dobro sodelovanje, boljša kakovost proizvodov, zmanjšanje odsotnosti z dela, kontrola znotraj skupine, skrajšan čas preučevanja delavcev, poenostavljena kontrola delovnega časa, ustreznejše nagrajevanje ter enostavnejše spremljanje uspešnosti dela posameznih delavcev. (Černetič 2007, 251)

3.4 Metode merjenja delovne uspešnosti

Da bi ugotovili delovno uspešnost zaposlenih določimo osnove in merila, s katerimi bomo uspešnost vrednotili. Z osnovami se opisno določijo elementi, s katerimi se opazuje prispevek delavcev k oblikovanju dohodka z opravljanjem delovnih nalog. Z merili pa se določijo količinski podatki in kazalniki, s katerimi se ugotavlja, meri in vrednoti izpolnjevanje posameznih osnov in vrsta prispevkov delavca pri delu. (Uhan 2004, 107)

Po Lipičniku (1996, 98–105) poznamo štiri metode za ugotavljanje uspešnosti: ocenjevalne lestvice, sisteme direktnega primerjanja, sisteme označevanja in sistem kritičnih točk.

Ocenjevalne lestvice so najpogostejši uporabljeni in hkrati najbolj zlorabljen sistem merjenja delovne uspešnosti. V glavnem poznamo tri oblike: numerične, grafične in opisne ocenjevalne lestvice. Pri numeričnih lestvicah ocenjevalec na podlagi poznavanja ocenjevančevega dela na lestvici, presodi, kateri stopnji le-ta ustreza. Pri grafičnih lestvicah ocenjevalec sodbo o uspešnosti zaposlenega po nekem kriteriju presodi tako, da to označi na grafični daljici. Pri opisnih lestvicah pa ocenjevalec izbere ocenjevani pojav, ki ustreza opisu ugotovljene uspešnosti. (Lipičnik 1996, 98–105)

Sistemi direktnega primerjanja so sistemi, pri katerih direktno primerjamo osebe med seboj po kriterijih uspešnosti. V to skupino sistemov uvrščamo klasično rangiranje, lupljenje, primerjanje v parih in prisilna distribucija. Klasično rangiranje poteka tako, da ocenjevalec rangira uspešnost zaposlenih po vsakem kriteriju posebej in od najboljšega do najslabšega delavca. Ocenjevalec mora uspešnost delavcev, ki jih ocenjuje, dobro poznati. Težje se kontrolira doslednost ocenjevalcev. Pri sistemu lupljenja ocenjevalec izmed delavcev, katerih

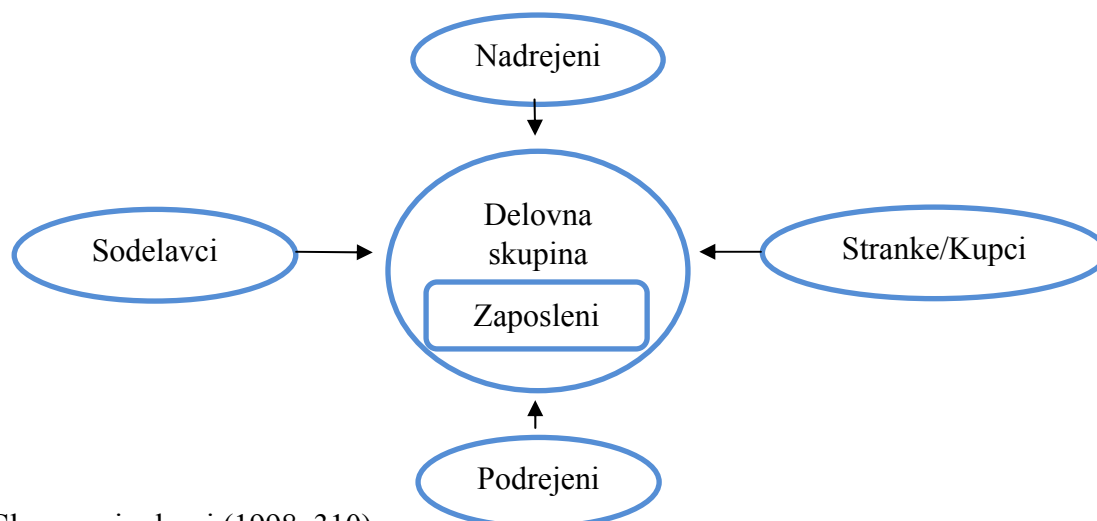
uspešnost rangira, najprej izbere najuspešnejšega in hkrati najmanj uspešnega po kriterijih. Ta dva delavca zavzemata prvo in zadnje mesto. Nato med preostalimi delavci zopet izbere najbolj in najmanj uspešnejšega, ki bosta zasedla drugo in predzadnje mesto itd. Pri primerjavi v parih pa ocenjevalec ne primerja uspešnosti vseh delavcev hkrati, ampak vedno v dvojicah. Na začetku rangiranja si izpiše vse pare, njegova edina naloga pa je, da označi delavca, ki je uspešnejši od obeh. Prisilna distribucija je postopek, s katerim dobimo približen podatek o tem, kateri skupini približno pripada posameznik: ali skupini »najboljših«, »povprečnih« ali »slabih« po uspešnosti. Sistem lahko povzroča težave pri ugotavljanju uspešnosti, če se rezultati uporabljajo za spreminjanje višine plače. (Lipičnik 1996, 98–105)

Pri sistemih označevanja ocenjevalec naredi spisek vedenja, ki naj služi za ocenjevanje uspešnosti in je sestavljen iz konkretnih načinov vedenja. Spisek vedenja se imenuje označevalna lista, z njim pa ocenjevalec oceni, katera napisana trditev ustreza kandidatu. Poznamo dve vrsti označevalnih listin: označevalne liste svobodne izbire in liste prisilne izbire. Označevalne liste svobodne izbire predstavljajo spisek različnih trditev, ocenjevalec pa izbere tisto, ki ustreza lastnostim ocenjevanega. V enostavnih izvedbah prinaša kandidatu vsaka pozitivna trditev eno točko. Pri »ponderiranih« listah pa ima vsaka trditev vnaprej določeno število točk. Uspešnost je tako odraz števila točk, ki ga doseže. Prisilne označevalne liste so sestavljene iz več faz. Najprej se z enostavnim sistemom ocenjevanja uspešnosti izbere najboljše in najslabše delavce. Vodje nato opišejo lastnosti le-teh in jih razčlenijo v spisek elementov, ki predstavljajo vidike delovnega mesta. Nato določijo, kako nek vidik razlikuje dobre od slabih delavcev. Na osnovi vidikov potem sestavijo bloke s štirimi do petimi trditvami, od katerih sta dve pozitivni, dve negativni in ena nevtralna. Od dveh pozitivnih je le ena, ki je značilna za delavca na delovnem mestu. Enako velja za negativne trditve. Pravimo, da je diskriminativna in je vnaprej določena, česar pa ocenjevalec ne ve. Ocenjevalec nato brezpogojno označi dve trditvi, eno najbolj in eno najmanj značilno za osebo, katere uspešnost presoja. Po ocenitvi se rezultati ocenjujejo. Pozitivno točko dajemo, če je označena lastnost diskriminativna. Končno seštejemo točke iz obeh blokov. (Lipičnik 1996, 98–105)

Sistem kritičnih točk je redko uporabljen. Njegovo bistvo je v tem, da za vsakega delavca zapišemo, kaj je naredil koristnega in dobrega ter kaj je naredil slabega. Sistem se uporablja, ko gre za delavce na nevarnih in odgovornih delovnih mestih. (Lipičnik 1996, 98–105)

Ocenjevanje delovne uspešnosti lahko poteka na različnih ravneh (glej sliko 3.1).

Slika 3.1: Viri informacij ocenjevanja delovne uspešnosti



Vir: Sherman in drugi (1998, 310).

Ocenjevanje delovne uspešnosti lahko poteka na različnih nivojih. Oceno lahko poda zaposleni sam, njegova delovna skupina, nadrejeni, podrejeni, sodelavci na horizontalni ravni in stranke oziroma kupci. Najenostavnejša in hitra metoda ocenjevanja delovne uspešnosti je metoda, ki jo izvaja nadzornik zaposlenega. Nadzornik oblikuje oceno in jo posreduje vodji in HR⁸ oddelku. Naslednja metoda je samoocenjevanje, ki omogoča zaposlenemu, da aktivno sodeluje in sam oceni svojo delovno uspešnost. Tretja metoda je ocenjevanje kupcev oziroma strank, ki so lahko zunanje stranke, s katerimi ocenjevani sodeluje ali delničarji, s katerimi ocenjevani sodeluje. Četrta metoda je ocenjevanje podrejenih, kjer zaposleni ocenjujejo vodje oddelkov ali managerje. Uporabna je v oddelkih, kjer je velika stopnja fluktuacije. Peta metoda vključuje sodelavce ocenjevanega v drugih oddelkih, na enakih ravneh in vpliva na boljše poznavanje ljudi, s katerimi sodeluješ pri opravljanju dela. Sodelavci oblikujejo oceno na podlagi izbranih kriterijev. (Nieto 2006, 146–150) Zadnja metoda je ocenjevanje s strani delovne skupine oziroma tima. Temelji na TQM⁹ konceptih, s katerimi lahko organizacije zmanjšajo ovire med posamezniki in spodbujajo skupna prizadevanja. (Sherman in drugi 1998, 312)

Model 360° je novejši model ocenjevanja uspešnosti, ki poveže vse ocenjevalce metod, ki jih omenja Nieto. Pred uporabo modela podjetje določi koliko in kdo bodo ocenjevalci, saj morajo biti ocenjevalci ljudje, ki sodelujejo z ocenjevanim. Zatem se določijo še kriteriji.

⁸ HR (ang. Human Resource) so človeški viri.

