

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

BORUT BRADAČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH S FINANČNIMI NAGRADAMI

Ljubljana, junij 2013

BORUT BRADAČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani, Borut Bradač, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Motiviranje zaposlenih s finančnimi nagradami, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Katjo Katarino Mihelič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	2
1.1 Opredelitev motivacije in dejavniki motivacije.....	2
1.2 Motivacijske teorije	5
1.2.1 Motivacijska teorija Maslowa.....	5
1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.....	5
1.2.3 Vroomova motivacijska teorija.....	6
1.2.4 McGregorjeva motivacijska teorija.....	6
2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	7
2.1 Sistem plač in nagrajevanja	7
2.2 Temeljni sestavni deli sistema nagrajevanja	9
2.2.1 Osnovna plača.....	9
2.2.2 Dodatki k osnovni plači	9
2.3 Nagrajevanje kot način motiviranja.....	10
2.4 Plačilne strukture	11
2.5 Vrednotenje dela.....	12
3 FINANČNO NAGRAJEVANJE	15
3.1 Razmejitev med finančnim in nefinančnim nagrajevanjem	15
3.1.1 Finančno nagrajevanje	15
3.1.2 Nefinančno nagrajevanje	16
3.2 Prednosti finančnega nagrajevanja	16
3.3 Slabosti finančnega nagrajevanja	18
3.4 Vpliv finančnih nagrad na delovno storilnost	20
3.5 Glavne ugodnosti zaposlenih.....	21
3.5.1 Dodatki.....	21
3.5.2 Prejemki	22
3.5.3 Nadomestila	23
3.6 Plačilo za uspešnost posameznika	23

3.7	Plačilo za uspešnost skupine in podjetja (finančna participacija)	26
3.7.1	Udeležba zaposlenih v dobičku	26
3.7.2	Udeležba zaposlenih v lastništvu	29
3.7.3	Delitev prihrankov	31
4	PRIPOROČILA ZA PODJETJA	32
4.1	Nagrajevati posameznika ali skupino?	32
4.1.1	Zakaj motivirati zaposlene z nagradami za individualno uspešnost?	33
4.1.2	Zakaj motivirati zaposlene z nagradami za uspešnost skupine oziroma podjetja?	33
4.1.3	Ugotovitve o učinkovitosti nagrajevanja na podlagi uspešnosti	33
4.2	Nagrajevanje zaposlenih v času gospodarske krize	35
	SKLEP	36
	LITERATURA IN VIRI	38

UVOD

Cilj vsakega podjetja, vsake organizacije, je doseči čim boljše rezultate dela. Za uspeh podjetja je ključnega pomena delovna uspešnost. Slednja se lahko doseže tudi z ustreznim motiviranjem in nagrajevanjem zaposlenih. Motivacija in nagrajevanje sta v vsakem podjetju strateško izjemno pomembni in občutljivi temi. Motivirati nekoga pomeni, da to osebo pripravimo do tega, da stori oz. da bo storila nekaj, kar smo od nje hoteli, da stori. Motivacijo lahko označimo kot pomembno aktivnost managementa, če jo proučujemo v povezavi z organizacijo. V kolikor pa jo preučujemo v psihološkem konceptu, se motivacija nanaša na notranje, umsko stanje posameznika (Treven, 1998, str. 106).

Nagrajevanje je način motiviranja. Ljudje smo produkcijski faktor in uspešna so le podjetja, ki imajo uspešne zaposlene. Vsak posameznik je svoj človek, razred zase, in zato je od vsakega posameznika, torej njegovih lastnosti, sposobnosti, veščin, znanja, odvisno, kakšen bo uspeh. Sistem nagrajevanja je tisti dejavnik, ki pogojuje motiviranost ljudi za delo. Pri uporabi nagrad moramo biti pazljivi in upoštevati številne dejavnike, če želimo, da bodo učinkovite. Kot prvo moramo upoštevati, da bomo nagradili tiste rezultate oz. dosežke, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. To velja za vse vrste nagrad. V podjetju je potrebno zgraditi nekakšno kulturo uspešnosti in v tej mora biti jasno opredeljeno, da so glavno merilo uspeha dosežki. Vsekakor je potrebno vedeti, da ima vsaka nagrada največjo moč in učinek takrat, kadar odseva potrebe in želje nagrajenca in je osebno darilo. Splošno lahko nagrajevanje zaposlenih delimo na finančno in nefinančno. V svojem diplomskem delu se bom osredotočil na finančno motiviranje.

