

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**PRIČAKOVANJE ŠTUDENTOV UPEŠ GLEDE PLAČE IN
NAGRAJEVANJA PRI PRVI ZAPOSLOTVI**

Ljubljana, avgust 2009

KLAVDIJA KOZELJ

IZJAVA

Študentka KLAVDIJA KOZELJ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. NADE ZUPAN, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 8.8.2009

Podpis: _____

KAZALO

Uvod	1
1 Sistem nagrajevanja.....	2
1.1 Struktura plače.....	3
1.2 Nagrade	6
1.2.1 Finančne nagrade.....	8
1.2.2 Nefinančne nagrade.....	8
1.3 Ugodnosti pri delu.....	10
1.3.1 Glavne vrste ugodnosti zaposlenih.....	10
1.3.1.1 Dodatki	10
1.3.1.2 Nadomestila.....	11
1.3.1.3 Prejemki	11
2 Celovit sistem plač in nagrajevanja.....	12
2.1 Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	13
2.2 Strateške odločitve o plačah in nagrajevanju zaposlenih.....	13
3 Psihološka pogodba in vloga pričakovanj zaposlenih glede nagrajevanja.....	14
4 Raziskava o pričakovanju študentov UPEŠ glede plače in nagrajevanja pri prvi zaposlitvi	15
4.1 Namen raziskave	15
4.2 Metodologija raziskave	16
4.3 Predstavitev študentov UPEŠ.....	16
4.4 Analiza rezultatov ankete o pričakovanju študentov UPEŠ glede plače in nagrajevanja pri prvi zaposlitvi	17
4.4.1 Splošni podatki o anketirancih.....	18
4.4.2 Sistem plač	18
4.4.3 Pomen finančnih in nefinančnih nagrad.....	18
4.4.4 Višina plače.....	20
4.5 Ugotovitve raziskave.....	21
Sklep.....	22
Viri in literatura.....	24
Priloge	

KAZALO SLIK

Slika 1: Plačilna piramida	4
Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	13
Slika 3: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja	14

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število študentov UPEŠ v obdobju 2007-2008	16
Tabela 2: Spolna struktura študentov UPEŠ v šolskem letu 2008/2009	17
Tabela 3: Povprečna ocena študentov UPEŠ v obdobju 2007-2008	17
Tabela 4: Povprečna mesečna plača v obdobju januar-marec 2009	20
Tabela 5: Prikaz dobljenih rezultatov na dvanajsto vprašanje	21

Uvod

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v podjetju srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Poleg tega pa se je izkazalo, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo vpliva na delavčevo zavzetost za delo. Tako lahko podjetja plače dvigujejo v nedogled, ko se delavnost delavcev ne bo povečala. Kaj hitro pa bi se spremenila tudi delavnost, če bi se podjetja z delavci dogovorila, da bodo samo za določeno dejavnost prejeli določeno plačilo, sicer pa ne (Lipičnik, 2005, str. 131).

V današnjih časih podjetja delujejo v dinamičnem okolju, ki zahteva hitro in učinkovito prilagajanje na spremembe, ki so za podjetja lahko usodne. Zato je cilj vsakega podjetja imeti zaposlene takšne delavce, ki bi bili sposobni inovativno razmišljati in uresničevati zamisli in zastavljene cilje podjetja. Da bi zaposleni dosegali takšno učinkovitost, je potrebna njihova visoka motiviranost za delo, kar skušajo vodstva podjetij doseči z različnimi načini nagrajevanja.

Podjetja pričakujejo od zaposlenih optimalne delovne rezultate. Da bi jih ljudje res dosegli, je pripravljeno vodstvo podjetja posameznikove delovne uspehe posebej motivirati in nagraditi. Zaposleni od svoje zaposlitve med drugim pričakujejo po eni strani za enako delo enako plačilo, za izjemne rezultate pa pričakujejo še dodatno stimulacijo. Prav tako zaposleni v zamenjavo za obvezo organizaciji poleg redne plače pričakujejo tudi določene nagrade v obliki napredovanj in ugodnosti. Omeniti je potrebno tudi velik pomen nedenarnih nagrad, kot so občutek pripadnosti, odgovornosti, dosežki itd.

Pri zaposlitvi, pa naj gre za prvo ali ne, so zelo pomembna pričakovanja, želje in cilji zaposlenega glede nagrajevanja. Na drugi strani je delodajalec, ki ima že vnaprej definirana svoja pričakovanja in zahteve. Tako se oblikuje nekakšen psihološki odnos med zaposlenim in podjetjem, ki mu pravimo psihološka pogodba, ki mora temeljiti na njunem medsebojnem psihološkem razumevanju, ki bo v dobro tako podjetja kot vsakega posameznika.

Namen diplomskega dela je ugotoviti pričakovanja študentov UPEŠ Ekonomske fakultete v Ljubljani glede sistema nagrajevanja pri prvi zaposlitvi. Z nalogo sem želela predstaviti sistem plač in nagrajevanja in s tem predvsem odgovoriti na vprašanje, kakšno je mišljenje študentov oziroma kakšna so njihova pričakovanja na to temo, ko bodo prvič vstopili v pogodbeno razmerje z delodajalcem. Cilj diplomske naloge je prikazati odnos študentov do finančnih in nefinančnih nagrad in koliko bi jih posamezne nagrade motivirale za delo. Ugotoviti sem želela, kakšno višino plače pričakujejo in od česa bi morala biti ta odvisna. Zanimalo me je tudi, ali dejavniki, kot so povprečna ocena, kraj bivanja in spol, vplivajo na njihova pričakovanja glede plače in nagrad.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sem opisala sistem nagrajevanja in ga razčlenila na nagrade in ugodnosti pri delu. Predstavila sem celovit sistem plač in nagrajevanja in vlogo psihološke pogodbe. V empiričnem delu sem s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga je reševalo 132 študentov UPEŠ, ugotovila, kakšna je njihova predstava glede plače in nagrajevanja. V sklepnem delu pa so povzete glavne ugotovitve diplomske naloge.

1 Sistem nagrajevanja

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja izhajajoč iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja (Lipičnik, 2002, str. 487).

Merkač Skokova (2005, str. 199) meni, da naj sistem nagrajevanja ne bi bil le statična struktura nagrad in sistem postopkov za njihovo pridobivanje, vendar mora zajemati:

- finančne nagrade (fiksna in spremenljiva plača),
- nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj),
- ugodnosti pri delu,
- sistem nagrajevanja delovne uspešnosti,
- procese merjenja: vrednotenje dela, posameznika, vrstni red ravni ugodnosti,
- motiviranje: kakšne učinke pričakujemo - vpliv vrednot, kulture,
- dodatki: nagrade za vloge, pristojnosti, zmožnosti, izkušnje - raven in položaj posameznika v organizaciji,
- sistemi nagrajevanja: sinhronizirano, spodbujevalno,
- postopki: varovanje učinkovitosti sistema, razvijanje odnosa kadrov do plače,
- temeljit nadzor obstoječega sistema nagrad: splošen pregled, vrsta organizacije, analiza kulture, analiza življenjskega ciklusa, analiza sistema nagrad, postavljanje ciljev ter projektno načrtovanje in ravnanje.

Sistem nagrajevanja ima dve temeljni funkciji: privlačiti mora dobre kadre in motivirati za delo. Tako bi v grobem lahko rekli, da ima sistem nagrajevanja dva glavna vpliva. Najprej se njegov vpliv kaže v motivaciji in uspešnosti zaposlenih in s tem tudi želji po delu v določeni organizaciji. Kot drugo pa se ta kaže pri pridobivanju ustreznih kandidatov za zaposlitev. Težko si je namreč predstavljati privlačno zaposlitveno ponudbo, ki ne bi temeljila na privlačnem sistemu nagrajevanja (Franca, 2008, str. 49).

Sodobni sistemi nagrajevanja v okviru menedžmenta človeških virov so izrazito usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti in drugih kompetenc. Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti. Za doseganje želenih učinkov sistemov nagrajevanja mora organizacija povezovati nagrajevanje in motiviranje s sistemi spodbujanja, inoviranja, pridobivanja in širjenja znanj, ocenjevanja in z drugimi tovrstnimi sistemi. Najbolj pomembno pa je, da je nagrajevanje tesno povezano z evalviranjem ustvarjanja nove vrednosti v organizaciji iz naslova človeškega kapitala in generatorja le-tega. V sodobnejših modelih je namreč intenziteta nagrajevanja odvisna zlasti od intenzitete ustvarjanja nove vrednosti oziroma intenzitete povečevanja obstoječe dodane vrednosti (Mihalič, 2006, str. 216).

Vukasović-Žontarjeva (2004, str. 77) navaja, da morajo podjetja razviti takšen sistem nagrajevanja, ki povezuje uspešnost z nagrado. Obsegati mora različne finančne in nefinančne nagrade in kar je najbolj pomembno, podajati mora jasne, transparentne in pravične kriterije za vrednotenje dela.

Sistemi nagrajevanja so strateško pomembna in občutljiva tema za vsako organizacijo. Kakšen sistem bodo organizacije oblikovale, je praviloma odvisno od organizacije same in njenih ciljev. Zavedati se morajo, da je za ustrezno motivacijo, dobre poslovne rezultate, zadovoljstvo zaposlenih in višjo produktivnost nujno potreben dobro načrtovan, transparenten sistem nagrajevanja, ki bo prilagojen organizacijski kulturi. Le tako bo podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo.

Lipičnik (1998, str. 191) je mnenja, da sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti.

1.1 Struktura plače

S pravnega vidika je plača pravica zaposlenega za opravljeno delo, ki izhaja iz delovnega razmerja. Njena sestavina in višina morata izhajati in temeljiti na določenih pravnih virih ter pogodbi o zaposlitvi. V skoraj vseh razpravah o plačah se srečamo z njeno socialno funkcijo. Dejstvo je namreč, da je za večino zaposlenih in njihovih družinskih članov glavni vir preživetja (Franca, 2008, str. 50).

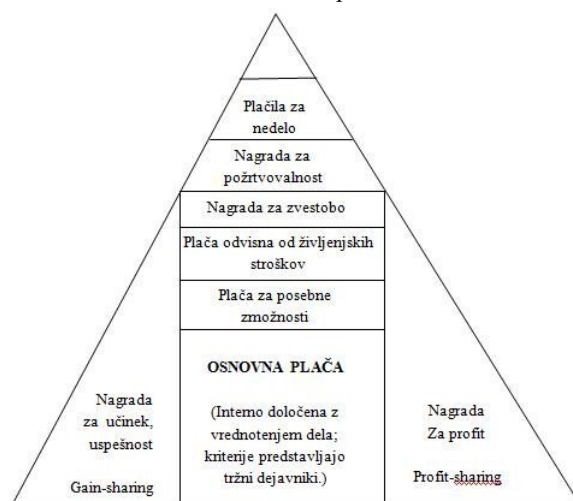
Merkač Skokova (2005, str. 200) meni, da plače urejamo na dva temeljna načina:

- določamo osnovne plače, ki so vezane na zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe in zahtevnost dela,

- plače za dosežke, motivacijski del plače - stimulacija. Obravnavamo jo z dveh, med seboj tesno povezanih vidikov: kratkoročno in dolgoročno. Kratkoročna stimulacija je mesečna nagrada za uspešnost, ki pa je lahko individualna ali kolektivna, medtem ko dolgoročna stimulacija pomeni napredovanje v plači, na zahtevnejša dela, boljši status, neodvisen od vsakomesečnega uspeha pri delu.

Zaželeno je, da si vsako podjetje na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač, kot je prikazano na sliki 1. Davis in Newstrom (1989, str. 166-167) navajata, da osnovna plača in plača za posebne zmožnosti motivirata zaposlene za napredovanje na delovna mesta, ki zahtevajo večje spretnosti in večjo odgovornost. Nagrada za učinek oziroma uspešnost spodbuja zaposlenega k izboljšanju svojega dela, medtem ko nagrada za dobiček spodbuja timsko delo z namenom, da izboljša uspešnost celotne organizacije.

Slika 1: Plačilna piramida



Vir: B. Lipičnik, *Organizacija podjetja*, 2005, str. 132.

Osnovna plača je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca. Prav tako je osnovna plača lahko osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Osnovna raven plače za delo bi morala upoštevati in se prilagajati notranjim in zunanjim razmerjem plač. Notranja razmerja lahko merimo s pomočjo katere koli metode vrednotenja dela. Rezultati takšnega merjenja pa so notranja razmerja, ki odsevajo notranjo hierarhijo del. Zunanja razmerja pa dobimo z analizo razmerij plač na trgu. Osnovna plača za delo je včasih videti kot plača za odgovorno in usposobljeno osebo pri nekem delu. Torej osnovna plača takšno osebo predpostavlja. Drugo vprašanje pa je, ali delo zares opravlja takšna oseba. Raven plače, ki se spreminja glede na zmožnosti in pristojnosti, je lahko prilagojena konkretnemu delavcu in njegovim zmožnostim (Lipičnik, 1998, str. 192).

Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Prav tako pa lahko dodamo plačilo za posebne zmožnosti. Če teh

plačil ne vključimo v osnovno plačo, jih lahko dodamo v obliki spremenljive plače. Lipičnik (1998a, str. 248-249) navaja glavne dodatke k osnovni plači:

- Plačilo individualne uspešnosti, ki povečuje osnovno plačo ali pa nastopa v obliki bonus sistema ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov.
- Bonusi - nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, timi ali organizacija.
- Nagrada za storilnost - nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki smo jih postavili zato, da bi spodbudili ljudi za čim višjo raven prizadevanj. Tovrstne cilje običajno opredeljujemo kot število kosov, obseg prodaje itd.
- Provizije - posebna oblika nagrade za storilnost, po kateri so običajno nagrajeni prodajalci. Tako prodajalci dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli.
- Plačilo servisne dejavnosti, ki se običajno povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno od vrste lestvice in dejavnosti, kjer je uporabljena. Izjemoma se v nedobičkonosnih dejavnostih uporabljajo tudi plačila, odvisna od uspešnosti posameznikov.
- Plačilo za zmožnosti, ki ga včasih imenujemo tudi plačilo za izobrazbo. Spreminja se v odvisnosti od ravni zmožnosti in individualnih dosežkov.
- Plačilo pristojnosti je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik.
- Plačilo za osebni razvoj (kariera) je plačilo, ki ga navadno dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli s svojim napredovanjem.
- Dodatki, ki jih ljudje dobijo za nadurno delo, delo v izmenah itd.

Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj še vedno zavzema največji delež v celotnih izplačilih. Čeprav je osnovna plača navidezno enovita kategorija, Uhan (2000, str. 221-222) podrobneje predstavlja dve sestavini osnovne plače:

- Po ugotovljeni zahtevnosti dela, del oziroma opravil dobimo prvo sestavino osnovne plače, ki pogojuje zahtevano (ne dejansko) usposobljenost delavca za opravljanje bolj ali manj zahtevnih del, opravil. Različno zahtevnost dela za posamezna opravila oziroma delovna področja (mesta) izražamo raznoliko: s točkami, koeficienti, količniki, razmerji, tarifami, faktorji, razredi, skupinami, kategorijami, odstotki, evri.
- Nato, po že opravljenem (o)vrednotenju vseh del, opravil, dobimo drugo sestavino osnovne plače, ki je praviloma različna v vsaki združbi. Odvisna je od njene poslovne uspešnosti ali - če gre za javni zavod - (praviloma) od uspešnosti ter drugih vrednot širše družbene skupnosti. To je evrska vrednost osnove, to je prve sestavine, dobljene iz zahtevnosti dela.

Poleg osnovnih dveh sestavin osnovne plače, Uhan (2000, str. 229) navaja tudi druge sestavine osnovne plače: vodoravno napredovanje, razlike med dejansko in zahtevano

(potrebno) izobrazbo oziroma znanje, dodatne usposobljenosti in spretnosti, pogoji dela, deficitarnost (ali suficitarnost) poklicev in več drugih kriterijev.

Iz slike 1 je razvidno, kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejenem sistemu plač. Lipičnik (2005, str. 132-133) meni, da drugi deleži plač odpadejo na druge, za organizacijo pomembne dejavnosti, kot so: plača za posebne zmožnosti (znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti itd). S plačo, odvisno od življenjskih stroškov, poskušajo v podjetjih omiliti naraščanje življenjskih stroškov in tako svoje zaposlene prepričati, da so v njihovem podjetju varni pred temi nihanjem. Nagrade za zvestobo so deležni zaposleni, ki že dolgo, v dobrem in slabem, delajo v določenem podjetju. Nagrado za požrtvovalnost so si podjetja izmislila, da bi zaposlene pridobila za delo, ki ga po svojih osnovnih pogodbah niso dolžni opravljati (dežurstvo, delo preko dogovorjenega delovnega časa, delo v izmenah itd.). Plačilo za nedelo je čas, ko je zaposleni na dopustu, v bolniškem staležu ali kako drugače odsoten z dela. Posebna pozornost je namenjena tudi delavčevi uspešnosti pri delu, ki jo navadno določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki so jih delavci morali doseči. V mnogih primerih gre za individualno uspešnost, kjer dobi delavec del plače v odvisnosti od svoje uspešnosti, medtem ko je pri skupinski uspešnosti uspešnost odvisna od vseh in vsakega člana skupine. Odraž skupinske uspešnosti je tudi dobiček, ki ga dosežejo v podjetjih. V zahvalo in spodbudo zaposlenim se v takšnih podjetjih mnogokrat odločajo, da bodo del dobička po posebnem sistemu razdelili tudi zaposlenim kot nagrado za dobiček.

Podjetja morajo motivirati zaposlene s plačo in ne zanjo. Če podjetja motivirajo zaposlene za plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo brezpogojno. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec (Lipičnik, 2005, str. 134).

1.2 Nagrade

Sistem nagrajevanja je celoten sistem plač, vključno z denarnimi in nedenarnimi nagradami. Pri denarnih nagradah govorimo o osnovnih plačah (glede na plačni razred, ki ga posamezno delovno mesto zaseda) in variabilnem delu plače/stimulaciji (ki je praviloma vezana na uspešnost posameznika ali delovne skupine). Poznamo še letne nagrade (praviloma vezane za doseg letnih ciljev, včasih tudi odvisne od uspešnosti celotnega podjetja), udeležbo pri dobičku podjetja, posebne nagrade ... Nedenarne nagrade in spodbude lahko vključujejo razne bonitete, kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje, možnost nakupa delnic in drugo (Vukasović-Žontar, 2004, str. 77). V sodobnih sistemih nagrajevanja pridobivajo prednost intrizične oziroma nedenarne nagrade, ki so se že v menedžmentu človeških virov izkazale kot bolj učinkovite od denarnih, vzporedno pa je vedno večji poudarek na motiviranju in stimuliranju zaposlenih s permanentnim navduševanjem, podpiranjem in spodbujanjem tako pri delu kot pri razvoju kompetenc (Mihalič, 2006, str. 216).

DeCenzo in Robbins (1988, str. 397-400) razporejata nagrade v tri glavne skupine: notranje/zunanje nagrade, finančne/nefinančne nagrade in nagrade za uspešnost/nagrade, ki temeljijo na članstvu oziroma pripadnosti neki skupini. Notranje nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Gre za nagrade, ki izhajajo iz samega dela, kot so ponos nad delom, ki ga posameznik opravlja, občutek, da je nekaj dosegel in da je del tima. Zunanje nagrade pa vključujejo denar, napredovanje in dodatne ugodnosti pri delu. Vsem je skupno dejstvo, da izhajajo iz zunanjih virov, običajno menedžmenta. Medtem ko notranje nagrade nastopijo kot posledica posameznikovega vloženega napora, so zunanje nagrade kontrolirane in s strani menedžmenta zahtevajo nenehno pozornost. Nagrade, ki izboljšujejo finančno stanje zaposlenega, so lahko neposredne finančne nagrade, kot so plača, delitev dobička, ali posredne finančne nagrade, kot so plačani dopust, popusti pri nakupih ... Nefinančne nagrade pa so nagrade, ki finančnega stanja ne izboljšujejo, vendar ponujajo različne ugodnosti, ki naredijo delo bolj privlačno, vabljivo. V tretjo skupino pa avtorja uvrščata nagrade za uspešnost (finančne nagrade, kot so provizije, plačilo po učinku, bonusi za uspešno skupinsko delo) in nagrade, ki temeljijo na članstvu (zvišanje plače zaradi porasta življenjskih stroškov, zaradi prilagoditve razmeram na trgu dela, udeležba v dobičku, nadomestila, dodatek na delovno dobo).

Veliko vodilnih v podjetjih prepogosto verjame v moč nagrad. Ko se vprašamo, ali nagrade motivirajo ljudi, je odgovor nedvomno pritrdilen, vendar le na kratek rok zagotavljajo začasno pripadnost in vdanost. Kadar želi podjetje doseči trajnejše spremembe v odnosih, vedenju in vrednotah, pa so nagrade enako neučinkovite kot kazni. Ko zmanjka nagrad, se ljudje povrnejo k svojemu uveljavljenemu vedenju.

DeCenzo in Robbins (1988, str. 410-414) navajata, da se v podjetju zaposlenim podeljujejo nagrade na podlagi naslednjih kriterijev:

- Uspešnost: teorija pričakovanj in teorija okrepitve poudarjata pomembnost povezave med nagradami in uspešnostjo zaposlenega, kjer je nagrada odvisna od rezultatov dela posameznika. Ključna je določitev kriterija uspešnosti, kar pa ni vedno preprosta naloga, saj je potrebno zagotoviti, da bodo delavci pri svojem delu ohranjali ravnovesje med kakovostjo in količino.
- Vložen napor: menedžer lahko zavestno ali nezavestno upošteva vložen napor in trud zaposlenega, ne glede na uspešnost le-tega.
- Senioriteta: nagrade se podeljujejo glede na število let, ki ga je zaposleni preživel v določenem podjetju. Kriterij je enostaven in izoliran od subjektivnosti, zato ga v podjetjih še vedno pogosto uporabljajo.
- Veščine in izobrazba: zaposlenemu se nagrade dodeljujejo glede na njegova znanja in spretnosti, ne glede na to, ali jih tudi uporablja pri svojem delu.
- Zahtevnost delovnega mesta: bolj kot sta zahtevna delo in delovno mesto, večje so nagrade, zato so rutinska in manj zahtevna dela nagrajena slabše.

- Odgovornost: zaposleni, ki morajo pri svojem delu sprejemati določeno mero odgovornosti, so bolj nagrajeni kot tisti, katerih delo je vnaprej določeno in standardizirano.

1.2.1 Finančne nagrade

Nagrade, ki izboljšujejo finančno stanje zaposlenega, so lahko neposredne finančne nagrade, kot so plača, delitev dobička, ali posredne finančne nagrade, kot so plačani dopust, popusti pri nakupih. Finančne nagrade delimo tudi glede na to, ali so vezane neposredno na posameznikovo uspešnost ali pa mu pripadajo na osnovi članstva v določeni skupini oziroma podjetju.

V okviru finančnih nagrad je potrebno izpostaviti predvsem različne denarne stimulacije, ki v praksi največkrat izvirajo iz interno definiranih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Priporočljivo je, da finančno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan zgolj na uspešnost posameznika. Razmerja med fiksnim in variabilnim delom plače, ki so zelo ugodna, so predvsem 70:30. V tujih podjetjih, ki so visoko inovativna, pa je to razmerje največkrat obrnjeno, in sicer je pogosto kar od 50 do 70 odstotkov plače vezano zgolj na uspešnost in učinkovitost (Mihalič, 2006, str. 217). V Sloveniji je to razmerje v povprečju še vedno 90:10 ali 80:20. Na zahodu pa so variabilni deli precej višji in lahko dosegajo tudi do 50 odstotkov plače, v skrajnih primerih celo več (Koražija, 2007, str. 8).

Ne moremo mimo dejstva, da so finančne nagrade zelo zaželene in priljubljene med nagradami. Vendar je kljub temu, da so preproste, razumljive, z njimi povezanih precej težav. So povsem običajne in vsakdanje, saj nam ni treba prav nič razmišljati, kaj bomo podarili. Denar hitro zapravimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. Morda še največja težava pa je v tem, da jih je zelo težko nagraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Slabo je, da se jih zaposleni hitro privadijo in postanejo same po sebi umevne (Zupan, 2001, str. 211).

Denarne spodbude so gotovo močni, vendar na žalost (ali na srečo) pogosto kratkotrajni spodbujevalci vedenja posameznikov. Gruban (2006, str. 22) navaja, da finančna spodbuda deluje pretežno kot motivator in ne zgolj kot higienik le pod tremi pogoji, in sicer, kadar je namenjena za izjemne dosežke in trud, in ne sprotnim rezultatom, kadar je v občutnem znesku, in ne kot napitnina in takrat, ko je po frekvenci občasna (ne recimo vsakomesečna).

1.2.2 Nefinančne nagrade

Mihaličeva (2006, str. 216-217) je mnenja, da imajo danes vedno večjo vlogo nefinančne nagrade, med katerimi je najbolj priporočljiva uporaba naslednjih: napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, horizontalno in vertikalno napredovanje, omogočanje bolj

odgovornega in zahtevnejšega dela, dodatni prosti dnevi, omogočanje soudeležbe pri lastništvu, javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci, zagotovitev boljših delovnih pogojev, dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja, omogočanje večjih izzivov pri delu ter različne simbolne nagrade.

Nefinančne nagrade so lahko tudi povsem učinkovite, ker zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo. Že ustna pohvala, ki sploh nič ne stane, spodbuja k boljšemu delu (Zupan, 2001, str. 211). Zaposleni so tako radi pohvaljeni, kadar kaj dobro naredijo. Če so se še posebej potrudili, se jim zdi vredno napora, kadar dobijo za dobro opravljeno delo pohvalo. Pomembno je, da nadrejeni prepoznajo okoliščine, v katerih bi želeli zaposlene pohvaliti, namesto da pustijo, da dobro opravljeno delo mine neopaženo ali ne da bi mu posvetili primerno pozornost (Keenan, 1996, str. 38).

Henderson (1989, str. 8-12) opredeljuje nefinančne nagrade kot vsako aktivnost, ki ima vpliv na umsko, čustveno in fizično stanje zaposlenega in ni del finančnega sistema. Razvršča jih v naslednje skupine:

- Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu je najverjetneje najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko podjetje ponudi zaposlenemu. Posameznik dobi občutek veljave in ponosa, da lahko s svojim delom nekaj prispeva k organizaciji, ko ga delodajalec ob uspešnem opravljenem delu sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana podjetja.
- Zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti. Zaposlenemu bi moralo biti zagotovljeno varno in prijetno delovno okolje. Prav tako mu mora menedžment omogočati intelektualni razvoj, ki bi pripomogel k učinkovitejšemu opravljanju nalog.
- Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci. Med poglavitne nagrade, ki jih delo lahko ponudi, sodi tudi dober odnos in sodelovanje med sodelavci. Menedžment mora s svojim zgledom spodbujati delovno klimo, ki zagotavlja zaupanje, lojalnost in sodelovanje. Tako se zgradijo ustrezni delovni medsebojni odnosi, ki so potrebni za udejanjanje potenciala vseh zaposlenih.
- Oblikovanje zahtevnih delovnih mest/nalog zaposlenemu omogoča večjo odgovornost pri delu, več svobode in možnost samostojne organizacije svojega dela. Vse to prispeva k povečanemu zadovoljstvu zaposlenega pri delu.
- Ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog. Zaposleni lahko dobro in z zadovoljstvom opravi svoje delo le, če ima na voljo ustrezne vire za izvedbo nalog. Podjetje mora tako zaposlenemu zagotoviti ustrezen razpoložljiv čas, delovno silo, tehnologijo in znanje.
- Omogočiti zaposlenemu večji nadzor nad delom z namenom, da ga lahko prilagodi svojim potrebam. Na področju ravnanja s človeškimi viri se vse bolj uveljavlja prepričanje, da bi bilo potrebno zaposlene vključiti v procese odločanja in načrtovanja

svojega dela. Zaposleni tako sami izdelajo načrt za izvedbo svojih delovnih nalog, si izberejo kraj izvedbe naloge, delajo s fleksibilnim delovnim časom in tako delo prilagodijo svojim potrebam.