⁹ TQM (ang. Total Quality Management) je teorija celovitega obvladovanja kakovosti. Koncept predstavlja tehnike za izboljšanje poslovnih procesov v podjetju na različnih nivojih, s ciljem zadovoljiti stranko s kakovostnimi proizvodi in storitvami. (Henry 1999, 219)

Prednost modela 360° je v zmanjšanju subjektivnosti, saj vključuje več ocenjevalcev, pomanjkljivost pa je lahko kompleksnost modela in njegova zamudnost. (Zeni 1995)

3.5 Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti se lahko pojavijo napake, ki jih mora organizacija čim prej prepoznati in odpraviti. Pomembno je, da organizacija ocenjevalca opozori na sistematične napake subjektivnega ocenjevanja in tako doseže čim večjo stopnjo objektivnosti.

Merjenje uspešnosti nagrajevanja je lahko občutljivo, saj je s stališča opazovalca nemogoče ločiti vpliv politike nagrajevanja od politik, ki zadevajo vse druge vidike upravljanja podjetja. Uspešnost podjetje ocenjuje glede na posebne cilje, ki jih ima v posameznem primeru. (Bolle de Bal, 1990, 150)

Napake, ki jih lahko pri ocenjevanju delovne uspešnosti naredi ocenjevalec, je Dessler (2011, 321–322) razdelil na:

- *Nejasni standardi oziroma kriteriji za merjenje delovne uspešnosti.* Ocenjevalec pri merjenju določi objektivne standarde. Te napake se največkrat pojavijo pri metodah, kjer ocenjevalci primerjajo dela zaposlenih in kjer so splošna merila. Na primer, različni nadrejeni lahko merila kot so dobra uspešnost, srednje dobra uspešnost različno dojemajo. Enako je pri kriterijih, kot sta kvaliteta dela in kreativnost.
- *Halo efekt.* Strokovnjaki definirajo halo efekt kot vpliv splošnega učinka na ocenjevanje posameznih lastnosti mer. Vodje pogosto ocenijo zaposlenega glede na splošni vtis, ki ga imajo o njem. Če cenijo neko lastnost, jo bodo višje ocenili in obratno. Ta napaka je med ocenjevalci najbolj pogosta in težko kontrolirana.
- *Težnja k povprečju.* Ko ocenjevalci ocenjujejo zaposlenega z ocenjevalnimi lestvicami, največkrat težijo k povprečju. Ker težko dajo diferencialne ocene posameznikom, lahko nekatere prikrajšajo za napredovanje in dodatke.
- *Prevelika strogost ali popustljivost.* Nekateri ocenjevalci ocenijo zaposlene previsoko oziroma prenizko, ker podležejo eni izmed slabosti ali prednosti zaposlenega. Zaradi tega lahko v organizaciji pride do velikih odstopanj pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih. Ta napaka je prisotna največkrat pri ocenjevanju z grafičnimi lestvicami.

- *Nedavni učinki.* Nedavni učinki zaposlenih lahko zaslepijo ocenjevalca, ki ne vidi dela zaposlenega skozi celo leto. Rešitev je lahko izpostavljanje odločilnih vmesnih dogodkov skozi celo delovno leto.
- *Predsodki ocenjevalcev.* Število stvari, ki lahko vplivajo na predsodke je neomejeno. Ocenjevalci lahko skozi delovni proces pridobijo različne predsodke, npr. do nasprotnega spola, do mladih in starejših, do pripadnikov drugih nacionalnosti in ver ipd. Predsodki lahko tako znatno vplivajo na rezultate ocenjevanja.

Dessler (2011, 323) navaja še nekaj nasvetov, kako obdržati učinkovitost ocenjevanja uspešnosti. Najprej mora ocenjevalec spoznati in razumeti potencialne probleme pri ocenjevanju. Pričakovanje problema lahko pomaga pri izogibanju le-tega. Naslednji korak je izbira najprimernejše metode oziroma kombinacije metod z orodji za ocenjevanje uspešnosti, ki je podvrženo vnaprej pripravljenim kriterijem za ocenjevanje. Za izboljšanje postopka ocenjevanja svetuje pisanje dnevnika o uspešnosti zaposlenih med celim delovnim letom. Tako se lahko ocenjevalec izogne ocenjevanju na podlagi trenutnih dosežkov, ki so kratkoročni. Dnevniku naj sledi dogovor o prihodnjih načrtih. Glavni cilj pri ocenjevanju je izboljšanje nezadostne delovne uspešnosti. Zadnji in najpomembnejši korak pri ohranjanju učinkovitosti ocenjevanja pa je pravičnost. Ocenjevalec ocene poda na podlagi pravičnega ocenjevanja zaposlenega.

4 OPIS IZBRANE ORGANIZACIJE

V empiričnem delu bom najprej predstavila Splošno bolnišnico Murska Sobota in njeno delovanje. V nadaljevanju bom opisala sistem nagrajevanja v bolnišnici in način ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih.

4.1 Splošna bolnišnica Murska Sobota

Splošna bolnišnica v Murski Soboti je osrednja regijska, zdravstvena institucija v severovzhodnem delu Slovenije. Je javni zdravstveni zavod, ki opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni ravni za območje 27 občin s 125.000 prebivalci. Bolnišnica na letni ravni v akutno bolnišnično obravnavo sprejme preko 18.000 bolnikov, v specialističnih ambulantah pa dodatnih 180.000 bolnikov. Danes je bolnišnica Murska Sobota bolnišnica z 913 zaposlenimi, od tega je zaposlenih 125 zdravnikov, 154 diplomiranih medicinskih sester oziroma diplomiranih babic, 273 zdravstvenih tehnikov in 94 ostalih zdravstvenih delavcev, ki spadajo v različne plačilne razrede. Čistilke, kuharji in ostali se uvrščajo v skupino 259 nezdravstvenih delavcev, v vodstvu zavoda pa so štirje zaposleni. Bolnišnica sodeluje tudi s štirimi zdravstvenimi sodelavci. Vodi jo Bojan Korošec, dr. med., spec. internist, ki je z ostalim vodstvom v lanskem letu ustvaril letni promet, ki dosega 44 milijonov evrov. (Letno poročilo 2012)

Vizija bolnišnice je postati ugledna in mednarodno priznana regionalna bolnišnica. Vizijo skušajo uresničiti znotraj njihovega poslanstva, ki je ozdraviti oziroma zdraviti ljudi. Oblikovane pa imajo tudi vrednote, ki jim sledijo. Te so skrb, strokovnost, humanost, strpnost in prijaznost. (Splošna bolnišnica Murska Sobota)

Njena osnovna dejavnost je bolnišnična zdravstvena dejavnost s šifro 86.100, ki označuje storitve bolnišničnega zdravstvenega varstva, ki so namenjene hospitaliziranim pacientom s kratkotrajno in dolgotrajno bolnišnično oskrbo. Te storitve izvajajo in hkrati nadzorujejo zdravniki. V ta podrazred spadajo medicinska oskrba in storitve, kot so zdravniški pregledi in posegi, diagnostika, laboratorijske storitve, operativni posegi, nujna medicinska pomoč ipd., ter nemedicinska oskrba, kot sta namestitev in prehrana za hospitalizirane paciente. (Ministrstvo za zdravje)

Bolnišnica ima v svojih prostorih delo oblikovano v 20 oddelkih, ki se med seboj dopolnjujejo in skrbijo za čim bolj nemoteno delo celotnega zavoda¹⁰. Oblikovane ima še oddelke z nemedicinskimi dejavnostmi¹¹.

V neposredni bližini splošne bolnišnice sta tudi Srednja zdravstvena šola Murska Sobota in Visoka šola za zdravstveno nego in fizioterapijo. Leta 2012 je Ministrstvo za zdravstvo bolnišnici za dobo 5 let podelilo naziv Učni zavod za izvajanje praktičnega pouka¹².

4.2 Sistem nagrajevanja

Sistem nagrajevanja in plačni sistem javnega sektorja sta del zakonske ureditve. Zakoni urejajo način določanja in oblikovanja plač. Plače javnih uslužbencev so le posredno odvisne od dogajanja na trgu delovne sile, delo uslužbencev v javnem sektorju pa je naravnano tako, da je ocenjevanje delovne uspešnosti težje kot pri zaposlenih v zasebnem sektorju. Tudi finančna sredstva, namenjena plačam uslužbencem, so drugače naravnana kot v zasebnem sektorju. (Haček 2001, 87) »Za vse plačne sisteme v javnem sektorju je značilno, da so urejeni na podlagi klasifikacije delovnih mest.« (Haček 2001, 88)

Sistema plač in nagrajevanja v javnem sektorju temeljita na Zakonu o delovnih razmerjih in na Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, ki določa, da so zaposleni letno upravičeni do nagrade za uspešno poslovanje in do izplačila povečane delovne uspešnosti. Javni uslužbenci so deležni tudi različnih dodatkov. Osnova za njihov izračun pa je osnovna plača. (ZDR-1 127. člen)

¹⁰ Ti oddelki so: Interni oddelek, Kirurški oddelek, Ginekološko-porodniški oddelek, Pljučni oddelek, Infekcijski oddelek, Oddelek za bolezni ušes, nosu in grla, Očesni oddelek, Otroški oddelek, Oddelek za radiologijo, Oddelek za laboratorijsko diagnostiko, Oddelek za patologijo, Oddelek za perioperativno medicino, Oddelek za neakutno bolnišnično obravnavo, Ortopedski oddelek, Bolnišnična lekarna, Služba bolnišnične prehrane in dietoterapije, Služba energetike in vzdrževanja, Služba za fizioterapijo in rehabilitacijsko medicino, Ambulante, Socialna služba. (Splošna bolnišnica Murska Sobota)

¹¹ Oddelki z nemedicinskimi dejavnostmi: kot so Finančno-računovodska služba, Služba za zdravstveno ekonomiko, plan in analize, Pravno-kadrovska služba, Služba za informatiko, Splošna služba, Nabavna služba, Tehnično-vzdrževalna služba, Služba za oskrbo s tekstilom, Služba za bolnišnične prehrane in dietoterapije ter Čistilna služba. (Letno poročilo 2012)

¹² Bolnišnica omogoča izobraževanje in opravljanje prakse v bolnišničnih prostorih dijakom srednje strokovnega izobraževalnega programa Tehnik zdravstvene nege, dijakom srednje poklicnega izobraževalnega programa Bolničar – negovalec ter študentom visokošolskega strokovnega študijskega programa Zdravstvene nega, radiologija, laboratorijska biomedicina in študentom univerzitetnega študijskega programa Medicina in farmacija. (Splošna bolnišnica Murska Sobota)

Čeprav je bolnišnica izvajala sistem nagrajevanja tako, kot ga določa Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, in ocenjevala delovno uspešnost na koncu vsakega leta, kot to določa Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačilne razrede, je Zakon o uravnoveženju javnih financ prinesel številne novosti. Zakon je odpravil nesorazmerja v osnovnih plačah zaposlenih, znižal je vrednost plačilnih razredov, v letu 2013 zaposlenim ne pripada del plače za redno delovno uspešnost, omejil je zaposlovanje in sklepanje pogodb ipd. Zakon do leta 2014 ne predvideva napredovanja javnih uslužbencev in usklajevanje osnovne plače. (ZUJF)

4.2.1 Oblikovanje plač

Oblikovanje plač v javnem sektorju določa Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. Zakon natančno določa pravila za določanje plač javnih uslužbencev, obračunavanje plač ter njihovo izplačevanje in pravila za določanje obsega sredstev za plače.