Namen diplomskega dela je opozoriti na pomen finančnega nagrajevanja kot načina motiviranja zaposlenih. Cilji diplomskega dela so opredeliti dejavnike, ki motivirajo posameznike ali skupine, predstaviti plačni sistem in njegov vpliv na motivacijo zaposlenih, podrobno predstaviti sestavine sistema finančnega nagrajevanja in na podlagi teorije sestaviti določena priporočila za nagrajevanje v podjetju.

Pri pisanju dela sem uporabil: deskriptivno (opisno) metodo, s katero sem opisal posamezne pojme in dejstva, ki se nanašajo na obravnavano področje; induktivno-deduktivno metodo, s pomočjo katere sem na podlagi posameznih primerov izpeljal splošne ugotovitve in obratno ter metodo kompilacije, s katero sem povzemal in uporabljal stališča, sklepe, navedbe ter citate drugih avtorjev. Pri pisanju dela sem uporabil znanstveno literaturo domačih in tujih avtorjev ter internetne vire.

Tako kot vse drugo, ima tudi finančno nagrajevanje določene prednosti in določene pomanjkljivosti. Kljub temu so denarne oz. finančne nagrade med najbolj priljubljenimi pri zaposlenih. Takšna oblika oz. vrsta nagrajevanja naj bi imela večjo moč od nefinančnega, seveda pa je potrebno upoštevati, da ima vsak posameznik svoj sistem vrednot in da temu ni vedno tako. Nagrajevanje bo najbolj učinkovito, če se izdela sistem nagrajevanja, ki temelji na individualnih interesih in željah posameznikov. Denar je vsekakor dober motivator, saj je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb, pa

vendar si z njim ne moremo kupiti sreče in zadovoljstva, ki nam ga lahko prinese kakšna druga oblika nagrade. Res je, da ljudje potrebujejo denar in da si ga želijo, vendar ne smemo pozabiti, da ni edini motivator. To pride posebej do izraza pri ljudeh, ki imajo dovolj sredstev in materialnih dobrin, da jim omogočajo lagodno življenje. Nasprotno je pri ljudeh, ki socialno niso tako dobro situirani. Slednji bi brez dvoma izbrali denarno nagrado, če bi bilo to v njihovi moči. Seveda ni vedno tako.

Diplomsko delo je sestavljeno iz uvoda, štirih vsebinskih poglavij in sklepa. V prvem poglavju sem namenil nekaj besed sami motivaciji, kaj ta pojem sploh opredeljuje, kakšni so dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo, in predstavil najbolj poznane teorije motivacije. V drugem poglavju sem opredelil pojem nagrajevanja in nagrajevanje kot način motiviranja, sistem plač in sistem nagrajevanja ter vrednotenje samega dela, ki je najpogostejše uporabljeno za določanje višine plače. V tretjem poglavju sem podrobneje opredelil finančno nagrajevanje in njegov pomen iz različnih zornih kotov, opisal sem razlike med finančnim in nefinančnim nagrajevanjem zaposlenih, podal prikaz prednosti in slabosti finančnega nagrajevanja ter njegov vpliv na produktivnost. Opisal sem glavne ugodnosti zaposlenih in oblike plačil za uspešnost. V četrtem poglavju sem oblikoval praktična priporočila za nagrajevanje v podjetjih. Ukvarjal sem se z učinkovitostjo nagrajevanja na podlagi uspešnosti ter predstavil svoje poglede na temo nagrajevanja v času gospodarske krize.

1 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

1.1 Opredelitev motivacije in dejavniki motivacije

Ključno vprašanje pri motivaciji je: »Zakaj ljudje delamo?« Pri tem vprašanju gre za spraševanje po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se trudi, da se napreza, da porablja svojo energijo, svojo moč. Nekoga motivirati, pomeni pripraviti določeno osebo do tega, da bo storila nekaj, kar smo od nje hoteli, da stori. Pri prebiranju literature o tej tematiki sem ugotovil, da obstaja toliko različnih definicij motivacije, kolikor je avtorjev. Če motivacijo proučujemo v povezavi z organizacijo, je motiviranje zaposlenih lahko pomembna dejavnost managementa, če pa jo proučujemo v okviru psihološkega koncepta, jo lahko označujemo z nekim notranjim, mentalnim stanjem posameznika. Iz tega sledi, da lahko motivacijo povezujemo tako z našim čustvovanjem kot tudi z našimi dosežki (Treven, 1998, str. 106). Motivacijo lahko opredelimo tudi kot medsebojno povezavo nekih vzgibov, ki imajo vpliv na naše vedenje ter ga vzdržujejo. Motiv je stanje organizma, ki ga vodi k vnaprej določenemu vedenju in posledično ciljem (Lipičnik, 1998, str. 409).