- Podpora vodstva je eden najpomembnejših vidikov nefinančnih nagrad. Mnogi zaposleni si želijo imeti vzor, ki bi mu lahko sledili, ga spoštovali in ki bi jim nudil ustrezno podporo ter jim pomagal doseči zastavljene cilje. Vodstvo mora imeti ustrezne sposobnosti in veščine pri uvajanju v delo, usposabljanju in svetovanju zaposlenim.

1.3 Ugodnosti pri delu

Lipičnik (1998, str. 240) navaja, da so ugodnosti posebni dodatki, ki jih zagotavljajo delodajalci in s tem omogočajo zaposlenim boljše življenje, kot bi ga bili deležni samo na podlagi osnovne plače za delo. Te ugodnosti so bili mišljene predvsem kot obramba pri naključnih situacijah v življenju, kot so bolezen, delovna zmožnost, starost in smrt. Skoraj vse organizacije po svetu in tudi pri nas uporabljajo ugodnosti kot dodatek k osnovnim plačam in jih izplačujejo zaposlenim. Te ugodnosti (precej jih je obveznih po zakonu ali kolektivnih pogodbah) štejejo kot del celotnih stroškov dela. V mnogih organizacijah govorijo o skupnem svežnju nadomestil, da zaposleni prejemajo, ne da bi kar koli delali, vendar predstavljajo del v skupnem dohodku zaposlenih. Zaposleni se nanje navadijo in zato njihova motivacijska moč upada. Mnogi jih jemljejo kot pravico, ki jim je nihče ne more vzeti.

1.3.1 Glavne vrste ugodnosti zaposlenih

Dodatki, nadomestila in prejemki so sistem plačil, po katerih se programi nagrajevanja v dejavnostih, predvsem pa v podjetjih, razlikujejo med seboj. Pri zaposlenih se tako krepi težnja po ohranitvi raznovrstnih oblik ugodnosti, temu pa nasprotujejo delodajalci zaradi slabšanja ekonomskega položaja podjetij (Lipičnik, 1998, str. 243). Večina ugodnosti je povezanih z delovnim mestom (na primer dodatno zdravstveno, pokojninsko zavarovanje), nekatere pa lahko zaposleni dobijo glede na svojo uspešnost (na primer uporaba službenega avtomobila v zasebne namene le za najboljšega prodajalca) (Zupan, 2009, str. 527).

1.3.1.1 Dodatki

Lipičnik (1998, str. 243) razlikuje dodatke za pogoje dela in dodatek za delovno dobo. Dodatki za pogoje dela nastanejo:

- zaradi dela v času, ki je za delavca manj ugoden. Sem sodi delo v popoldanski in nočni izmeni (druga in tretja izmena, turnus popoldan in ponoči), deljen delovni čas (prekinitev dela za več kot eno uro), nočno delo, delo preko delovnega časa, delo v nedeljo in delo na po zakonu proste dneve;

- zaradi načina dela med katere sodita dežurstvo in pripravljenost na domu (gre za nadomestilo in ne dodatek);
- zaradi vplivov okolja, pri umazanem delu in drugih težkih delih, pri katerih je delavec stalno izpostavljen negativnim vplivom okolja, pri delih, pri katerih delavec v skladu s predpisi stalno uporablja zaščitna sredstva in pri delih, pri katerih je delavec izpostavljen posebnim nevarnostim.

Medtem ko dodatek za delovno dobo predstavlja v višini 0,5 odstotka od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe, in sicer v smislu pokojninske dobe.

1.3.1.2 Nadomestila

Nadomestilo je tisti del delavčeve plače, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. To so torej prejemki za nedelo. V času trajanja delovnega razmerja namreč lahko nastopijo objektivne okoliščine s strani zaposlenega ali zunanje okoliščine, ki onemogočijo normalno opravljanje dela (Lipičnik, 1998, str. 246).

Uhan (2000, str. 345-346) podrobneje predstavlja, da se za posamezne vrste odsotnosti izplačujejo različna nadomestila, in sicer za:

- odsotnosti, pri katerih nadomestilo bremeni podjetje: čas rednega dopusta, dnevi izrednega plačanega dopusta (primeri smrti, rojstev, poroke itd.), dela prosti dnevi (plačani prazniki), čas napotitve na izobraževanje, čas zdravstvene nesposobnosti (zaradi bolezni in poškodbe pri delu do 30 dni), čas disciplinskega postopka itd.;
- odsotnosti, pri katerih nadomestilo bremeni zavod za zdravstveno zavarovanje;
- odsotnosti, pri katerih nadomestilo bremeni zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje;
- odsotnosti, pri katerih nadomestilo bremeni državni proračun.

Zadnje tri točke predstavljajo nadomestila za naslednje odsotnosti: daljši čas zdravstvene nesposobnosti, zadržanost zaradi nege družinskega člana in spremstva (nad 30 dni), čas porodniškega dopusta, čas pripora, čas opravljanja državljanskih dolžnosti (sodelovanje v slovenski vojski, na vojaških vajah), invalidska nadomestila, do katerih so upravičeni delavci, ki jim je priznan status delovnega invalida, kar jim med drugim daje pravico do nadomestila za čas čakanja na ustrezno razporeditev ter nadomestila za prikrajšanje pri plači.

1.3.1.3 Prejemki

Uhan (2000, str. 349-353) uporablja pojem osebni prejemki, ki jih večina kolektivnih pogodb dejavnosti označuje kot »drugi prejemki«. Med njih uvršča: regres za letni dopust, ki se večkrat imenuje tudi 13. plača; še zlasti, če je izplačan v višini 100 odstotkov plače. Uvršča

tudi jubilejne nagrade, pri katerih je višina določena z eno - za deset let delovne dobe - do dvema izhodiščnima plačama za prvo zahtevnostno skupino iz kolektivne pogodbe za trideset let delovne dobe. Med prejemke sodijo tudi odpravnina ob upokojitvi v višini dveh povprečnih plač v RS ali delavca, če jo to zanj ugodnejše, in solidarnostne pomoči, ki pa se izplačujejo v primerih socialnih težav ali neprilik delavcev in (ožjih) članov njihovih družin. Največkrat se omenjajo primeri smrti, daljših bolezni in elementarnih ter drugih nesreč. Lipičnik (1998, str. 245-246) podrobneje predstavlja povračila stroškov v okviru prejemkov, ki se obravnavajo v kolektivnih pogodbah izključno v zvezi z delom, med katere uvršča: povračila stroškov za prevoz na delo in z njega, za prehrano med delom, za službena potovanja, za nastanitev in prehrano na terenu. V posameznih kolektivnih pogodbah dejavnosti najdemo tudi nadomestilo za življenje, ločeno od družine.

2 Celovit sistem plač in nagrajevanja

Sistemi plač in nagrajevanja so procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. Delujejo kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njimi podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu (želenemu) načinu vedenja in dela. So tudi del zaposlitvene pogodbe ter določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci. Če so učinkoviti, niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju. Prav zaradi te prepletenosti različnih vidikov so plače in nagrajevanje zaposlenih od nekdaj vroča tema, saj so zanimivi tako za podjetje kot za vsakega zaposlenega. Delavci večinoma želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja. Po drugi strani pa podjetje želi z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja (Zupan, 2001, str. 118).

Organizacija praviloma definira in po lastni meri in potrebah ter zmožnostih oblikuje takšen sistem plač in nagrajevanja, ki bo zadostil motivacijskemu vidiku. Pri tem se skuša vesti gospodarno. Delavce pa seveda zanima socialni vidik (višina plač in varnost zaposlitve). Država po definiciji skrbi za interese šibkejšega člana v socialnem partnerstvu in zato sprejema zakone in predpise. Tako je za področje nagrajevanja v veljavi sistem kolektivnih pogodb, zakoni o minimalni in zajamčeni plači, dogovor o plačah menedžerjev in podobno. Organizacija te minimalne zahteve lahko presega, ne more pa jih ignorirati. Znotraj teh določb pa ima organizacija dokaj proste roke za oblikovanje sistema, ki bo deloval motivacijsko in gospodarno (Merkač Skok, 2005, str. 196).

Gruban (2006, str. 21) je mnenja, da so sistemi plač in nagrajevanja seveda upravičeno in nenehno predmet posebnega interesa, saj gre za strateško občutljivo tematiko v politiki organizacij. Razlog za ta interes je razumljiv: uspešno upravljanje sistema plač in nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, večji produktivnosti, zadovoljstvu in

zavzetosti zaposlenih, slabo pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo povzročiti tudi odhod tistih kadrov, ki k uspešnosti podjetja največ pripomorejo.

2.1 Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

Pojem plač in nagrajevanja lahko opredelimo tudi širše, tako da vanj vključimo vse, kar delodajalec ponuja zaposlenemu (slika 2). Osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost so manj otipljivi, kot plače, nagrade in ugodnosti. Tako za delodajalca predstavljajo strošek oziroma, sodobnejše rečeno, naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. Po drugi strani pa prispevajo h kakovosti življenja delavcev (Zupan, 2002, str. 295).

Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

Osebna rast	Privlačna prihodnost
Vlaganje v ljudi	Vizija in vrednote
Razvoj in usposabljanje	Uspešnost in razvoj podjetja
Sistem zagotavljanja uspešnosti	Podoba in ugled podjetja
Napredovanje na poklicni poti	Deležništvo (stakeholdership)
Odnosi zmagaja - zmaga (win-win) med podjetjem in posameznikom	
<hr/>	
Plače, nagrade in ugodnosti	Dobro delovno okolje in razmere
Osnovna plača	Usmerjenost k ljudem
Plačilo po uspešnosti	Vodenje
Ugodnosti in posredna plačila	Sodelavci
Priznanja in praznovanja uspehov	Značilnosti dela
	Vključenost v dogajanje
	Zaupanje in privrženost
	Odperto komuniciranje

Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 116.

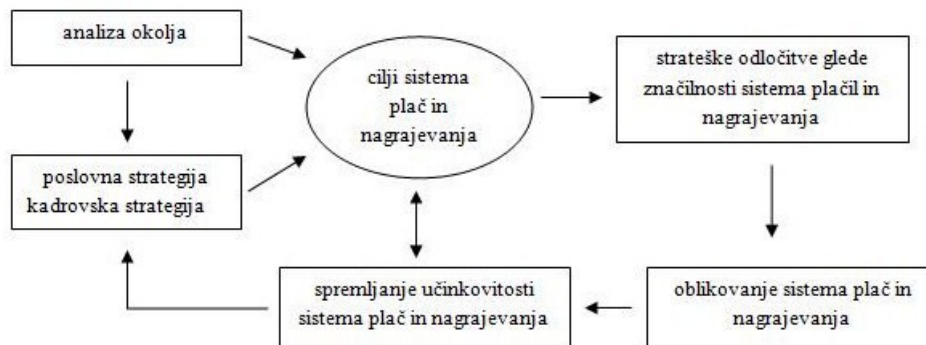
Ne glede na to, ali celovit sistem obravnavamo v širšem ali ožjem smislu, lahko s precejšnjo mero gotovosti trdimo, da je sistem plač in nagrajevanja pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zelo pomemben je za podjetje, saj lahko zaposlene motivira za doseganje boljših delovnih rezultatov, hkrati pa prepreči njihov odhod iz podjetja.

2.2 Strateške odločitve o plačah in nagrajevanju zaposlenih

Sistem plač in nagrajevanja mora podpirati izvajanje poslovne strategije podjetja in tako prispevati k njegovi konkurenčnosti in dolgoročni uspešnosti. Zato mora pri oblikovanju sistema upoštevati strateški način (slika 3). Strategija plač in nagrajevanja je seveda ustrezna le takrat, ko pri njenem oblikovanju upoštevamo analizo okolja (socialni sporazum, zakonske

omejitve, trg dela in podobno), poslovno strategijo podjetja (ključne točke uspeha, temeljne vrednote podjetja) in kadrovske strategijo (prednosti, slabosti kadrov in kadrovskih sistemov ter priložnosti in nevarnosti). Na podlagi predhodne analize okolja ter poslovne in kadrovske strategije oblikujemo cilje, ki jih želimo doseči s plačnim sistemom. Nato sprejmemo osnovne strateške odločitve oziroma oblikujemo osnovna izhodišča za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Na tej podlagi oblikujemo sistem, ugotovimo njegovo učinkovitost in zagotovimo podporo izvajanju poslovne in kadrovske strategije (Zupan, 2002, str. 299-300).

Slika 3: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan, *Plače in nagrajevanje zaposlenih*, 2002, str. 300.

Franca (2008, str. 50) navaja, da morajo organizacije pri sprejemanju strateške odločitve o oblikovanju sistema plač in nagrajevanja odgovoriti na pet temeljnih vprašanj: kakšna je vloga sistema plač in nagrajevanja v povezavi s človeškimi viri, kako zagotoviti konkurenčnost plač, kakšna naj bo notranja struktura plač, kako ovrednotiti prispevek zaposlenih k uspešnosti podjetja in kako urediti odločanje, komuniciranje in administrativna opravila, povezana s sistemom plač in nagrajevanja.

3 Psihološka pogodba in vloga pričakovanj zaposlenih glede nagrajevanja

Raziskave kažejo, da zaposleni od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim v okviru zaposlitvenega odnosa ponujajo več kot zgolj plačo. Ta sklop pričakovanj s skupnim izrazom poimenujemo psihološka pogodba, ki vključuje materialne (na primer plača in ugodnosti) in nematerialne dejavnike (na primer odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve). Pri posamezniku jo sestavljajo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec ponuditi v zamenjavo za njegovo delo (Zupan, 2009, str. 529).

Vsak zaposleni poleg pogodbe o zaposlitvi tako s podjetjem sklene tudi psihološko pogodbo. In prav od te pogodbe je odvisno, kako bomo zaposlenega motivirali in predvsem, koliko - če sploh - bo predan podjetju. Nedvoumno je tu pomembna kadrovska strategija podjetja, najpomembnejši pa so neposredno nadrejeni. Seveda je njihovo delo lažje, če ima podjetje

vgrajene potrebne mehanizme, prav orodje psiholoških pogodb pa vodjem omogoča, da zadržijo perspektivne zaposlene (Štular, 2008).