Zakon določa, da plačo sestavljajo osnovna plača, del plače za delovno uspešnost in dodatki. Znesek osnovne plače javnega uslužbenca se določi z uvrstitvijo posameznika v plačilni razred iz plačilne lestvice ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. Vrednost plačilnih razredov se praviloma usklajujejo enkrat letno. (ZSPJS 5. čl.) Osnovne plače v javnem sektorju se določajo na podlagi tega, v kateri tarifni razred se uvrsti delovno mesto. Najnižji možni plačilni razred je določeni s kolektivno pogodbo. (ZSPJS 8. čl.)

Delovna mesta na področju zdravstva so v plačni lestvici razporejena v plačno skupino E. V to skupino spadajo zdravniki, farmacevtski delavci, medicinske sestre in zdravstveni tehniki ter zdravstveni delavci. (ZSPJS 7. čl.)

Javni uslužbenci so upravičeni tudi do dodatkov, ko so položajni dodatek, dodatek za delovno dobo, dodatek za mentorstvo, dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, če to ni pogoj za zasedbo delovnega mesta, dodatek za dvojezičnost, dodatki za manj ugodne delovne pogoje, ki niso upoštevani v vrednotenju delovnega mesta, naziva, dodatki za nevarnost in posebne obremenitve, ki niso upoštevane v vrednotenju delovnega mesta, naziva in dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času. (ZSPJS 23. čl.)

4.2.2 Delovna uspešnost

Delovno uspešnost javne organizacije določijo tako, da upoštevajo »gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi«. (ZDR-1 127. člen)

Delovno uspešnost v javnih zavodih ocenjujejo s pomočjo obrazca in je kazalec za napredovanje. Postopek se določi z uredbo vlade. Uspešnost se ocenjuje glede na rezultate dela, samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela, zanesljivost pri opravljanju dela, kakovost sodelovanja in organizacijo dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela. Ocena je veljavna, ko se jo predstavi ocenjavanemu, ki pa ima v roku osmih dni pravico do preizkusa ocene pred komisijo. (ZSPJS 17. čl.)

Uslužbenci so upravičeni do redne delovne uspešnosti in delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela, ko presežejo pričakovane rezultate dela. Obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti znaša najmanj 2% in ne več kot 5% sredstev za osnovne plače. Skupen obseg sredstev in merila za ocenjevanje se za vsako leto določijo s kolektivno pogodbo. Plačilo za uspešnost pripada uslužbencu, ki je dosegel nadpovprečne rezultate. (ZSPJS 21-22. čl.)

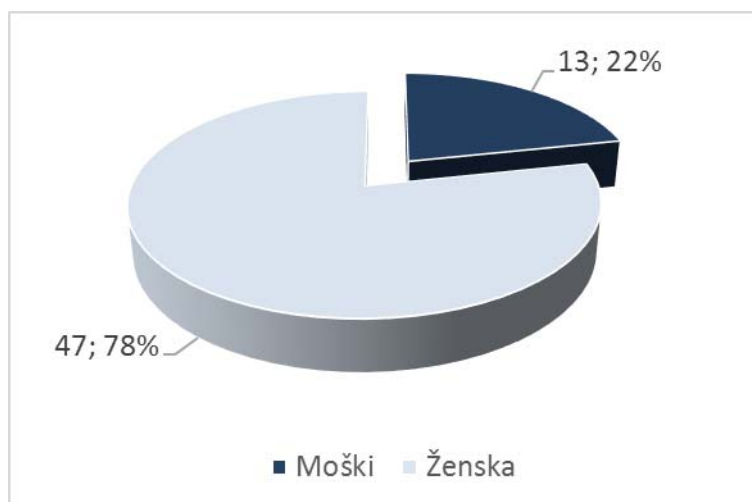
5 ANALIZA RAZISKAVE

Namen moje raziskave je bil z anketnim vprašalnikom ugotoviti vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost zaposlenih. Anketna vprašanja sem pripravila sama, na podlagi informacij, ki sem jih potrebovala za analizo zastavljenega problema. Anketni vprašalnik je sestavljen iz 13 vprašanj, ki so odprtega in zaprtega tipa. Podatke sem analizirala s pomočjo programa SPSS 21.

5.1 Analiza in interpretacija ankete

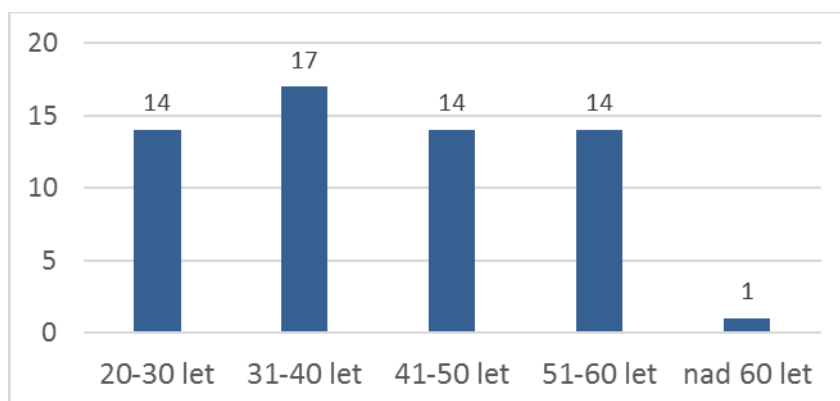
Ciljna populacija so bili vsi zaposleni, torej uslužbenci vseh dejavnosti v Splošni bolnišnici Murska Sobota. Izbrala sem si vzorec 60 anketirancev, od tega 13 oziroma 22 odstotkov moških in 47 oziroma 78 odstotkov žensk. Med zaposlenimi torej prevladuje ženski spol, kar kaže graf 5.1.

Graf 5.1: Spolna sestava anketirancev



Graf 5.2 kaže starostno sestavo anketirancev.

Graf 5.2: Starost anketirancev



Starostna struktura vzorca anketiranih v splošni bolnišnici je enakomerna. Iz zgornjega grafa vidimo, da je največ, torej 17 anketirancev, kar predstavlja 28 %, starih med 31 in 40 let. Le en anketiranec je star nad 60 let. V ostalih treh starostnih skupinah je po 14 anketirancev.

V tabeli 5.1 so izražene stopnje izobrazbe vprašanih.

Tabela 5.1: Stopnja izobrazbe

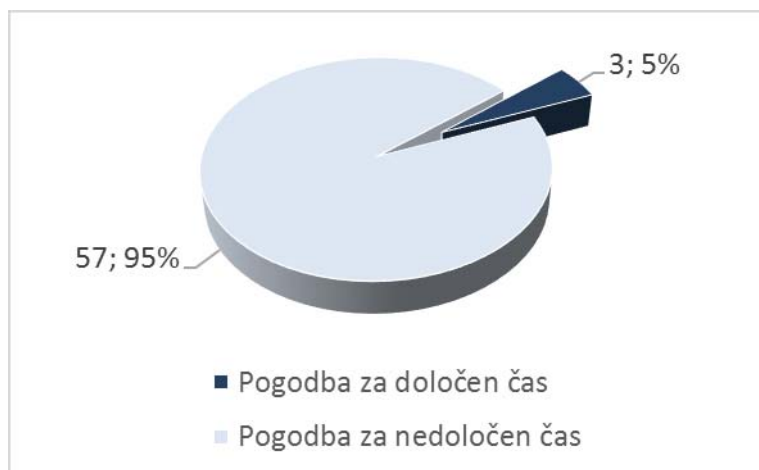
Dokončana izobrazba	Število	Odstotek %
Osnovna šola	7	11,7
Nižje poklicno izobraževanje (2 letno)	3	5,0
Srednje poklicno izobraževanje (3 letno)	5	8,3
Gimnazijsko, srednje poklicno in drugo strokovno izobraževanje	18	30,0
Višješolsko strokovni program	11	18,3
Visokošolski strokovni program (1. bolonjska stopnja) oz. Univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)	14	23,3
Univerzitetni program ali magisterij stroke (2. bolonjska stopnja)	2	3,3
Total	60	100,0

Tabela nam prikazuje stopnjo izobrazbe anketirancev. Vidimo lahko, da ima največ, torej 18 anketirancev končano gimnazijo, srednje poklicno ali drugo strokovno izobraževanje. Najvišjo izobrazbo, končano druga bolonjska stopnjo, sta dosegla dva anketiranca. Najnižji stopnjo izobrazbe, končano osnovno šolo, pa ima sedem vprašanih.

Iz tabele lahko vidimo tudi, da ima le 25 % anketirancev nižjo stopnjo izobrazbe in da ima 75 % končano vsaj štiriletno izobraževanje. Iz tega lahko na splošno sklepamo, da mladi v kriznih časih zaradi težje zaposljivosti težijo k višji izobrazbi z upanjem po hitrejši zaposlitvi.

