

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žiga Zore

**Motivacija in sistem nagrajevanja: primer podjetja x**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žiga Zore

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Somentor: asist. dr. Andrej Kohont

**Motivacija in sistem nagrajevanja: primer podjetja x**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

## ZAHVALA

*Iskreno se zahvaljujem mentorju red. prof. dr. Ivanu Svetliku za prijazno in strokovno mentorstvo. Za pomoč pri pisanju diplomske naloge se iskreno zahvaljujem tudi somentorju asist. dr. Andreju Kohontu.*

*Zahvala gre tudi vsem, ki so sodelovali v vprašalniku o nefinančnem sistemu nagrajevanja v podjetju x in s tem pripomogli pri pisanju empiričnega dela diplomske naloge, kot tudi pri njenem končnem izgledu.*

*Prav posebna zahvala pa gre moji družini, ki mi je študij omogočila, me tekom študija podpirala, spodbujala in mi vedno stala ob strani.*

## **Motivacija in sistem nagrajevanja: primer podjetja x**

Uspešnost in konkurenčnost podjetja je v veliki meri odvisna od motivacije zaposlenih za delo. Kadar je zaposleni pri delu motiviran, vanj vloži več truda in delovne naloge opravi učinkoviteje in uspešneje. Delodajalec s sistemom nagrajevanja, uporabo finančnih ali nefinančnih nagrad oz. spodbud skrbi za motiviranost svojih zaposlenih. Sistem nagrajevanja najopaznejše učinke na motivacijo zaposlenih za delo dosega, kadar sta oba podsistema sistematično urejena, jasno opredeljena ter tudi učinkovito izvajana. Glavni in najpogostejši motivatorji so finančne spodbude, vendar zaradi njihovega kratkoročnega učinka vse bolj pomembna postaja tudi nefinančna spodbuda oz. nefinančni sistem nagrajevanja. Vse večja pomembnost in uporaba nefinančnih nagrad odkriva tudi temnejšo stran le-tega, saj je sistem nefinančnega nagrajevanja še dokaj nerazvit, neopredeljen in nejasen. Na podlagi tega je bil glavni namen naloge, da sem na primeru urejenega in dobro stoječega podjetja raziskal dejansko stanje nefinančnega sistema nagrajevanja, seznanjenost in zadovoljstvo zaposlenih s sistemom, predvsem pa neizkoriščene možnosti in priložnosti, ki jih sistem nefinančnega nagrajevanja še ponuja.

**Ključne besede:** motivacija, sistem nagrajevanja, nefinančno nagrajevanje, seznanjenost in zadovoljstvo s sistemom nefinančnega nagrajevanja.

## **Motivation and reward system: company x**

Success and competitiveness of a company depends heavily on employees' motivation for work. When an employee is well motivated for work, he puts more effort into his work assignments and thus performs well and works efficiently. Employers with a perfected reward system using financial or non-financial rewards or encouragements keep their employees motivated. Reward system reaches its best effects on employee motivation for work when both subsystems are systematically organized, clearly defined and efficiently carried out. The main and the most frequent motivator is financial encouragement, but due to its short-term effect the non-financial encouragement or non-financial reward system is becoming more and more important. Growing importance and use of non-financial rewards unveils also its darker aspect. The non-financial reward system is still rather underdeveloped, undefined and unclear. Based on the aforementioned facts, I decided the main goals of this thesis to be researching the actual state of the non-financial reward system in a well organized and established company, observing if the employees are familiar and satisfied with this system, and foremost revealing the unexploited options and opportunities that the non-financial reward system offers.

**Keywords:** motivation, reward system, non-financial rewarding, familiarity and satisfaction with non-financial reward system.

# **KAZALO VSEBINE**

1 UVOD .....	7
1.1 Opredelitev področja in opis problema.....	7
1.2 Namen in cilji .....	8
1.3 Raziskovalna vprašanja in hipoteze .....	8
1.4 Metodologija .....	9
2 MOTIVACIJA.....	10
2.1 Opredelitev in pomen motivacije .....	10
2.2 Motivacijski proces.....	11
2.3 Vrste motivacije.....	12
2.4 Motivacijski dejavniki .....	13
2.4.1 Materialni motivacijski dejavniki.....	14
2.4.2 Nematerialni motivacijski dejavniki .....	15
2.4.3 Dejavniki nemotiviranosti.....	16
2.5 Motivacijske teorije .....	16
2.5.1 Maslowa motivacijska teorija (vsebinska teorija) .....	16
2.5.2 Herzbergova motivacijska teorija (vsebinska teorija) .....	17
2.5.3 Adelferjeva motivacijska teorija oz. teorija ERG (vsebinska teorija motivacije) .....	17
2.5.4 Vroomova motivacijska teorija oz. teorija pričakovanja (procesna teorija motivacije).....	18
2.5.5 Adamsova motivacijska teorija oz. teorija pravičnosti (procesna teorija motivacije) .....	18
2.5.6 Teorija spodbujanja (procesna teorija motivacije).....	19
3 SISTEM NAGRAJEVANJA .....	19
3.1 Opredelitev sistema nagrajevanja.....	19
3.2 Cilji sistema plač in nagrajevanja.....	21
3.3 Nagrajevanje in motivacija .....	21
3.4 Smernice pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja .....	22
3.5 Nagrade, oblike nagrajevanja, finančno in nefinančno nagrajevanje .....	23
3.5.1 Nagrade .....	23
3.5.2 Oblike nagrajevanja .....	24
3.5.3 Finančno nagrajevanje .....	24
3.5.4 Nefinančno nagrajevanje .....	26
4 PODJETJE X .....	29

4.1 O podjetju.....	29
4.2 Poslanstvo in vrednote podjetja x.....	29
4.3 Trajnostni uspeh.....	30
4.4 Organizacijska shema.....	31
4.5 Struktura zaposlenih.....	33
4.6 Sistem nagrajevanja → finančno/nefinančno nagrajevanje.....	33
5 REZULTATI RAZISKAVE.....	35
5.1 Analiza strukture vzorca.....	35
5.2 Analiza odgovorov na temo nefinančnega sistema nagrajevanja.....	39
5.2.1 Pojmovanje nefinančnega sistema nagrajevanja (q1).....	39
5.2.2 Seznanjenost z nefinančnim sistemom nagrajevanja (q2).....	41
5.2.3 Pomen nefinančnih nagrad (q3, q4).....	42
5.2.4 Pogostost pojavljanja nefinančnih oblik nagrad (q6, q7).....	44
5.2.5 Zadovoljstvo z nefinančnim nagrajevanjem (q5, q8, q9).....	46
5.3 Ugotovitve in priporočila na podlagi analize rezultatov ankete.....	51
5.3.1 Ugotovitve.....	51
5.3.2 Priporočila.....	54
6 SKLEP.....	56
7 LITERATURA.....	58
PRILOGA A: Anketni vprašalnik.....	60

# **1 UVOD**

## **1.1 Opredelitev področja in opis problema**

Dandanes se podjetja na trgu blaga in storitev soočajo z vse večjo konkurenco. Prav zato konkurenčne prednosti ne morejo več zagotavljati zgolj s tradicionalnimi oblikami, kot je npr. pridobivanje finančnih virov ali posodabljanje tehnologije. Enega od ključnih pogojev, da podjetja obstanejo na trgu, je tako moč iskati predvsem v zaposlenih. Zaposleni so namreč nosilci ključnih kompetenc in povečujejo vrednost podjetja ter s svojim delom vplivajo na njegovo uspešnost. Ena glavnih nalog vodstva podjetja je, da svoje zaposlene motivira, jih spodbudi k delu in iz njih izvabi vse najboljše, da svoje delo opravijo uspešno in učinkovito. Za doseg le-tega pa je najpomembnejši sistematično urejen sistem nagrajevanja.

S sistemom nagrajevanja podjetje svojega zaposlenega motivira. Motiviranost zaposlenega pomeni več možnosti za učinkovito izrabo njegovega potenciala, hkrati pa zaposlenega spodbuja k uspešnemu in učinkovitemu opravljanju delovnih nalog. To podjetja dela uspešna in konkurenčna. Iz tega tudi sledi, da je sistem nagrajevanja eden ključnih dejavnikov, kateri loči uspešna od manj uspešnih podjetji.

Strukturiranost in sistematičnost sistema nagrajevanja se kaže v uravnoteženosti finančnega in nefinančnega nagrajevanja in je eden ključnih dejavnikov njegove uspešnosti in učinkovitosti. V času gospodarske krize, ki jo spremlja racionalizacija stroškov, pa vse bolj na pomenu pridobiva nefinančni del nagrajevanja, ki pa je v mnogih podjetjih slabo razvit in mu je dano premalo pozornosti. Zato se v mnogih primerih zaposleni ne zavedajo ugodnosti in nagrad nefinančnega dela sistema nagrajevanja, četudi so le-teh deležni.

V tej diplomski nalogi bo pozornost namenjena celotnemu sistemu nagrajevanja s poudarkom na njegovem nefinančnem delu. V prvem delu (teoretičnem delu) bo tako celotno področje sistema nagrajevanja in motivacije predstavljeno skozi teorijo, medtem ko se bo drugi del (empirični del) nanašal na sistem nagrajevanja podjetja x ter s pomočjo raziskave izpostavil problematiko nefinančnega nagrajevanja.

## **1.2 Namen in cilji**

**Namen** diplomske naloge je v prvi vrsti spoznati in prikazati osnovne značilnosti nagrajevanja in motiviranja ter prispevati k boljšemu razumevanju nagrajevanja kot enega izmed ključnih motivacijskih dejavnikov, ki lahko bistveno vpliva na zadovoljstvo ljudi in vodi k večji uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Nadalje pa je namen diplomske naloge sistem nagrajevanja in motiviranja prikazati tudi s študijo na konkretnem primeru podjetja x.

**Cilji** diplomske naloge so naslednji:

- proučiti in definirati sistem nagrajevanja s teoretičnega vidika,
- proučiti in definirati motiviranje,
- prikazati povezavo med področjem nagrajevanja in motiviranja,
- predstaviti podjetje x,
- predstaviti glavne značilnosti sistema nagrajevanja podjetja x,
- z raziskavo podrobneje predstaviti in raziskati nefinančni del nagrajevanja podjetja x,
- na podlagi rezultatov raziskave predstaviti neizkoriščene možnosti in priložnosti,
- izoblikovati predloge za izboljšanje nefinančnega sistema nagrajevanja podjetja x.

Glavni cilj diplomske naloge pa je s pomočjo spoznanj iz literature in na podlagi empirične raziskave v podjetju x preveriti predpostavljene hipoteze.

## **1.3 Raziskovalna vprašanja in hipoteze**

Glavno **raziskovalno vprašanje**, na katerem bo temeljila raziskava sistema nefinančnega nagrajevanja v podjetju x je: ugotoviti ali je seznanjenost zaposlenih s sistemom nefinančnega nagrajevanja dobra ali se ugodnosti in drugih oblik tega sistema zaposleni zavedajo ter ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nefinančnega nagrajevanja in odkriti morebitne priložnosti za izboljšavo le-tega.

Na podlagi raziskovalnega vprašanja sem izoblikoval tudi naslednje hipoteze:

**Hipoteza 1:** Seznanjenost zaposlenih s sistemom nefinančnega nagrajevanja je nizka.

**Hipoteza 2:** Zaposleni z nefinančnim sistemom nagrajevanja niso popolnoma zadovoljni.



**Hipoteza 3:** Sistem nefinančnega nagrajevanja vpliva na motivacijo zaposlenih za delo manj, kot bi bilo želeno.

## **1.4 Metodologija**

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer *teoretičnega* ter *praktičnega* dela. Pri izdelavi *teoretičnega dela* bom uporabil literaturo domačih in tujih avtorjev ter članke, prispevke, zakonske predpise (v fizični in elektronski obliki) s področja nagrajevanja in motiviranja. V teoretičnem delu bom tako uporabil deskriptivni pristop, ki zajema:

- Metodo deskripcije pojavov in procesov
- Metodo klasifikacije, v okviru katere bodo definirani pojmi, kot so nagrajevanje, motiviranje ...
- Komparativno metodo, s katero bodo primerjana stališča različnih avtorjev in teorij
- Metodo kompilacije, ki povzema spoznanja, stališča in rezultate drugih avtorjev

Pri *praktičnem delu* pa bom uporabil analitični pristop raziskovanja. Analitični pristop bo temeljil na metodi anketiranja (metoda zbiranja podatkov) in kasnejši obdelavi zbranih podatkov (metoda obdelave podatkov). Nadalje bom vse zbrane in obdelane podatke tudi grafično in tabelarično prikazal (metoda prikazovanja podatkov).

Uporabil bom strukturiran vprašalnik, sestavljen iz 15 vprašanj (priloga 1), ki so bila oblikovana z operacionalizacijo hipotez. Vprašalnik je v prvem delu sestavljen iz vprašanj o nefinančnem sistemu nagrajevanja (seznanjenost s sistemom, zadovoljstvo s sistemom, izboljšave sistema ...), nato pa mu sledi še nekaj demografskih vprašanj (o spolu, starosti, izobrazbi, delovni dobi v podjetju, statusu (ne)vodje in o delovnem mestu zaposlenih).

## 2 MOTIVACIJA

### 2.1 Opredelitev in pomen motivacije

»Motivacija je umetnost, s katero pridobite ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato ker to tudi sami hočejo«. (Dweight D. Eisenhower v Dornan 1997)

Beseda motivacija izhaja iz latinščine oz. natančneje iz latinske besede »movere«, ki pomeni gibati se. Motivacijo lahko v splošnem opredelimo kot proces, ki usmerja, vzdržuje, spodbuja in organizira aktivnosti posameznika. (Birkenbihl 1994) V njenem najosnovnejšem pomenu pa jo Veliki poslovni priročnik (2001) opredeljuje kot voljo do delovanja.

Definiranje besede motivacija je s strani avtorjev različno. Tako npr. pojem motivacije Lipičnik (1998) razlaga kot splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo, medtem ko Uhan (2000) motivacijo definira kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju. Praktično vsi avtorji pa so si edini v definiranju ključnih elementov motivacije: (Steers in drugi 2003)

- **energije** – pomeni moč, zmožnost delovanja. Posameznika spodbudi k določeni aktivnosti in vedenju;
- **smeri** – usmerjena energija. To pomeni, da je motivirano vedenje usmerjeno k doseganju določenega cilja;
- **vztrajnosti** – motiviran človek ne ovrže svoje naloge pri prvem pojavu težave. Omenjena komponenta tako pojasnjuje, zakaj ljudje vztrajajo pri naporih za doseganje ciljev.

Motivacija je torej usmerjanje aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo posameznikovih motivov. Motiv pa je razlog in hotenje, da človek deluje. Obstaja sicer več vrst motivov. Uhan (2000) le-te deli na: primarne (socialni, biološki), sekundarne (interesi, stališča, navade), podedovane (del nas že od rojstva) in pridobljene (jih pridobivamo skozi življenje) motive, univerzalne ali splošne (značilni in prisotni pri vseh ljudeh) in individualne motive.

Kadar motivacijo obravnavamo v okviru organizacije, ima le-ta dva pomena. Pri prvem pomenu je motivacija razumljena kot ena izmed strategij menedžmenta (aktivnost, s katero

želijo vodilni spodbuditi zaposlene, da s svojim delom dosegajo rezultate, ki prispevajo k uspešnosti njihove organizacije). Drugi pomen pa se nanaša na notranji proces oz. psihološki koncept, ki usmerja ljudi, da s svojim vedenjem zadovoljujejo lastne potrebe. (Treven 1998)

Če pa na motivacijo gledamo z ekonomskega vidika, pa le-ta pomeni, da pripravimo zaposlene, da si želijo narediti, kar od njih zahtevajo vodje in s tem povečujejo produktivnost dela. Zaposleni neposredno občutijo vsako spremembo v sistemih plačevanja in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Iz tega naslova je nagrajevanje zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu in povečuje njegovo učinkovitost. (Zupan 2001)

## **2.2 Motivacijski proces**

Definicija motivacije kot procesa izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi se dosegel želeni cilj in tako zmanjšala ali v celoti zadovoljila potreba. Potrebe so sicer biološke (izhajajo iz fizioloških zahtev organizma) in psihološke (posledica psiholoških stanj v organizmu). Potrebe torej v organizmu povzročajo napetost-tenzijo (izhaja iz nezadovoljenih potreb in pomeni stanje neravnovesja v organizmu), ki jo je treba sprostiti. Motiv za zadovoljitev potrebe pa predstavlja stanje te napetosti znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba. Motivi nadalje tudi usmerjajo posameznikovo delovanje, da zadovolji potrebe in tako odpravi pomanjkanje in napetosti oz. stanje neravnovesja v organizmu. Za lažjo predstavbo motivacijskega procesa je ta prikazan še v **sliki 2.1**. (Treven 1998)

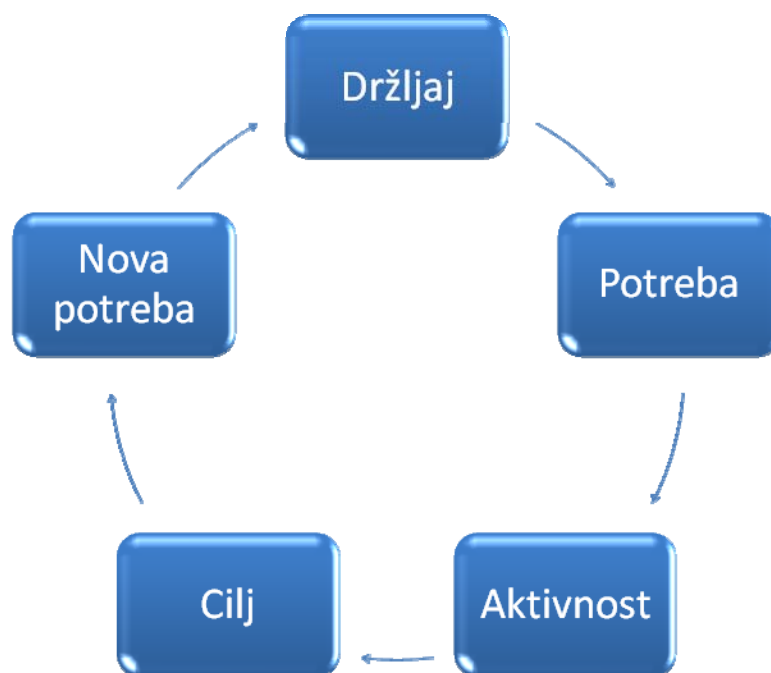
**Slika 2.1: Temeljni motivacijski proces**



**Vir:** Povzeto po Treven (1998, 125)

Na **sliki 2.2** je prikazan še motivacijski krog, katerega bistvo je zadovoljevanje potreb posameznika. Motivacijski krog prikazuje, da se v okolju pojavi dražljaj, ki spodbudi različne posameznikove potrebe. Če je ta dovolj močan, posameznik začne z aktivnostjo, s katero želi doseči cilj in zadovoljiti potrebo. V kolikor posamezniku to uspe, oz. ko potrebo zadovolji, se zopet pojavijo novi dražljaji, ki zahtevajo novo potešitev potreb. Tako je motivacija tudi krožen proces, ki se ponavlja.