Zupanova (2009, str. 529-530) poudarja, da je povsem normalno pričakovati, da bodo pričakovanja zaposlenih nekoliko višja, kot jih zmora delodajalec uresničiti. Dejstvo je, da nobeno podjetje ni tako bogato, da bi zaposlenim ponujalo vse, kar bi pričakovali. Smiselno je tako znižati pričakovanja zaposlenih z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem. Poleg spreminjanja miselnosti pa mora podjetje jasno opredeliti tiste sestavine psihološke pogodbe, ki so za podjetje najpomembnejše z vidika konkurenčnosti. Razlike med pričakovanim in dejansko ponujenim morajo biti čim manjše, da so tudi občutki glede kršitev psihološke pogodbe čim manjši, saj v nasprotnem primeru sledita padec motiviranosti in nezadovoljstvo zaposlenih.

Z upoštevanjem psiholoških pogodb tako vplivamo na motiviranost, zadovoljstvo zaposlenih in izboljšujemo kakovost medsebojnih odnosov. Slednje pa ima zelo velik vpliv na večjo uspešnost in učinkovitost zaposlenih, kar pa v končni fazi pripelje do večje konkurenčnosti in dobičkonosnosti podjetja kot celote. Zelo pomembno je, da tako zaposleni kot delodajalec natančno vesta, kaj morata narediti, da se držita svoje strani dogovora in tudi, kaj lahko pričakujeta drug od drugega na vseh ravneh psihološke pogodbe (na primer tako na področju nagrajevanja kot na primer informiranosti).

4 Raziskava o pričakovanju študentov UPEŠ glede plače in nagrajevanja pri prvi zaposlitvi

Raziskavo sem izvedla pri študentih UPEŠ v okviru ankete in s tem skušala pridobiti čim bolj natančne podatke, ki so me zanimali v zvezi z njihovimi pričakovanji, hotenji, predvidevanji glede plače in nagrajevanja pri prvi zaposlitvi.

4.1 Namen raziskave

Namen raziskave je bil z anketnim vprašalnikom izvedeti, kakšna so pričakovanja študentov UPEŠ glede prve zaposlitve. Zanimalo me je vse, kar je povezano s sistemom plač in nagrajevanja. Želela sem izvedeti, kakšen je njihov odnos do nagrad in v kakšni meri bi te nagrade vplivale na njihovo delo. Ugotoviti sem želela, ali študenti UPEŠ dajejo večji poudarek finančnim ali nefinančnim nagradam. Eden izmed namenov raziskave je bil tudi izvedeti, kakšna je razlika med višino plače, ki jo pričakujejo pri prvi zaposlitvi in po petih letih delovne dobe. V anketni vprašalnik sta vključeni tudi vprašanja, ki se navezujejo na tako imenovano finančno krizo, saj sem želela ugotoviti, kaj si o tej aktualni temi mislijo študenti. Pri tem sem želela izvedeti, ali finančna kriza vpliva na njihova pričakovanja glede plače in nagrajevanja. Osredotočila sem se tudi na vprašanje, ali spol, kraj bivanja in povprečna ocena vplivajo na študentova pričakovanja.

4.2 Metodologija raziskave

Raziskavo sem opravila s pomočjo metode spraševanja - anketa (nahaja se v prilogi) in anketni vprašalnik uporabila kot sredstvo analize. Na anketo je odgovarjalo 132 študentov UPEŠ. 98 anketnih vprašalnikov je bilo izpolnjenih na Ekonomski fakulteti, 34 vprašalnikov pa preko elektronske pošte.

Anketa obsega 17 vprašanj. Večina vprašanj je zaprtega tipa, kjer anketiranci obkrožijo enega izmed navedenih odgovorov. Izjema je le dvanajsto vprašanje, ki je odprtega tipa in morajo tako anketiranci podati svoje predloge. Anketa je vsebinsko sestavljena iz dveh delov. S prvim delom sem spraševala po splošnih podatkih, kot so spol, kraj bivanja in povprečna ocena. Drugi del pa je bil namenjen raziskavi o pričakovanju študentov glede plače in nagrajevanja pri prvi zaposlitvi.

4.3 Predstavitev študentov UPEŠ

Študenti UPEŠ so študenti univerzitetnega programa Univerzitetna poslovna in ekonomska šola. Univerzitetni program jim omogoča veliko izbiro vsebin z usmeritvami študija, kjer lahko izbirajo med naslednjimi študijskimi usmeritvami: Bančni in Finančni menedžment, Denar in finance, Ekonomija, Menedžment, Mednarodna ekonomija, Podjetništvo, Poslovna informatika, Poslovna logistika, Računovodstvo in revizija, Trženje in Turizem. Po končanem triletnem dodiplomskem študiju je študentom UPEŠ omogočen neposreden prehod na enega izmed dvostopenjskih magistrskih študijskih programov Ekonomske fakultete.

Iz tabele 1 je razvidno število študentov UPEŠ (redni in izredni študij) v obdobju 2007-2008. Opazimo lahko, da se je število študentov v letu 2008 v primerjavi z letom 2007 v vseh letnikih povečalo. Opomniti je potrebno, da podatka o številu absolventov v letu 2007 ni, ker jih takrat še ni bilo, saj je bil Bolonjski sistem na Ekonomski fakulteti uveden v šolskem letu 2005/2006. Tako tudi ne moremo podati indeksa_{2008/2007} o skupnem številu študentov, saj rezultat ne bi bil relevanten.

Tabela 1: Število študentov UPEŠ v obdobju 2007-2008

Število študentov	Leto 2007			Leto 2008			Indeks _{2008/2007} (skupaj)
	Redni študij	Izredni študij	Skupaj	Redni študij	Izredni študij	Skupaj	
1. letnik	472	58	530	763	233	996	187,92
2. letnik	493	79	572	559	95	654	114,34
3. letnik	555	26	581	586	72	658	113,25
Absolvent	/	/	/	494	1	495	/
Skupaj	1.520	163	1.683	2.402	401	2.803	/

Vir: Interni podatki o študentih 2007-2008. Služba za študijske zadeve Ekonomske fakultete (2009).

Tabela 2 prikazuje spolno strukturo študentov UPEŠ v šolskem letu 2008/2009. Opazimo lahko, da je v vseh letnikih več žensk kot moških. Tako je bilo v šolskem letu 2008/2009 44,56 % moških in 55,44 % žensk.

Tabela 2: Spolna struktura študentov UPEŠ v šolskem letu 2008/2009

Spolna struktura študentov	Moški	Ženske	Skupaj
1. letnik	444	552	996
2. letnik	298	356	654
3. letnik	288	370	658
Absolvent	219	276	495
Skupaj	1.249	1.554	2.803
Skupaj v %	44,56	55,44	100

Vir: Interni podatki o študentih 2007-2008. Služba za študijske zadeve Ekonomske fakultete (2009).

Tabela 3 prikazuje povprečne ocene študentov UPEŠ v obdobju 2007-2008 (do konca študijskega leta). V letu 2007 je povprečna ocena študentov UPEŠ (redni in izredni študij) v povprečju znašala 7,15, medtem ko je v letu 2008 v povprečju znašala 7,24. V letu 2008 v primerjavi z letom 2007 se je povprečna ocena študentov UPEŠ v prvem in drugem letniku znižala, medtem ko se je v tretjem letniku povečala za 4,11 odstotne točke. Tudi tukaj moramo omeniti, da podatka o številu absolventov v letu 2007 ni in zato ne moremo podati indeksa_{2008/2007} o skupni povprečni oceni.

Tabela 3: Povprečna ocena študentov UPEŠ v obdobju 2007-2008

Povprečna ocena študentov	Leto 2007			Leto 2008			Indeks _{2008/2007} (skupaj)
	Redni študij	Izredni študij	Skupaj (povprečje)	Redni študij	Izredni študij	Skupaj (povprečje)	
1. letnik	7,22	7,03	7,13	7,16	6,74	6,95	97,54
2. letnik	7,56	6,96	7,26	7,46	7,02	7,24	99,72
3. letnik	7,28	6,83	7,055	7,61	7,08	7,35	104,11
Absolvent	/	/	/	7,25	7,63	7,44	/
Skupaj	7,35	6,94	7,15	7,37	7,12	7,24	/

Vir: Interni podatki o študentih 2007-2008. Služba za študijske zadeve Ekonomske fakultete (2009).

4.4 Analiza rezultatov ankete o pričakovanju študentov UPEŠ glede plače in nagrajevanja pri prvi zaposlitvi

Anketni vprašalnik je izpolnilo 132 UPEŠ študentov Ekonomske fakultete. Večino vprašalnikov sem prejela na sami fakulteti, medtem ko so bili ostali posredovani preko elektronske pošte.

4.4.1 Splošni podatki o anketirancih

V prvem delu ankete so me zanimali splošni podatki, kot so spol, kraj bivanja in povprečna ocena anketirancev. V raziskavi je sodelovalo 62,12 % žensk in 37,88 % moških (slika 1 v prilogi 2).

Med anketiranci je bilo 50,76 % takšnih s stalnim prebivališčem v Ljubljani z okolico in 49,24 % takšnih, ki prebivajo drugje po Sloveniji. Torej bistvene razlike med tema dvema možnostma ni bilo opaziti (slika 2 v prilogi 2).

Več kot polovica anketirancev je imela povprečno oceno med 7,51 in 8,50, 30,30 % med 6 in 7,50 in samo 18,18 % med 8,51 in 10 (slika 3 v prilogi 2). Ženske so imele boljše povprečne ocene od moških, saj je imelo kar 59,76 % študentk povprečno oceno med 7,51 in 8,50, medtem ko je pri študentih z 48 % prevladovala povprečna ocena med 6 in 7,50. Pri povezavi med krajem bivanja in povprečno oceno večjih razlik ni bilo. Tako pri študentih, ki živijo v Ljubljani z okolico, kot pri tistih, ki živijo drugje po Sloveniji, je prevladovala povprečna ocena med 7,51 in 8,50. Pri študentih, ki bivajo drugje po Sloveniji, je bil ta delež nekoliko višji in je znašal 52,31 %, medtem ko je v Ljubljani ta delež predstavljal 50,75 % (tabela 1 v prilogi 2).

4.4.2 Sistem plač

Plače lahko razdelimo na fiksni in variabilni del. Tako več kot polovica anketirancev meni, da variabilni del plače, ki je vezan na uspešnost posameznika, ne bi smel imeti tolikšnega vpliva na višino plače, kot pa jih imajo v nekaterih tujih visoko inovativnih podjetjih, kjer je to razmerje prav nasprotno. Mogoče tudi zato, ker želijo imeti večji del plače fiksni, saj jim to prinaša zanesljivost in varnost. Tako jih kar 65,91 % meni, da bi morale biti to razmerje 70:30, 18,94 % jih meni 90:10, 10,60 % jih meni 50:50 in le 4,55 % anketirancev meni, da bi morale biti to razmerje 30:70 (slika 14 v prilogi 2).

Večina anketirancev je mnenja, da mora biti plača odvisna tudi od njihove uspešnosti in da mora sistem plač in nagrajevanja vsebovati tudi sistem nagrajevanja uspešnosti (slika 23 v prilogi 2).

4.4.3 Pomen finančnih in nefinančnih nagrad

Malo več kot dve tretjini anketirancev bi želeli imeti takšen sistem nagrajevanja, ki bi temeljil na kombinaciji finančnih in nefinančnih spodbud, medtem ko bi 26,52 % anketirancev želelo imeti več finančnih spodbud in 7,58 % anketirancev več nefinančnih spodbud (slika 4 v prilogi 2).

Nagrade bi kar močno vplivale na to, koliko truda bi anketiranci vložili pri svojem delu oziroma, kako zavzeti bi bili pri svojem delu, saj bi nagrade na 43,94 % anketirancev imele velik vpliv, na 41,67 % bi imele srednje velik vpliv, na 10,60 % bi imele majhen vpliv, medtem ko na 3,79 % anketirancev nagrade ne bi imele nobenega vpliva (slika 5 v prilogi 2). Pri moških bi bil vpliv nagrad na delo srednje velik, medtem ko bi bil pri ženskah velik. Na anketirance, ki bivajo v Ljubljani z okolico, imajo nagrade velik vpliv na delo, medtem ko ima nagrada na anketirance, ki bivajo drugje po Sloveniji, srednje velik vpliv. Pri anketirancih s povprečno oceno med 6 in 7,50 in tistih med 8,51 in 10 je prevladoval odgovor srednje velik vpliv, medtem ko je pri tistih s povprečno oceno med 7,51 in 8,50 prevladoval odgovor velik vpliv s 50 % (tabela 2 v prilogi 2).

Anketiranci bi povečali svoj napor pri delu ob ustrezni višini finančne nagrade, v odstotkih od neto plače (takšnih je bilo kar 86,36 %). Največ (36,36 %) bi jih povečalo napor ob 10-odstotni finančni nagradi, medtem ko najmanj (12,88 %) ob 5-odstotni nagradi. 9,85 % anketirancev je pripravljeno povečati trud brez dodatne finančne nagrade, medtem ko 3,79 % anketirancev ni pripravljeno povečati svojega vloženega napora za denarno nagrado (slika 6 v prilogi 2). Višina nagrade bi morala biti pri anketirancih moškega spola višja, kot pri ženskah, da bi povečali svoj napor pri delu, saj je pri moških prevladoval odgovor 15 %, medtem ko pri ženskah 10 %. Ne glede na kraj bivanja in povprečno oceno bi morala biti višina nagrade visoka 10 %, da bi anketiranci povečali svoj trud pri delu, saj je bil pri obeh pri tej višini nagrade odgovor najštevilčnejši (tabela 3 v prilogi 2).