Vrsto delovnega razmerja anketirancev vidimo na grafu 5.3.

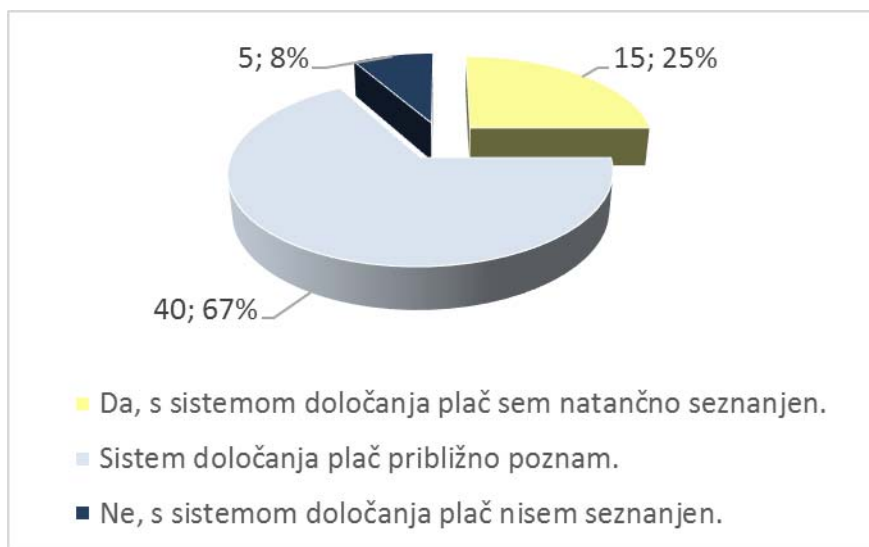
Graf 5.3: Vrsta delovnega razmerja



Zgornji graf nam prikazuje vrsto delovnega razmerja anketirancev. Vidimo lahko, da ima 95% zaposlenih pogodbe za nedoločen čas in zagotovljeno službo. Le trije anketiranci imajo pogodbo za določen čas.

Graf 5.4 prikazuje seznanjenost anketirancev s plačnim sistemom.

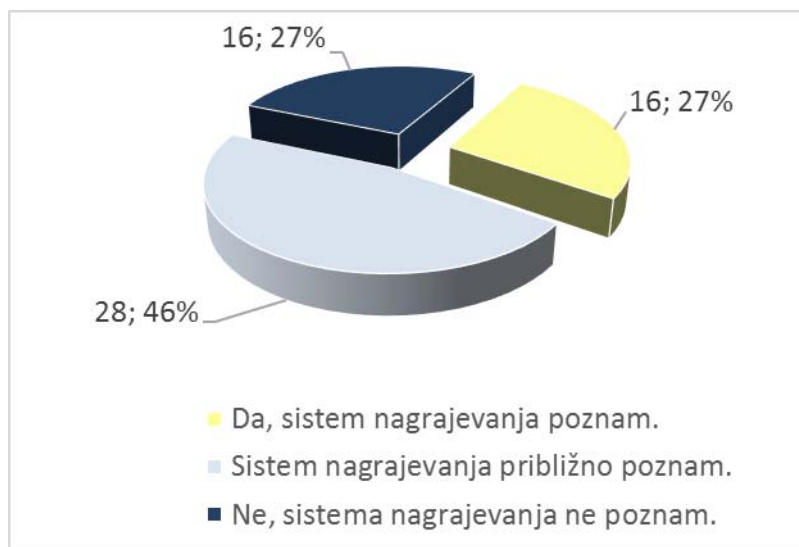
Graf 5.4: Poznavanje sistema določanja plače



Pri vprašanju, ali poznajo sistem določanja plač Splošne bolnišnice Murska Sobota, je 8 odstotkov anketirancev odgovorilo, da sistema določanja plač ne pozna. 25 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da sistem približno pozna, 67 odstotkov pa je s sistemom natančno seznanjenih.

Graf 5.5 prikazuje seznanjenost anketirancev s sistemom nagrajevanja.

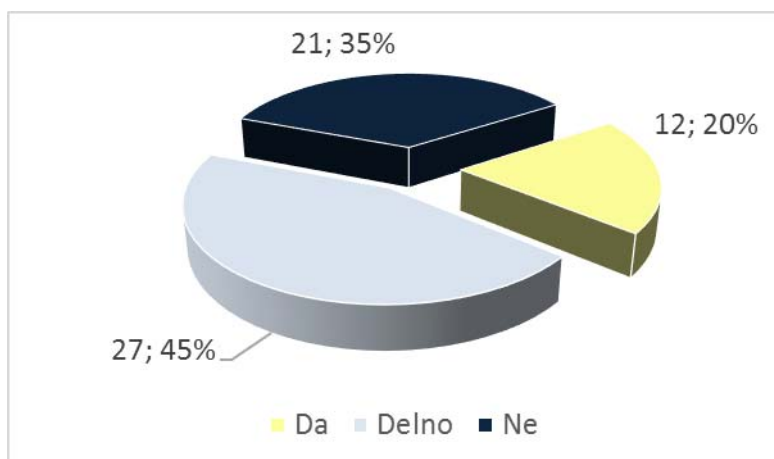
Graf 5.5: Poznavanje sistema nagrajevanja



Na vprašanje o poznavanju sistema nagrajevanja, je 27 odstotkov anketirancev odgovorilo, da sistem pozna, 46 odstotkov sistem pozna približno in 27 odstotkov s sistemom nagrajevanja ni seznanjenih. Odstotek anketirancev, ki sistem poznajo in ne poznajo, je enak.

Vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost je razviden iz grafa 5.6.

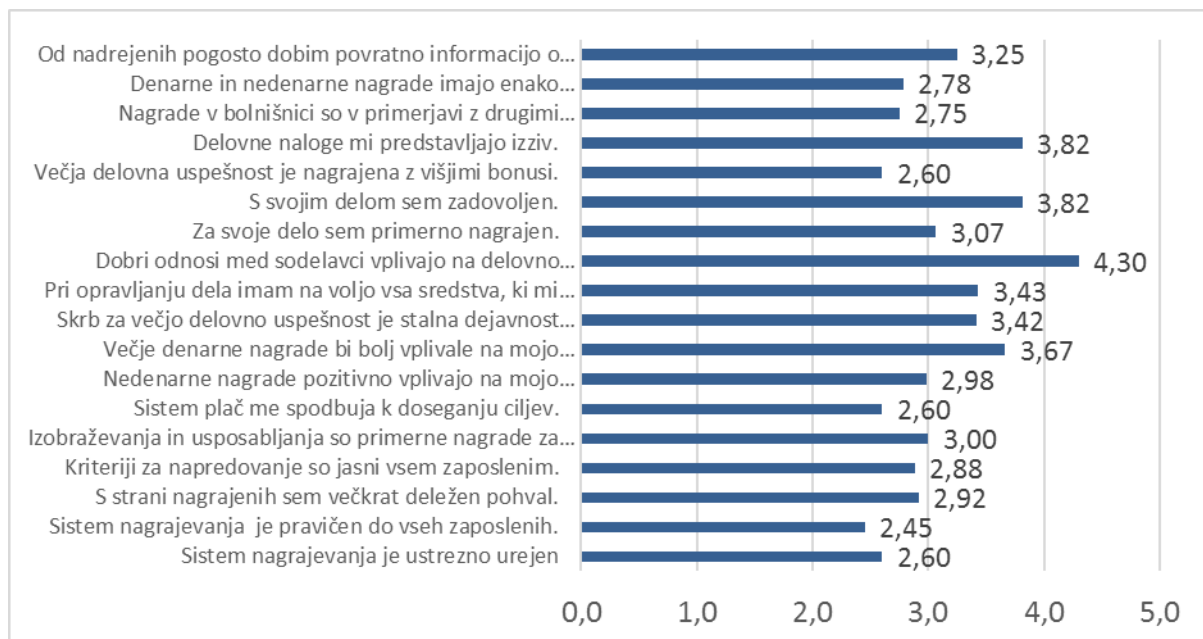
Graf 5.6: Vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost



Na sedmo vprašanje 'Ali sistem nagrajevanja spodbuja vašo delovno uspešnost?' je 35 odstotkov anketirancev odgovorilo z ne, 45 odstotkov z delno in 12 odstotkov z da. Iz odgovorov vidimo, da je velik del vzorca anketiranih nezadovoljen s sistemom nagrajevanja v splošni bolnišnici. Da bi povečali zadovoljstvo zaposlenih, mora bolnišnica sistem nagrajevanje preoblikovati, da bo ustrezno vplivalo na delovno uspešnost.

Zadovoljstvo zaposlenih s segmenti nagrajevanja prikazuje graf 5.7.

Graf 5.7: Zadovoljstvo zaposlenih s segmenti nagrajevanja



Osmo anketno vprašanje je bilo oblikovano tako, da je bilo zapisanih nekaj trditvev o sistemu nagrajevanja, pri katerih so morali anketiranci označiti stopnjo strinjanja tako, da so obkrožili vrednosti od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 5 – se popolnoma strinjam).

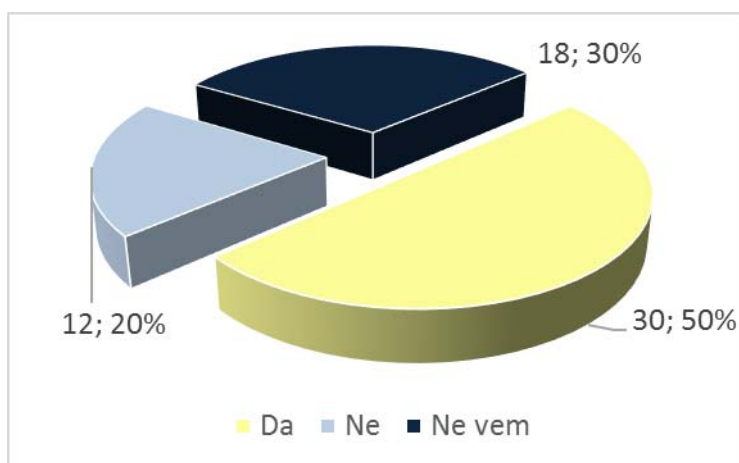
Iz grafa 5.7 lahko vidimo, da so anketiranci najvišjo stopnjo strinjanja označili pri trditvi 'Dobri odnosi med sodelavci vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih'. Dobri odnosi po njihovem vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu in posledično na dobro opravljene delovne naloge. Anketiranci se v veliki meri strinjajo tudi s trditvami, da jim delovne naloge predstavljajo izziv, da so zadovoljni s svojim delom in da bi višje denarne nagrade bolj vplivale na njihovo delovno uspešnost.