**Slika 2.2: Motivacijski krog**



**Vir:** Povzeto po Černetič (2004, 144)

### **2.3 Vrste motivacije**

Na podlagi dejavnikov, ki motivirajo posameznike, **ločimo notranjo in zunanjo motivacijo.**

O **notranji ali intrinzični motivaciji** za delo govorimo, ko zaposleni opravljajo svoje delo izključno zato, ker je to njihova želja. Notranja motivacija tako izhaja iz posameznika in temelji na pričakovanjih notranjega zadovoljstva. Zaposlitev zaposlenim predstavlja izziv, iz tega naslova jo opravljajo z zadovoljstvom in tako uresničujejo potrebo po samopotrjevanju. Vir notranje motivacije so notranje spodbude, kot so npr. interesi, kreativnost, spoštovanje in cilji, čustvovanja ... (Marentič Požarnik 2000) **Zunanja ali ekstrinzična motivacija** je na drugi strani pogojena z delovanjem okolja. Na motiviranost zaposlenih tako vplivajo zunanje

spodbude, ki jih uporabljajo nadrejeni. Med takšne spodbude uvrščamo plačo, denarne nagrade, pohvalo, bonuse ... in razne druge ugodnosti. Zunanja motivacija je sicer kratkotrajnejša, saj so posameznikovi notranji interesi, potrebe in njihovo zadovoljevanje mnogo močnejši in ustvarijo večjo kreativnost v organizaciji. Temu primerno tudi velja, da je notranja motivacija z vidika dolgoročnega učinka in rasti veliko bolj učinkovita od zunanje motivacije. (Hočevar in drugi 2003) Pa vendar je potrebno poudariti, da pomembno vlogo igrata obe vrsti motivacije, saj obe spodbujata k delu in vplivata na posameznikovo uspešnost. Notranja motivacija tako posamezniku na eni strani omogoča, da je pri delu bolj vztrajen, se z ovirami in neuspehi lažje sooča, medtem ko mu na drugi strani zunanja motivacija še dodatno poveča in podkrepi zavzetost za delo. (Babšek 2009)

## **2.4 Motivacijski dejavniki**

Motivirati pomeni spodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, *motivacijskimi dejavniki*, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstev za motiviranje je mnogo in so med seboj različna: npr. nagrade in priznanja, pohvale, zanimivo delo in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Na drugi strani poznamo tudi oblike negativnega spodbujanja (grožnje, kazni), katere posameznika odvrtaajo od ciljev in akcij. (Plut 1995)

Lipičnik (1998) pravi, da so motivacijski dejavniki tista spodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke same aktivnosti je potrebno iskati v človeških potrebah in željah. Le-te pa so odvisne od mnogih osebnih in družbeno-ekonomskih dejavnikov. Uhan (2000) sicer na drugi strani pravi, da so motivacijski dejavniki v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni ter se med seboj različno dopolnjujejo. Hkrati tudi trdi, da je bilo na podlagi različnih pri nas opravljenih raziskav ugotovljeno, da sta osebni dohodek in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika.

Lipičnik (1998) nadalje dejavnike motivacije združuje v tri različne skupine:

- ***Individualne razlike*** so prvi izmed treh dejavnikov motivacije. Ljudje smo med seboj različni in vsak človek je edinstven. To pomeni, da se od ostalih razlikuje po prepričanjih, vrednotah, potrebah in interesih, ki jih ima pri delu. Kaj določenega posameznika motivira, je zatorej odvisno od vsakega posameznika posebej. Tako nekatere motivira npr. denar, druge kariera, tretje izzivi, četrte prosti čas ... Tu je torej predvsem pomembno to, da vodja pri posamezniku zna prepoznati njegova

prepričanja, vrednote, potrebe in posledično prav v skladu z njimi učinkovito motivira vsakega zaposlenega.

- **Lastnosti dela** so dimenzije, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Le-te vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
- **Organizacijsko prakso** sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju.

Pri zgoraj omenjenih motivacijskih dejavnikih je, v primeru ko vodja skuša motivirati svoje zaposlene, pomembno predvsem upoštevanje vseh naštetih dejavnikov, saj se v nasprotnem primeru lahko kaj hitro zgodi, da nekaj, kar je do tedaj delovalo motivacijsko, začne delovati demotivacijsko.

Motivacijski dejavniki se sicer delijo na materialne in nematerialne dejavnike. Le-ti so, gledano s stališča motiviranja posameznika, med seboj zelo povezani. Tako je npr. visoka plača materialni dejavnik, vendar hkrati pomeni tudi določen ugled, višji družbeni položaj, kar jo posredno uvršča med nematerialne dejavnike. Po drugi strani pa se v višji plači odraža velika odgovornost, kar nakazuje na to, da se zadovoljijo tako nematerialne kot materialne potrebe. Pomen posameznih motivatorjev za posameznika je različen, glede na različna okolja in različna obdobja v katerih se le-ti nahajajo. Hkrati se lahko omenjeni motivatorji med seboj tudi dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Splošno mnenje je, da se motivacijska vrednost osebnega dohodka zmanjšuje tem bolj, čim višji je osebni dohodek in če imajo v čim večji meri zaposleni zagotovljeno zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb. (Uhan 2000)

#### **2.4.1 Materialni motivacijski dejavniki**

V večini literature je največkrat izpostavljen motivacijski materialni dejavnik plača. Dolgo je veljalo tudi prepričanje, da je plača edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu vendarle ni tako. Osebni dohodek motivira s količino, ki zagotavlja spremembo v ravni življenjskega standarda oz. zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oz. merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov. Pri tem je potrebno poudariti, da določena oblika denarnega nagrajevanja deluje kot motivator le toliko časa, dokler le-ta ne postane stalna in samoumevna. (Uhan 2000) To pomeni, da če hočemo, da osebni dohodek ohranja motivacijsko vrednost, ga moramo primerno večati s povečevanjem odgovornosti in

zahtevnosti dela. Vendar tudi to ni vedno gotovo, saj ima na samo motivacijo posameznika lahko negativen vpliv marsikateri demotivacijski dejavnik (npr. slabi medsebojni odnosi, pomanjkanje samozavesti pri zaposlenemu, ignoriranje zaposlenega ...).

Poleg plače med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter dodatke. Spodbude, ki so del omenjenih preostalih materialnih motivacijskih dejavnikov, predstavljajo možnost posebnega nagrajevanja in hkrati omogočajo večjo fleksibilnost plačila. Le-te delimo na **kratkoročne spodbude za delovno uspešnost**, kamor spadajo predvsem spodbude za delovne dosežke. Ta oblika spodbude prevladuje zlasti na nižjih ravneh hierarhične lestvice v podjetju. Druga skupina pa so **dolgoročne spodbude za delovno uspešnost**, katere so značilne za višje ravni upravljanja v podjetju. Omenjene spodbude pa se nanašajo predvsem na rezultat večletnega dela in so namenjene predvsem vodstvu, ker je za oceno dejanskega prispevka potreben daljši čas, njihov namen pa je spodbuditi dolgoročno iniciativo menedžerjev v podjetju. Kot motivacijski faktor programa nagrajevanja štejemo tudi ugodnosti. Njihov glavni cilj je vezati posameznika na podjetje, saj je njihova glavna značilnost ekskluzivnost in dolgoročnost. Le-te sicer delimo na **ugodnost iz zaposlitve** in **posebne ugodnosti**. (Zupan 2001)

#### **2.4.2 Nematerialni motivacijski dejavniki**

Nematerialni motivacijski dejavniki so dejavniki, ki imajo običajno veliko vrednost in težo. Predvsem v sodobnih organizacijah je bistveno izhodišče prakse motiviranja, da je motivacija posameznikov za delo tem večja, čim več različnih potreb lahko z njim zadovolji posameznik. Iz tega naslova je torej potrebno in nujno upoštevati, da želijo ljudje z delom zadovoljiti veliko različnih potreb. Te potrebe pa niso samo eksistenčne in materialne. Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti, samostojnosti pri delu ..., kar pa podjetja dosegajo in nudijo svojim zaposlenim predvsem s posredovanjem nematerialnih motivacijskih dejavnikov.

V večini literature je kot najpomembnejše nematerialne dejavnike moč zaslediti naslednje: dobri medsebojni odnosi, zanimivo delo, uspeh pri delu, pohvala, izzivov polno delo, vsebina dela, primerno delovno okolje in ugodni delovni pogoji, možnost usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, poznavanje rezultatov dela, stalnost in varnost zaposlitve, poznavanje poslanstva podjetja, sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja, vodenje in organizacija dela. (Bahtijarevič Šiber 1999)

### **2.4.3 Dejavniki nemotiviranosti**

Za motiviranje pa je poleg pravih načinov motiviranja prav tako zelo pomembno pravočasno odkrivanje dejavnikov, kateri zaposlene demotivirajo. Negativno odzivanje zaposlenih sicer opazimo, kadar delo ne poteka več tako dobro, kot je potekalo pred tem, in ko ljudje razkrijejo svoje razpoloženje z izrazi nezadovoljstva. Odkrivanje oz. prepoznavanje dejavnikov nemotiviranost zna biti včasih zelo težavno, saj mnogi zaposleni ne povedo vedno, kako se počutijo, redki pa so tudi tisti, ki priznajo, da niso zadovoljni. Dejavniki nemotiviranosti so sledeči: (Keenan 1996; Denny 1997)

- pomanjkanje samozavesti (»Ali to sploh lahko naredim?«),
- občutek nepomembnosti,
- nesposobnost (pomanjkanje znanja za določeno delo),
- negativna mnenja okolice,
- neobveščенost o tem, kar se v podjetju dogaja,
- slabo vodenje,
- osebne težave,
- nedisciplinа ...

## **2.5 Motivacijske teorije**

Poznamo številne teorije, ki podajajo razlago človekovega odnosa do dela. Razložiti poskušajo, v čem je bistvo človekovega dela in od katerih dejavnikov je le-to odvisno. Motivacijske teorije sicer v splošnem ločimo na *vsebinske teorije motivacije* in *procesne teorije motivacije*. Teorije, ki se ukvarjajo predvsem s tem, *kaj* motivira vedenje, so vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, *kako* motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije. (Treven 2001) V nadaljevanju so predstavljene le najpogosteje uporabljene teorije za pojasnjevanje človeškega vedenja pri delu.

### **2.5.1 Maslowa motivacijska teorija (vsebinska teorija)**

Najbolj znana izmed motivacijskih teorij je teorija Abrahama Maslowa, ki je preučeval motive z vidika človeških potreb, ki si sledijo po hierarhičnem vrstnem redu. Njegova teorija tako pravi, da je posameznikovo delovanje vedno usmerjeno navzgor k privlačnejšim ciljem. Obstaja pet temeljnih skupin potreb, ki so med seboj v hierarhičnem razmerju: (Treven 1998)



- fiziološke potrebe/ temeljne potrebe,
- potrebe po varnosti,
- socialne potrebe,
- potrebe po spoštovanju,
- potrebe po samouresničitvi.

Nezadovoljene potrebe motivirajo, saj ustvarjajo napetost in neravnotežje. Posameznik si zato zastavi cilj, ki zadovoljuje potrebo in si izbere vedenje, s pomočjo katerega bo cilj dosegel. Človek sicer najprej vedno zadovolji svoje primarne potrebe, kot so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Ko zadovolji potrebo na nižji ravni, (npr. fiziološke potrebe) se nadalje premakne na višjo raven (npr. potreba po varnosti). (Treven 1998)

### **2.5.2 Herzbergova motivacijska teorija (vsebinska teorija)**

Herzberg je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Raziskovanje in proučevanje ga je pripeljalo do ugotovitve, da obstaja dve skupini dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo pri delu. Na podlagi tega omenjeno teorijo mnogokrat imenujemo tudi dvofaktorska teorija motivacije. Prva skupina dejavnikov so *higieniki*, druga pa *motivatorji*. (Uhan 2000)

- **Higieniki:** tisti dejavniki okolja, ki s svojo prisotnostjo ne povzročajo zadovoljstva, v kolikor pa jih ni, pa povzročajo nezadovoljstvo. Primeri nekaterih higienikov so: plača, varnost, delovne razmere ... Torej, če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih. (Treven 1998)
- **Motivatorji:** tisti dejavniki, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu in izvirajo neposredno iz dela samega. Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Motivatorji so npr. priznanje za dosežene rezultate, osebni razvoj, odgovornost in strokovno usposabljanje ... (Treven 1998)

### **2.5.3 Adelferjeva motivacijska teorija oz. teorija ERG (vsebinska teorija motivacije)**

Adelferjeva motivacijska teorija predstavlja dopolnjeno Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo z izsledki sodobnih empiričnih raziskav. Od Maslowe teorije se loči predvsem v tem, da pri zadovoljevanju potreb ne predpostavlja tako stroge hierarhije. Teorija ERG (existence, relatedness, growth needs) je teorija, ki deli potrebe v tri kategorije: (Treven 2001)

- potrebe po **obstoju** (izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb),
- potreba po **povezovanju** (vzdrževanje pomembnih medsebojnih odnosov),
- potreba po **razvoju** (razvoj človeškega potenciala in želja po osebni rasti ter večji kompetentnosti).

#### **2.5.4 Vroomova motivacijska teorija oz. teorija pričakovanja (procesna teorija motivacije)**

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih organizacije, v kateri se izvaja delovni proces in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. (Uhan 2000) Po tej teoriji naj bi ljudje izbrali tisto aktivnost, ki naj bi dala rezultate v skladu z njihovimi pričakovanji, ki so rezultat motivacije. Vroom je oblikoval modele, s katerimi je poskušal razložiti zadovoljstvo zaposlenih z delom, motivacijo in učinki nanje. Pomagal si je s sledečimi izhodiščnimi pojmi: (Lipičnik 1998)

- **Valenca** → privlačnost cilja oz. usmerjenost posameznika k cilju. Valenca kot vrednost cilja je lahko pozitivna, negativna, lahko pa ima ničelno vrednost.
- **Pričakovanje** → Izvršitev naloge je odvisna od pričakovanja. Če ljudje že v naprej vedo, da ne bodo dobili nagrade za uspešno izvedeno nalogo, za nalogo ne bodo motivirani.
- **Instrumentalnost** → Prisotna mora biti tudi instrumentalnost. To sicer pomeni zaznavanje povezanosti enega cilja z drugim – posameznik je prepričan, da mora doseči določen cilj, da bo lahko dosegel drugega, zanj še pomembnejšega.

#### **2.5.5 Adamsova motivacijska teorija oz. teorija pravičnosti (procesna teorija motivacije)**

Teorija poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili povrnjeno relativno tolikšno količino vrednosti, kolikšno so organizaciji dali s svojim vloženim trudom. (Lipičnik 1998) Zaposleni tako svoje vloške v delovni proces neprestano primerjajo s svojimi prejemki in prejemki drugih zaposlenih, bodisi v njihovi organizaciji ali v kateri drugi. Razmerje posameznika mora biti vsaj približno enako tistemu razmerju posameznika, s katerim se prvi primerja. Iz tega nadalje izhajata tudi posameznikovo zadovoljstvo in motiviranost za delo. V kolikor razmerje ni enako, se posamezniku to zdi nepravično, in je posledično nezadovoljen in nemotiviran. (Treven 1998)

### **2.5.6 Teorija spodbujanja (procesna teorija motivacije)**

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje. Te nagrade so npr. posebne ugodnosti, priznanja, pohvale, povečanje plače ... Omenjena teorija sicer zanemari občutek človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje. Zunanje nagrade pa imajo lahko tudi negativen učinek na osebno motivacijo ljudi. Do zmanjšanja motivacije pride predvsem zato, ker so zaposleni, kateri opravljajo zanimiva in raznovrstna dela, notranje motivirani za svoje delo in so prepričani, da jim že delo samo pomeni dovolj veliko nagrado. Omenjen negativen učinek zunanjih nagrad se sicer običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo, medtem ko pri tistih, ki se jim njihovo delo ne zdi zanimivo, tudi osebna motivacija ni najbolj izrazita. Plače in ostale zunanje nagrade so iz tega naslova nujne pri nezanimivih delih in so več kot le navadna nagrada za opravljeno delo, lahko pa so tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji. (Treven 1998)

## **3 SISTEM NAGRAJEVANJA**

### **3.1 Opredelitev sistema nagrajevanja**

Dandanes prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno, ko doseže svoje cilje. Nagrajevanje zaposlenih naj bi bilo odvisno predvsem od doseganja ciljev in ne od zahtevnosti samega dela. Le nagrada, odvisna od uspešnosti zaposlenih, je tako lahko učinkovito orodje menedžerjev za krmiljenje aktivnosti zaposlenih. Tudi praksa uspešnih kaže, da največji izziv ni razviti vizijo razvoja podjetja in postaviti strategijo za njeno uresničitev, temveč ustvariti sistem, ki spodbuja zaposlene, da jo uresničijo.