Znanje o dejavnikih, ki ljudi motivirajo, je najmočnejše orodje za ravnanje z njimi (Denny, 1997, str. 9). Kadar se nekdo za neko delo oz. opravilo motivira; da torej naredi nekaj, kar se od njega zahteva, je potrebno tudi, da ta oseba želi to storiti. Če temu ni tako, ne govorimo o motivaciji, ampak o manipulaciji. Za motiviranje zaposlenih obstajajo različni načini, med drugim:

- motiviranje s pomočjo osebnega razgovora;
- motiviranje z vodenjem zaposlenih;
- motiviranje s spodbujanjem zaposlenih;
- motiviranje s kritiziranjem zaposlenih;
- motiviranje strokovnih kadrov.

Obstajajo tudi razlike med motiviranjem posameznika in motiviranjem skupine. Ko govorimo o motiviranju posameznika, je pomembno, da spoznamo njegov sistem vrednot. Na podlagi tega znanja lahko ugotovimo, kaj posameznika motivira. Njihove vrednote so velikokrat odvisne od njihove starosti. Pomembno je prepoznati potrebe mlajših, kot npr. visoka osnovna plača, priznanje za delo, možnost napredovanja, prosti čas, medtem ko so pri starejših ljudeh velikokrat potrebe drugačne. Več jim pomenijo status v skupini, nagrade v obliki letnih bonusov, varnost zaposlitve ipd. (Heller, 2001, str. 316–317). Pri motiviranju skupine je drugače, saj skupino sestavljajo posamezniki z različnimi vrednotami in željami. Čim prej se je potrebno soočiti s tistimi, ki povzročajo težave. Skupina mora imeti svojega vodjo, ki skupino usmerja in jo tudi motivira. Motivacija je ena od temeljnih nalog dobrega vodje. Skupina mora imeti skupne cilje in skupno vizijo, za katero stremi.

V delu se bom osredotočil na motiviranje z nagrajevanjem, natančneje na motiviranje s finančnimi nagradami. Pa vendar bi med naštetimi načini motivacije izpostavil motiviranje s kritiko, saj je edino, ki ima nekakšen negativen predznak oz. prizvok. Seveda pa namen takšnega motiviranja ni rušiti, temveč graditi. Pri takšnem načinu je meja med konstruktivno in nekonstruktivno kritiko večkrat zabrisana. Povedano drugače, med kritiko, ki bo motivirala, in kritiko, ki bo delovala demotivacijsko, je mnogokrat zgolj majhna razlika. Sam menim, da je ta način motiviranja najbolj občutljiv. Denny (1997, str. 153–165) navaja, kako se mora obnašati vodja pri tem, ko nekoga kritizira, ne da bi mu s tem odvzel motivacijo za delo. V takšnih primerih mora vodja:

- skrbno izbrati pravi trenutek;
- se pogovoriti z njim na štiri oči;
- mu povedati, da je cenjen;
- mu pri tem gledati v oči;
- govoriti mora resnico;
- izražati nestrinjanje z njegovim ravnanjem, ne pa z osebnostjo;
- še enkrat pohvaliti njegove dobre strani;
- ne sme pozabiti pohvaliti izboljšanja.

S procesom motiviranja se poskuša vplivati na posameznika ali skupino ljudi, da naj naredi tisto, kar se od tega posameznika ali skupine zahteva in pričakuje. Za takšno delovanje

uporabljamo vzvode, kot so npr. sredstva motivacije, dejavniki motivacije, motivacijski vzvodi, motivi, motivatorji itd. (Uhan, 2000, str. 26). V literaturi se navajajo kot ključni trije dejavniki, ki vplivajo oz. učinkujejo na motivacijo. Na tem mestu bom na kratko opisal vsakega od njih:

- Individualne razlike

Vsak človek je edinstveno bitje z edinstvenimi individualnimi značilnostmi. S tem mislimo na osebne potrebe, stališča, želje, interese, ki jih v vsakem primeru prinese s sabo na svoje delovno mesto. Zato se je potrebno pri vsakem posamezniku posebej vprašati, kaj ga bo motiviralo. Nekatere motivira varnost in stabilnost zaposlitve, druge denarno plačilo za vložen trud, tretji pa iščejo izzive, v katerih bi lahko izživel vse svoje sposobnosti (Lipičnik, 1998, str. 162–163).