V okviru sistema nagrajevanja dajejo anketiranci velik pomen tudi nefinančnim nagradam. Tako bi jih v največji meri motivirali dodatni prosti dnevi, zanimivo delo in omogočanje večjih izzivov pri delu, saj so bili pri teh nagradah odgovori najštevilčnejši pri možnosti zelo veliko. Medtem ko bi jih javna ustna pohvala, napotitve na izobraževanja in zagotovitev boljših delovnih pogojev motivirali nekoliko manj, pa še vedno veliko, saj so bili tu odgovori pri možnosti veliko drugi najštevilčnejši (slike 7, 8, 9, 10, 11 in 12 v prilogi 2).

Anketiranci bi za nadpovprečno opravljeno delo pričakovali nagrado, pa naj bi bila to nefinančna ali finančna, saj le 1,52 % anketirancev v zameno za opravljeno delo ne bi pričakovalo ničesar. Tako bi najbolj pričakovali napredovanje s 43,18 %, zatem višjo plačo s 37,88 % in pohvalo s 17,42 % (slika 13 v prilogi 2).

Med nagrade vključujemo tudi napredovanje in tako me je zanimalo tudi, kako pomembni so za anketirance določeni kriteriji za napredovanje. Tako jim je nadpovprečna uspešnost pri delu za napredovanje pomembna, saj kar 40,15 % anketirancev meni, da so zelo pomembni. Medtem ko so jim kriteriji, kot so različna znanja, delovne izkušnje, lastnosti zaposlenega in strokovnost, pomembni nekoliko manj, ampak še vedno veliko, saj so bili tu odgovori pri možnosti veliko najštevilčnejši. Kriterij lastnosti zaposlenega pa je edini kriterij, kjer

anketiranci menijo, da niso nepomembni, saj je bilo pri vseh ostalih kriterijih nekaj takšnih primerov in so znašali od 0,76 do 3,03 % (slike 17, 18, 19, 20 in 21 v prilogi 2).

Veliko avtorjev piše na temo, ali je denar najpomembnejši motivacijski dejavnik, zato je tudi mene zanimalo, kaj o tem mislijo anketiranci. Denar tako za skoraj dve tretjini anketirancev ni glavni motivator, ki bi jih spodbujal k njihovi produktivnosti in uspešnosti, ampak so jim pomembne tudi druge nagrade (slika 22 v prilogi 2).

4.4.4 Višina plače

Pri prvi zaposlitvi skoraj polovica anketirancev pričakuje neto plačo med 901 in 1.200 €, 25 % med 600 in 900 €, 22,73 % med 1.201 in 1.500 €, 6,06 % med 1.501 in 2.000 € in 1,52 % jih pričakuje več kot 2.000 € (slika 15 v prilogi 2). Opazimo lahko, da imajo anketiranci realna, povprečna pričakovanja, če jih primerjamo s povprečnimi mesečnimi plačami v obdobju januar-marec 2009, ki so prikazane v tabeli 4.

Tabela 4: Povprečna mesečna plača v obdobju januar-marec 2009

Mesec	Bruto plača (v €)	Neto plača (v €)	Bruto povprečje zadnji treh mesecev (v €)	Neto povprečje zadnjih treh mesecev (v €)
Januar 2009	1.416,40	917,15	1.475,23	946,01
Februar 2009	1.381,87	898,74	1.418,85	918,29
Marec 2009	1.425,05	921,69	1.407,79	912,53

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2009.

Bistvenih razlik med vsemi tremi možnostmi (spol, kraj bivanja, povprečna ocena) ni bilo. Tako skoraj polovica moških, kot tudi žensk, pričakuje neto plačo pri prvi zaposlitvi med 901 in 1.200 €. Omenimo lahko le, da so kot drug najbolj pogost odgovor moški s 24 % obkročili odgovor med 1.201 in 1.500 €, ženske pa z 29,27 % odgovor med 600 in 900 €. Tudi pri kraju bivanja ni bilo večjih razlik, saj je tako pri tistih, ki bivajo v Ljubljani z okolico, kot tistih, ki bivajo drugje po Sloveniji, prevladoval odgovor med 901 in 1.200 € (Ljubljana z okolico: 40,30 %, drugje po Sloveniji: 49,23 %). Čeprav bi lahko predvidevali, da bi tisti, ki imajo višjo povprečno oceno, pričakovali višjo neto plačo, temu ni bilo tako, saj je bil pri vseh treh povprečnih ocenah najštevilčnejši odgovor med 901 in 1.200 € (tabela 4 v prilogi 2).

Zanimalo me je tudi, ali obstaja kakšna razlika med pričakovanji anketirancev pri prvi zaposlitvi in po petih letih delovne dobe glede višine neto plače. Tako anketiranci po petih letih delovne dobe pričakujejo višjo neto plačo, kot pa na začetku, saj jih polovica pričakuje med 1.401 in 2.000 €, 21,97 % med 1.001 in 1.400 €, 19,70 % med 2.001 in 3.000 €, 6,81 % več kot 3.000 € in le 1,52 % med 600 in 1.000 €. Pričakovanja tudi niso tako visoka, saj je le malo tistih, kjer pričakovanja presegajo več kot 3.000 € (slika 16 v prilogi 2). Tudi tukaj ni bilo večjih razlik glede na spol, kraj bivanja in povprečno oceno. Namreč pri vseh treh

sklopih lahko opazimo, da z okoli 50 % odstotki prevladuje višina neto plače med 1.401 in 2.000 € (tabela 5 v prilogi 2).

Tabela 5 prikazuje, da bi bili anketiranci pripravljene sprejeti prvo zaposlitev v povprečju za 928,70 €. Polovica anketirancev je imela manjšo ali kvečjemu enako pričakovanje v vrednosti 900 € (glede minimalne plače), ostala polovica anketirancev pa je imela večje pričakovanje. 24,24 % anketirancev meni, da je 1.000 € višina neto plače, za katero so pripravljene sprejeti prvo zaposlitev, kar predstavlja modus. Minimalna plača se v povprečju odklanja od aritmetične sredine za 234,30 €. Najmanjša pričakovana vrednost minimalne plače je bila 500 €, največja vrednost pa 2.000 €. Prvi kvartil nam pove, da 25 % anketirancev pričakuje 800 € ali manj minimalne plače, tretji kvartil pa, da 75 % anketirancev pričakuje 1.000 € ali manj (tabela 6 v prilogi 2).

Tabela 5: Prikaz dobljenih rezultatov na dvanajsto vprašanje

Minimalna plača (v €)			
Povprečje	928,70	Minimum	500,00
Mediana	900,00	Maksimum	2.000,00
Modus	1.000,00	Prvi kvartil Q₂₅	800
Standardni odklon	234,30	Tretji kvartil Q₇₅	1.000

Zaradi zelo aktualne teme o tako imenovani finančni krizi, sem se odločila, da v raziskavo vključim tudi pričakovanja študentov glede vpliva krize na nagrajevanje. Na anketirance tako imenovana finančna kriza in recesija nima večjega vpliva na višino plače, saj jih tako meni kar 71,21 %, medtem ko jih 28,79 % meni, da zaradi krize pričakujejo nižjo plačo (slika 24 v prilogi 2). Velike razlike med vsemi tremi možnostmi (spol, kraj bivanja, povprečna ocena) ni, saj je tako pri spolu, kraju bivanja in povprečni oceni prevladovala možnost nima vpliva (tabela 7 v prilogi 2).

Malo več kot polovica anketirancev (53,79 %) pričakuje nižje nagrade za učinkovitost in produktivnost zaradi finančne krize, medtem ko jih 46,21 % ne pričakuje nižjih nagrad (slika 25 v prilogi 2). Želela sem tudi ugotoviti, ali obstaja kakšna razlika med spolom, krajem bivanja in povprečno oceno. 50 % moških meni, da pričakuje nižje nagrade, 50 % moških pa ne pričakuje nižjih nagrad, medtem ko pri ženskah prevladuje odgovor, da pričakuje nižje nagrade s 56,10 %. Kraj bivanja nima vpliva na odgovor, saj tako tisti, ki živijo v Ljubljani in tisti, ki živijo drugje po Sloveniji, menijo, da zaradi krize pričakujejo nižje nagrade. Pri povprečnih ocenah opazimo, da tisti s povprečno oceno med 6 in 7,50 in tisti med 7,51 in 8,50 pričakujejo nižje nagrade, medtem ko tisti s povprečno oceno med 8,51 in 10 ne pričakujejo nižjih nagrad zaradi tako imenovane finančne krize (tabela 8 v prilogi 2).

4.5 Ugotovitve raziskave

Sistem nagrajevanja mora po mnenju študentov vključevati tako finančne kot nefinančne spodbude. Velik pomen dajejo nagradam, ki bi v precejšnji meri vplivale na njihovo zavzetost

pri delu. Namreč zelo malo je bilo takšnih, ki so bili mnenja, da nagrade ne bi imele vpliva na njihov trud pri delu. Večina študentov bi bila pripravljena povečati svoj napor pri delu ob ustrezni finančni nagradi (prevladovala je nagrada v višini 10 % neto plače). Malo je bilo tistih, ki bi bili pripravljene povečati trud brez dodatne finančne nagrade, še manj pa tistih, ki ne bi bili pripravljene povečati svojega vloženega napora za denarno nagrado. Pri študentih moškega spola bi morala biti višina nagrade višja, kot pri ženskah, da bi povečali svoj napor pri delu, medtem ko glede na kraj bivanja in povprečno oceno razlik ni bilo. Poleg finančnih nagrad sem želela ugotoviti, kako močno bi študente motivirale nefinančne nagrade. Vse našete nefinančne nagrade se jim zdijo pomembne, saj jih večina tudi trdi, da denar ni najpomembnejši motivacijski dejavnik. Izmed vseh nagrad bi jih najbolj motivirali dodatni prosti dnevi, zanimivo delo in omogočanje večjih izzivov pri delu, malo manj, ampak še vedno veliko, pa javna ustna pohvala, napotitve na izobraževanja in zagotovitev boljših delovnih pogojev. V zameno za nadpovprečno opravljeno delo bi najbolj pričakovali napredovanje in ne tipično finančno nagrado, kot je višja plača.

Večina študentov pričakuje neto plačo pri prvi zaposlitvi med 901 in 1.200 €, kar pomeni, da so njihova pričakovanja povprečna, realna, če to primerjamo s povprečno mesečno plačo v mesecu marcu 2009, ki je znašala 921,69 €. Po petih letih delovne dobe pa študenti pričakujejo višjo neto plačo, in sicer med 1.401 in 2.000 €. Povprečna minimalna plača, za katero bi bili študenti pripravljene sprejeti prvo zaposlitev, je bila 928,70 €. Pri tem je modus znašal 1.000 €, mediana pa 900 €.

Finančna kriza ne vpliva na pričakovanja študentov glede višine njihove plače, saj jih večina meni, da zaradi nje ne pričakujejo nižje plače. Medtem ko pri vplivu finančne krize na višino nagrade za učinkovitost in produktivnost niso bili tako enotni, saj je bila razlika med tistimi, ki pričakujejo nižje nagrade in tistimi, ki ne pričakujejo nižjih nagrad, zelo majhna. Prevladovali so tisti študenti, ki pričakujejo nižje nagrade zaradi finančne krize.

Sklep

Podjetja morajo razviti ustrezen sistem nagrajevanja, ki bo vodil k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Podjetje lahko s pravim sistemom plač in nagrajevanja obdrži ključne kadre, ki k uspešnosti in razvoju podjetja največ prispevajo.

V diplomskem delu sem želela predstaviti sistem plač in nagrajevanja ter ugotoviti, kakšen je odnos študentov do nagrajevanja oziroma, kakšna so njihova pričakovanja glede plače in nagrajevanja pri prvi zaposlitvi.

V teoretičnem delu sem prikazala, kako na sistem plač in nagrajevanja gledajo različni avtorji. Podrobnejše sem predstavila finančne nagrade, ugodnosti pri delu in nefinančne nagrade, ki

skupaj pomenijo celoten sistem nagrajevanja. Prikazala sem tudi pomen psihološke pogodbe, ki je odvisna od različnih potreb in motivacije vsakega zaposlenega. Pomembno se mi je zdelo vključiti sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu in s tem prikazati, kaj vse delodajalec ponuja zaposlenemu. Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja mora podjetje upoštevati strateški način, zato sem predstavila strateški proces oblikovanja sistema, s pomočjo katerega podjetje ustvari takšen sistem, ki bo prispeval h konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. V empiričnem delu pa sem s pomočjo anketnega vprašalnika opravila raziskavo o pričakovanju študentov UPEŠ Ekonomske fakultete v Ljubljani glede plače in nagrajevanja pri prvi zaposlitvi. Z analizo rezultatov 132 anket sem prišla do zanimivih ugotovitev glede pričakovanj, hotenj študentov glede sistema nagrajevanja pri prvi zaposlitvi. Študentom UPEŠ tako finančne kot nefinančne nagrade veliko pomenijo. Vplivale bi na njihov vložen trud in zagnanost pri delu, prav tako pa bi bili pripravljeni povečati svoj napor pri delu za določeno višino finančne nagrade. Pri vsaki zaposlitvi, pa naj gre za prvo ali ne, ima višina plače velik pomen. Študenti UPEŠ pričakujejo pri prvi zaposlitvi neto plačo v višini med 901 in 1.200 €, kar se mi ne zdi veliko glede na njihovo izobrazbo in če primerjamo s povprečno mesečno plačo v mesecu marcu 2009. Pričakovanja o višini neto plače se bodo po petih letih delovne dobe povečala, kar je bilo tudi za pričakovati. V tem času mnogo držav pesti finančna kriza, zato sem odločila, da v raziskavo vključim tudi dve vprašanji na to temo. Prišla sem do ugotovitev, da zaradi krize ne pričakujejo nižjih plač, medtem ko pri vplivu krize na višino nagrad za učinkovitost in produktivnost nekateri pravijo, da pričakujejo nižje nagrade, spet drugi pa ne. Razlika pri zadnjem vprašanju je zelo majhna, zato ne morem trditi, da kriza na vse vpliva enako.

Podjetja se morajo zavedati, da nagrajevanje ne predstavlja samo stroška delovne sile, vendar tudi obliko investicije v človeški kapital. Prav ta podjetju prinaša boljše poslovne rezultate in večjo konkurenčnost.