Praviloma se z oblikovanjem in implementacijo strategij ter politik, katerih namen je pravično in konsistentno nagrajevati zaposlene glede na njihov prispevek za doseganje organizacijskih ciljev, ukvarja menedžment. (Armstrong in Stephens 2005) Iz tega naslova ima oz. se trudi imeti organizacija tudi ustrezen in učinkovit sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, saj je to namreč tudi eden izmed ključnih mehanizmov, ki vodijo v poslovno uspešnost organizacije. (Franca in Lobnikar 2008)

Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na

njihovo tržno ceno. Organizacije v okviru filozofije nagrad, strategije in politike oblikujejo sistem nagrajevanja. Le-ta, ko je izoblikovan, vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. (Lipičnik 1998)

Na tej točki je smiselno opozoriti tudi na to, da v Sloveniji nimamo pravega izraza, kot je v angleščini izraz »*compensation*« (nadomestila) in »*remuneration*« (povračila), ki zajema plače ugodnosti in nagrade. Beseda plača v Sloveniji tako zajema vse prejemke, ki jih zaposleni dobi skupaj s plačo (tudi plačilo za uspešnost). Pri nas je sicer večina ugodnosti zakonsko predpisanih, ostale pa so praviloma obravnavane kot bonitete, ki jih podjetje samo določi, a so hkrati po slovenskem zakonu o dohodnini ravno tako ustrezno obdavčene. (Svetlik in Zupan 2009)

Sodobna literatura v primerjavi s starejšo v sistem nagrajevanja vključuje vse kar lahko delodajalec ponudi zaposlenemu, kot je npr. osebna rast, spodbudno delovno okolje, delovne razmere in privlačna prihodnost. Tako je celotna slika sistema nagrajevanja sestavljena iz osebne rasti, privlačne prihodnosti, plače, nagrad in ugodnosti ter dobrega delovnega okolja in ugodnih razmer. Omenjeno celotno sliko sistema nagrajevanja sicer opredelimo kot širši vidik sistema nagrajevanja, medtem ko pod ožjim terminom nagrajevanja opredeljujemo zgolj plačo, nagrade in ugodnosti. (Svetlik in Zupan 2009)

**Slika 3.3: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu**

Osebna rast	Privlačna prihodnost	Plače, nagrade in ugodnosti	Delovno okolje in razmere
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vlaganje v ljudi</li> <li>• razvoj in usposabljanje</li> <li>• sistem zagotavljanja uspešnosti</li> <li>• napredovanje na poklicni poti</li> <li>• odnosi zmaga - zmaga med podjetjem in posameznikom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vizija in vrednote</li> <li>• uspešnost in razvoj podjetja</li> <li>• podoba in ugled podjetja</li> <li>• deležništvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osnovna plača</li> <li>• plačilo po uspešnosti</li> <li>• ugodnosti in posredna plačila</li> <li>• priznanja in praznovanja uspehov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• usmerjenost k ljudem</li> <li>• vodenje</li> <li>• sodelavci</li> <li>• značilnosti dela</li> <li>• vključenost v dogajanje</li> <li>• zaupanje in privrženost</li> <li>• odprto komuniciranje</li> </ul>

**Vir:** Povzeto po Zigheim in Schuster v Svetlik in Zupan (2009, 529)

Ob koncu bi rad poudaril, da sta sistem plač in sistem nagrajevanja, o katerih bo govora tudi v nadaljnjih poglavjih, dva različna, medsebojno povezana pojma. Sistem plač je ožji pojem in predstavlja le en del – denarno nagrajevanje – širšega pojma sistema nagrajevanja, ki vključuje tudi nedenarne nagrade v podjetju.

### **3.2 Cilji sistema plač in nagrajevanja**

Temeljni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. Za doseg tega cilja naj sistem plač in nagrajevanja poskuša zadostiti naslednjih zahtevam: (Zupan 2001)

- prispevek k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- vzdrževanje občutka za pravičnost in poštenost,
- nadziranje stroškov dela ter težnja k zadržanju le-teh v načrtovanih okvirih,
- ustrezati veljavnim zakonskim normam.

Pogostokrat se problem pojavi pri pravičnosti sistema nagrajevanja, saj je le-ta pogojena z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. V tem primeru je govora o trikotniku pravičnosti: *notranji pravičnosti* (ustrezna razmerja med plačami v podjetju), *zunanjji pravičnosti* (ustrezna višina plač in nagrad v primerjavi z okoljem) in *poslovni pravičnosti* (povezava z doseženimi poslovnimi rezultati). Omenjen trikotnik pravičnosti je upoštevan pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja. (Zupan 2001)

### **3.3 Nagrajevanje in motivacija**

Da bi organizacija dosegla zelene cilje sistema plač in nagrajevanja, mora povezati nagrajevanje in motiviranje s sistemi spodbujanja, inoviranja, pridobivanja in širjenja znanj, ocenjevanja in z drugimi tovrstnimi sistemi. (Mihalič 2006)

Pojma nagrajevanje in motiviranje sta tako v tesni medsebojni povezavi. Po Lipovcu (1997) se njuna povezanost kaže v sledečem razmerju. Človeške potrebe, nagrade kot del odgovornosti vodilnih v podjetju, mehanizem za razdeljevanje nagrad, zahtevano delovanje, ki je določeno z delovno dolžnostjo in delovno nalogo ter je z njim mogoče doseči nagrado in mehanizem za določanje normalnega učinka, so glavne prvine namerno postavljenega mehanizma motiviranja. Ta psihični mehanizem motiviranja se preoblikuje v namerno motivacijsko razmerje med delavcem in njegovimi potrebami ter delodajalcem, ki določa odgovornost in s tem tudi nagrade.

### **3.4 Smernice pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja**

Oblikovanje sistema plač kot tudi celotnega sistema nagrajevanja je eno najbolj nevhvaležnih del v podjetju, saj je ob koncu oblikovanja ali spreminjanja omenjenih sistemov le malo ljudi popolnoma zadovoljnih. Predvsem v primeru spreminjanja sistema pričakujejo na eni strani zaposleni višje plače, medtem ko menedžment na drugi strani nižje stroške in večjo zavzetost delavcev. Ustrezno, pravično in učinkovito oblikovanje sistema plač in sistema nagrajevanja tako predstavlja eno ključnih nalog vodstva podjetja oz. menedžerjev, ki se s tem ukvarjajo.

Po Zupanovi (2001) naj bi podjetje pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja upoštevalo analizo okolja, poslovno strategijo podjetja in kadrovske strategije. Pri analizi okolja se je potrebno osredotočiti na socialni sporazum, zakonske omejitve in značilnosti trga dela. Pri poslovni strategiji se skuša ugotoviti, katere so temeljne vrednote podjetja in na kakšen način podjetje zagotavlja svojo uspešnost. Pri kadrovske strategiji pa je potrebno zelo dobro poznati prednosti in slabosti zaposlenih ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz poslovnega okolja. Na tej osnovi se oblikuje cilje sistema plač in nagrajevanja, ki nato služijo kot podlaga za sprejetje strateških odločitev oz. temeljnih izhodišč za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Nadalje sledi še spremljanje učinkovitosti oblikovanega sistema, kjer se preverja, ali se s sistemom dosega zastavljene cilje in uresničuje poslovno ter kadrovske strategije podjetja. (Zupan 2001)

Gospodarstvo neprestano narekuje potrebe po inoviranju, iskanju novih poti organiziranja ... kar podjetja sili v stalno razvijanje in težnjo po oblikovanju novih učinkovitejših sistemov na vseh področjih njihovega delovanja. Tudi sistemi plač in nagrajevanja so se temu primerno v zadnjih desetih letih močno spremenili. Na spremembe je v veliki meri vplivala čedalje večja konkurenca na trgu, nova tehnologija in globalizacija poslovanja. Podjetja so se morala hitro prilagoditi na spreminjajoče se zahteve strank, hkrati pa so se morala močno osredotočiti tudi na povečevanje znanja in inovativnosti. Omenjeno so lahko dosegla le, če je bil sistem plač in nagrajevanja dodobra strateško naravnano. V nadaljevanju so predstavljene glavne smernice pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja: (Zupan 2001; Svetlik in Zupan 2009)

- Povezanost plače s skupinsko uspešnostjo in uspešnostjo podjetja → pravico do nagrade imajo tisti zaposleni, ki so sodelovali z določeno skupino pri projektu, ki je največkrat letno dobro ocenjen.
- Povezovanje plač s poslovno in kadrovske strategije v podjetju.

- Povečanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene → zaposleni in delodajalci sklenejo sporazum o znižanju stalne plače in povečanju gibljivega dela plače za dobro opravljeno delo (zaposleni ob koncu lahko dobijo skupno večjo vsoto denarja, kot v primeru, da bi dobili zgolj višjo osnovno plačo; obenem pa se jim poveča tudi tveganje o izgubi gibljivega dela plače, če to delo ne bi bilo opravljeno uspešno).
- Raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine.
- Prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oz. znanja in spretnosti → generacije postajajo vse bolj učeče se generacije, s tem pa se spreminjajo tudi sistemi plač in nagrajevanja, saj ni več toliko pomembno, koliko delavec naredi, pač pa je vse pomembnejši vidik zahtevnost samega dela.
- Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih, ki se kaže v tem, da danes v sistemu nagrajevanja prihaja do vključevanja čim večjega števila zaposlenih → tako se krepi skupna privrženost podjetju in zavzetost za doseganje skupnih rezultatov.
- Težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja → zaposleni morajo jasno videti, kako njihovo vedenje in delo vplivata na višino končnega izplačila in nagrade.
- Konkurenčno pozicioniranje → podjetje svoj sistem nagrajevanja primerja s konkurenco.
- Novi sistemi nagrajevanja so usmerjeni v prihodnost → tradicionalni sistemi nagrajevanja so nagrajevali pretekle rezultate, novi pa so usmerjeni v prihodnost in podpirajo prihodnje poslovne rezultate.
- Prenos odgovornosti s sistema na menedžerje → menedžerji lahko samostojno oblikujejo nekatere sestavine celovitega sistema nagrajevanja.

### **3.5 Nagrade, oblike nagrajevanja, finančno in nefinančno nagrajevanje**

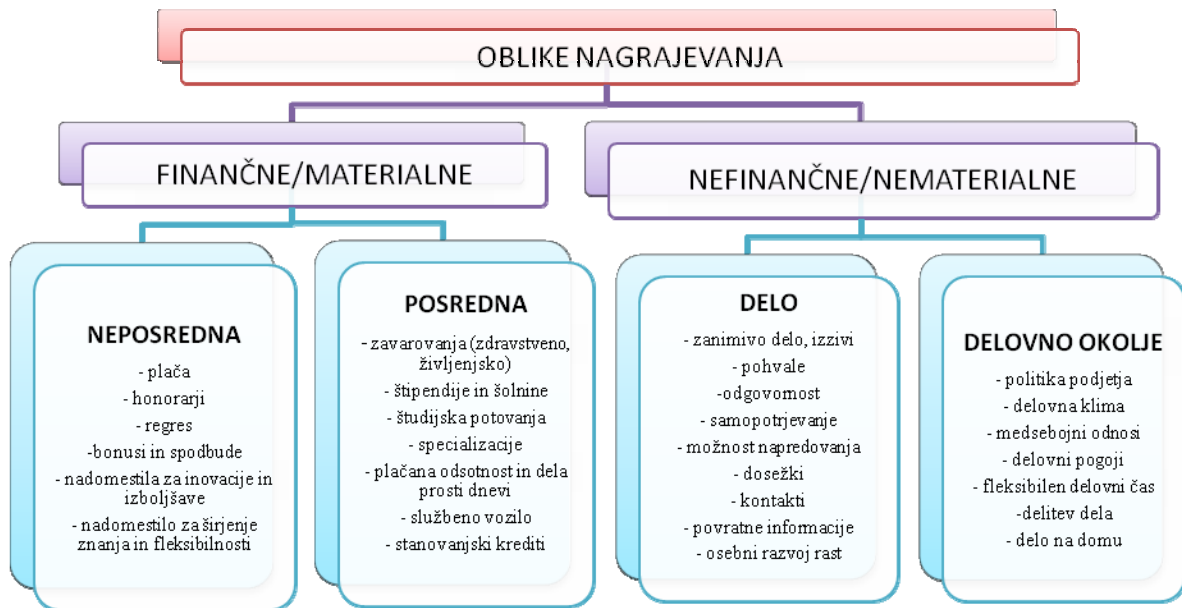
#### **3.5.1 Nagrade**

Uspeh vsakega zaposlenega je poleg sposobnosti in znanja odvisen tudi od njegove stopnje motiviranosti za delo. Motivacijo zaposlenih praviloma spodbudijo menedžerji z nagradami, ki jih delavci zaslužijo, oz. si jih prislužijo za opravljeno delo. Da pa nagrada povzroči motiviranost in zavzetost zaposlenega za delo, ni dovolj le nagrada sama po sebi, pač pa predvsem razlog, zaradi katerega je zaposleni nagrado prejel. Poleg tega pa morajo zaposleni imeti tudi občutek, da je vredno delati in da je njihovo delo vrednoteno. (Lipičnik 1994)

### 3.5.2 Oblike nagrajevanja

Celostni sistem nagrajevanja sicer v splošnem ločimo na finančni/materialni del in nefinančni/nematerialni del nagrajevanja (predstavljen na **sliki 3.4**):

**Slika 3.4: Celostni sistem nagrajevanja**



V

ir: Povzeto po Lipičnik (1994) in Zupan (2001)

### 3.5.3 Finančno nagrajevanje

Namen finančnega nagrajevanja je nagraditi zaposlene za dobro opravljeno delo z denarnimi stimulacijami. Omenjene denarne stimulacije so npr. programi razdelitve dobička, redni in izredni bonusi, delniške opcije, plačane dodatne počitnice ... Hkrati so finančne nagrade tudi nagrade, katere zaposlenim izboljšujejo njihovo finančno stanje. Osnovna finančna nagrada vsakega zaposlenega za opravljeno delo je sicer plača. Za vsakega posameznika oz. zaposlenega je plača določena in zapisana v pogodbi o zaposlitvi, pri določanju njene višine pa je potrebno upoštevati tudi določbe zakonov in kolektivnih pogodb. Plača vsebuje vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih prejme zaposleni od delodajalca v zameno za svoje prizadevanje in doseganje pričakovanih rezultatov. (Pučko in Rozman 1998; Zupan 2001)

Osnovna plača je sicer po Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR) opredeljena kot: »Osnovna plača je plača, ki jo delavec prejme za polni delovni čas, upošteva zahtevnost dela, za



katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost so pogoji dela, v katerih delavec kontinuirano opravlja delo. Razvidni so lahko iz pogodbe o zaposlitvi, sistemizacije delovnih mest, itd.« (Zakon o delovnih razmerjih 2012)

Vsako podjetje sicer sistem nagrajevanja in plač prilagodi zakonskim obveznostim, obveznostim iz kolektivne pogodbe in svojim zmožnostim. V veliki meri pri tem podjetja izhajajo iz sledeče **plačilne piramide** in tej piramidi primerno izoblikujejo plačno strukturo:

**Slika 3.5: plačilna piramida**



**Vir:** Lipičnik (2005, 208)

V kolikor omenjeno piramido še malo bolj podrobno razdelamo ter jo prikažemo v skladu z veljavnim institucionalnim okvirjem plač in nagrajevanja v Sloveniji, je sestava tipične slovenske plače približno takšna: (Zupan 2002)

- Osnovna plača
- Dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas (nadure, izmensko delo, mraz, vlaga, vročina, nočno delo ...)
- Dodatek za delovno dobo (vsa delovna doba) in za stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju)
- Ugodnosti za pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje
- Nadomestila za čas, ko zaposleni ne dela (plačilo med dopustom, bolniška, porodniška, čakanje na delo)
- Plačilo za delovno uspešnost (individualna ali skupinska uspešnost)

- Plačilo za uspešnost poslovanja
- Drugi osebni prejemki (regres, jubilejne nagrade, odpravnine, oblike solidarnostne pomoči)
- Povračila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevoz, potovanja ...)
- Druge ugodnosti po presoji delodajalca (zdravstvene storitve, subvencionirane kulturne, športno rekreacijske dejavnosti, uporaba počitniških zmogljivosti, uporaba službenih avtomobilov ...)

Denarne nagrade so, poleg osnovne plače, bonusa in različnih dodatkov, tudi denarne stimulacije, ki v praksi največkrat izvirajo iz internih opredeljenih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Najbolj priporočljivo je, da denarno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela, ki je vezan na uspešnost posameznika. (Mihalič 2006) Svetlik in Zupan (2009) pravita, da so denarne nagrade preproste in lahko razumljive. Prav tako pa trdita, da imajo denarne nagrade tudi svoje slabosti. Tako npr. denar hitro zapravimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili in zato nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti in nimajo tako dolgoročnega učinka. Ena izmed slabosti je tudi ta, da se zaposleni na nagrado hitro privadijo in le-ta postane samoumevna, saj nagrajenci za vsako nagrado samodejno pričakujejo višji znesek, kar oteži njihovo nadaljnje nagrajevanje. Po Svetliku in Zupanovi so prednosti in slabosti denarnih nagrad sledeče:

**Prednosti:** so zaželeni, enostavni, vsi jih razumemo in lahko so dodatna spodbuda.

**Slabosti:** niso obstojne, so običajne, težko jih izboljšamo in kaj hitro lahko postanejo samoumevne.

### **3.5.4 Nefinančno nagrajevanje**

Glavni razlog, da posamezniki hodijo v službo, je zagotovo plača. Plača je torej v prvi vrsti predvsem dejavnik, ki zaposlene motivira, da pridejo na svoje delovno mesto in svoje delovne naloge opravljajo uspešno in učinkovito. Pa vendar plača oz. nasploh denarne nagrade niso edina oblika nagrajevanja oz. motiviranja. Kot smo že lahko spoznali, sistem nagrajevanja poleg denarnih sestavlja tudi nenedarne nagrade. Pri tem je za podjetja še kako pomembno, da se zavedajo vrednosti ene oz. druge oblike nagrajevanja. Enotnega mnenja glede vrednosti ene oz. druge oblike ni, dandanes pa v ospredje vse bolj prihaja mnenje, da je nenedarno nagrajevanje pomembnejše, saj je dolgoročnejše in obstojnejše. Kohn (1993) tako meni, da denarne nagrade odvrta delavce od ustvarjalnosti na delovnem mestu, saj največkrat

temeljijo na uspešnosti in si zaradi tega zaposleni ne upajo tvegati pri delu, pač pa raje delajo po že ustaljenih navadah. Prav tako tudi pravi, da z denarnimi nagradami ne rešujemo težav na delovnem mestu, ampak se jim izogibamo. Z denarnim spodbujanjem zaposlenih, k npr. povečanju prodaje, prikrivamo slabo vodenje podjetja. Denar pa lahko uničuje tudi dobre odnose med zaposlenimi. Skratka, prav zaradi razmišljanja avtorja Kohna in njemu podobnih, nedenarno nagrajevanje pridobiva na veljavi in manjša veljavo denarnemu.

Še enkrat je potrebno dodati, da nefinančne nagrade ne sodijo v plačni sistem, da pa jim kljub temu vse več raziskovalcev in znanstvenikov pripisuje vse pomembnejše mesto pri izboljšanju produktivnosti pri zaposlenih. Nefinančne nagrade zadovoljujejo predvsem čustvene in intelektualne zahteve posameznika, zaradi njih se ljudje počutijo bolje, hkrati pa jim nefinančne nagrade omogočajo, da vzdržujejo dobre odnose z ostalimi sodelavci ter izkoriščajo svoje talente. (Mihalič 2006)

Obstaja večje število nefinančnih nagrad. Henderson (2003) jih razvršča v sedem skupin:

1. Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu. Praktično najcenejša in najmočnejša oblika nefinančne nagrade, ki jo lahko organizacija ponudi svojemu zaposlenemu. Posameznik dobi občutek veljave in ponosa, da lahko s svojim delom nekaj prispeva k organizaciji in njeni učinkovitosti. Zaposleni se počuti koristnega in pomembnega.
2. Zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti. Pomembno je, da je delovno okolje zaposlenega prijetno, čisto, urejeno ter varno, in ne vpliva na poslabšanje fizičnega ali psihičnega zdravja posameznika. Dobro je tudi, da je zaposlenim omogočen intelektualni razvoj, kateri pripomore k učinkovitejšemu opravljanju nalog in zmanjšanju stresa, ki je posledica različnih pritiskov in zahtev delovnega mesta.
3. Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci. Za vsakega zaposlenega je zelo pomembno tudi dobro razumevanje in sodelovanje z ostalimi sodelavci. Menedžment mora tako s spodbujanjem sodelovanja, zaupanja, prijateljstva in lojalnosti zagotoviti oz. ustvarjati dobro in prijetno delovno klimo za vsakega zaposlenega.
4. Oblikovanje zahtevnih delovnih mest, mest, ki zahtevajo ustrezno pozornost in prizadevanja. Potrebno je zagotoviti, da delovno mesto ni dolgočasno. Prav tako je pomembno, da se zagotovi možnost napredovanja in osebne rasti, pa ne toliko v smislu vertikalnega napredovanja, kot predvsem v smislu večje svobode in možnosti po samostojni organizaciji svojega dela.

5. Ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog. Zaposlenim je potrebno zagotoviti vse potrebno, da lahko svojo delovno nalogo oz. delo opravljajo uspešno, dobro in z zadovoljstvom (npr. dovolj časa za izvedbo nalog, vse potrebne pripomočke, omogočiti jim pridobivati znanje in spretnosti za izvedo določenih nalog, tehnologije ...).

6. Ukrepi za večji nadzor zaposlenih nad delom. Zaposlenim je potrebno dati priložnost vključevanja v procese odločanja in načrtovanja o svojem delu (npr. organizacija fleksibilnega delovnega časa, lastne izbire lokacije dela, opravljanje dela glede na lastne potrebe ...)

7. Podpora vodstva. Vodstvo mora biti vsem svojim zaposlenim vzor, saj bodo zaposleni vodstvu le tako sledili in ga spoštovali. Zelo koristno je, da vodstvo svojim zaposlenim nudi pomoč pri uvajanju in usposabljanju, jim svetuje in jih usmerja s konstruktivno kritiko. Predvsem pa je pomembno to, da imajo za zaposlene poslušni in jih pri odločitvah upoštevajo ali celo njim prepustijo odločanje.

Mihaličeva (2006) pa priporoča in pod nefinančne nagrade šteje predvsem: napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, horizontalno ter vertikalno napredovanje, omogočanje bolj odgovornega dela, dodatni prosti dnevi, javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci, zagotovitev boljših delovnih pogojev, dejanje večje podpore in izkazovanje zaupanja, omogočanje večjih izzivov pri delu ter razne simbolne nagrade. Po Zupanovi (2001) imajo vse večjo veljavo tudi nematerialne nagrade kot so: pohvala, pisna zahvala, pismo z zahvalo za dobro opravljeno delo, posebne čestitke, bolj zveneč naziv delovnega mesta, nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitvenih gradivih podjetja ali oglasih itd..

## **4 PODJETJE X**

### **4.1 O podjetju**

Podjetje x je delniška družba, ki je bila v Sloveniji pravno formalno ustanovljena leta 1991. Podjetje se nahaja v bančnem sektorju in se ukvarja z dejavnostjo bančništva, finančnih storitev, podjetniških in poslovnih storitev ter zavarovalnih storitev. Trenutni kadrovski potencial šteje 565 zaposlenih. (Podjetje x 2012)

Preteklo leto (leto 2011) je podjetje x navkljub slabemu stanju v gospodarstvu in v celotnem bančnem sektorju doseglo zelo dobre rezultate, ki jih kažejo naslednji temeljni pokazatelji: (Podjetje x 2012)

- povečanje dobička pred obdavčitvijo za 13,8%,
- skupni prihodki podjetja x so zrasli za 10,5%,
- operativni dobiček je beležil 14,8% rast, pri čemer je podjetje x z rastjo 16,2% povečalo tudi slabitve za slabe terjatve,
- rast administrativnih stroškov je bila na ravni 5,4% in je v pretežni meri povezana z novimi zaposlitvami, ki jih je narekovala širitev poslovne mreže, z osmimi novimi enotami,
- pozitivna rast pri kreditiranju nebančnega sektorja in bistveno povečanje primarnih virov, ki jih predstavljajo sredstva prebivalstva in gospodarstva.

### **4.2 Poslanstvo in vrednote podjetja x**

Dobri rezultati so plod odličnosti na vseh področjih. Odličnost podjetja x sicer izhaja iz poslanstva podjetja x in vrednot, katere neprestano poudarjajo in katere se izražajo skozi delovanje zaposlenih. (Podjetje x 2012)

**Poslanstvo podjetja x:** (Podjetje x 2012)

- Zaposleni se zavzemajo za ustvarjanje vrednosti za njihove stranke.
- Kot vodilno evropsko podjetje v svojem sektorju si podjetje x prizadeva za razvoj skupnosti, v kateri deluje, za svoje zaposlene pa želi ustvariti prijazno delovno okolje.
- Vsi zaposleni podjetja x stremijo k odličnosti in si nenehno prizadevajo, da bi bilo poslovanje z njimi enostavno.

- Omenjene zaveze podjetju x in vsem zaposlenim tega podjetja omogočajo oblikovanje trajnostne vrednosti za vse njihove deležnike.

#### **Vrednote podjetja x:** (Podjetje x 2012)

- **Poštenost** – enoten visok standard za vse kar zaposleni počnejo; ta se uporablja za vse enako in brez diskriminacije.
- **Preglednost** – vsi zaposleni se trudijo, da je vse kar počnejo, vedno pošteno, relevantno in odkrito.
- **Spoštovanje** – zaposleni se nenehno prizadevajo pridobiti spoštovanje, po drugi strani pa ga z veseljem izražajo tistim, ki si ga zaslužijo.
- **Vzajemnost** – zaposleni si aktivno prizadevajo pomagati posameznikom okoli sebe, pri čemer verjamejo, da bodo tudi sami deležni enake pomoči.
- **Svoboda delovanja** – zaposleni gojijo kulturo odprtosti, ki vsem omogoča uresničevanje njihovega potenciala ter jih spodbuja k doseganju višjih ciljev za njihove stranke in deležnike.
- **Zaupanje** - zaposleni si delijo skupen kodeks vrednost, ki je podlaga vsemu, kar počnejo. Ta je trden temelj njihovega ugleda in gradi zaupanje v podjetje, ki je ključnega pomena za dobičkonosno, trajnostno rast.

Vse omenjene vrednote so temeljni dejavniki preoblikovanja dobička v trajno vrednost in podjetje x, skupaj z učinkovitim pristopom in inovativnostjo, razlikujejo od njihove konkurence. Najpomembnejši cilj vseh aktivnosti podjetja x je ustvarjanje dodane vrednosti.

### **4.3 Trajnostni uspeh**

V podjetju x so prepričani, da je mogoče uspeli oz. finančne cilje doseči le s trajnostnim razvojem ob upoštevanju naslednjih načel: (Podjetje x 2012)

- Prizadevati si graditi dolgoročne odnose s strankami in v sistemu nagrajevanja upoštevati zadovoljstvo strank.
- Raznolikost: uporabiti najrazličnejše talente zaposlenih, ne glede na njihovo starost, spol, versko opredelitev, zdravje ali spolno usmeritev.
- Družbena odgovornost: biti predan in koristen član lokalnih skupnosti, kar se uresničuje tudi z sponzorskimi dejavnostmi.

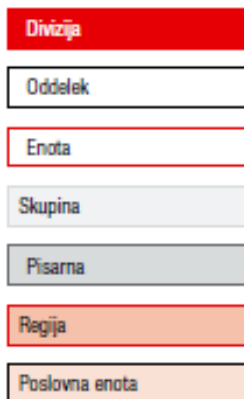
- Ekološka trajnost: pri poslovanju pripisati velik pomen ekološki trajnosti. Spodbujati in podpirati zavedanje o medsebojni odvisnosti okoljevarstvenih tematik in bančništva.
- Izobraževanja, spodbude in sistem nagrajevanja so namenjeni temu, da zaposleni uberejo podjetniško pot in pri tem ustvarjajo ravnotežje med delom in prostim časom.

#### **4.4 Organizacijska shema**

**Slika 4.6: legenda in organizacijska shema podjetja x**

Vir: Podjetje x (2012)

**Legenda:**



**Organizacijska shema:**

Revizijska komisija

NADZORNI SVET

# UPRAVA BANKE

Pooblaščenec za preprečevanje pranja denarja, financiranja terorizma in izvajanje dnejevaritnih ukrepov

- Notranja revizija
- Pravna služba, skladnost poslovanja in izviršbe
- Služba Upravljanje s človeškimi viri
- Korporativna identiteta in komunikacije

**Predsednik uprave**  
CEO

Član uprave  
Vodja divizije Upravljanje s tveganji  
CEU

Član uprave  
Vodja divizije Poskovanje s prebrskovom in mašmi podjry

Član uprave  
Vodja divizije Poskovanje s podjry in investicijsko bančništvom

**Vodja divizije Finance CFO**

- Računovodstvo, centralno bančno poslovanje in davki
- Planiranje in kontroliing
- Upravljanje bilance banke

**Vodja divizije Globalne bančne storitve**

- Informacijsko komunikacijska tehnologija
- Bančna operativna in storitve
- Organizacija in logistika
- Služba za varovanje

Prevoja in prevzemanje kreditnih tveganj

Posebni primiri

Strateško upravljanje s tveganji

Spremljiva kreditnega tveganja in upravljanje z zavarovanji

Prodaja

Marketing in segmenti

Privatno bančništvo

Skupina za planiranje in nadzor ter marketiške analize

regija x

PE kraj x

PE kraj x

Agencija kraj x

PE kraj x

PE kraj x

PE kraj x

PE kraj x

regija x

PE kraj x

PE kraj x

Agencija kraj x

PE kraj x

PE kraj x

PE kraj x

PE kraj x

regija x

PE kraj x

Agencija kraj x

PE kraj x

PE kraj x

PE kraj x

PE kraj x

PE kraj x

Podjetniško svetovanje in storitve

Produkti in finančni trgi

Globalno transakcijsko bančništvo

Segmenti, strategija in podpora



## **4.5 Struktura zaposlenih**

Ob koncu leta 2011 je bilo število vseh zaposlenih v podjetju x 609, trenutno (na dan 1. 8. 2012) število delovno aktivnih pa je 565. Ob koncu leta 2011 je bila povprečna starost v podjetju x 37 let. Struktura zaposlenih po spolu je bila sestavljena iz 62% žensk in 38% moških. Med zaposlenimi je bilo tudi 5 tujcev oz. 0.8% glede na vse zaposlene. V vodstvenih strukturah je struktura glede na spol praktično poravnana, saj je 51.3% žensk in 48.7% moških. V podjetju x je 144 zaposlenih skupaj več kot 10 let, od tega 39 več kot 20 let. (Podjetje x 2012)

V banki je 6.7% zaposlenih z doktoratom, 53% zaposlenih z višjo, visoko strokovno oz. univerzitetno izobrazbo, 40.3% zaposlenih pa ima srednjo izobrazbo. Trend v podjetju x kaže na zviševanje izobrazbene strukture v prid visoke strokovne oz. univerzitetne stopnje. (Podjetje x 2012)

## **4.6 Sistem nagrajevanja → finančno/nefinančno nagrajevanje**

V teoriji smo lahko spoznali, da sistem nagrajevanja ločimo na finančni oz. nefinančni sistem nagrajevanja. Finančni sistemi so praviloma v podjetjih dodobra opredeljeni, medtem ko so nefinančni sistemi še neopredeljeni in dokaj nerazviti. Sistemi nagrajevanja se sicer od sektorja do sektorja oz. od podjetja do podjetja razlikujejo in so prilagojeni specifičnosti posameznih sektorjev oz. podjetji.

Podjetje x je podjetje, ki se nahaja v bančnem sektorju in se ukvarja z dejavnostjo bančništva, finančnih storitev, podjetniških in poslovnih storitev ter zavarovalnih storitev. Za sektor bančništva je značilno, da je finančno nagrajevanje v veliki meri omejeno že sektorsko. Nad finančnim sistemom nagrajevanja bdi Zakon o bančništvu, ki sistem finančnega nagrajevanja dodobra opredeli in podjetjem ne dopusti velikih odstopanj oz. svobode. Na podlagi omenjenega zakona pa nadalje določene pogoje postavlja še Banka Slovenije s sprejemanjem določenih sklepov (npr. sklep o sistemu prejemkov, organizacijskem ustroju ...). Prav iz tega naslova - ker je sistem finančnega nagrajevanja zelo reguliran in ker je bil v podjetju x tudi nedavno spremenjen – je bila anketna raziskava v podjetju x osredotočena na nefinančno nagrajevanje, ki ponuja ogromno priložnosti in možnosti, saj ni strogo reguliran, njegov vpliv na motivacijo zaposlenih za delo pa je lahko zelo opazen in igra pomembno vlogo pri končni uspešnosti in učinkovitosti podjetja.

V prvi vrsti je sicer potrebno omeniti, da nefinančni sistem nagrajevanja v podjetju x ni opredeljen v posebnem aktu, ki bi se navezoval zgolj in samo na sistem nefinančnega nagrajevanja. Tudi same nefinančne nagrade so v aktih opredeljene slabo in nejasno. V kolektivni pogodbi podjetja x je sicer člen, ki se deloma nanaša na nefinančno nagrajevanje:

*Posamezen delavec, ki je opravil enkratne naloge ali je dosegel izreden enkratni rezultat ali celotno leto dosegal oceno delovne uspešnosti »v veliki meri presega zastavljene cilje«, lahko prejme tudi druge vrste izredne nagrade, in sicer:*

- *enkratno denarno nagrado v višini največ do 30% osnovne bruto plače delavca,*
- *razne oblike usposabljanja,*
- *prakso v tuji banki bančne skupine,*
- *strokovno ekskurzijo doma ali v tujini,*
- *nagradni dopust do 7 dni v koledarskem letu,*
- *en dan za prostovoljstvo,*
- *psihološko svetovanje zaposlenim,*
- *ugodnosti pri bančnih storitvah,*
- *druge oblike nedenarnih stimulacij.*

*O obliki nagrade odloča uprava na predlog neposredno odgovornega predsedniku uprave. Za nagrado iz tega člena se oblikuje posebna masa izven mase za nagrajevanje delovne uspešnosti delavcev. (Podjetje x 2012)*

V omenjenem poglavju je ob koncu potrebno omeniti še, da imajo v podjetju x zelo dobro in jasno oblikovan proces upravljanja z delovno uspešnostjo, iz katerega izhajajo tudi določene oblike nagrajevanja. Oblike nagrajevanja na podlagi delovne uspešnosti so predvsem finančne narave, pa vendarle do določene meje služijo tudi sistemu nefinančnega nagrajevanja, saj se preko procesa upravljanja delovne uspešnosti ocenjuje realizacijo ciljev zaposlenih, izvajajo pa se tudi letni razvojni pogovori. (Podjetje x 2012)

Nefinančni sistem nagrajevanja je v podjetju x še dokaj neopredeljen in ponuja ogromno možnosti in priložnosti za njegov boljši izkoristek. Raziskava, katere rezultati so predstavljeni v nadaljevanju, je bila osredotočena prav na to, in sicer, da pokaže, kako na sistem nefinančnega nagrajevanja gledajo zaposleni, kako so z njim seznanjeni, zadovoljni in oblik le-tega tudi deležni, predvsem pa, da se pokažejo nove možnosti za razvoj in nadgradnjo samega nefinančnega sistema nagrajevanja.

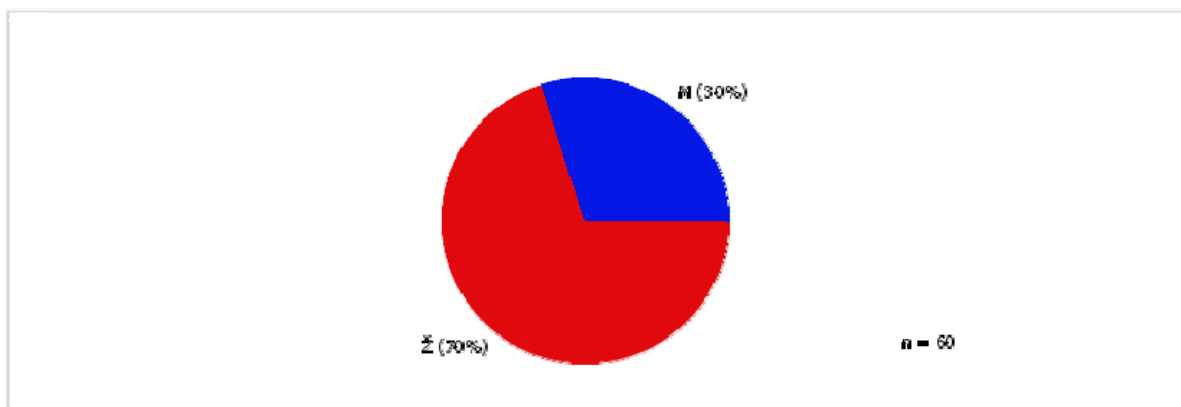
## **5 REZULTATI RAZISKAVE**

Raziskava je bila opravljena s pomočjo strukturiranega vprašalnika. Vprašalnik je bil sestavljen iz 15 vprašanj (priloga A), ki so bila oblikovana z operacionalizacijo hipotez. Vprašalnik je bil v prvem delu sestavljen iz vprašanj o nefinančnem nagrajevanju, nato pa so sledila še demografska vprašanja. Vprašalnik je bil anonimen in v elektronski obliki. Anketiranje je potekalo od 16. 7. 2012 do 7. 8. 2012. Vprašalnik je bil dostopen vsem zaposlenim na intranetu podjetja x (interni spletni strani podjetja x). Na vprašalnik je bilo s strani kadrovske službe tudi večkrat opozorjeno. Pravilno izpolnjenih vprašalnikov je bilo na dan 7. 8. 2012, ko je bil anketni vprašalnik umaknjen, 60, kar pomeni 10,6% vseh zaposlenih (565) v času raziskave.

### **5.1 Analiza strukture vzorca**

Vzorec obsega 60 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Kot že zgoraj omenjeno, to predstavlja 10,6% vseh zaposlenih (565) v času raziskave. Relativno majhen odstotek izpolnjenih anket gre lahko pripisati poletnim mesecem oz. času dopustov pa tudi slabemu obiskovanju intraneta s strani zaposlenih in njihovi prezaposlenosti. Struktura vzorca glede na spol, starost, delovno dobo v podjetju, poziciji delovnega mesta, statusu (ne)vodje in stopnjo izobrazbe je predstavljena v nadaljevanju.