- Lastnosti dela

Z lastnostmi dela opredeljujemo dimenzije dela, ki delo definirajo, omejujejo, določajo in izzivajo. Te dimenzije na nek način vsebujejo zahteve po različnih možnostih, pogojujejo pomembne značilnosti dela, določajo avtonomijo pri delu in obliko povratnih informacij, ki jih delavec dobi o uspešnosti svojega delovanja (Lipičnik, 1998, str. 163). Glede na naravo dela lahko rečemo, da vsako delo zahteva drugačne sposobnosti, bodisi fizične, kot npr. moč, hitrost, odzivnost, ali psihične, kot npr. splošna inteligenca.

- Organizacijska praksa

Takšna praksa, ki jo sestavljajo pravila, splošna politika, upravljavska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji, pogojuje učinke zaposlenih na delovnem mestu. Politika opredeljuje nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele itd.), z nagradami (npr. bonitete in/ali provizije) pa definiramo, kaj lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo (Lipičnik, 1998, str. 163).

Z motivacijskimi dejavniki se torej vpliva na motivacijo posameznika ali skupine. Dodati pa je potrebno še dejstvo, da manager sam ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost (npr. skrb za bolne ali ostarele starše). Da je delovanje managerja učinkovito, mora ta premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Managerji morajo pri delu z ljudmi imeti v mislih vse tri dejavnike in se zavedati, da lahko način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, učinkuje kot motivator ali ravno nasprotno, kot demotivator. Brez poznavanja dejavnikov ni sodobnega vodenja, niti ne moremo doseči posebnih uspehov pri izobraževanju ljudi pri delu, varnostni ukrepi pri delu so brez pomena, ne moremo razumeti odnosov med ljudmi, človekovega obnašanja, želja itd. (Lipičnik & Možina, 1993, str. 41).

1.2 Motivacijske teorije

1.2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Ena izmed glavnih oz. temeljnih teorij na področju motivacije je Motivacijska teorija Maslowa. Po tej teoriji ljudje zadovoljujemo svoje potrebe po določeni hierarhiji oz. pomembnosti. Najprej zadovoljimo primarne biološke potrebe, ki omogočajo preživetje, kasneje pa se osredotočamo na zadovoljevanje višjih potreb, ki si sledijo v določenem zaporedju (Maslow, Everard, & Morris, 1996, str. 43–46). Hierarhija zadovoljevanja potreb po Maslowu je sledeča:

- biološke potrebe (hrana, pijača, zavetje, spolnost, fizično ugodje);
- potrebe po varnosti;
- potrebe po pripadnosti (ljubezen, prijateljstvo, pripadnost skupini);
- potrebe po ugledu in spoštovanju (status, spoštovanje);
- potrebe po samopotrjevanju (osebni dosežki, psihološka rast).

Maslow torej meni, da so biološke potrebe osnovne potrebe človeka, ki so ljudem prirojene. Dokler teh potreb ne zadovoljimo, drugih potreb ne občutimo. Takoj ko zadovoljimo te osnovne biološke potrebe, se pojavijo potrebe po varnosti. V okviru le-teh ljudje stremimo tako k fizični kot psihični varnosti. Po zadovoljitvi teh dveh skupin osnovnih človekovih potreb, se osredotočimo na zadovoljevanje višjih potreb. V okviru potreb po pripadnosti ljudje stremimo k druženju, ljubezni, pripadnosti skupnosti in skupinam. Z zadovoljevanjem potreb po ugledu in spoštovanju poizkušamo pridobiti družbeni status, spoštovanje skupnosti, nagrade in napredovanja. S potrebami po samopotrjevanju mislimo na potrebe po razvijanju svojih talentov in ustvarjalnosti.

Če sporočilnost te teorije poskusim aplicirati na temo tega diplomskega dela, lahko zaključim, da finančne nagrade zelo dobro zadovoljujejo nižje oz. osnovne človekove potrebe, kot so biološke potrebe in potrebe po varnosti. Finančne nagrade so zato lahko odlično motivacijsko sredstvo predvsem za zaposlene, ki vseh potreb znotraj teh skupin še niso zadovoljili. Obenem pa lahko na podlagi življenjskih izkušenj podvomim v splošno uporabnost te teorije, saj poznam veliko primerov, ko je prav denar najboljši motivator tudi ljudem, ki so poleg osnovnih potreb že zadovoljili tudi potrebe po pripadnosti ter ugledu in spoštovanju v družbi.