Majhno stopnjo strinjanja so anketiranci označili pri trditvah, da je sistem plač pravičen do vseh zaposlenih, da je ustrezno urejen, da jih sistem plač vzpodbuja k doseganju ciljev in da je večja delovna uspešnost nagrajena z višjimi bonusi.

V celoti rezultati anketnega vprašanja kažejo, da delavci niso povsem, niti niso nezadovoljni s sistemom nagrajevanja in njegovim vplivom na delovno uspešnost.

Odgovore na vprašanje, če bi zaposleni sprejeli bolj odgovorno zaposlitev v zameno za višje plače prikazuje graf 5.8.

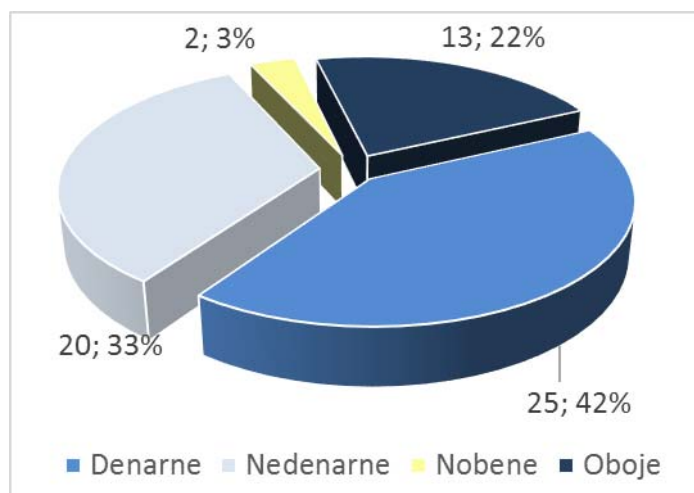
Graf 5.8: Odgovornost v odvisnosti od plačila



Odgovori na deveto vprašanje nam kažejo, da bi 50 odstotkov sprejelo odgovornejšo zaposlitev v zameno za večje plačilo. 20 odstotkov ni prepričanih v to in 30 odstotkov vprašanih ne bi sprejelo odgovornejše zaposlitve. Vprašani se v večini ne bojijo večje odgovornosti, kar je pozitiven podatek. Vendar pa se postavlja vprašanje, kolikim izmed 50 odstotkov je vodilo za sprejetje odgovornejše zaposlitve samo večje plačilo in bi se večji odgovornosti skušali izogniti.

Iz grafa 5.9 je razviden vpliv nagrad na delovno uspešnost zaposlenih.

Graf 5.9: Vpliv nagrad na delovno uspešnost



Deseto anketno vprašanje je bilo odprtega tipa, ker me je zanimalo, katere nagrade imajo večji vpliv na njihovo delovno uspešnost, denarne ali nedenarne, in zakaj. Iz grafa 5.9 je razvidno, da imajo denarne nagrade na delovno uspešnost večji vpliv kot nedenarne.

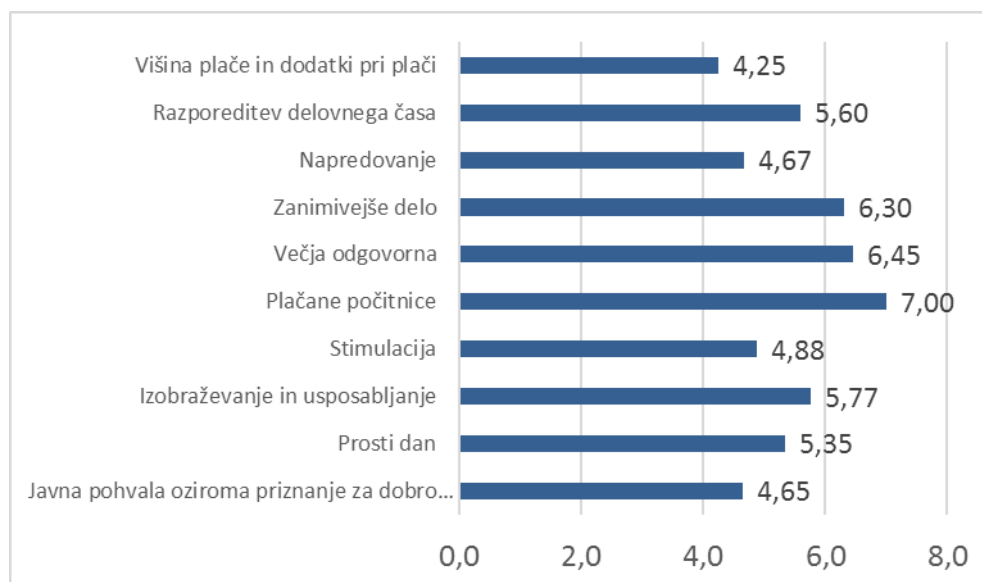
Odgovori vprašanih so bili različni. 45 odstotkov meni, da na njihovo uspešnost najbolj vplivajo denarne nagrade. Nekaj manj, torej 33 odstotkov, anketirancev meni, da na njihovo uspešnost najbolj vplivajo nedenarne nagrade. 22 odstotkov jih meni, da vplivajo oboje, torej denarne in nedenarne hkrati ter 3 odstotki, da nobene.

Vprašani, pri katerih imajo denarne nagrade večji vpliv na delovno uspešnost, so kot razlog večinoma navedli, da je denar osnova za preživetje in jim omogoča boljši standard, socialno varnost ter kakovostnejše življenje. En anketiranec je kot razlog navedel, da s pohvalo ne more kupiti hrane otrokom.

Pri odgovoru vprašanih, da na njihovo uspešnost najbolj vplivajo nedenarne nagrade, so navedli, da jim je najpomembnejše zadovoljstvo pacientov in njihova zahvala ob odhodu. Kot razlog so navedli, da jim napredovanje, prosti dan, spoštovanje sodelavcev in pohvala nadrejenega služi kot dobra motivacija za nadaljnje delo.

Moč vpliva nagrad na delovno uspešnost zaposlenih prikazuje graf 5.10.

Graf 5.10: Moč vpliva nagrad na delovno uspešnost



Enajsto vprašanje je bilo oblikovano z namenom ugotavljanja vpliva nagrad na delovno uspešnost vprašanih. Podanih je bilo deset nagrad, ki so jih anketiranci morali ovrednotiti od 1 do 10 (1 – najbolj vpliva, 10 – najmanj vpliva).

Iz grafa 5.10 vidimo, da na delovno uspešnost po oceni respondentov najbolj vpliva višina plače, najmanj pa plačane počitnice. Če upoštevamo povprečja ovrednotenih nagrad lahko oblikujemo naslednjo vrednostno lestvico nagrad po vplivu na delovno uspešnost vprašanih: višina plače in dodatki pri plači, javna pohvala oziroma priznanje za dobro opravljeno delo, napredovanje, stimulacija, prosti dan, razporeditev delovnega časa, izobraževanje in usposabljanje, zanimivejše delo, večja odgovornost, plačane počitnice. Vidimo, da anketiranci niso najbolj ovrednotili samo denarne ali samo nedenarne nagrade, ampak vsaki denarni nagradi sledi nedenarna.

Z dvanajstim vprašanjem 'Katere nagrade, bodisi denarne ali nedenarne nagrade, bi vi dodali k sistemu nagrajevanja bolnišnice, da bi povečali delovno uspešnost zaposlenih, in zakaj?' sem hotela zbrati njihove predloge za izboljšanje sistema nagrajevanja. Vprašani so podali različne predloge, kot so pikniki, izleti v adrenalinske parke oziroma kakršno koli druženje s sodelavci, darilni boni (karte za bowling, bazen, fitnes, skupinsko vadbo, muzeje, kino vstopnice, boni za večerje v restavracijah), darila farmacevtskih podjetij, medicinski pripomočki (masažne naprave), plačane storitve, plačilo kakšne mesečne položnice, boljše možnosti kariernega razvoja, šolske potrebščine za otroke ob začetku šolskega leta itd. Zanimiv odgovor ene izmed anketirank je predlog organiziranja delavnic za utrjevanje dobrih odnosov med sodelavci, za boljšo komunikacijo med zaposlenimi in bolniki, aktivacijo zaposlenih in povečanje pripadnost bolnišnici.

Graf 5.11 kaže vrednotenje kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih.

Graf 5.11: Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti



Pri zadnjem anketnem vprašanju so vprašani po pomembnosti razvrstili kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti (1 – najbolj pomembno, 5 – najmanj pomembno). Iz grafa 5.11 je razvidno, da so vprašani kot najpomembnejši kriterij s povprečno oceno 2,38 ocenili samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela. Sledijo jim zanesljivost pri opravljanju dela, kvalitetna sodelovanja in organizacija dela ter rezultati dela. Kot najmanj pomemben kriterij, z oceno 4,30, so ocenili ostale sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

5.2 Preverjanje hipotez

Povezave med spremenljivkami bom preverila z uporabo statističnih testov in tako potrdila ali zavrnila oblikovane hipoteze.