**Graf 5.1: Spolna struktura anketiranih oseb**

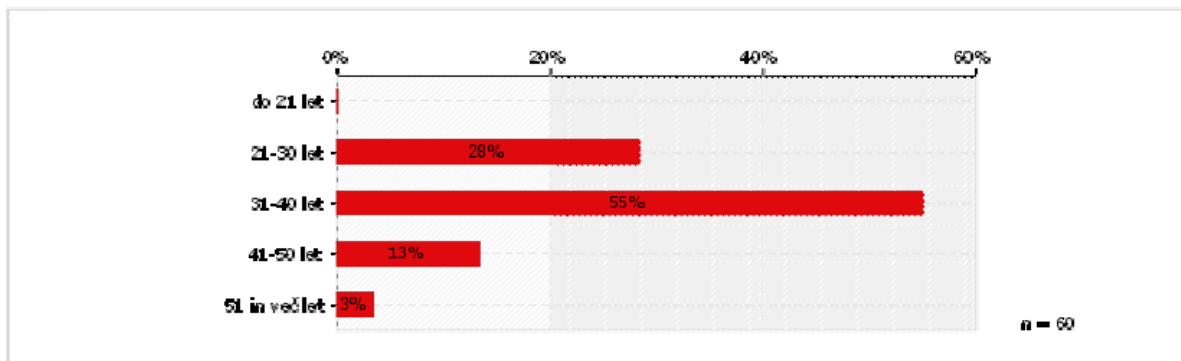


**Vir:** Podjetje x (2012)

Iz **grafa 5.1** je razvidno, da je v raziskavo vključenih 70% žensk (42 žensk) in 30% moških (18 moških). V podjetju je stanje 62% žensk in 38% moških. Iz omenjenega razmerja je

razbrati, da je bila pri ženskah v razmerju do moških anketa za odtenek številčno bolj izpolnjevana.

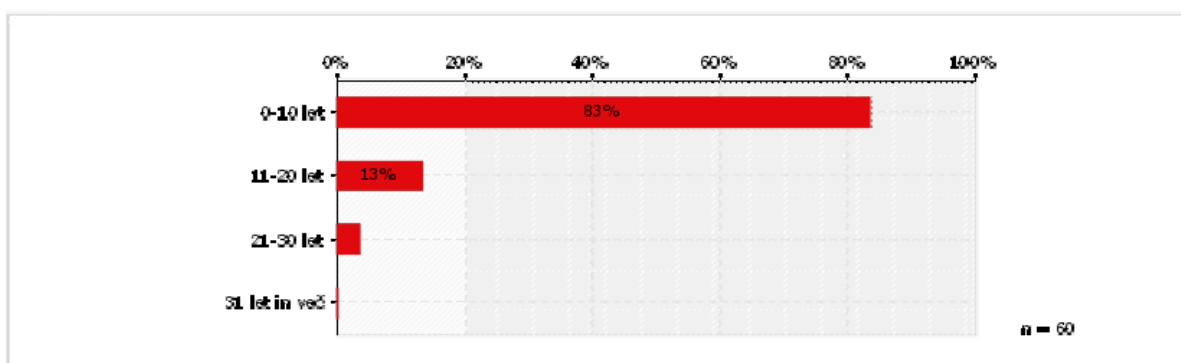
**Graf 5.2: Starostna struktura anketiranih oseb**



**Vir:** Podjetje x (2012)

**Graf 5.2** kaže, da je starostna struktura anketiranih oseb naslednja: največ anketiranih oseb sodi v starostno skupino od 31 do 40 let (55% anketirancev), sledijo starostne skupine od 21 do 30 let (28% anketirancev), 41 do 50 let (13% anketirancev) in nad 51 let (3% anketirancev). Nihče izmed zaposlenih, kateri so anketo rešili, ne spada v starostno skupino do 21 let. Rezultati ankete so zelo podobni dejanskemu stanju v podjetju x, kjer je povprečna starost 37 let.

**Graf 5.3: Delovna doba anketiranih oseb v podjetju x**

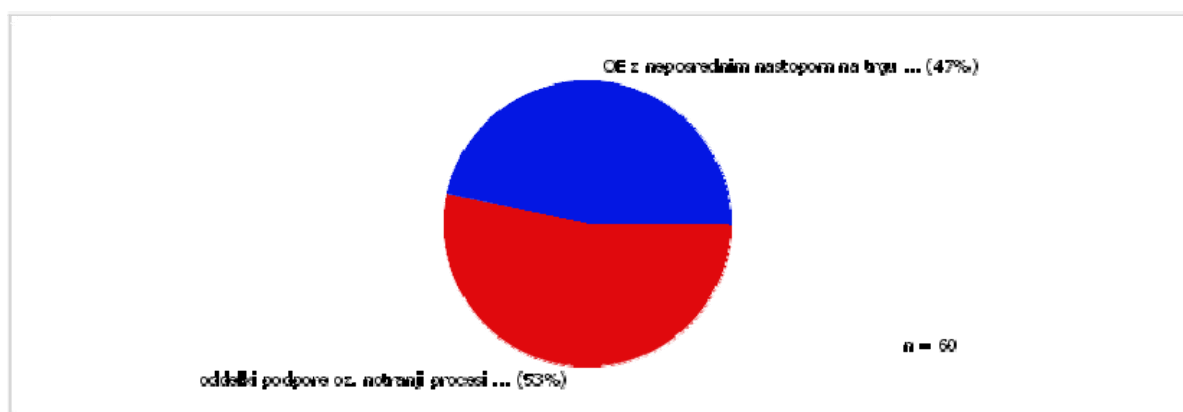


**Vir:** Podjetje x (2012)

Iz **grafa 5.3** gre razbrati, da je občutno največ zaposlenih, katerih delovna doba v podjetju je med 0 do 10 let. Odstotek le-teh je 83% (50 zaposlenih od 60-ih, ki so izpolnili anketo). Iz grafa je tudi razvidno, da odstotek zaposlenih z višanjem delovne dobe upada. Temu primerno je delovna doba 13% anketirancev med 11 in 20 letom ter 3% anketirancev med 21 in 30 letom. Delovna doba nikogar od zaposlenih, ki so anketo rešili, pa ni daljša od 31 let. Tudi

dejansko stanje v podjetju x je podobno rezultatom ankete: večina zaposlenih je v podjetju zaposlenih manj kot 10 let, odstotek zaposlenih z dobo v podjetju nad 10 let je malenkostno višji (25%), kot ga prikazujejo rezultati ankete, prav tako je tudi odstotek zaposlenih z delovno dobo več kot 20 let malo višji (6%). Večjih odstopanj pa ni zaslediti.

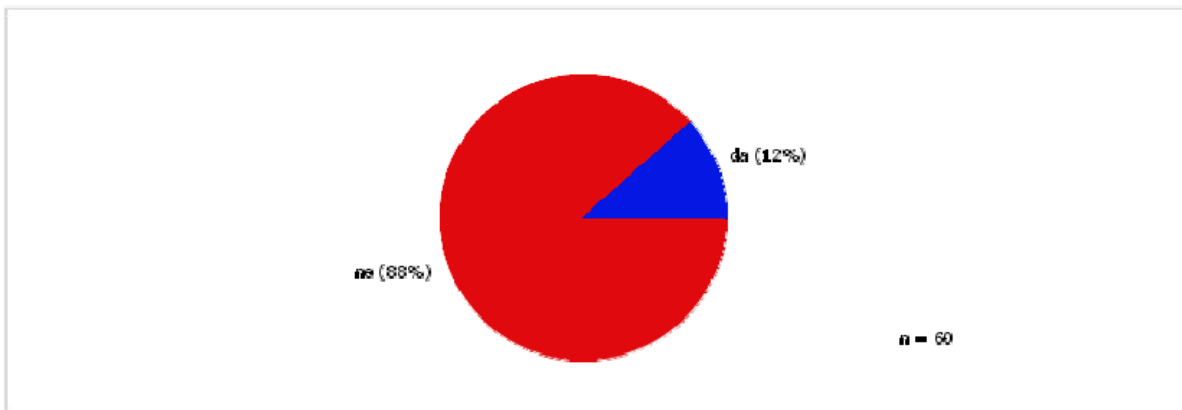
**Graf 5.4: Pozicija, kjer se nahaja delovno mesto anketiranih oseb**



**Vir:** Podjetje x (2012)

**Graf 5.4** kaže, da je razmerje med zaposlenimi, katerih delovno mesto se nahaja v OE z neposrednim nastopom na trgu → (poslovanje s podjetji in investicijsko bančništvo, poslovanje s prebivalstvom in malimi podjetji) (47% anketirancev) in med zaposlenimi, katerih delovno mesto se nahaja v oddelkih podpore (zalednih pisarnah) → (notranja revizija, pooblaščenec za preprečevanje pranja denarja, financiranje terorizma in izvajanje omejevalnih ukrepov, korporativna identiteta in komunikacije, služba za upravljanje s človeškimi viri, pravna služba, skladnost poslovanja in izvršbe, globalne bančne storitve, upravljanje s tveganji, finance)) (53% anketirancev) uravnoteženo oz. praktično poravnano. Uravnoteženo razmerje je zelo pomembno (»uravnoteži« celotno anketo), saj se s tem izognemo večjemu izstopanju le dela delovnih mest.

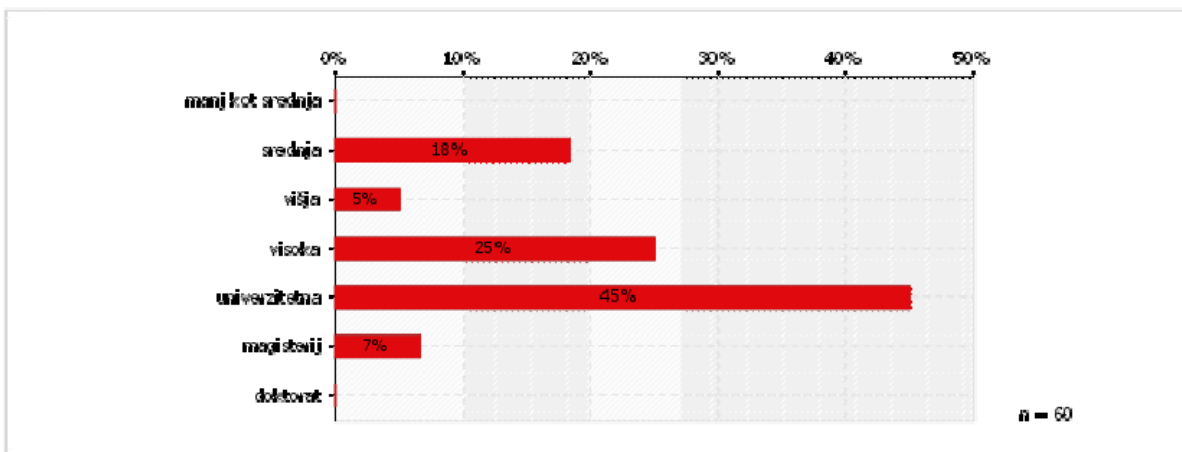
**Graf 5.5: Status (ne)vodje, ki vodi ljudi**



Vir: Podjetje x (2012)

Več kot očitno je iz **grafa 5.5** moč razbrati, da ima status vodje, ki vodi ljudi le 12% anketirancev (7 zaposlenih), preostalih 88% (53 zaposlenih) pa tega statusa ne uživa. Od 7 zaposlenih, ki imajo status vodje, ki vodi ljudi, jih 6 spada v starostno skupino od 31 do 40 let. Delovna doba v podjetju od vseh 7 zaposlenih pa je manj kot 10 let. Pri tem imajo 4 vodje, ki vodijo ljudi univerzitetno stopnjo izobrazbe, ostali pa imajo ali višjo ali visoko oz. magistrsko stopnjo izobrazbe. Od 7 anketiranih vodji, ki vodijo ljudi je, 6 žensk in 1 moški. V podjetju x je tudi sicer zaslediti večji oz. večinski odstotek tistih, ki statusa vodje ne uživajo.

#### Graf 5.6: Stopnja izobrazbe anketiranih oseb



Vir: Podjetje x (2012)

**Graf 5.6** prikazuje stopnjo izobrazbe anketiranih oseb. Stopnja izobrazbe skorajda polovice anketirancev - 45%, je univerzitetna. Višji odstotek je zaslediti še pri visoki (25% anketirancev) in srednji (18% anketirancev) stopnji izobrazbe. Magistrsko in višjo stopnjo pa dosega le 7% oz. 5% anketirancev. Nihče od zaposlenih, ki so anketo izpolnili, pa ne dosega stopnje izobrazbe nižje od srednje, prav tako pa tudi nihče ne dosega najvišje stopnje izobrazbe - doktorske stopnje. Zanimivo je, da je v podjetju x sicer kar 6.7% zaposlenih z

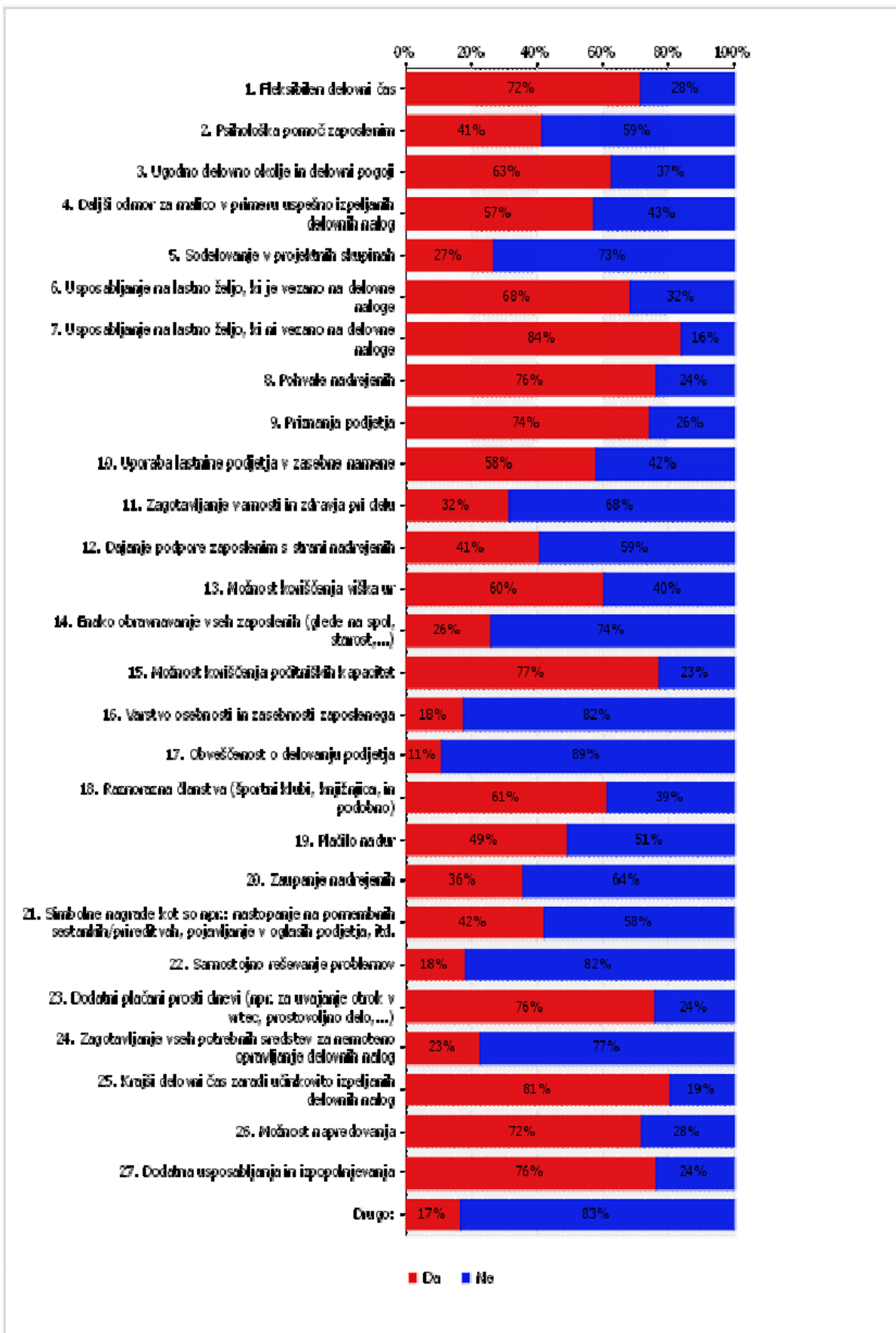
doktorskim nazivom. Prav tako je višje odstopanje zaslediti tudi pri zaposlenih s srednjo izobrazbo, saj je le-teh v podjetju kar 40.3%, anketni vprašalnik pa je rešilo le 18% anketirancev s to stopnjo izobrazbe. Trend v podjetju kaže na zviševanje izobrazbene strukture v prid visoke strokovne oz. univerzitetne stopnje, kar se je potrdilo tudi z rezultati ankete.

## **5.2 Analiza odgovorov na temo nefinančnega sistema nagrajevanja**

V tem delu je bila pozornost dana nefinančnemu sistemu nagrajevanja. Sestava vprašanj je v prvi vrsti temeljila na vnaprej predpostavljenih hipotezah, s še nekaj dodanimi vprašanji, ki pa so se na hipoteze vezala posredno. Omenjena dodana vprašanja so sicer zelo pripomogla k boljšemu oz. bolj celostnemu vpogledu v sistem nefinančnega nagrajevanja, kar je bil tudi njihov namen. Ta del ankete, ki se navezuje na temo nefinančnega nagrajevanja, je sestavljen iz 9 vprašanj, katere sem strnil v 5 sklopov: pojmovanje nefinančnega sistema nagrajevanja, seznanjenost z nefinančnim sistemom nagrajevanja, pomen nefinančnih nagrad, pogostost pojavljanja nefinančnih oblik nagrad in zadovoljstvo z nefinančnim sistemom nagrajevanja.

### **5.2.1 Pojmovanje nefinančnega sistema nagrajevanja (q1)**

Z vprašanjem »*Kaj pojmuje pod nefinančno nagrajevanje*« sem želel raziskati, kaj vse zaposleni pojmujejo kot nefinančne oblike nagrajevanja, oz. kaj je največkrat pojmovano kot nefinančna oblika nagrajevanja. Vprašanje je bilo sestavljeno tako, da je samo ponujalo različne oblike, katere dejansko so nefinančne oblike nagrajevanja in jih podjetje tudi izvaja, ponujalo pa je tudi oblike, katere podjetje ne izvaja oz. oblike, katere se sploh ne štejejo kot nefinančne oblike nagrad. Oblike, ki se ne štejejo kot nefinančne nagrade so bile dodane namenoma (praviloma so bile dodane oblike, katere so sicer že predpisane z zakonom (npr. enako obravnavanje vseh zaposlenih, zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu, zagotavljanje vseh potrebnih sredstev za nemoteno opravljanje delovnih nalog ...), nekaj oblik pa je bilo tudi izmišljenih (npr. daljši odmor za malico v primeru uspešno izpeljanih delovnih nalog, uporaba lastnine podjetja v zasebne namene ...)), da se anketirance »preizkusi«, ali se zavedajo, kaj se šteje pod nefinančne oblike nagrajevanja in kaj ne. **Graf 5.7** prikazuje odstotek odgovorov z »da« (pojmujejo kot nefinančno obliko nagrajevanja) in z »ne« (ne pojmujejo kot nefinančne oblike nagrajevanja) za vsako navedeno obliko.