1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzberg je v praksi preučeval Maslowovo teorijo s testiranjem različnih skupin delavcev. Na podlagi povratnih informacij je ugotovil, kateri dejavniki ljudem prinašajo zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo. Tako je motivacijske dejavnike razdelil na dve veliki skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Higieniki so dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni. Med njih štejemo denar, varnost, položaj, delovne pogoje, medsebojne odnose, politiko v organizaciji. Motivatorji pa so dejavniki, ki so prisotni na delovnem mestu in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso

zadovoljeni. Med njih štejemo samostojnost, osebni razvoj, zanimivost dela, priznanje za rezultate in podobno (Uhan, 2000, str. 24–26).

Higieniki torej ne motivirajo ljudi za delo, temveč ustvarjajo pogoje za motivirano delovanje v prihodnosti. Ti dejavniki tako zgolj odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo pogoje, v katerih bodo zaposleni pripravljeni delati. Motivatorji pa so tisti dejavniki, ki spodbujajo delavca k motiviranemu delovanju na svojem delovnem mestu. Izostanek motivatorjev na delovnem mestu torej delavcev ne odvrne od opravljanja svojega dela, temveč povzroči pomanjkanje požrtvovalnosti in vlaganje truda v doseganje delovnih ciljev.

V okviru motiviranja zaposlenih s finančnim nagrajevanjem je Herzbergova teorija uporabna npr. pri proučevanju vpliva plače na motivacijo zaposlenih. Fiksni del plače se namreč lahko upošteva kot higienik, kar pomeni, da mora biti fiksni del plače zaposlenega dovolj visok, da pri delavcu ne povzroča nezadovoljstva in odpora do opravljanja svojega dela, spremenljivi del plače pa se lahko upošteva kot motivator, ki delavca motivira k zavzetemu in učinkovitemu opravljanju svojega dela.

1.2.3 Vroomova motivacijska teorija

Za izhodišče te motivacijske teorije velja teza o nasprotujočih si ciljih zaposlenih, ki delujejo v podjetju, in podjetja samega. Podjetje oz. organizacija si želi doseči čim večjo učinkovitost in posledično uspešnost, cilji delavcev pa niso vedno dosegati svojo najvišjo možno delovno uspešnost. Vsak posameznik ima namreč svoje lastne cilje, ki niso vedno skladni s cilji organizacije (Uhan, 2000, str. 26).

Vroom meni, da se delavec vedno odloča za določeno vedenje na podlagi odnosa med privlačnostjo ciljev ali valence in svojo oceno verjetnosti, da bo določeno vedenje pripeljalo do izbranega cilja. V okviru te teorije je Vroom definiral tri izhodiščne pojme, in sicer valenco, instrumentalnost in pričakovanje. Z valenco označuje privlačnost cilja oz. vrednost ciljev, ki se lahko spreminja. Z instrumentalnostjo je mišljena povezava med dvema ciljema, ki nastane, ko posameznik meni, da lahko pomembnejši cilj doseže samo tako, da prej doseže manj pomembnega. S pričakovanjem Vroom razume prepričanje posameznika, da bo z določenim vedenjem prišel do pričakovanega cilja (Lipičnik, 1998, str. 167–168).

1.2.4 McGregorjeva motivacijska teorija

McGregor izpostavlja pomen motiviranja v vodenju. Razvil je dve teoriji, in sicer teorijo X in teorijo Y. V teoriji X je za predpostavke postavil vedenje povprečnega posameznika, ki se delegiranim delovnim nalogam, če se le da, izogiba. Vedno raje opravlja dela, za katera dobi natančna navodila, izogiba se odgovornosti, ni ambiciozen, skrbi ga le lastna varnost. Tak posameznik si želi biti kontroliran, kontrolo pa lahko vodja doseže z ustreznimi nagradami oz. kaznimi. Teorija Y temelji na nasprotnih predpostavkah. Po tej teoriji so posamezniki pripravljeni sprejemati odgovornost, so preudarni in imajo samokontrolo. Za

doseganje ciljev organizacije uporabljajo domišljijo, kreativnost in so ambiciozni. Po teoriji X se ljudi lahko motivira z uporabo avtoritete, uveljavljanjem pravil, grožnjami, kaznijo, medtem ko se po teoriji Y ljudi lahko motivira z nagrajevanjem (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 240–241).