Hipoteza št. 1: *Zaposleni z višjo izobrazbo natančneje poznajo sistem nagrajevanja.*

Pri preverjanju hipoteze sem rekodirala spremenljivko Stopnja izobrazbe v Izobrazba¹³, ki sem jo s podprogramom Crosstabs primerjala s spremenljivko Poznavanje sistema nagrajevanja. Iz tabele 5.2 je razvidna povezava spremenljivk. Vidimo, da vprašani z nizko in visoko izobrazbo sistem nagrajevanja poznajo enako. Da sistema nagrajevanja ne poznajo, pa je odgovorilo 69 % vprašanih z nižjo izobrazbo in le 31 % vprašanih z visoko izobrazbo.

¹³ Združila sem vrednosti Nedokončana osnovna šola, Osnovna šola, Nižje poklicno izobraževanje, Srednje poklicno izobraževanje in Gimnazijsko, srednje poklicno in drugo strokovno izobraževanje v vrednost Nižja izobrazba. Vrednosti Višješolsko strokovni program, Visokošolski strokovni program (1. bolonjska stopnja) ali Univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja), Univerzitetni program ali magisterij stroke (2. bolonjska stopnja) in Magisterij znanosti pa sem združila v vrednost Višja izobrazba.

Tabela 5.2: Prikaz kontingenčne tabele med spremenljivkama Izobrazba in Poznavanje sistema nagrajevanja

		Poznate urejenost sistema nagrajevanja v bolnišnici?			Skupaj
		Da, sistem nagrajevanja poznam	Sistem nagrajevanja približno poznam	Ne, sistema nagrajevanja ne poznam	
Izobrazba	Nižja izobrazba	Število 8 50,0%	14 50,0%	11 68,8%	33 55,0%
	Višja izobrazba	Število 8 50,0%	14 50,0%	5 31,3%	27 45,0%
Skupaj		Število 16 100,0%	28 100,0%	16 100,0%	60 100,0%

Tabela 5.3: Izračun hi-kvadrat testa med spremenljivkama Izobrazba in Poznavanje sistema nagrajevanja

	Vrednost	Stopnja prostosti	(Natančna) stopnja značilnosti
Pearsonov hi-kvadrat	1,667 ^a	2	,435
Razmerje verjetij	1,705	2	,426
Veljavne vrednosti	60		

a. Nobena celica (0,0%) nima teoretične frekvence manj kot 5. Pričakovani minimum je 7,20.

Povezanost spremenljivk je šibka, na kar kažeta kontingenčni (0,164) in Cramerjev koeficient (0,167). (glej prilogo C)

Hipoteze ne morem potrditi, ker zveza ni statistično značilna, kar nam prikazuje tabela 5.3. Tveganje ob zavrnitvi ničelne hipoteze je preveliko (43 %). Odgovori anketirancev nam kažejo, da izobrazba ne vpliva na poznavanje sistema nagrajevanja. Delež anketirancev glede poznavanja sistema nagrajevanja z nižjo izobrazbo je enak deležu anketirancev z višjo izobrazbo. Odstotek vprašanih je enak tudi pri odgovoru, da sistem približno poznajo.

Odgovori se razlikujejo pri nepoznavanju sistema nagrajevanja, kjer večji delež vprašanih z nižjo izobrazbo ne pozna sistema nagrajevanja. Odstotek tistih, ki sistema ne poznajo, me je presenetil. Lahko da anketiranci temu ne posvečajo preveč pozornosti ali pa jim je kadrovska služba način določanja plač in sistema nagrajevanja preohlapno predstavila.

Hipoteza št. 2: *Zaposleni mlajše starostne strukture (do 40 let) se v večji meri strinjajo s trditvijo »Za svoje delo sem primerno nagrajen«, kot zaposleni nad 40 let.*

Pri preverjanju hipoteze sem rekodirala spremenljivko Starost v Starost¹⁴ in spremenljivko Za svoje delo sem primerno nagrajen v Zadovoljstvo¹⁵. Spremenljivki sem primerjala s podprogramom Crosstabs. Tabela 5.4 nam prikazuje, da se s trditvijo »Za svoje delo sem primerno nagrajen« strinja 48 % anketiranih do 40 let, medtem ko se s to trditvijo strinja 35 % anketiranih, starih nad 40 let.

Tabela 5.4: Prikaz kontingenčne tabele med spremenljivkama Starost in Zadovoljstvo

		Zadovoljstvo			Skupaj	
		Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam		
Starost	Število	7	9	15	31	
	do 40 let	% znotraj Starost	22,6%	29,0%	48,4%	100,0%
		% znotraj Zadovoljstvo	50,0%	42,9%	60,0%	51,7%
	nad 40 let	Število	7	12	10	29
		% znotraj Starost	24,1%	41,4%	34,5%	100,0%
		% znotraj Zadovoljstvo	50,0%	57,1%	40,0%	48,3%
Skupaj	Število	14	21	25	60	
		% znotraj Starost	23,3%	35,0%	41,7%	100,0%
		% znotraj Zadovoljstvo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

¹⁴ Vrednosti 20–30 let, 31–40 let sem združila v vrednost do 40 let, vrednosti 41–50 let, 51–60 let in nad 60 let, pa sem združila v vrednost nad 40 let.

¹⁵ Vrednosti Sploh se ne strinjam in Delno se ne strinjam sem združila v vrednost Se ne strinjam, vrednost Se niti ne strinjam niti strinjam je ostala nespremenjena in vrednosti Se delno strinjam in Se popolnoma strinjam sem spremenila v vrednost Se strinjam.

Tabela 5.5: Izračun hi-kvadrat testa med spremenljivkama Starost in Zadovoljstvo

	Vrednost	Stopnja prostosti	(Natančna) stopnja značilnosti
Pearsonov hi-kvadrat	1,363 ^a	2	,506
Razmerje verjetij	1,370	2	,504
Veljavne vrednosti	60		

a. Nobena celica (0,0%) nima teoretične frekvence manj kot 5. Pričakovani minimum je 6,77.

Povezanost spremenljivk je šibka, na kar kažeta kontigenčni (0,149) in Cramerjev koeficient (0,151). (glej Priloga Č)

Čeprav se 48 % zaposlenih strinja s trditvijo »Za svoje delo sem primerno nagrajen«, hipoteze ne morem potrditi, ker povezanost ni statistično značilna, kar nam prikazuje tabela 5.5. Tveganje ob zavrnitvi ničelne hipoteze je preveliko (50,5 %).

Hipoteza št. 3: *Na delovno uspešnost zaposlenih ima večji vpliv denarno nagrajevanje.*

Hipotezo številka tri lahko potrdim. Analiza anketnega vprašalnika je pokazala, da je 42 % anketirancev na vprašanje, katere nagrade imajo večji vpliv na delovno uspešnost, odgovorilo z denarne nagrade, 33 % anketirancev z nedenarne, 22 % anketirancev z oboje in 3 % anketirancev z nobene. Kot razlog so navedli, da jim denar omogoča boljše življenje, socialno varnosti in možnost uživanja določenih dobrin. Tudi pri vrednotenju vpliva nagrad na delovno uspešnost zaposlenih so z najvišjo povprečno oceno vpliva (4,25) ocenili višino plače in dodatke pri plači.

Hipoteza št. 4: *S preoblikovanjem oziroma izboljšanjem sistema nagrajevanja lahko organizacija izboljša delovno uspešnost zaposlenih.*

Četrto hipotezo lahko potrdim. Pri anketnem vprašalniku številka osem, s katerim sem hotela ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s segmenti nagrajevanja, so rezultati pokazali, da so vprašani delno zadovoljni s sistemom nagrajevanja. Pri trditvi 'Sistem nagrajevanja je ustrezno urejen.' in trditvi 'Sistem nagrajevanja je pravičen do vseh zaposlenih.' so vprašani izkazali nestrinjanje. Povprečna stopnja strinjanja je 2,5, kar pomeni, da se delno ne strinjajo

oziroma se niti strinjajo niti ne strinjajo s trditvama. Z izboljšanjem sistema nagrajevanja lahko dosežejo večjo zadovoljstvo in tako povečajo delovno uspešnost zaposlenih.

Pri preoblikovanju sistema nagrajevanja si lahko kadrovska služba pomaga s predlogi anketiranih pri dvanajstem vprašanju. Če povzamem, je predlog vseh anketiranih, da bi vsaj občasno nagrade bolj približali individualni ravni zaposlenih, vendar se moramo zavedati, da je pri velikem številu zaposlenih težko ostati pri posamezniku. Ljudje smo različni, imamo različna zanimanja in na nas vplivajo različne spodbude, zato preveč posplošen in formaliziran sistem nagrajevanja nima preveč pozitivnega učinka na delovno uspešnost zaposlenih. Predlogi se povečini nanašajo na druženje bodisi s sodelavci ali z družino, zato naj bodo nagrade zasnovane tako, da bodo kar se da na individualizirane in bodo hkrati zajele čim večje število ljudi. Nagrade se lahko podeljujejo po posameznih oddelkih.

Hipoteza št. 5: *Pri vprašanih, ki so seznanjeni s sistemom nagrajevanja, sistem nagrajevanja spodbuja delovno uspešnost.*

Peto hipotezo sem preverila s pomočjo T-testa. Uporabila sem spremenljivki Poznavanje sistema nagrajevanja¹⁶ in Vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost¹⁷. Tabela 5.6 nam kaže povezanost spremenljivk. Vidimo, da pri treh anketiranih, ki sistem nagrajevanja poznajo, le-ta vpliva na njihovo delovno uspešnost in pri osmih vprašanih, ki sistem nagrajevanja poznajo, le-ta delno vpliva na delovno uspešnost. Pri štirih vprašanih, ki sistem nagrajevanja delno poznajo, sistem nagrajevanja spodbuja delovno uspešnost, medtem ko pri petnajstih vprašanih, ki sistem nagrajevanja delno poznajo, le-ta delno spodbuja delovno uspešnost.

Tabela 5.6: Povezanost spremenljivk Poznavanje sistema nagrajevanja in Vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost

		Ali sistem nagrajevanja spodbuja vašo delovno uspešnost?		
		Da	Delno	Ne
Poznate urejenost sistema nagrajevanja v bolnišnici?	Da, sistem nagrajevanja poznam	3	8	5
	Sistem nagrajevanja približno poznam	4	15	9
	Ne, sistema nagrajevanja ne poznam	5	4	7

¹⁶ Poznate urejenost sistema nagrajevanja v bolnišnici?