Vir: Podjetje x (2012)



Iz grafa je lahko razbrati, da je »usposabljanje na lastno željo, ki ni vezano na delovne naloge« največkrat pojmovana oblika nefinančnega nagrajevanja. Kot takšno jo opredeljuje 84% anketirancev. Zanimivo je, da ji sledi »krajši delovni čas zaradi učinkovito izpeljanih delovnih nalog«, torej oblika, ki je bila v anketo vnesena z namenom zavajanja anketirancev. Kot nefinančno obliko nagrajevanja pa jo je opredelilo kar 81% anketirancev. Visok odstotek anketirancev je kot nefinančne oblike nagrajevanja označilo še: »možnost koriščenja počitniških kapacitet« (77% anketirancev), »dodatna usposabljanja in izpopolnjevanja« (76% anketirancev), »pohvale nadrejenih« (76% anketirancev), »dodatne plačane proste dneve« (npr. za uvajanje otrok v vrtec, prostovoljno delo ...) (76% anketirancev), »priznanja podjetja« (74% anketirancev), »možnost napredovanja« (72% anketirancev) in »fleksibilen delovni čas« (72% anketirancev). Najmanjkrat pojmovane oblike nefinančnega nagrajevanja, ki to tudi so, pa so bile »obveščeno o delovanju podjetja« (11% anketirancev), »samostojno reševanje problemov« (18% anketirancev) in »sodelovanje v projektnih skupinah« (27% anketirancev). Z izjemo »krajšega delovnega časa zaradi učinkovito izpeljanih delovnih nalog«, preostalih namenoma dodanih oblik anketiranci ne pojmujejo kot nefinančne oblike nagrajevanja. Med temi vsiljenimi oblikami je najmanjkrat pojmovana oblika nefinančnega nagrajevanja »varstvo osebnosti in zasebnosti zaposlenega« (18% anketirancev). Sledijo ji še »zagotavljanje vseh potrebnih sredstev za nemoteno opravljanje delovnih nalog« (23% anketirancev) in »enako obravnavanje vseh zaposlenih glede na spol« (26% anketirancev).

Na podlagi rezultatov lahko rečem, da je pojmovanje nefinančnih oblik nagrajevanja oz. dojetje, kaj le-te so in kaj niso navkljub eni zelo izstopajoči obliki, med anketiranci dokaj dobro, tudi zato, ker je bila anketirancem nastavljena manjša »past« in o njej niso bili obveščeni.

### **5.2.2 Seznanjenost z nefinančnim sistemom nagrajevanja (q2)**

Seznanjenost anketirancev z nefinančnim sistemom nagrajevanja sem preverjal kar s sledečim neposrednim vprašanjem: »*Kako dobro ste seznanjeni z nefinančnim sistemom nagrajevanja v vašem podjetju?*«. Rezultati so prikazani v spodnji tabeli 5.1:

Q2	Kako dobro ste seznanjeni z nefinančnim sistemom nagrajevanja v vašem podjetju?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (nisem seznanjen)	7	12%	12%	12%
	2 (slabo sem seznanjen)	16	27%	27%	38%
	3 (delno sem seznanjen)	27	45%	45%	83%
	4 (seznanjen sem kar dobro)	9	15%	15%	98%
	5 (popolnoma sem seznanjen)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	60	100%	100%	

**Vir:** Podjetje x (2012)

Iz **tabele 5.1** je razvidno, da je največ anketirancev (45%) z nefinančnim sistemom nagrajevanja v njihovem podjetju le delno seznanjenih. Še za odtonek bolj zaskrbljujoča sta podatka, da je kar 27% anketirancev slabo seznanjenih, in da 12% anketirancev z nefinančnim sistemom nagrajevanja v njihovem podjetju sploh ni seznanjenih. Le 15% anketirancev je seznanjenih dobro, medtem ko sta le 2% anketirancev popolnoma seznanjena. Za boljši prikaz stanja (ne)seznanjenosti navajam še povprečje, katero je nizko in znaša 2,7 (kar pomeni, da je povprečno stanje seznanjenosti anketirancev slabše od delne seznanjenosti z nefinančnim sistemom nagrajevanja). Kot zanimivost omenjam še sledeča podatka: Prvič, niti en anketirani vodja, ki vodi ljudi ni popolnoma seznanjen z nefinančnem sistemom nagrajevanja v njihovem podjetju. 43% jih je seznanjenih kar dobro, 57% pa le delno. Drugič, seznanjenost anketirancev z nefinančnim sistemom nagrajevanja, katerih delovna doba v podjetju je najdaljša, (od 21 do 30 let) je, v kolikor izpostavim najboljši primer, le delna.

### **5.2.3 Pomen nefinančnih nagrad (q3, q4)**

V omenjen sklop sem uvrstil dve vprašanji, kateri se neposredno in posredno navezujeta na pomen nefinančnih nagrad za anketirance. Vprašanji bosta v nadaljevanju obravnavani vsako posebej.

Na vprašanje »*Kakšen pomen ima za vas nefinančna nagrada?*« so bili odgovori anketirancev sledeči (**tabela 5.2**):

Q3	Kakšen pomen ima za vas nefinančna nagrada?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (je nepomembna)	2	3%	3%	3%
	2 (njen pomen je majhen )	3	5%	5%	8%
	3 (ni niti pomembna niti nepomembna)	5	8%	8%	17%
	4 (je pomembna)	37	62%	62%	78%
	5 (je zelo pomembna)	13	22%	22%	100%
Veljavni	Skupaj	60	100%	100%	

**Vir:** Podjetje x (2012)

Že ob prvem pogledu na **tabelo 5.2** je razvidno, da ima nefinančna nagrada za anketirance velik pomen. Da je finančna nagrada pomembna, je odgovorilo 62% anketirancev, kot zelo pomembno pa jo je označilo 22% anketirancev. Kot pomembno jo je torej skupaj označilo kar 84% anketirancev. Najmanjši odstotek anketirancev (3%) je zaznati pri odgovoru, da je nefinančna nagrada nepomembna. Povprečje odgovorov je tu 3,9, kar še enkrat več potrdi, da ima nefinančna nagrada med anketiranci veliko pomembnost. Zanimivo je, da so jo kot zelo pomembno označili vsi anketiranci, katerih delovna doba je med 21 in 30 leti, navkljub temu, da je seznanjenost le-teh z nefinančnim sistemom nagrajevanja v njihovem podjetju največ le delna.

Na drugo vprašanje v tem sklopu, in sicer vprašanje »*Ocenite prosim od 1 do 5, v kolikšni meri vas nefinančne nagrade spodbujajo k delu? (pri čemer 1 pomeni, da vas ne spodbujajo, 5 pa, da vas zelo spodbujajo)*«, pa so odgovori prikazani v **tabeli 5.3**:

Q4	Ocenite prosim od 1 do 5 v kolikšni meri vas nefinančne nagrade spodbujajo k delu? (pri čemer 1 pomeni, da vas ne spodbujajo, 5 pa, da vas zelo spodbujajo)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1	3	5%	5%	5%
	2	3	5%	5%	10%
	3	15	25%	25%	35%
	4	27	45%	45%	80%
	5	12	20%	20%	100%
Veljavni	Skupaj	60	100%	100%	

**Vir:** Podjetje x (2012)

Tudi iz **tabele 5.3** je hitro lahko razbrati, da je pomen nefinančnih nagrad velik, saj so anketiranci v večini ocenili, da jih nefinančne nagrade spodbujajo k delu. Skupno 65% anketirancev je ocenilo, da jih nefinančne nagrade spodbujajo (45%) oz. zelo spodbujajo (20%) k delu. Da nagrade ne spodbujajo k delu, je ocenilo le 5% anketirancev. Tudi tu je povprečje visoko – 3,7, kar potrди ugotovitev, da večino anketirancev nefinančne nagrade spodbujajo k delu. Prav tako so tudi pri omenjenem vprašanju anketiranci, katerih doba v podjetju je med 20 in 30 leti, odgovorili z najvišjo pomembnostjo, oz. so ocenili, da jih nefinančne nagrade zelo spodbujajo k delu.

V kolikor pod odgovori na vprašanji o pomenu nefinančnih nagrad potegnem črto in nanje pogledam iz skupnega vidika, lahko zaključim, da je več kot očitno, da je pomen nefinančnih nagrad za anketirance zelo velik oz. zelo pomemben. Velik pomen nefinančnih nagrad hkrati tudi pomeni, da je tudi vpliv sistema nefinančnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih za delo velik in je daleč od zanemarljivega.

#### **5.2.4 Pogostost pojavljanja nefinančnih oblik nagrad (q6, q7)**

Tudi v sklop pogostosti pojavljanja nefinančnih nagrad sem uvrstil dve vprašanji. Odgovori na vprašanji so pokazali, kako pogosto so anketiranci deležni nefinančnih oblik nagrajevanja. Glede na to, da je pomembnost nefinančnih nagrad za zaposlene velika, je za njihovo učinkovitost potrebno le-te neprestano izvajati.

Na vprašanje »*Ocenite kako pogosto ste deležni nefinančnih oblik nagrajevanja, pri čemer 1 pomeni »nikoli«, 5 pa »zelo pogosto«*« so anketiranci odgovorili, kot je prikazano v **tabeli 5.4**:

Q6	Ocenite kako pogosto ste deležni nefinančnih oblik nagrajevanja, pri čemer 1 pomeni "nikoli", 5 pa "zelo pogosto":				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1	7	12%	12%	12%
	2	24	40%	40%	52%
	3	24	40%	40%	92%
	4	5	8%	8%	100%
	5	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	60	100%	100%	

**Vir:** Podjetje x (2012)

Največji odstotek anketirancev je označilo, da so nefinančnih nagrad deležni včasih (40% anketirancev) oz. redko (40% anketirancev). V kolikor omenjenim anketirancem prištejem še odstotek anketirancev, ki so označili, da nikoli niso deležni nefinančnih nagrad (12% anketirancev), je odstotek vseh že zelo velik, in sicer 92% anketirancev. Dokaj nizko pogostost uživanja nefinančnih nagrad potrди tudi povprečje 2,5, ki se nahaja med redkim in občasnim prejemanjem nefinančnih nagrad. Niti en anketiranec ni ocenil, da je prejemanje nefinančnih nagrad zelo pogosto. Opaznejše razlike, ki bi jo bilo morda lahko pričakovati med delovnimi mesti, ki se nahajajo v OE z neposrednim nastopom na trgu (povprečje je 2,3) in delovnimi mesti, ki se nahajajo v oddelkih podpore (povprečje je 2,6), ni zaslediti.

Na drugo vprašanje v tem sklopu - »*Kako pogosto ste s strani nadrejenih deležni nefinančnih oblik nagrajevanja kot so npr. priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo, in podobno?*«, so odgovori prikazani v tabeli 5.5:

Q7	Kako pogosto ste s strani nadrejenih deležni nefinančnih oblik nagrajevanja kot so npr. priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo, in podobno?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (nikoli)	4	7%	7%	7%
	2 (redko)	11	18%	18%	25%
	3 (včasih)	30	50%	50%	75%
	4 (pogosto)	14	23%	23%	98%
	5 (zelo pogosto)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	60	100%	100%	

**Vir:** Podjetje x (2012)

Odgovori na to vprašanje so dosegli povprečno vrednost 3, kar pomeni, da so anketiranci s strani nadrejenih deležni nefinančnih oblik nagrajevanja, kot so npr. priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo ... občasno. Največje število anketirancev (50%) je ocenilo, da so nefinančnih oblik nagrajevanja deležni občasno, najmanjši odstotek anketirancev (2%) pa, da so jih deležni zelo pogosto. Tudi tu ni zaslediti večjih odstopanj med delovnimi mesti, ki se nahajajo v OE z neposrednim nastopom na trgu (povprečje 2,8) in delovnimi mesti, ki se nahajajo v oddelkih podpore (povprečje 3,1).

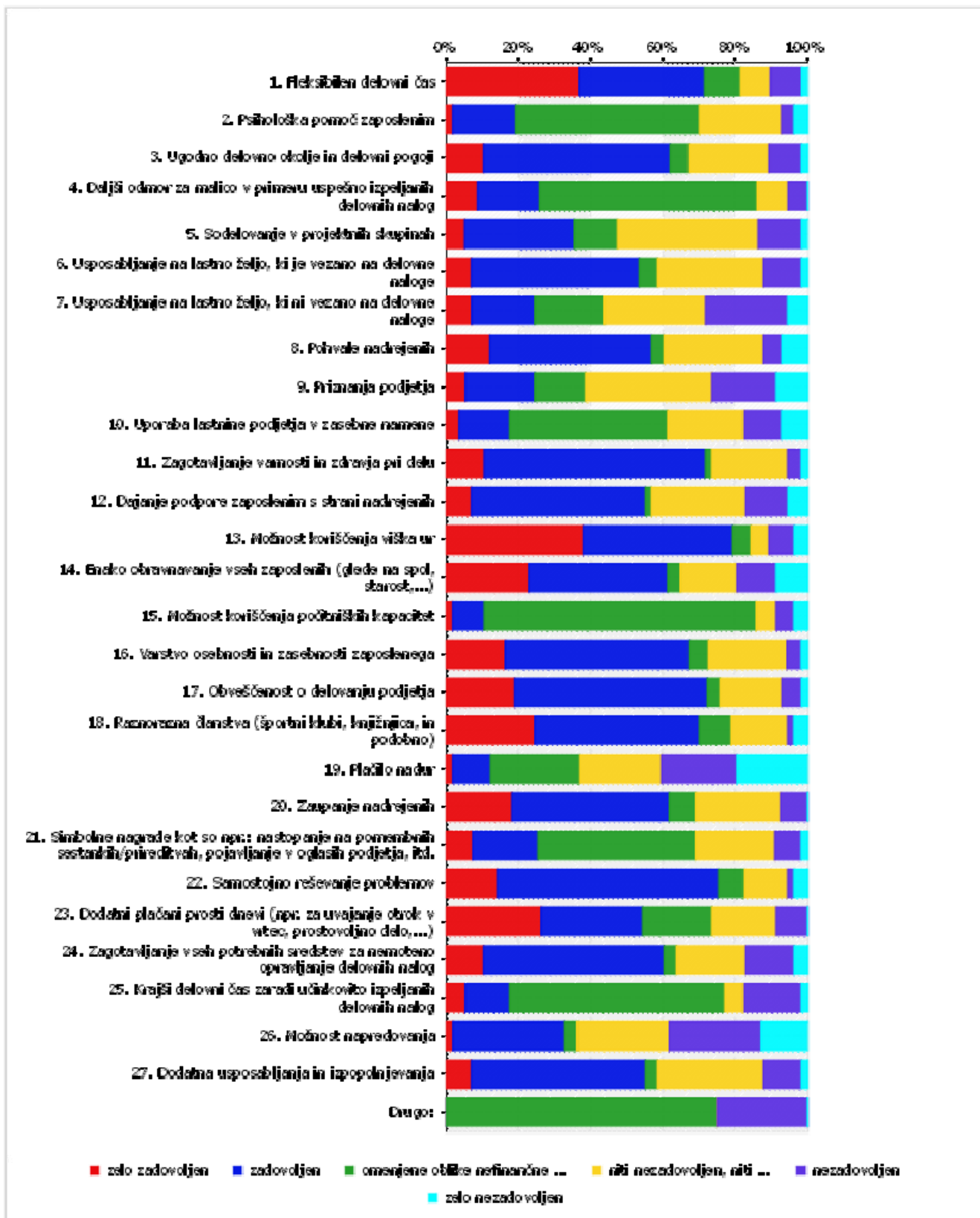
Kot je bilo ugotovljeno v prejšnjem sklopu, je pomen nefinančnih nagrad za anketirance velik. Iz tega sklopa pa lahko zaključim, da anketiranci generalno gledano niso deležni nefinančnih nagrad pogosto, pač pa v najboljšem primeru le občasno. Navkljub temu, da je pomen

nefinančnih nagrad velik, pa na motivacijo zaposlenih za delo nimajo optimalnega učinka, saj je pogostost pojavljanja le-teh prenizka.

### **5.2.5 Zadovoljstvo z nefinančnim nagrajevanjem (q5, q8, q9)**

V zadnjem sklopu vprašanj sem preverjal še zadovoljstvo anketirancev s trenutnim obstoječim sistemom nefinančnega nagrajevanja v njihovem podjetju. Prvo vprašanje je bilo zastavljeno po zgledu prvega vprašanja iz prvega sklopa, in sicer so bile zopet navedene vse oblike nefinančnega nagrajevanja (tudi tiste »namenoma vsiljene«, saj bi sicer med anketiranci lahko prišlo do nejasnosti, če bi nekaj oblik, ki so sicer bile navedene v predhodnem vprašanju, manjkalo). Anketiranci so pri vsaki obliki imeli možnost določiti stopnjo zadovoljstva, poleg tega pa je bila dodana še možnost, da v kolikor menijo, da v podjetju nimajo te oblike nefinančnega nagrajevanja, označijo to možnost. Nadaljnji dve vprašanji pa sta se navezovali na splošno mnenje o sistemu nefinančnega nagrajevanja oz. željo po (ne)spreminjanju le-tega.