Viri in literatura

1. Davis, K & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work: organizational behavior* (8th ed.). New York: McGraw Hill.
2. DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. *Personnel/human resource management*. (3rd ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.
3. Franca, V. (2008). Nagrajevanje delovne uspešnosti: način za zmanjševanje absentizma in fluktuacije. *HRM*, 6 (24), 49-53.
4. Gruban, Brane (2006). Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM*, 4 (11), 20-25.
5. Henderson, R. I. (1989). *Compensation management: rewarding performance*. (5th ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.
6. *Interni podatki o študentih 2007-2008*. Služba za študijske zadeve Ekonomske fakultete (2009).
7. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Koražija, Nataša (2007). Hrvati in Romuni nas prehitevajo pri managerskih plačah. *Manager*, (12), str. 8.
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Lipičnik, B. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih (1998a). V S. Možina (ur.), F. Jamšek, B. Lipičnik, Z. Vodovnik, A. Svetic, M. Stanojević & M. Merkač Skok, *Management kadrovskih virov* (str. 245-305). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Lipičnik, B. Krmiljenje človekovih aktivnosti (2002). V S. Možina (ur.), B. Kavčič, M. I. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus & R. Bohinc, *Management: nova znanja za uspeh* (str. 444-470). Radovljica: Didakta.
12. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

14. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
15. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 14. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=29>.
16. Štular, S. (2008, 08. avgust). Boljša plača in službeni avtomobil ne premamita vsakega. *Finance*. Najdeno 21. 7. 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=22012>.
17. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Vukasović-Žontar Maja (2004). Motivacija zaposlenih - finančne in nefinančne spodbude. *Zbornik referatov*. 74-88.
19. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
20. Zupan, N. Plače in nagrajevanje zaposlenih. (2002). V S. Možina (ur.), I. Svetlik, F. Jamšek, N. Zupan & Z. Vodovnik, *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Zupan, N. Plače in nagrajevanje zaposlenih. (2009). V N. Zupan (ur.), I. Svetlik (ur.), M. Stanojević, S. Možina, A. Kohont & R. Kaše, *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Prikaz dobljenih rezultatov ankete	4

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Klavdija Kozelj, študentka univerzitetnega programa Ekonomske fakultete v Ljubljani. Anketo izvajam za potrebe svoje diplomske naloge z naslovom **Pričakovanje študentov UPEŠ glede plače in nagrajevanja pri prvi zaposlitvi**. Poudariti je potrebno, da se vsa vprašanja nanašajo na vašo prvo zaposlitev. Prosim, da na vprašanja odgovarjate čim bolj iskreno in v skladu z navodili.

Anketa je popolnoma anonimna.

Za vaše odgovore sem vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Spol (obkrožite)

a) moški

b) ženski

2. Kraj bivanja (stalno prebivališče) (obkrožite)

a) Ljubljana z okolico

b) drugje po Sloveniji

3. Vaša povprečna ocena (obkrožite)

a) 6-7,50

c) 8,51-10

b) 7,51-8,50

4. Kakšen sistem nagrajevanja bi želeli imeti pri prvi zaposlitvi? (obkrožite)

a) več finančnih spodbud

c) kombinacija obeh

b) več nefinančnih spodbud

5. Kako bi nagrade (denarne in nedesarne) vplivale na vaše delo (zavzetost in vložen trud pri delu)? (obkrožite)

a) nagrada ne bi imela vpliva

c) nagrada bi imela srednje velik vpliv

b) nagrada bi imela majhen vpliv

d) nagrada bi imela velik vpliv

6. Kako visoka bi morala biti finančna nagrada (v odstotkih od neto plače), da bi povečali svoj vloženi napor pri delu? (obkrožite)

a) pripravljen sem povečati svoj vloženi napor brez dodatne finančne nagrade

- b) 5 %
- c) 10 %
- d) 15 %
- e) več kot 15 %
- f) nisem pripravljen povečati svojega vloženega napora za denarno nagrado

7. Kako močno bi vas spodnje nefinančne nagrade motivirale za delo? (obkrožite oceno za vsako posamezno nefinančno nagrado, 1 - sploh me ne bi motivirala, 5 - zelo bi me motivirala)

Javna ustna pohvala	1	2	3	4	5
Dodatni prosti dnevi	1	2	3	4	5
Napotitve na izobraževanja	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Zagotovitev boljših delovnih pogojev	1	2	3	4	5
Omogočanje večjih izzivov pri delu	1	2	3	4	5

8. Kaj bi najbolj pričakovali v zameno za nadpovprečno opravljeno delo? (obkrožite)

- a) višjo plačo
- b) pohvalo
- c) napredovanje
- d) ničesar

9. Kakšno bi moralo biti razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače? (obkrožite)

- a) 90:10
- b) 70:30
- c) 50:50
- d) 30:70

10. Višina neto plače, ki jo pričakujete pri prvi zaposlitvi, znaša med: (obkrožite)

- a) 600-900 €
- b) 901-1.200 €
- c) 1.201-1.500 €
- d) 1.501-2.000 €
- e) več kot 2.000 €

11. Višina neto plače, ki jo pričakujete po petih letih delovne dobe, znaša med: (obkrožite)

- a) 600-1.000 €
- b) 1.001-1.400 €
- c) 1.401-2.000 €
- d) 2.001-3.000 €
- e) več kot 3.000 €

12. Najmanj kakšna bi morala biti višina neto plače, da bi bili pripravljene sprejeti prvo zaposlitev? (odgovor napišite na črto)

_____ €

13. Kako pomembni bi bili za vas spodnji kriteriji za napredovanje? (obkrožite oceno pomembnosti za vsak posamezni kriterij, 1 - nepomemben, 5 - zelo pomemben)

Različna znanja	1	2	3	4	5
Delovne izkušnje	1	2	3	4	5
Nadpovprečna uspešnost pri delu	1	2	3	4	5
Lastnosti zaposlenega (na primer predanost delu)	1	2	3	4	5
Strokovnost	1	2	3	4	5

14. Ali menite, da je denar najpomembnejši motivacijski dejavnik? (obkrožite)

a) da

b) ne

15. Ali menite, da bi morala biti vaša pričakovana plača odvisna tudi od vaše uspešnosti? (obkrožite)

a) da

b) ne

16. Ali so se vaša pričakovanja glede višine plače spremenila zaradi tako imenovane finančne krize in recesije? (obkrožite)

a) finančna kriza nima vpliva na moja pričakovanja na višino plače

b) pričakujem nižjo plačo zaradi finančne krize

17. Ali pričakujete nižje nagrade za učinkovitost in produktivnost zaradi finančne krize? (obkrožite)

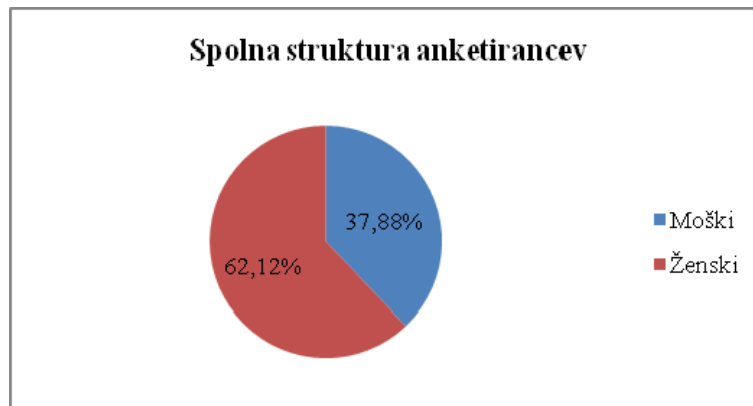
a) da

b) ne

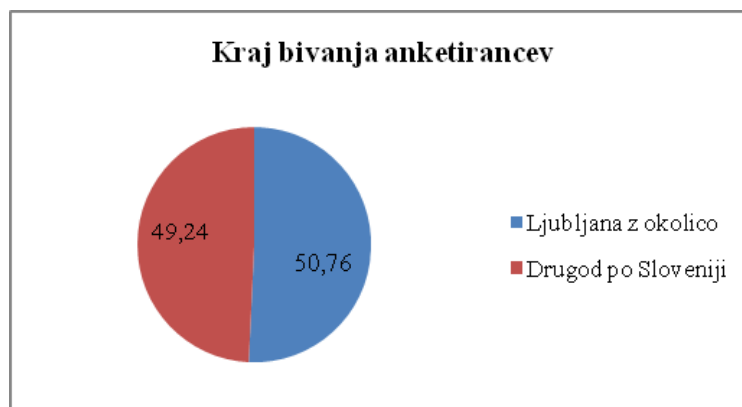
Hvala za sodelovanje

Priloga 2: Prikaz dobljenih rezultatov ankete

Slika 1: Prikaz dobljenih rezultatov na prvo vprašanje



Slika 2: Prikaz dobljenih rezultatov na drugo vprašanje



Slika 3: Prikaz dobljenih rezultatov na tretje vprašanje

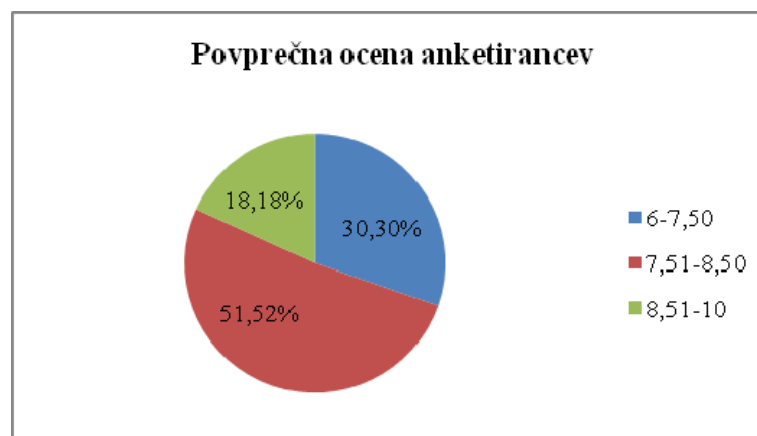
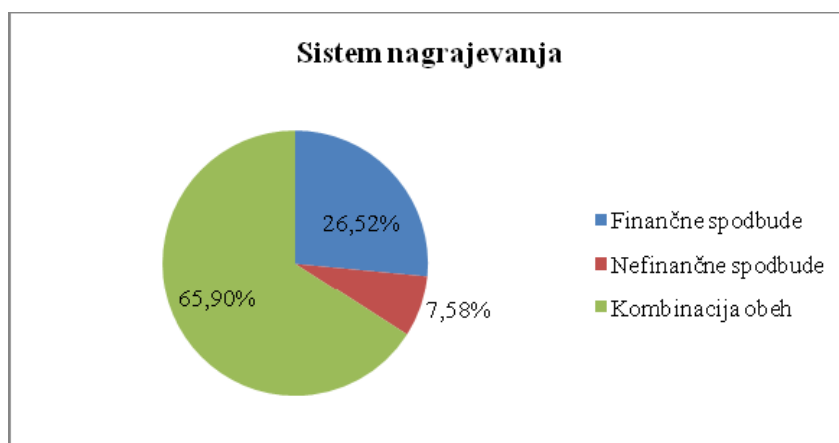


Tabela 1: Povezava med spolom, krajem bivanja in povprečno oceno

Spol, kraj bivanja/povprečna ocena		6-7,50 (v %)	7,51-8,50 (v %)	8,51-10 (v %)	Skupaj (v %)
Spol	Moški	48,00	38,00	14,00	100,00
	Ženski	19,51	59,76	20,73	100,00
Kraj bivanja	Ljubljana z okolico	31,34	50,75	17,91	100,00
	Drugje po Sloveniji	29,23	52,31	18,46	100,00

Slika 4: Prikaz dobljenih rezultatov na četrto vprašanje



Slika 5: Prikaz dobljenih rezultatov na peto vprašanje

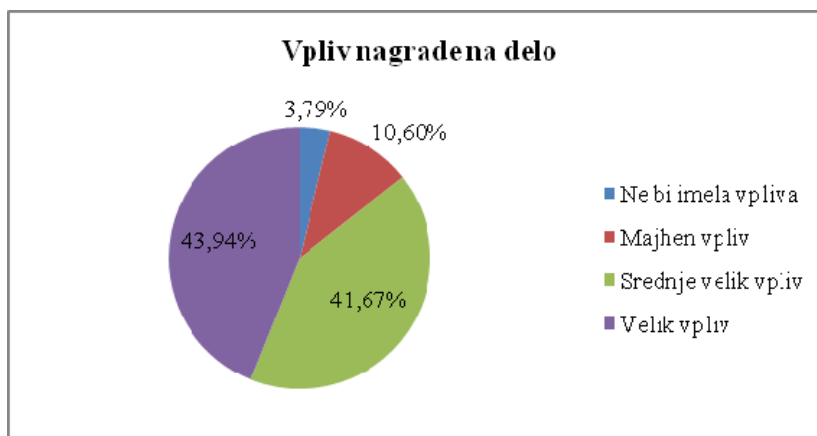


Tabela 2: Povezava med spolom, krajem bivanja, povprečno oceno in vplivom nagrade na delo

Spol, bivanje, povprečna ocena/vpliv nagrade na delo		Ne bi imela vpliva (v %)	Majhen vpliv (v %)	Srednje velik vpliv (v %)	Velik vpliv (v %)	Skupaj (v %)
Spol	Moški	2,00	12,00	46,00	40,00	100,00
	Ženski	4,88	9,76	39,02	46,34	100,00
Kraj bivanja	Ljubljana	5,97	10,45	37,31	46,27	100,00
	Drugje po Sloveniji	1,54	10,77	46,15	41,54	100,00
Povprečna ocena	6-7,50	2,50	15,00	42,50	40,00	100,00
	7,51-8,50	2,94	7,35	39,71	50,00	100,00
	8,51-10	8,33	12,50	45,83	33,33	100,00