¹⁷ Ali sistem nagrajevanja spodbuja vašo delovno uspešnost?

Tabela 5.7: Izračun statistik opravljenega T-tesna med spremenljivkama Poznavanje sistema nagrajevanja in Vpliv nagrajevanja na delovno uspešnost

	Vrednost testa					
	t	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti	Srednja razlika	95% Interval zaupanja	
					Nižja vrednost	Višja vrednost
Poznate urejenost sistema nagrajevanja v bolnišnici?	21,036	59	,000	2,00000	1,8098	2,1902
Ali sistem nagrajevanja spodbuja vašo delovno uspešnost?	22,738	59	,000	2,15000	1,9608	2,3392

Peto hipotezo lahko potrdim. T-test v tabeli 5.7 kaže, da se povprečna vrednost spremenljivke »Poznate urejenost sistema nagrajevanja v bolnišnici?« statistično značilno razlikuje glede na vrednost spremenljivke »Ali sistem nagrajevanja spodbuja vašo delovno uspešnost?«. Z 0 % tveganjem lahko trdim, da sistem nagrajevanja spodbuja delovno uspešnost pri anketiranih, ki poznajo sistem nagrajevanja.

6 ZAKLJUČEK

Modeli in načini plačevanja in nagrajevanja zaposlenih so številni. Kljub temu enostavnih »receptov« za oblikovanje sistema nagrajevanja za določeno podjetje ni. Vsako podjetje mora poiskati svoj model, ki kar najbolje ustreza njegovi strategiji in značilnostim. Zato se vsako oblikovanje sistema plač in nagrajevanja začne s strategijo in cilji podjetja, ki jih nato prenašamo na operativno raven, dokler ni popolnoma jasno, kakšno vedenje, delo in rezultate pričakuje vodstvo od zaposlenih. (Černetič 2007, 255) Potrebno je določiti standarde in označiti, kako in na kakšen način bo podjetje nagradilo preseganje teh pričakovanih standardov. Na koncu je potrebno še znanje, kreativnost in pripravljenost organizacije, da v primeru neučinkovitosti sistema spremeni njegove elemente oziroma jih uskladi s cilji in poslovno strategijo.

Na osnovi študija teorije sem ugotovila, da nagrajevanje delovne uspešnosti zaposlenih pozitivno vpliva na uspešnost organizacije, če je ustrezno povezano z njenimi cilji in cilji posameznika ter vpliva na zadovoljstvo delavca. Z ocenjevanjem uspešnosti ugotavljajo ustvarjanje prispevka zaposlenih k delovanju organizacije, ki je ob enakih pogojih lahko različno. Razlikuje se glede na različne sposobnosti, izkušnje in zavzetost za delo.

Nagrade in ugodnosti vplivajo na delovno uspešnost in učinkovitost zaposlenih in njihovo motivacijo za izpolnjevanje delovnih nalog. Podjetja morajo pri oblikovanju sistema nagrajevanja vključiti tudi zaposlene, saj bodo le na tak način upoštevali vzpodbude posameznikov.

Sodeč po rezultatih ankete, ki sem jo opravila med 60 anketiranci, splošna bolnišnica nima razdelanega sistema nagrajevanja. Večina anketirancev sistema ne pozna ali sistem delno pozna. Posledično niso seznanjeni z možnostmi za nagrade in dodatke, zato je moj predlog splošni bolnišnici, da kadrovska služba posveti več časa ozaveščanju zaposlenih. Bolnišnica bi lahko organizirala delavnice oziroma predavanja z namenom predstavitve sistema nagrajevanja in plačnega sistema. Ob tem morajo z zaposlenimi vzpostaviti jasno komunikacijo o razumevanju le-tega ter o njihovih pričakovanjih in obveznostih. Komunikacija ni pomembna samo pri uvajanju novih elementov nagrajevanja, npr. preoblikovanje sistema, ampak tudi tekom delovanja obstoječega sistema nagrajevanja. Zaposlenim naj se predstavijo kriteriji, da bodo vedeli, kaj se od njih pričakuje.

Menim, da bolnišnica premalo pozornosti posveča nedenarnim nagradam. Rezultati ankete so pokazali, da nadrejeni premalokrat pohvalijo zaposlene in da anketirani visoko vrednotijo javne pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo. Moj predlog bolnišnici je, da več pozornosti nameni pohvalam za izjemne rezultate pri delu. Ustne pohvale nič ne stanejo, lahko se jih podeli komur koli in kdaj koli. Bolnišnica naj spremlja vedenje zaposlenih, ki naj bo v skladu z njeno vizijo, ciliji in vrednotami. Najbolj pridne ali zavzete zaposlene bi lahko javno izpostavili in jim podelili priznanja za opravljeno delo.

Da izboljšajo medsebojne odnose, bi lahko v bolnišnici izbirali tudi sodelavca letno. Vsak zaposleni bi nekoga predlagal z obrazložitvijo zakaj. Zmagovalcu bi podelili priznanja, z dopisom razlogov, ki so jih napisali njegovi sodelavci. Menim, da bi bila to zelo motivacijska nagrada za zaposlene. Pri izboljšanju odnosov lahko pomagajo tudi že voščila ob rojstnih dnevih. Sodelavci oddelka pripravijo voščilnico v katera zapišejo voščila in želje. Tak način pozornosti lahko poveča pripadnost zaposlenega.

Sistem nagrajevanja in ocenjevanje delovne uspešnosti sta dva koncepta, ki sem jih v diplomskem delu preučevala. Raziskovalni model naloge sem razvila s pomočjo pregledane literature ter anketnega vprašalnika, ki sem ga razdelila v Splošni bolnišnici Murska Sobota. Zastavljene hipoteze sem skušala potrditi ali ovreči s pomočjo statističnih analiz. Potrdila sem tretjo, četrto in peto hipotezo, ovrgla pa sem prvo in drugo hipotezo. Tezo, da sistem nagrajevanja vpliva na delovno uspešnost zaposlenih torej lahko potrdim.

Sistem nagrajevanja in ocenjevanje delovne uspešnosti bosta vedno aktualen problem. Pomembno je zavedanje, da je oblikovanje sistema nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti zahteven in dolgotrajen proces. Sistem nagrajevanja naj bi bil usklajen s kulturo in cilji organizacije ter oblikovan tako, da se »prilagaja« zaposlenim. Težnja posameznega zaposlenega pa je k »vedno več«. Če torej zaposlene vprašamo, če so zadovoljni s svojo plačo, bo večina odgovorila, da s plačo niso zadovoljni. Zaposleni želijo učinkovit sistem nagrajevanja s primernimi nagradami delovne uspešnosti, česar pa jim v večini primerov organizacije ne morejo zagotoviti. Celoten finančni sistem je usmerjen k varčevanju, kar najbolj občutijo zaposleni v javnem sektorji. Kljub zmanjšanju mesečnih dohodkov in brez sistema nagrajevanja v letu 2013 bolnišnično osebje motivirano opravlja svoje delo.

Naj zaključim z mislijo Zupanove (2001, 7), ki je zapisala: »Najboljša nagrada uspešnim je, da jim omogočimo uspešnost tudi v prihodnosti.«

7 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1999. *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development.
2. --- 2006. *Strategic human resource management: a guide to action*. 3rd ed. Philadelphia: K. Page.
3. Ballentine, Andres, Nora McKenzie, Allen Wysocki in Karl Kepner. 2003. The Role of Monetary and Non-Monetary Incentives in the Workplace as Influenced by Career Stage. *Univerity of Florida* (HR 016): 1–3.
4. Binnewies, Carmen, Sabine Sonnentag in Eva J. Mojza. 2009. Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Jurnal of Organizational Behaviour* 30 (1): 67–93. Dostopno prek: <http://www.apaexcellence.org/resources/research/detail/2012> (2. september 2013).
5. Bolle De Bal, Marcel. 1990. *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Boxall, Peter in John Purcell. 2009. *Strategy and human resource management*. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan.
7. Bratton, John in Jeff Gold. 2008. *Human resource management*. 4th ed. New York: Palgrave Macmillan.
8. Brejc, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
9. Cataldi, Alessandra, Stephan Kampelmann in Francois Rycx. 2012. Does it pay to be productive? The case of age group. *International journal of Manpower* 33 (3): 264–283.
10. Chen, Hai-Ming in Yi-Hua Hsieh. 2006. Key trends of total reward sistem in the 21th century. *Compensation benefits review* (38): 64–70.

11. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Čibej, Jože Andrej in Janez Prašnikar. 1992. *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF.
13. Dessler, Gary. 2011. *Human resource management*. Boston: Prentice Hall.
14. Ferligoj, Anuška. 1995. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: samozaložba Zenelj Batagelj.
15. Galetić, Lovorka. 1998. Ocenjevanje delovne uspešnosti v funkciji stimulativnega nagrajevanja. *Naše gospodarstvo* 44 (5/6): 661–672.
16. Galič, Jana in Romana Kruhar Puc. 2005. *Obdavčitev plač in drugih osebnih prejemkov*. Lesce: Legat.
17. Gruban, Brane. 2009a. *Razočaranja in obljube (ne)denarnega nagrajevanja*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-ju/gradiva/acrobat/uvodnik.pdf> (29. avgust 2013).
18. --- 2009b. *Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih – ne nagrajevati!?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/> (1. september 2013).
19. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Henderson, Richard I. 2003. *Compensation Management in a Knowledge-based World*. New Jersey: Prentice Hall.
21. Henry, Nicholas. 1999. *Public administration and public affairs*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
22. Ilič, Branko. 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.
23. Jurančič, Ilja. 1995. *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list RS.