Odgovori na vprašanje **»Označite v kolikšni meri ste zadovoljni z navedenimi oblikami nefinančnega nagrajevanja (izberite eno možnost v vsaki vrsti; v kolikor določene nefinančne nagrade oz. ugodnosti v podjetju nimate, to označite v stolpcu »omenjene oblike nefinančne nagrade oz. ugodnosti v podjetju nimamo)«** so prikazani v **grafu 5.8** (na tej točki bi rad opozoril, da graf prikazuje vse oblike, tudi tiste »vsiljene«, v analizi grafa pa bo obravnavano le zadovoljstvo z oblikami, katere so prave nefinančne nagrade, saj je bil namen vprašanja v prvi vrsti ugotoviti zadovoljstvo z nefinančnimi nagradami, katere podjetje tudi nudi):



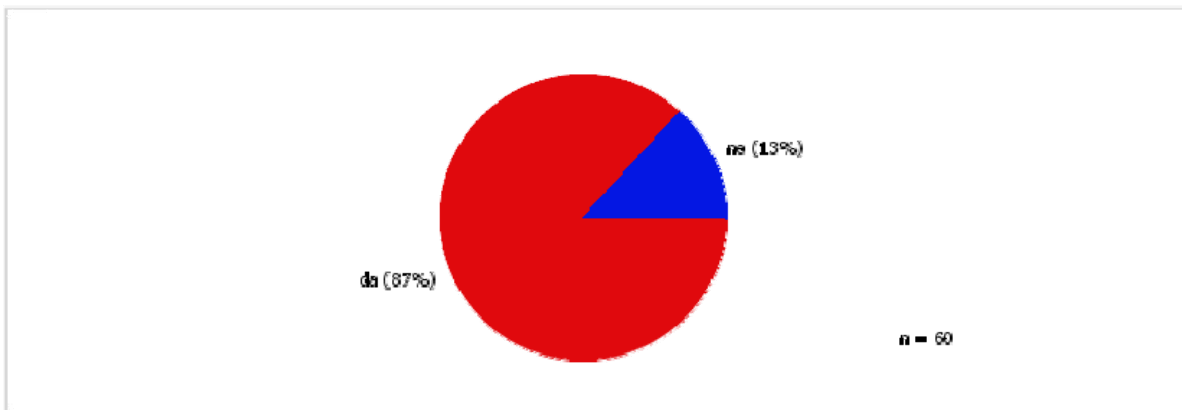
Vir: Podjetje x (2012)

Iz **grafa 5.8** se da ob hitrem pogledu nanj razbrati, da so generalno gledano anketiranci z večino nefinančnih nagrad dokaj zadovoljni. Nasprotno, nezadovoljstva oz. velikega nezadovoljstva, vsaj generalno gledano, ni opaziti. Med vsemi oblikami so anketiranci sicer najbolj zadovoljni z »možnostjo koriščenja viška ur« (79% anketirancev), tej obliki pa z visokim odstotkom zadovoljstva sledijo še »samostojno reševanje problemov« (75% anketirancev), »fleksibilen delovni čas« (72% anketirancev), »obveščenost o delovanju podjetja« (72% anketirancev) in »raznorazna članstva (športni klubi, knjižnica, in podobno)« (71% anketirancev). Anketiranci so najbolj nezadovoljni s »plačilom nadur« (40% anketirancev), »možnostjo napredovanja« (38% anketirancev), »usposabljanje na lastno željo, ki ni vezano na delovne naloge« (28% anketirancev) in »priznanjem podjetja« (27% anketirancev). Največji odstotek anketirancev, ki niso niti nezadovoljni niti zadovoljni, je zaslediti pri »sodelovanju v projektnih skupinah« (39%). Zanimivo je, da je kar nekaj oblik, katere sicer podjetje nudi v sklopu nefinančnega sistema nagrajevanja, dobilo relativno visok odstotek, da omenjene oblike v sistemu nefinančnega nagrajevanja v njihovem podjetju ni zaslediti. Med oblikami, katerih po mnenju anketirancev podjetje ne nudi, prevladujeta »možnost koriščenja počitniških kapacitet« (75% anketirancev) in »soodločanje« (75% anketirancev). Z relativno visokim odstotkom jima sledita še »psihološka pomoč zaposlenim« (51% anketirancev) in »simbolne nagrade kot so npr. nastopanje na pomembnih sestankih/prireditvah, pojavljanje v oglasih podjetja, itd.« (44% anketirancev).

Zgornji **graf 5.8** oz. zadovoljstvo s posamičnimi nefinančnimi nagradami kaže dokaj pozitivno sliko glede splošnega zadovoljstva nad nefinančnim sistemom nagrajevanja. Za še bolj jasno sliko pa sem vendarle izoblikoval še naslednji dve obravnavani vprašanji, ki se navezujeta na zadovoljstvo nad nefinančnim sistemom nagrajevanja oz. želji po (ne)spreminjanju le-tega.

Na vprašanje »*Menite, da bi se dalo s pravim pristopom in določenimi spremembami sistem nefinančnega nagrajevanja še izboljšati in ga narediti optimalnejšega?*« so anketiranci odgovorili, kot je prikazano v spodnjem **grafu 5.9**:

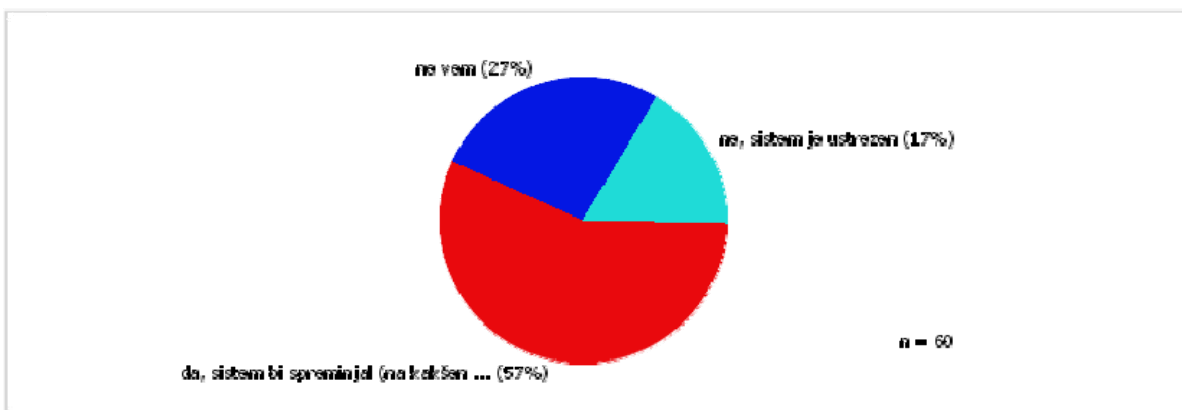




**Vir:** Podjetje x (2012)

Iz **grafa 5.9** je razvidno, da je kar 87% anketirancev mnenja, da bi se dalo s pravim pristopom in določenimi spremembami sistem nefinančnega nagrajevanja še izboljšati, oz. ga narediti optimalnejšega. Nasprotnega mnenja je le 13% anketirancev oz. 8 anketirancev od 60-ih, ki so anketo rešili.

Na vprašanje »*Bi vi sistem nefinančnega nagrajevanja spreminjali?*« pa odgovori anketirancev vendarle niso bili več tako enotni kot so to bili v prejšnjem vprašanju. Odgovori so prikazani v **grafu 5.10**:



**Vir:** Podjetje x (2012)

Iz **grafa 5.10** se torej razbere, da je 57% anketirancev mnenja, da bi sistem spreminjali. Odgovor 27% anketirancev je bil »ne vem«, kar kaže na kar veliko neodločnost in negotovost. 17% anketirancev pa se zdi sistem ustrezen in ga temu primerno tudi ne bi spreminjali. Zanimiv pa je predvsem naslednji podatek → Od 52 anketirancev, ki so bili mnenja, da bi se dalo s pravim pristopom in določenimi spremembami sistem nefinančnega nagrajevanja izboljšati in ga narediti optimalnejšega, je kar 5 anketirancev hkrati tudi mnenja, da je sistem ustrezen in ga temu primerno ne bi spreminjali. Poleg teh petih anketirancev pa jih še 14 anketirancev ne ve, ali bi sistem nefinančnega nagrajevanja spreminjali.

57% anketirancev oz. 34 od 60 anketirancev je mnenja, da bi sistem spreminjali. Pri omenjenem odgovoru so imeli anketiranci tudi možnost dodati svoje mnenje oz. predlog, na kakšen način naj bi to storili, oz. kakšne spremembe predlagajo sami. Predlogov oz. mnenj je bilo 18 in so bila sledeča:

### **1. sklop**

- večja fleksibilnost pri delu od doma,
- delo od doma, uporaba službene opreme (pc), še bolj fleksibilen delovni čas/dopust,
- fleksibilni urnik, delo od doma ...,
- ohranil bi fiksen delovni čas, ki je v ukinjanju.

### **2. sklop**

- najprej bi ga moral sploh spoznati in razumeti,
- večja transparentnost in boljše spremljanje uspešnosti,
- jasno opredeljene nagrade, ne nujno le za uspešnost pri prodaji,
- opredelil bi nefinančno nagrajevanje in navedel primere in pogoje za nagrajevanje,
- bolj jasen in transparenten.

### **3. sklop**

- enaka pravila za vse,
- na nagrajevanje vplivajo veze in poznanstva,
- enakopravna obravnava kadrov, nerazlikovanje med podporo in prodajo, jasna komunikacija,
- najprej bi spremenila, da se nadrejeni držijo vsaj obstoječih zapisanih dolžnosti, ki so zapisane že v obstoječih pravilnikih! Potem je smiselno karkoli spreminjati. Uvajati spremembe zato, da bodo same sebi namen, je brez pomena.

### **4. sklop**

- dodati več nefinančnih nagrad,
- nakup počitniških kapacitet,
- iz teorije v prakso (orodja za nadzor dejanske pravice možnosti koriščenja nefinančnega nagrajevanja),
- več nefinančnega nagrajevanja bi lahko bilo, imamo izredno malo takšnih nagrad,
- prosti dnevi, izobraževanja.

Namenoma sem mnenja in predloge razdelil v štiri različne vsebinske sklope, saj so tako preglednejši, hkrati pa odražajo tudi večjo željo po uresničitvi oz. izpolnitvi le-teh. Prvi sklop se tako nanaša predvsem na predloge in želje po večji fleksibilnosti, znotraj katere je mišljeno predvsem delo od doma. Iz vidika boljše učinkovitosti sistema nefinančnega nagrajevanja, ki bi hkrati prinesla tudi večje zadovoljstvo med zaposlenimi in tako povečala tudi njihovo motivacijo za delo, pa je drugi sklop mnenj in predlogov anketirancev ključni izmed omenjenih štirih sklopov. Drugi sklop vsebuje predvsem želje po večji jasnosti in razumevanju nefinančnega sistema nagrajevanja. Anketiranci so mnenja, da bi moral biti sistem nefinančnega nagrajevanja bolj transparenten, nefinančne nagrade pa jasno opredeljene. Prav tako ni zanemarljiv tudi tretji sklop predlogov in mnenj, kjer se nahaja kar nekaj želja po vzpostavitvi oz. upoštevanju enakih pravil za vse, po nagrajevanju, na katerega ne bi vplivale veze in poznanstva, skratka po enakem obravnavanju vseh zaposlenih. V četrtem sklopu pa se v večini nahajajo predvsem predlogi, ki opozarjajo na to, kaj bi lahko še vključili v sistem nefinančnega nagrajevanja.

Ob koncu sklopa, kjer sem preverjal zadovoljstvo anketirancev z nefinančnim sistemom nagrajevanja, bi vse skupaj lahko strnil v naslednjo misel oz. ugotovitev: Ob preučevanju odgovorov na prvo vprašanje v tem sklopu sem kaj hitro lahko zaključil, da so anketiranci generalno gledano s sistemom nefinančnega nagrajevanja zadovoljni, pa vendar predvidevanje o zadovoljstvu anketirancev ni trajalo preveč dolgo, saj so že rezultati oz. odgovori na drugo, nadalje pa še na tretje vprašanje pokazali, da anketiranci verjamejo, da je obstoječ sistem nefinančnega nagrajevanja daleč od optimalnega, da bi se dalo omenjeni sistem spremeniti, oz. da bi se ga moralo spremeniti. V kolikor to misel navežem še na prejšnje sklope, lahko še enkrat več rečem, da motivacija za delo zaposlenih ni idealna in ni takšna, kot bi bila zelena, saj je izkazovanje nagrad zaposlenim premalo pogosto, poleg tega pa zaposleni samega sistema niti dobro ne poznajo, zanj pa hkrati tudi menijo, da ni dovolj transparenten in mnogokrat deluje na podlagi vez in poznanstev.

## **5.3 Ugotovitve in priporočila na podlagi analize rezultatov ankete**

### **5.3.1 Ugotovitve**

Empirični del diplomske naloge je bil izoblikovan tako, da je v prvi vrsti smiselno sledil teoriji, predvsem pa, da je ob koncu odgovoril na glavno raziskovalno vprašanje: »Ugotoviti ali je seznanjenost zaposlenih s sistemom nefinančnega nagrajevanja v podjetju x dobra ali se ugodnosti in drugih oblik tega sistema zaposleni zavedajo. Ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih

s sistemom nefinančnega nagrajevanja in odkriti morebitne priložnosti za izboljšavo le-tega«. Anketni vprašalnik je bil torej oblikovan glede na raziskovalno vprašanje in je hkrati sledil trem predpostavljenim hipotezam, ki so v nadaljevanju potrjene oz. ovržene:

**Hipoteza 1: *Seznanjenost zaposlenih s sistemom nefinančnega nagrajevanja je nizka.***

Nefinančno nagrajevanje je na pozornosti pridobil šele v zadnjih nekaj letih, ko je nastopila gospodarska kriza in so bila podjetja primorana začeti iskati druge vire oz. nefinančne vire motivacije, ki vplivajo na delo zaposlenih. Le pri malo podjetjih je zaslediti odlično oz. dobro izoblikovane sisteme nefinančnega nagrajevanja, saj je le-to še dodobra v »povojih«. V kolikor sistemi niso dodobra razviti, je hkrati pričakovati, da bo seznanjenost z omenjenimi sistemi s strani zaposlenih nizka oz. slaba. Iz tega je sledila tudi zgoraj predpostavljena trditev, katero kot resnično lahko potrdim tudi v primeru podjetja x.

Podatek, ki je več kot zgovoren je, da je skupaj kar 84% anketirancev odgovorilo, da so s sistemom nefinančnega nagrajevanja le delno oz. slabo seznanjeni, ali pa s sistemom nefinančnega nagrajevanj sploh niso seznanjeni. Na drugi strani je skupaj le 16% anketirancev, ki so s sistemom nefinančnega nagrajevanja seznanjeni dobro oz. popolnoma. Glede hipoteze 1 lahko zaključim, da je seznanjenost zaposlenih s sistemom nefinančnega nagrajevanja v podjetju x zares nizka.

**Hipoteza 2: *Zaposleni z nefinančnim sistemom nagrajevanja niso popolnoma zadovoljni.***

V prvi vrsti je potrebno omeniti, da je vedno potrebno pričakovati kritičnost zaposlenih, četudi bi bil sistem nefinančnega nagrajevanja v določenem podjetju optimalen oz. blizu optimalnega. Izražanje kritičnosti je pričakovati že zato, ker zaposleni s tem upajo in želijo oz. potihoma tudi pričakujejo, da bi se lahko sistem še izboljšal in nadgradil. Za zadovoljstvo je bilo zatorej izoblikovanih več vprašanj, na podlagi katerih sem, tudi ob upoštevanju zgoraj omenjene kritičnosti, tudi drugo predpostavljeno trditev potrdil kot pravilno.

Anketiranci so sicer pokazali določeno mero zadovoljstva s posamičnimi nefinančnimi nagradami, vendar je potrebno na tej točki upoštevati, da so anketiranci hkrati označili, da niso zadovoljni s pogostostjo pojavljanja le-teh. Nadalje je potrebno omeniti, da je kar 87% anketirancev mnenja, da bi se dalo s pravim pristopom in določenimi spremembami sistem nefinančnega nagrajevanja še izboljšati oz. ga narediti optimalnejšega. Sistem nefinančnega nagrajevanja bi spreminjalo 57% anketirancev. Le 17% anketirancev je mnenja, da je sistem ustrezen. Na podlagi nezadovoljstva anketirancev s pogostostjo pojavljanja nefinančnih

nagrad, njihovim delnim zadovoljstvom nad posamičnimi nefinančnimi nagradami, predvsem pa mnenjem, da je sistem mogoče izboljšati in ga narediti optimalnejšega, ter da bi večina anketirancev tega tudi spreminjala, lahko zaključim, da zaposleni z nefinančnim sistemom nagrajevanja niso popolnoma zadovoljni.

**Hipoteza 3: *Sistem nefinančnega nagrajevanja vpliva na motivacijo zaposlenih za delo manj, kot bi bilo želeno.***

Nefinančno nagrajevanje je vse pomembnejše, pa ne le z vidika delodajalcev, pač pa ga vse bolj cenijo tudi delojemalci. Finančne nagrade in spodbude delujejo le do neke meje, nato izgubijo svojo vlogo in motiviranost zaposlenih za delo začne stagnirati oz. upadati. Iz tega naslova je pomembno, da je sistem nefinančnega nagrajevanja oblikovan dobro, predvsem pa, da služi svojemu namenu in vpliva na motivacijo zaposlenih za delo neprestano in ne samo v trenutku, ko to funkcijo izgubi denar oz. finančno nagrajevanje.

Potrebno je poudariti, da imajo v podjetju x nefinančne nagrade za zaposlene velik pomen. Kot takšne jih ocenjuje kar 84% anketirancev. Hkrati s tem je potrebno poudariti tudi to, da nefinančne nagrade, ki imajo za zaposlene velik pomen, zaposlene tudi spodbujajo oz. zelo spodbujajo k delu. Skupaj je 65% anketirancev označilo, da jih nefinančne nagrade spodbujajo oz. zelo spodbujajo k delu. Na podlagi omenjenih odgovorov bi lahko zaključil, da ima sistem nefinančnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih velik vpliv oz. vpliv, ki si ga vodstvo podjetja želi. Pa vendar, na drugi strani je potrebno poudariti tudi naslednja dejstva:

1. Seznanjenost anketirancev s sistemom nefinančnega nagrajevanja je slaba.
2. Anketiranci s pogostostjo pojavljanja nefinančnih nagrad niso zadovoljni.
3. Večji del anketirancev bi sistem nefinančnega nagrajevanja spreminjal.

Na podlagi teh odgovorov, upoštevajoč tudi vsa že omenjena preostala dejstva, lahko zaključim, da je tudi tretja predpostavljena trditev pravilna. Motivacija za delo zaposlenih ne more biti idealna in takšna kot bi si jo vodstvo želelo, zaradi preslabe seznanjenosti zaposlenih s sistemom nefinančnega nagrajevanja, prereditim pojavljanjem nefinančnih nagrad pa tudi zaradi razmišljanja več kot polovice zaposlenih o spreminjanju obstoječega sistema nefinančnega nagrajevanja.

### **5.3.2 Priporočila**

Kot sem omenil že v uvodu in ugotovitvah je bil glavni namen anketne raziskave odgovoriti na vprašanje: »Ali je seznanjenost zaposlenih s sistemom nefinančnega nagrajevanja dobra, ali se ugodnosti in drugih oblik tega sistema zaposleni zavedajo? Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nefinančnega nagrajevanja in odkriti morebitne priložnosti za izboljšavo le-tega«. Na podlagi rezultatov ankete sem ugotovil in zaključil, da je sistem nefinančnega nagrajevanja v podjetju x sicer razvit dokaj obširno in dobro, vendar še vedno daleč od optimalnega (seznanjenost s sistemom nefinančnega nagrajevanja je slaba, pogostost pojavljanja nefinančnih oblik je nizka, velik del anketirancev bi sistem nefinančnega nagrajevanja spreminjal). Za razloge neoptimalnosti sistema nefinančnega nagrajevanja lahko rečem, da so zelo splošni, v veliki meri izhajajoči zagotovo iz prenizke usmerjenosti v aktivnosti povezane s tem sistemom (neseznanjenost zaposlenih s sistemom, nejasen sistem, prereditko izvajanje ...). Predlogi so iz tega naslova sledeči:

V prvi vrsti izboljšati seznanjenost vseh zaposlenih s sistemom nefinančnega nagrajevanja → Prvič: Vse kar se tiče nefinančnega nagrajevanja (npr. oblike nefinančnih nagrad, namen, cilji in smiselnost le-teh ...), zapisati na papir in to spraviti v enoten akt oz. pravilnik podjetja, ki bo vedno na voljo prav vsakomur (ob sprejetju akta vsaj en izvod le tega poslati vsem enotam in ga dati v vpogled vsem zaposlenim v enoti). Zabeležene nefinančne nagrade v enotnem aktu kasneje tudi dejansko izvajati oz. realizirati in jih ne pustiti zgolj napisane na papirju. Zaposlene o spremembah obveščati, ne zgolj prek intraneta, pač pa tudi preko izobraževanj in širjenja informacij v medsebojnih stikih. Drugič: Najprej izobraziti vse vodje, ki vodijo ljudi (saj so oni tisti, ki sistem nagrajevanja v največji meri izvajajo in skrbijo, da je učinkovit), o sistemu nefinančnega nagrajevanja, saj ga bodo le tako lahko pravilno in učinkovito posredovali naprej med svoje zaposlene. Za vodje, ki vodijo ljudi, torej izoblikovati obvezna izobraževanja na tematiko sistema nefinančnega nagrajevanja in potencialov le tega. Vodjem naročiti oz. jih prepričati, da je potrebno širiti informacije o sistemu nefinančnega nagrajevanja, saj le-ta postaja eden ključnih elementov za dvig motivacije zaposlenih za delo.