Slika 6: Prikaz dobljenih rezultatov na šesto vprašanje

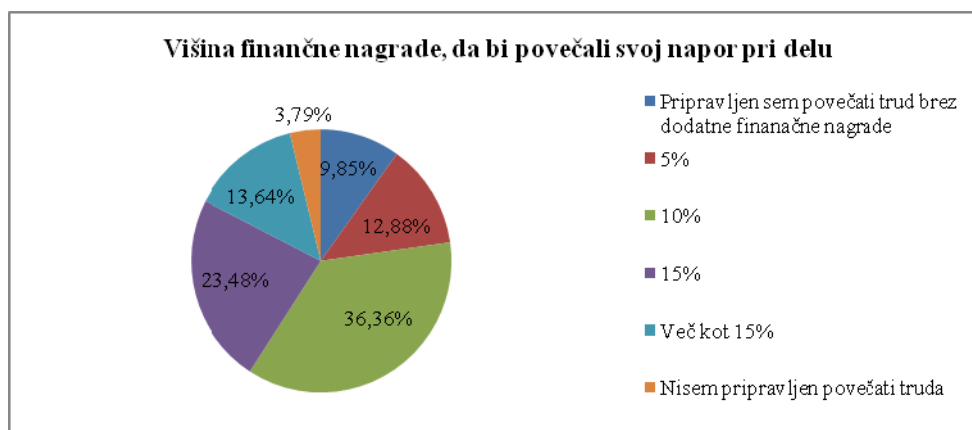
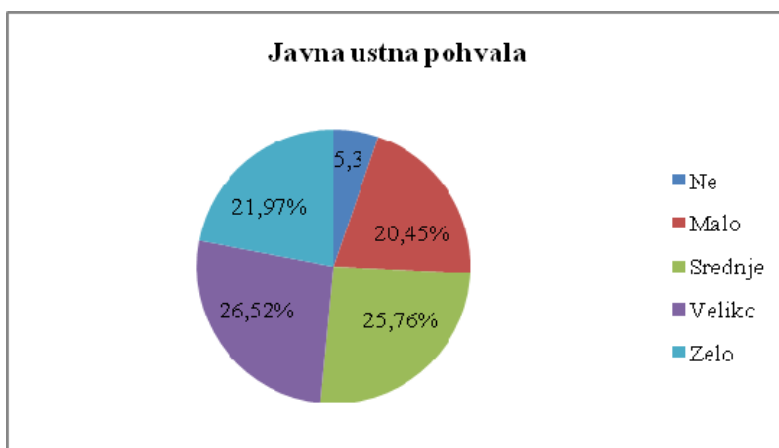


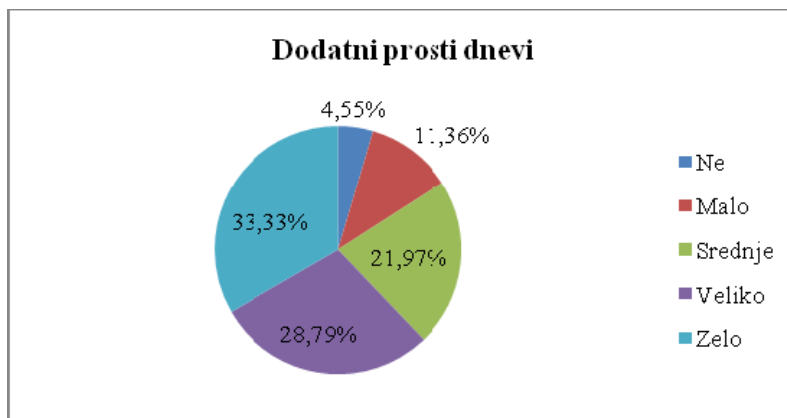
Tabela 3: Povezava med spolom, krajem bivanja, povprečno oceno in višino finančne nagrade, da bi povečali svoj napor pri delu

Spol, bivanje, povprečna ocena/višina finančne nagrade, da bi povečali svoj napor pri delu		Povečati trud brez dodatne finančne nagrade	5 %	10 %	15 %	Več kot 15 %	Nisem pripravljen povečati truda	Skupaj
Spol	Moški	10,00	14,00	22,00	32,00	18,00	4,00	100,00
	Ženski	9,76	12,20	45,12	18,29	10,98	3,66	100,00
Kraj bivanja	Ljubljana	5,97	13,43	35,82	26,87	11,94	5,97	100,00
	Drugje po Sloveniji	13,85	12,31	36,92	20,00	15,38	1,54	100,00
Povprečna ocena	6-7,50	10,00	20,00	35,00	17,50	12,50	5,00	100,00
	7,51-8,50	7,35	11,76	35,29	27,94	14,71	2,94	100,00
	8,51-10	16,67	4,17	41,67	20,83	12,50	4,17	100,00

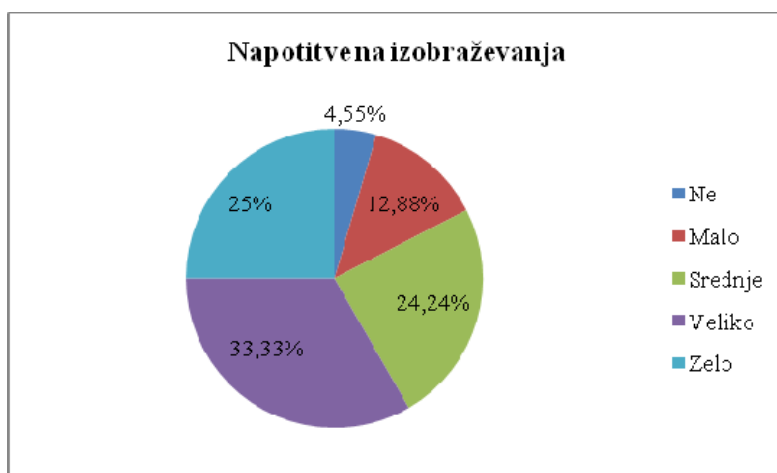
Slika 7: Prikaz dobljenih rezultatov na sedmo vprašanje



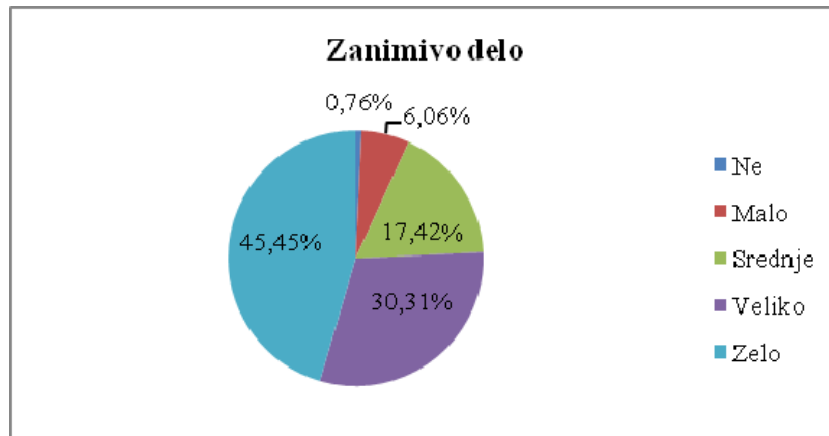
Slika 8: Prikaz dobljenih rezultatov na sedmo vprašanje



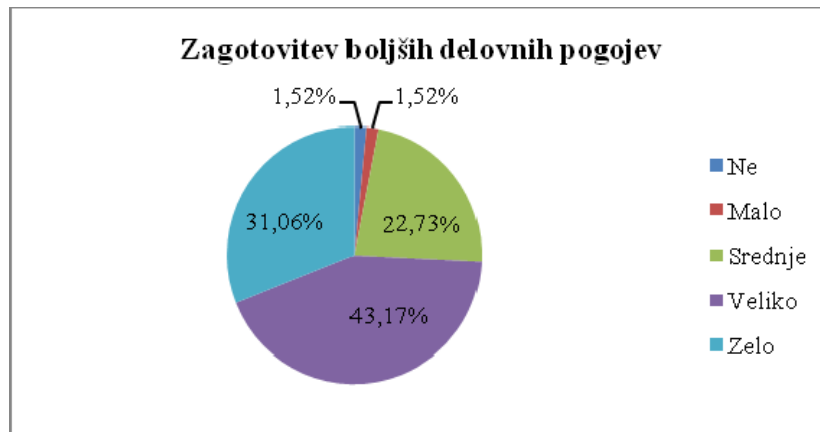
Slika 9: Prikaz dobljenih rezultatov na sedmo vprašanje



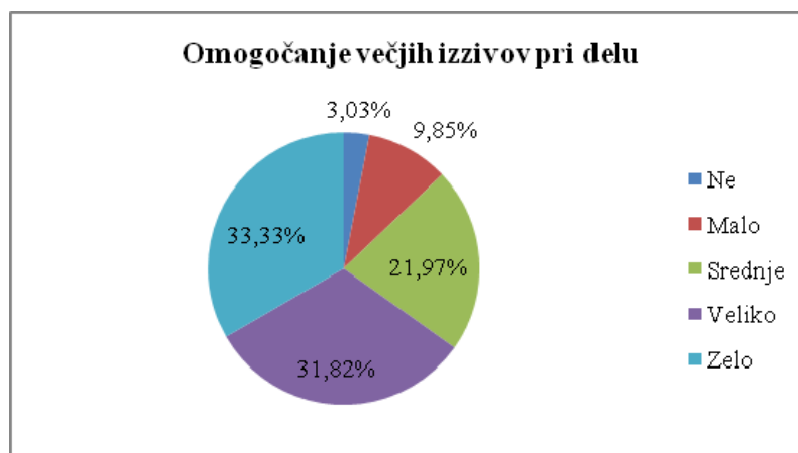
Slika 10: Prikaz dobljenih rezultatov na sedmo vprašanje



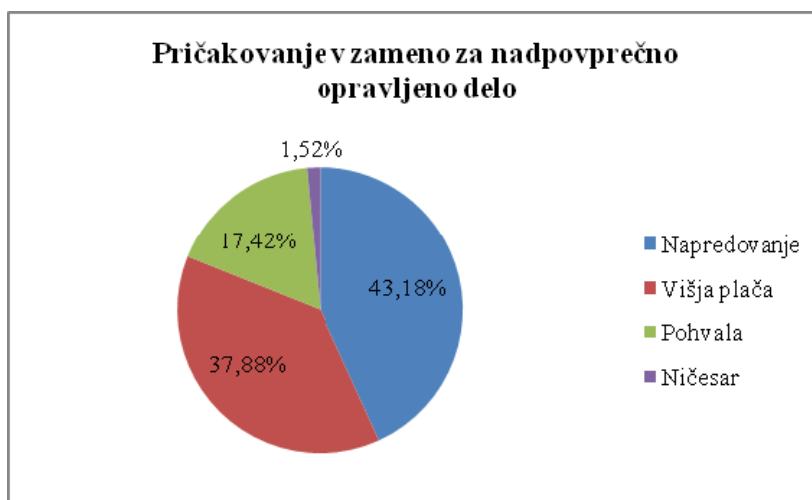
Slika 11: Prikaz dobljenih rezultatov na sedmo vprašanje



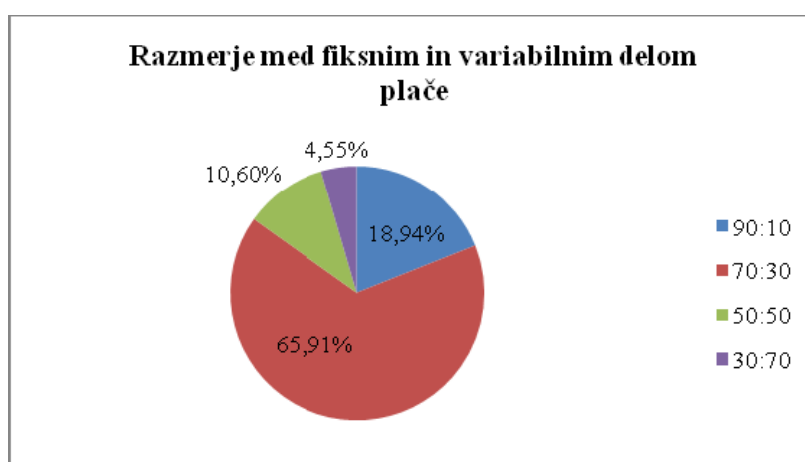
Slika 12: Prikaz dobljenih rezultatov na sedmo vprašanje



Slika 13: Prikaz dobljenih rezultatov na osmo vprašanje



Slika 14: Prikaz dobljenih rezultatov na deveto vprašanje



Slika 15: Prikaz dobljenih rezultatov na deseto vprašanje

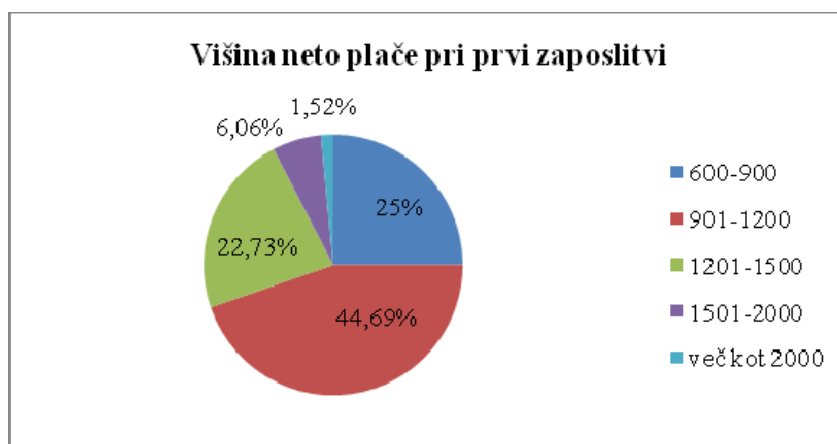


Tabela 4: Povezava med spolom, krajem bivanja, povprečno oceno in višino neto plače prvič

Spol, bivanje, povprečna ocena/višina neto plače prvič		600-900 (v %)	901-1.200 (v %)	1.201-1.500 (v %)	1.501-2.000 (v %)	več kot 2.000 (v %)	Skupaj (v %)
Spol	Moški	18,00	44,00	24,00	12,00	2,00	100,00
	Ženski	29,27	45,12	21,95	2,44	1,22	100,00
Kraj bivanja	Ljubljana z okolico	26,87	40,30	25,37	7,46	0,00	100,00
	Drugje po Sloveniji	23,08	49,23	20,00	4,62	3,08	100,00
Povprečna ocena	6-7,50	30,00	40,00	20,00	7,50	2,50	100,00
	7,51-8,50	25,00	45,59	25,00	2,94	1,47	100,00
	8,51-10	16,67	50,00	20,83	12,50	0,00	100,00