24. Kejžar, Ivan, Egon Koštomaj, Bogdan Lipičnik, Milena Majcen, Marjana Merkač, Miran Mihelčič, Peter Mlakar, Matjaž Mulej, Metka Sušec-Praček, Stane Uhan, Duško Uršič in Janez Zeni. 1995. *Modra knjiga: Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Moderna organizacija.
25. Kralj, Janko. 2003. *Management : temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
26. Kresal, Barbara. 2000. *Predpisi o plačah z uvodnimi pojasnili*. Lesce: Oziris.
27. Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 448-523. Radovljica: Didakta.
28. --- 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. --- 1998a. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. --- 1998b. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina in Stanojevič Miroslav, 245–305. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
32. Lipovž, Janko. 1979. *Organizacija proizvodnje, študij dela in časa*. Ljubljana: Univerzum.
33. Malačič, Janez, Zvone Vodovnik, Bogomir Kovač in Milena Bevc. 1995. *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije.
34. Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost, in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37 (2): 348–363.
35. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

36. Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. Dostopno prek: <http://www.mz.gov.si/> (6. september 2013).
37. Nelson, Bob. 1994. *Empowering employees through delegation*. New York: Irwin.
38. Nemeč, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
39. Nieto, Michael L. 2006. *An introduction to human resource management: an integrated approach*. New York: Palgrave Macmillan.
40. Palmer, Sally. 2001. *People and self management*. Oxford: Butterworth/ Heinemann.
41. Pavček, Tone. 2009. *Moj eDnevnik*. Dostopno prek: http://www.ednevnik.si/entry.php?w=timba&e_id=103454 (20. september 2013).
42. Poslovni forum. 2009. *Motivacijske tehnike*. Dostopno prek: http://www.poslovni-forum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp (31. avgust 2013).
43. Rubinfeld, Stephen in Jannier David. 2006. Multiple Employee Incentive Plans: Too Much of a Goo Thing? *Compensation and Benefit Review* (38): 35-40.
44. Sang, H. Kim. 2001. *1001 način kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
45. Schuler, Randall S. in Susan E. Jackson. 2006. *Human resource management: International perspectives*. Ohio. Thompson South-Western.
46. Sherman, Arthur, George Bohlander in Scott Snell. 1998. *Managing human resources*. 11th ed. Cincinnati: South-Western College.
47. Splošna bolnišnica Murska Sobota. Dostopno prek: <http://www.sb-ms.si/> (6. september 2013).
48. --- 2013. *Letno poročilo za leto 2013*. Murska Sobota: interno gradivo.
49. Stone, J. Raymond. 1998. *Human Resource Management*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons.
50. Svetlik, Ivan. 1991. *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

51. --- 1998. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina in Stanojevič Miroslav, 147–174. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. ---, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Thierry, Hank. 1998. Compensating Work. V *Organizational Psychology*, ur. Peter J.D. Drenth, Henk Thierry in Charles J. de Wolff, 291-319. Hove, East Sussex: Psychology press.
54. Torrington, Derek in Laura Hall. 1998. *Human Resource Management*. 4th ed. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
55. Treven, Sonja. 1998. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Uhan, Stane. 1989. *Motivacija za delo*. Kranj: Založba moderna organizacija.
57. --- 2004. *Plača za delovno uspešnost*. Kranj: Moderna organizacija.
58. *Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede*. Ur. l. RS 51/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200851&stevilka=2136> (29. avgust 2013).
59. Werther, William B. in Keith Davis. 1986. *Personnel management and human resources*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
60. Wilson, Thomas B. 2003. *Innovative Reward System for the Changing Work Place*. New York: McGraw Hill.
61. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (25. avgust 2013).
62. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS)*. Ur. l. RS 108/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200256&stevilka=2760> (20. avgust 2013).

63. *Zakon o usklajevanju javnih financ (ZUJF)*. Ur. l. RS 40/2012. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201240&stevilka=1700> (7. september 2013).
64. Zeni, Janez. 1995. *Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
65. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
66. --- 2004. Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri* 10 (12): 56–60.

PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Ime mi je Valerija Vuk in sem študentka dodatnega leta Fakultete za družbene vede, smer sociologija-kadrovski menedžment. Ob zaključku študija pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Vpliv sistema nagrajevanja na delovno uspešnost zaposlenih. V raziskovalnem delu naloge želim preučiti vpliv nagrajevanja na uspešnost zaposlenih v izbrani organizaciji. Da bi lahko opravila empirični del, Vas prosim za sodelovanje. Anketa je anonimna.

1. Spol (obkroži): **M** **Ž**

2. Starost:

- a) 20 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 – 60 let
- e) Nad 60 let

3. Dokončana stopnja izobrazbe:

- a) Nedokončana osnovna šola I
- b) Osnovna šola II
- c) Nižje poklicno izobraževanje (2 letno) III
- d) Srednje poklicno izobraževanje (3 letno) IV
- e) Gimnazijsko, srednje poklicno in drugo strokovno izobraževanje V
- f) Višješolsko strokovni program VI/1
- g) Visokošolski strokovni program (1. bolonjska stopnja)
Univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja) VI/2
- h) Univerzitetni program ali magisterij stroke (2. bolonjska stopnja) VII
- i) Magisterij znanosti VIII/1
- j) Doktorat znanosti ali doktorat znanosti (3. bolonjska stopnja) VIII/2

4. Vrsta delovnega razmerja:

- a) Pogodba za določen čas
- b) Pogodba za nedoločen čas

5. Ste seznanjeni s sistemom določanja Vaše plače?

- a) Da, s sistemom določanja plač sem natančno seznanjen
- b) Sistem določanja plač približno poznam
- c) Ne, s sistemom določanja plač nisem seznanjen

6. Poznate urejenost sistema nagrajevanja v bolnišnici?

- a) Da, sistem nagrajevanja poznam
- b) Sistem nagrajevanja približno poznam
- c) Ne, sistema nagrajevanja ne poznam

7. Ali sistem nagrajevanja spodbuja vašo delovno uspešnost?

- a) Da
- b) Delno
- c) Ne

8. Spodaj je zapisanih nekaj trditev o nagrajevanju. Označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – delno se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam.

Sistem nagrajevanja je ustrezno urejen.	1	2	3	4	5
Sistem nagrajevanja je pravičen do vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
S strani nagrajenih sem večkrat deležen pohval.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Izobraževanja in usposabljanja so primerne nagrade za uspešnost pri delu.	1	2	3	4	5
Sistem plač me spodbuja k doseganju ciljev.	1	2	3	4	5
Nedenarne nagrade pozitivno vplivajo na mojo delovno uspešnost.	1	2	3	4	5

Večje denarne nagrade bi bolj vplivale na mojo delovno uspešnost.	1	2	3	4	5
Skrb za večjo delovno uspešnost je stalna dejavnost vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
Pri opravljanju dela imam na voljo vsa sredstva, ki mi omogočajo, da delo čim bolj opravi.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi med sodelavci vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih.	1	2	3	4	5
Za svoje delo sem primerno nagrajen.	1	2	3	4	5
S svojim delom sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
Večja delovna uspešnost je nagrajena z višjimi bonusi.	1	2	3	4	5
Delovne naloge mi predstavljajo izziv.	1	2	3	4	5
Nagrade v bolnišnici so v primerjavi z drugimi bolnišnicami podobne.	1	2	3	4	5
Denarne in nedenarne nagrade imajo enako stimulatívno moč.	1	2	3	4	5
Od nadrejenih pogosto dobim povratno informacijo o uspešnosti opravljenega dela.	1	2	3	4	5

9. Bi sprejeli bolj odgovorno zaposlitev v zameno za večjo plačilo?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne vem

10. Katere nagrade imajo večji vpliv na Vašo delovno uspešnost, denarne ali nedenarne?
Zakaj?

11. Kako vplivajo na Vašo delovno uspešno naslednje nagrade? Denarnim in nedenarnim nagradam dodajte vrednosti od 1 do 10, pri čemer 1 pomeni najbolj vpliva, 10 pa najmanj vpliva.

- Javna pohvala oziroma priznanje za dobro opravljeno delo
- Prosti dan
- Izobraževanje in usposabljanje
- Stimulacija
- Plačane počitnice
- Večja odgovornost
- Zanimivejše delo
- Napredovanje
- Razporeditev delovnega časa
- Višina plače in dodatki pri plači

12. Katere nagrade, bodisi denarne ali nedesarne nagrade bi Vi dodali k sistemu nagrajevanja bolnišnice, da bi povečali delovno uspešnost zaposlenih in zakaj?

13. Ocenjevanje delovne uspešnosti se opravlja na podlagi spremljanja določenih kriterijev. Kateri kriterij se zdi vam najbolj pomemben? Od 1 do 5 jim dodajte vrednosti, pri čemer 1 pomeni najbolj pomembno, 5 pa najmanj pomembno.

- Rezultati dela,
- Samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,
- Zanesljivost pri opravljanju dela,
- Kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter
- Druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Hvala za Vaš čas!

Priloga B: Ocenjevalni list Splošne bolnišnice Murska Sobota

Naziv in naslov proračunskega uporabnika

OCENJEVALNI LIST
za oceno delovne uspešnosti javnega uslužbenca v ocenjevalnem obdobju

- **Podatki o javnem uslužbencu:**

Ime in priimek javnega uslužbenca: _____

- **Ocena javnega uslužbenca:** _____

v ocenjevalnem obdobju od.....do.....vletu.....

SKUPNA UTEMELJITEV OCENE (glede na kriterije ocenjevanja, v povezavi s pričakovanji na delovnem mestu)

ocenjevalec

podpis

Datum: _____

Izjava o seznanitvi z oceno

javni uslužbenec

podpis

Datum: _____

Žig

Priloga C: Tabela povezanosti spremenljivk Izobrazba in Poznavanje sistema nagrajevanja

	Vrednost	Stopnja značilnosti
Phi	,167	,435
Kramerjev koeficient	,167	,435
Kontigenčni koeficient	,164	,435
Veljavne vrednosti	60	

Priloga Č: Tabela povezanosti spremenljivk Starost in Zadovoljstvo

	Vrednosti	Stopnja značilnosti
Phi	,151	,506
Kramerjev koeficient	,151	,506
Kontigenčni koeficient	,149	,506
Veljavne vrednosti	60	