Pogostost pojavljanja nefinančnih oblik nagrajevanja dvigniti. Tu se največ potenciala skriva predvsem v vodjih, ki vodijo ljudi, saj mnogo oblik nefinančnih nagrad (pohvale, priznanja ...) svojim zaposlenim posredujejo prav oni. Za dobro oz. učinkovito opravljeno delo bi tako lepa beseda vodje svojemu zaposlenemu skorajda morala postati rutina. Prav tako je vloga vodij tudi, da odkrivajo zaposlene, ki si zaslužijo biti deležni nefinančnih nagrad, zato je to

vlogo potrebno še nadgraditi in vodjem zapovedati, da naj bodo na to bolj pozorni, predvsem pa bolj pogostokrat pozorni. Povečati tudi pojavljanje drugih oblik nefinančnih nagrad, saj le-te stroškovno za podjetje niso preveč obremenjujoče, zaposlenim pa pomenijo ogromno in jih navdajajo z občutkom pomembnosti, zaposleni se počutijo cenjeni, skratka njihova pripadnost podjetju se poveča, poveča pa se hkrati tudi motiviranost za delo in opravljanje različnih delovnih nalog.

Ogromno neizkoriščenega potenciala pa se skriva tudi v samih zaposlenih, v veliki meri prav iz naslova slabe seznanjenosti le-teh s sistemom nefinančnega nagrajevanja. Zaposlene je zatorej v prvi vrsti treba seznaniti s samim sistemom (preko izobraževanj, osebnih stikov, širjenja dokumentov o sistemu nefinančnega nagrajevanja, intraneta, e-pošte ...), nadalje pa povečati njihovo aktivnost in zanimanje za sistem nefinančnega nagrajevanja, ki mora biti transparenten oz. jasen, enak za vse in temelječ na kriterijih, ki so dejansko dosegljivi vsakomur.

Skratka, do boljšega sistema nefinančnega nagrajevanja bi v podjetju x lahko prišli, če bi storili oz. nadgradili naslednje korake:

1. sistem nefinančnega nagrajevanja mora biti jasen in transparenten,
2. zapisan v enotnem pravilniku oz. aktu,
3. mora vsebovati nefinančne nagrade, poleg vseh preostalih, katere si zaposleni najbolj želijo (usposabljanje na lastno željo, ki ni vezano na delovne naloge, možnost koriščenja počitniških kapacitet, pohvale in priznanja nadrejenih, fleksibilen deloven čas, fleksibilnost pri delu od doma ...),
4. izvajan oz. realiziran mora biti pogosteje kot je sicer,
5. zaposlenim mora biti predstavljen in vsi zaposleni morajo biti z njim seznanjeni,
6. doseči, da bo pojmovanje sistema nefinančnega nagrajevanja med vsemi zaposlenimi, vsaj v splošnem enotno,
7. deležni ga morajo biti vsi zaposleni,
8. kriteriji za doseg nefinančnih nagrad morajo biti enaki za vse zaposlene,
9. sistem nefinančnega nagrajevanja ne sme delati razlik med zaposlenimi,
10. vsa delovna mesta mora obravnavati enako.

## **6 SKLEP**

Področje nagrajevanje ima v podjetju eno ključnih vlog pri njegovi končni uspešnosti. Ključna vloga področja se kaže tudi v njegovi občutljivosti. Za področje nagrajevanja vedno velja, da zaposleni z njim niso nikoli popolnoma zadovoljni, četudi se zanj zanimajo praktično vsi. (Ne)učinkovitost sistema nagrajevanja se kaže predvsem v motiviranosti zaposlenih (marljivem, zavzetem in vestnem opravljanju dela) za delo. Zaposleni v podjetju delajo zato, da zadovoljijo svoje potrebe in ob koncu določenega obdobja prejmejo določeno nagrado oz. plačilo, ki jih za delo motivira. Prav od te nagrade je odvisno, koliko truda bo s strani zaposlenih vložena v delo, ki ga opravljajo. Zato je tudi pomembno, da podjetje svoje zaposlene motivira in nagrajuje ustrezno in učinkovito.

Nagrajevanje je sicer lahko finančno oz. nefinančno. Vloga nefinančnih nagrad je pri tem vse večja, saj finančne nagrade na zaposlene vplivajo le do določene meje, nato pa je njihov učinek zanemarljiv oz. nič. K še večji pomembnosti nefinančnega nagrajevanja pa je svoje dodala še gospodarska kriza z racionalizacijo stroškov in močnim omejevanjem finančnih sistemov nagrajevanj. Pravi razvoj nefinančnih sistemov nagrajevanj se je tako začel šele nekaj let nazaj, kar se dodobra kaže tudi v podjetjih, kjer sistemi nefinančnih nagrajevanj še niso dodobra opredeljeni in razviti. Posledično to tudi pomeni, da je zadovoljstvo zaposlenih s sistemi nefinančnih nagrajevanj slabo.

Prav takšno sliko so prikazali tudi rezultati ankete v podjetju x. Podjetje x je sicer veliko in urejeno podjetje, ki posluje na zdravih temeljih, in ima tudi sistem finančnega nagrajevanja dobro urejen. Navkljub vsemu naštetemu pa ima na drugi strani vzpostavljen sistem nefinančnega nagrajevanja, ki je po mnenju anketirancev nejasen, premalo občuten in neoptimalen, kratka; po njihovem mnenju, potreben sprememb. Za veliko večino zaposlenih imajo sicer nefinančne nagrade velik pomen, vendar so preredke, o njih pa anketiranci tudi niso dovolj seznanjeni. Sistem nefinančnega nagrajevanja v podjetju x se je tako izkazal kot sistem v povojih, katerega bi se s pravim pristopom dalo dodobra izkoristiti v dobro samega podjetja kot tudi zaposlenih.

S pravim pristopom oz. izoblikovanjem enotnega sistema nefinančnega nagrajevanja, ki bo jasn in transparenten, ki bo dostopen vsem zaposlenim in bo vse zaposlene obravnaval enako, ki bo temeljil na željah vseh zaposlenih (izraženih tudi skozi predstavljene rezultate ankete), in ki bo tudi dejansko realiziran in realiziran pogosteje, bo podjetje svojim



zaposlenim vlilo nove motivacije, učinkovitost in uspešnost opravljanja dela zaposlenih bo večja, podjetje pa bo temu primerno rastlo in se razvijalo skupaj s svojimi zaposlenimi še hitreje in uspešneje.

## 7 LITERATURA

- Armstrong, Michael in Stephens, Tina. 2005. *A handbook of employee reward management and practice*. London.
- Babšek, Barbara. 2009. *Osnove psihologije: skrivnosti sveta v nas*. Celje: Mohorjeva družba.
- Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
- Birkenbihl, Vera. 1994. *Trening uspešnosti (ustvarjajte si svojo resničnost sami)*. Žalec: Sledi.
- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dornan, James. 1997. *Strategije uspeha*. Ljubljana : Network TwentyOne.
- Franca, Valentina in Lobnikar, Branko. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti: način za zmanjševanja absentizma in fluktuacije. *Revija HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*: 24.
- Heller, Robert in Hindle Tim. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Henderson, Richar. 2003. *Compensation management in a knowledge-based world*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hočevnar, Marko in Jaklič, Marko in Zagoršek, Hugo. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kohn, Alfie. 1993. Why incentive plans cannot work. *Ultimate rewards: what really motivates people to achieve*, ur. Steven Kerr. Boston: Harvard Business School Press: 15-24.
- Lipičnik, Bogdan 1994a. Motivacija in motiviranje. *Management*. Radovljica: Didakta: 448-523.
- --- 1998b. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- --- 1998c. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1997. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Marentič-Požarnik, Barica. 2000. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- Mihalič, Renata. 2006. *Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner
- Plut, Tadeja. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Podjetje x. 2012a. Anketni vprašalnik. Ljubljana, julij-avgust.
- --- 2012b. *Finančno/nefinančno nagrajevanje*. Ljubljana: Interno gradivo.
- --- 2012c. *Letno poročilo 2011*. Ljubljana: Interno gradivo.

- Pučko, Danijel in Rozman, Rudi. 1998. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Richard M. Steers in Lyman W. Porter in Gregory A. Bigley. 2003. *Motivation and work behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Svetlik, Ivan in Zupan, Nada. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 1999a. *Načrtovanje plač, Področje: vrednotenje dela: gradivo podiplomskega študija*. Kranj: Moderna organizacija.
- --- 2000b. *Vrednotenje dela II, Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=36364&part=&highlight=zdr> (27. maj 2012).
- Zupan, Nada. 2001a. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- --- 2002b. *Plače in nagrajevanje zaposlenih. Management Kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: 291-324.

## **PRILOGA A: Anketni vprašalnik**

<b>Nefinančni sistem nagrajevanja</b>
---------------------------------------

**Ime ankete: Nefinančni sistem nagrajevanja**  
**Število vprašanj: 72**

**Avtor: Žiga Zore**

**Anketni vprašalnik aktiven od 16.7. 2012 do 7.8. 2012**

**Nagovor:**

Spoštovani,

sem Žiga Zore in zaključujem bolonjski dodiplomski študij na Fakulteti za družbene vede, smer Sociologija-Kadrovski menedžment. V svoji diplomski nalogi, ki jo pripravljam pod mentorstvom prof. dr. Ivan Svetlika, obravnavam področje motivacije in nagrajevanja zaposlenih pri delu.

V praktičnem delu diplomske naloge želim prikazati realno sliko o seznanjenosti in zadovoljstvu z **nefinančnim sistemom nagrajevanja** v vašem podjetju.

Zato bi Vas vljudno prosil, da izpolnite vprašalnik, ki je povsem anonimen in mi bo v veliko pomoč pri oblikovanju in izdelavi omenjene diplomske naloge. V njej bom dal tudi predloge za izboljšanje nagrajevanja v vašem podjetju. Za sodelovanje in izpolnjen vprašalnik se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

## **Q1 - Kaj pojmuje pod nefinančno nagrajevanje?**

	<i><u>Da</u></i>	<i><u>Ne</u></i>
1. Fleksibilen delovni čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Psihološka pomoč zaposlenim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ugodno delovno okolje in delovni pogoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Daljši odmor za malico v primeru uspešno izpeljanih delovnih nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sodelovanje v projektnih skupinah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Usposabljanje na lastno željo, ki je vezano na delovne naloge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Usposabljanje na lastno željo, ki ni vezano na delovne naloge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Pohvale nadrejenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Priznanja podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Uporaba lastnine podjetja v zasebne namene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Dajanje podpore zaposlenim s strani nadrejenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Možnost koriščenja viška ur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Enako obravnavanje vseh zaposlenih (glede na spol, starost,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Možnost koriščenja počitniških kapacitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Varstvo osebnosti in zasebnosti zaposlenega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Obveščenost o delovanju podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Raznorazna članstva (športni klubi, knjižnjica, in podobno)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Plačilo nadur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Zaupanje nadrejenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Simbolne nagrade kot so npr.: nastopanje na pomembnih sestankih/prireditvah, pojavljanje v oglasih podjetja, itd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Samostojno reševanje problemov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Dodatni plačani prosti dnevi (npr. za uvajanje otrok v vrtec, prostovoljno delo,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Zagotavljanje vseh potrebnih sredstev za nemoteno opravljanje delovnih nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Krajši delovni čas zaradi učinkovito izpeljanih delovnih nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Dodatna usposabljanja in izpopolnjevanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q2 - Kako dobro ste seznanjeni z nefinančnim sistemom nagrajevanja v vašem podjetju?**

- nisem seznanjen
- slabo sem seznanjen
- delno sem seznanjen
- seznanjen sem kar dobro
- popolnoma sem seznanjen

**Q3 - Kakšen pomen ima za vas nefinančna nagrada?**

- je nepomembna
- njen pomen je majhen
- ni niti pomembna niti nepomembna
- je pomembna
- je zelo pomembna

**Q4 - Ocenite prosim od 1 do 5 v kolikšni meri vas nefinančne nagrade spodbujajo k delu? (pri čemer 1 pomeni, da vas ne spodbujajo, 5 pa, da vas zelo spodbujajo)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Q5 - Označite v kolikšni meri ste zadovoljni z navedenimi oblikami nefinančnega nagrajevanja (izberite eno možnost v vsaki vrsti; v kolikor določene nefinančne nagrade oz. ugodnosti v podjetju nimate to označite v stolpcu "omenjene oblike nefinančne nagrade oz. ugodnosti v podjetju nimamo")**

	<i><u>zelo</u></i> <i><u>nezadovoljen</u></i>	<i><u>nezadovoljen</u></i>	<i><u>niti</u></i> <i><u>nezadovoljen</u></i> <i><u>niti</u></i> <i><u>zadovoljen</u></i>	<i><u>zadovoljen</u></i>	<i><u>zelo</u></i> <i><u>zadovoljen</u></i>	<i><u>omenjene</u></i> <i><u>oblike</u></i> <i><u>nefinančne</u></i> <i><u>nagrade oz.</u></i> <i><u>ugodnosti v</u></i> <i><u>podjetju</u></i> <i><u>nimamo</u></i>
1. Fleksibilen delovni čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Psihološka pomoč zaposlenim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ugodno delovno okolje in delovni pogoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Daljši odmor za malico v primeru uspešno izpeljanih delovnih nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sodelovanje v	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<u>zelo</u> <u>nezadovoljen</u>	<u>nezadovoljen</u>	<u>ni</u> <u>ni</u> <u>ni</u> <u>zadovoljen</u>	<u>zadovoljen</u>	<u>zelo</u> <u>zadovoljen</u>	<u>omenjene</u> <u>oblike</u> <u>nefinančne</u> <u>nagrade oz.</u> <u>ugnodnosti v</u> <u>podjetju</u> <u>nimamo</u>
projektnih skupinah						
6. Usposabljanje na lastno željo, ki je vezano na delovne naloge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Usposabljanje na lastno željo, ki ni vezano na delovne naloge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Pohvale nadrejenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Priznanja podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Uporaba lastnine podjetja v zasebne namene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Dajanje podpore zaposlenim s strani nadrejenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Možnost koriščenja viška ur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Enako obravnavanje vseh zaposlenih (glede na spol, starost,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Možnost koriščenja počitniških kapacitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Varstvo osebnosti in zasebnosti zaposlenega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Obveščenost o delovanju podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Raznorazna članstva (športni klubi, knjižnjica, in podobno)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Plačilo nadur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Zaupanje nadrejenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Simbolne nagrade kot so npr.: nastopanje na pomembnih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<u>zelo</u> <u>nezadovoljen</u>	<u>nezadovoljen</u>	<u>niti</u> <u>nezadovoljen</u> <u>,niti</u> <u>zadovoljen</u>	<u>zadovoljen</u>	<u>zelo</u> <u>zadovoljen</u>	<u>omenjene</u> <u>oblike</u> <u>nefinančne</u> <u>nagrade oz.</u> <u>ugnodnosti v</u> <u>podjetju</u> <u>nimamo</u>
sestankih/prireditvah, pojavljanje v oglasih podjetja, itd.						
22. Samostojno reševanje problemov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Dodatni plačani prosti dnevi (npr. za uvajanje otrok v vrtec, prostovoljno delo,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Zagotavljanje vseh potrebnih sredstev za nemoteno opravljanje delovnih nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Krajši delovni čas zaradi učinkovito izpeljanih delovnih nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Dodatna usposabljanja in izpopolnjevanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6 - Ocenite kako pogosto ste deležni nefinančnih oblik nagrajevanja, pri čemer 1 pomeni "nikoli", 5 pa "zelo pogosto":**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Q7 - Kako pogosto ste s strani nadrejenih deležni nefinančnih oblik nagrajevanja kot so npr. priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo, in podobno?**

- nikoli
- redko
- včasih
- pogosto
- zelo pogosto

**Q8 - Menite, da bi se dalo s pravim pristopom in določenimi spremembami sistem nefinančnega nagrajevanja še izboljšati in ga narediti optimalnejšega?**

- da
- ne

**Q9 - Bi vi sistem nefinančnega nagrajevanja spreminjali?**

- ne, sistem je ustrezen
- ne vem
- da, sistem bi spreminjal (na kakšen način oz. kakšne spremembe predlagate): \_\_\_\_\_

**Q10 - Spol**

- Ž
- M

**Q11 - Starost**

- do 21 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51 in več let

**Q12 - Delovna doba v podjetju**

- 0-10 let
- 11-20 let
- 21-30 let
- 31 let in več

**Q13 - Vaše delovno mesto se nahaja v:**

- OE z neposrednim nastopom na trgu --> (poslovanje s podjetji in investicijsko bančništvo, poslovanje s prebivalstvom in malimi podjetji)
- oddelki podpore oz. notranji procesi podjetja (zaledne pisarne) --> (notranja revizija, pooblaščenec za preprečevanje pranja denarja, financiranje terorizma in izvajanje omejevalnih ukrepov, korporativna identiteta in komunikacije, služba upravljanje s človeškimi viri, pravna služba, skladnost poslovanja in izvršbe, globalne bančne storitve, upravljanje s tveganji, finance)

**Q14 - Sem vodja, ki vodi ljudi:**

- da
- ne

**Q15 - Stopnja izobrazbe**

- manj kot srednja
- srednja
- višja
- visoka
- univerzitetna
- magisterij
- doktorat

**Zahvala:**

Za izpolnjen vprašalnik se Vam še enkrat najlepše zahvaljujem!

Hkrati Vam sporočam, da v kolikor želite biti seznanjeni s končno vsebino diplomske naloge, mi sporočite vašo e-pošto na [ziga.zore@gmail.com](mailto:ziga.zore@gmail.com) in vam bom diplomsko nalogo z veseljem posredoval.