Slika 16: Prikaz dobljenih rezultatov na enajsto vprašanje

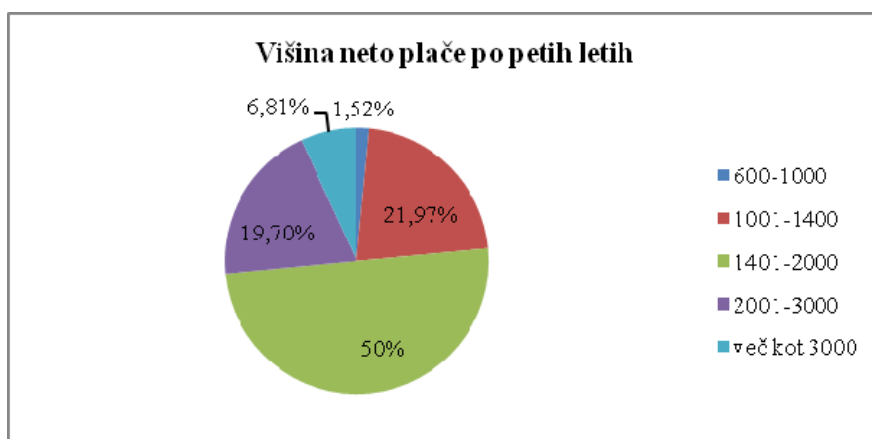


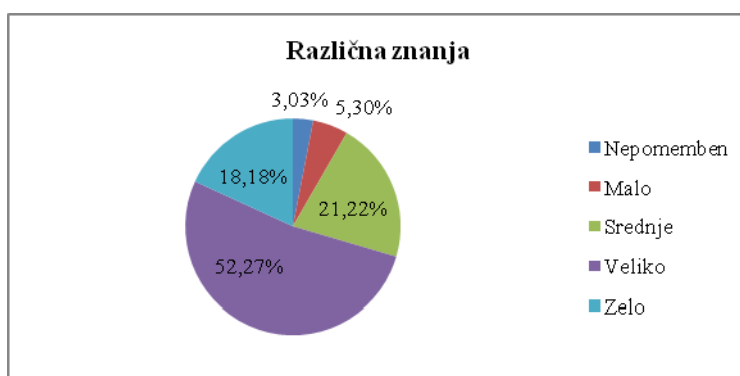
Tabela 5: Povezava med spolom, krajem bivanja, povprečno oceno in višine neto plače po petih letih

Spol, bivanje, povprečna ocena/višina neto plače po petih letih		600-1.000 (v %)	1.001-1.400 (v %)	1.401-2.000 (v %)	2.001-3.000 (v %)	več kot 3.000 (v %)	Skupaj (v %)
Spol	Moški	4,00	24,00	42,00	22,00	8,00	100,00
	Ženski	0,00	20,73	54,88	18,29	6,10	100,00
Kraj bivanja	Ljubljana z okolico	0,00	19,40	52,24	19,40	8,96	100,00
	Drugje po Sloveniji	3,08	24,62	47,69	20,00	4,62	100,00
Povprečna ocena	6-7,50	2,50	32,50	50,00	10,00	5,00	100,00
	7,51-8,50	0,00	14,71	50,00	27,94	7,35	100,00
	8,51-10	4,17	25,00	50,00	12,50	8,33	100,00

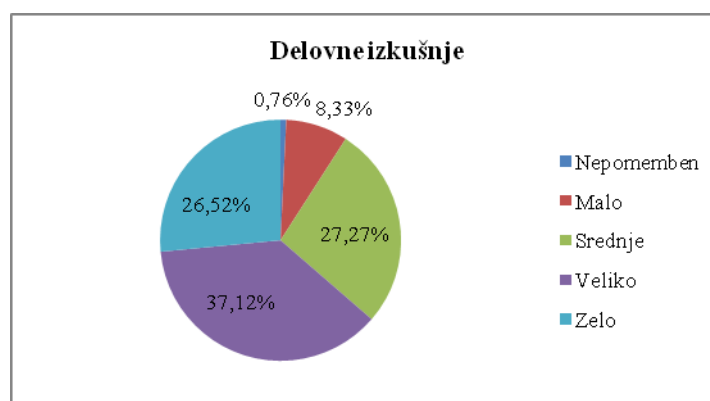
Tabela 6: Prikaz dobljenih rezultatov na dvanajsto vprašanje

Minimalna plača	Frekvenca	v %	Minimalna plača	Frekvenca	v %
500	4	3,03	950	2	1,52
550	1	0,76	999	1	0,76
600	1	0,76	1.000	32	24,24
650	1	0,76	1.100	6	4,55
700	17	12,88	1.200	7	5,30
750	3	2,27	1.300	1	0,76
800	27	20,45	1.400	2	1,52
850	1	0,76	1.500	5	3,79
890	1	0,76	1.600	1	0,76
900	18	13,64	2.000	1	0,76
Skupaj				132	100

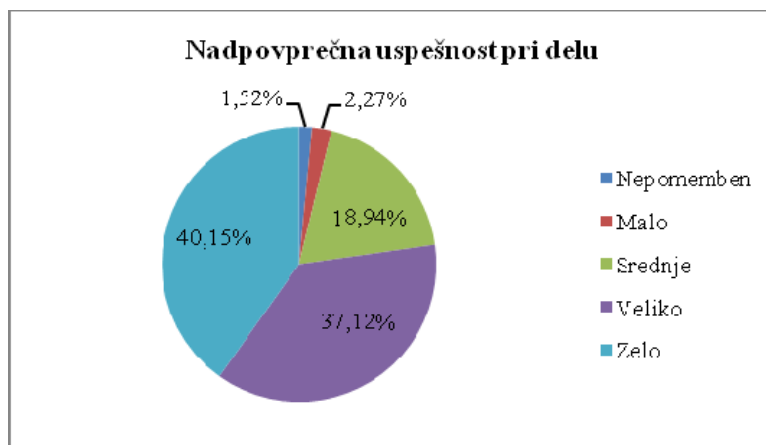
Slika 17: Prikaz dobljenih rezultatov na trinajsto vprašanje



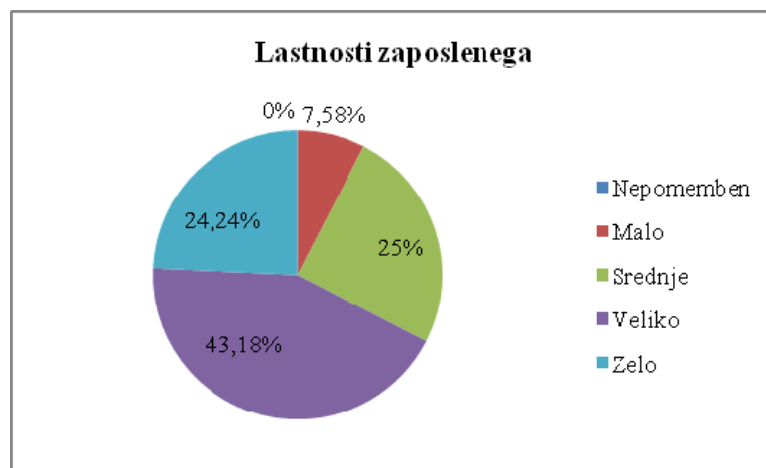
Slika 18: Prikaz dobljenih rezultatov na trinajsto vprašanje



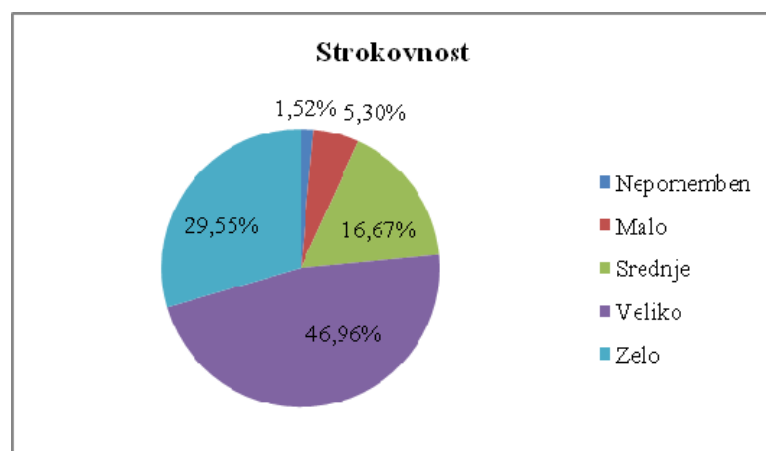
Slika 19: Prikaz dobljenih rezultatov na trinajsto vprašanje



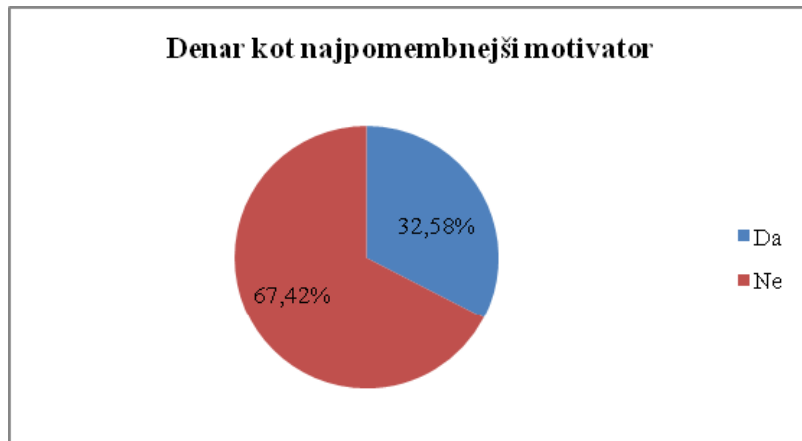
Slika 20: Prikaz dobljenih rezultatov na trinajsto vprašanje



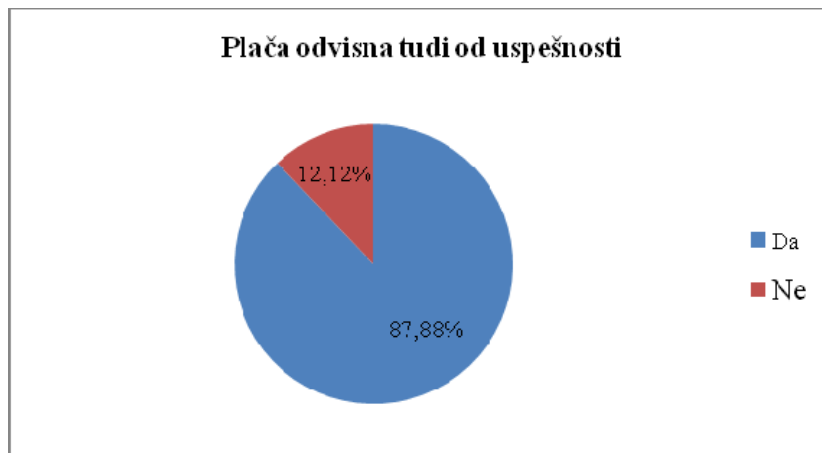
Slika 21: Prikaz dobljenih rezultatov na trinajsto vprašanje



Slika 22: Prikaz dobljenih rezultatov na štirinajsto vprašanje



Slika 23: Prikaz dobljenih rezultatov na petnajsto vprašanje



Slika 24: Prikaz dobljenih rezultatov na šestnajsto vprašanje

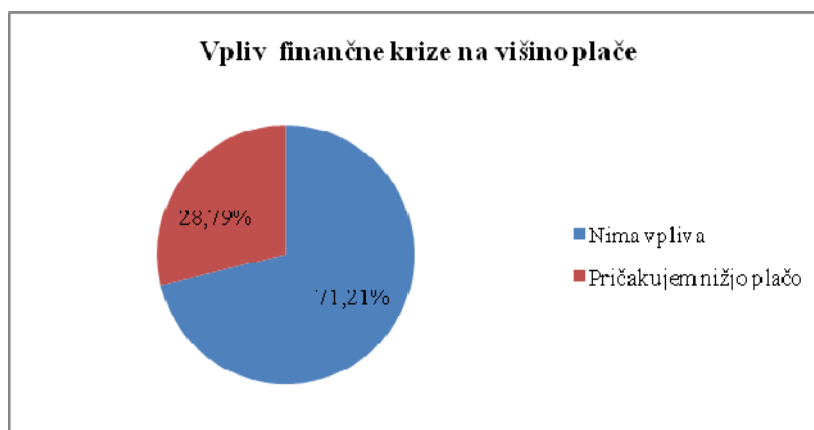


Tabela 7: Povezava med spolom, krajem bivanja, povprečno oceno in višino plače v krizi

Spol, bivanje, povprečna ocena/višina plače v krizi		Nima vpliva (v %)	Nižja plača (v %)	Skupaj (v %)
Spol	Moški	64,00	36,00	100
	Ženski	75,61	24,39	100
Kraj bivanja	Ljubljana	70,15	29,85	100
	Drugje po Sloveniji	72,31	27,69	100
Povprečna ocena	6-7,50	72,50	27,50	100
	7,51-8,50	69,12	30,88	100
	8,51-10	75,00	25,00	100

Slika 25: Prikaz dobljenih rezultatov na sedemnajsto vprašanje



Tabela 8: Povezava med spolom, krajem bivanja, povprečno oceno in pričakovanjem nižjih nagrad za učinkovitost in produktivnost zaradi finančne krize

Spol, bivanje, povprečna ocena/pričakovanje nižjih nagrad za učinkovitost in produktivnost zaradi finančne krize		Da (v %)	Ne (v %)	Skupaj (v %)
Spol	Moški	50,00	50,00	100
	Ženski	56,10	43,90	100
Kraj bivanja	Ljubljana	53,73	46,27	100
	Drugje po Sloveniji	53,85	46,15	100
Povprečna ocena	6-7,50	60,00	40,00	100
	7,51-8,50	54,41	45,59	100
	8,51-10	41,67	58,33	100