2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Pri nagrajevanju gre za vprašanje, kako nagraditi uspešne ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo v organizaciji, v kateri so zaposleni. Pri izbiri ustreznega sistema nagrajevanja je potrebna previdnost, saj lahko neustrezni programi privedejo do nasprotnega učinka. Tako sistem nagrajevanja kot sistem motiviranja sta izjemnega strateškega pomena in imata za organizacijo večji učinek, kot se na prvi pogled morda zdi. Veliko podjetij si za nagrajevanje delavcev pripravi načrte, saj ima uporaba nagrad za doseženo uspešnost zaposlenih vrsto pozitivnih učinkov.

Čeprav v številnih podjetjih nimajo sistema nagrajevanja in motiviranja pa se v podjetjih, kjer ga imajo, zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Tako kot se med seboj razlikujejo posamezniki in tudi vsaka skupina, se razlikujejo tudi podjetja oz. organizacije. Vsako podjetje je zato specifična organizacija s svojimi zaposlenimi, ki imajo specifične lastnosti. Zaradi tega je potrebno, da se za vsako organizacijo izdela svojevrsten sistem nagrajevanja. Prav tako se je pri izbiri ustrezne spodbude potrebno zavedati, da se ljudje različno odzivajo na iste spodbude. Pogosto vrednost nagrade ni nagrada sama, ampak čustvena izpopolnitev, ki jo doživimo, ko jo prejmemo (Sang, 2001, str. 13).

2.1 Sistem plač in nagrajevanja

Nagrajevanje je lahko učinkovito le, če se uveljavi učinkovit sistem nagrajevanja. Da bo načrt nagrajevanja učinkovit, mora biti vanj vključena strategija nagrajevanja, ki jo bo možno doseči s postavljenimi cilji. Osnovni cilj takšnega načrta je povezanost in skladnost nagrajevalnega sistema, zaradi česar je potrebno predvideti kontrolo delovanja vseh elementov, ki so vključeni v sistem in imajo vpliv na plačo delavca in stroške nagrajevanja za organizacijo (Lipičnik, 1998, str. 206). Oblikovanje takšnega sistema nagrajevanja je izjemno dinamičen proces in na njegovo oblikovanje torej vplivajo tudi cilji, ki naj bi se z njim dosegli. Je bistven element vsake organizacije in mora iz ljudi izvabiti za organizacijo optimalno vedenje ter obenem zagotoviti zadovoljstvo zaposlenih. Seveda pa noben sistem nagrajevanja ni vsesplošno uporaben, zato je potrebno tako predhodno kot sprotno preverjanje delovanja sistema, saj ima vsak sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov in uspešnost organizacije različne učinke.

Vsekakor je dobro zamišljen in izpeljan sistem nagrajevanja naložba, ki se lastniku podjetja povrne v obliki zadovoljstva delavcev in posledično višje produktivnosti, poslovne uspešnosti in konkurenčnosti podjetja (Zirnstein & Franca, 2008, str. 60–66).

Nagrajevanje delavcev je v bistvu psihološka oblika spodbujanja le-teh. Sistem plač in nagrajevanja ima skupen cilj, in sicer podpreti izvajanje strategije podjetja in tako prispevati k poslovni uspešnosti podjetja. Sistem nagrajevanja zajema finančne nagrade (fiksno in variabilno plačo) ter ugodnosti pri delu, ki skupaj predstavljajo celotni sistem nagrajevanja. Zajema pa tudi nefinančne nagrade. Sistem nagrajevanja naj ne bi bila le statična struktura nagrad in sistem postopkov za njihovo pridobivanje (Merkač Skok, 2005, str. 199).

Na izbiro sistema nagrajevanja zaposlenih vpliva mnogo dejavnikov. Izbira samega sistema je zato odvisna od ciljev, ki jih podjetje želi doseči. Moramo se zavedati, da bo izbira določenega sistema vplivala na vedenje zaposlenih in njihovo občutenje pravičnosti nagrajevanja in posledično na delovno uspešnost. Posledice ne bodo vidne le v doseganju ciljev podjetja, temveč tudi v načinu dela in medsebojnih odnosih (Zupan, 2001, str. 159–160). Dejavniki, ki vplivajo na izbiro sistema nagrajevanja, so tudi sami odvisni od različnih družbeno-ekonomskih procesov kot npr. kulturno, tehnično, gospodarsko in družbeno okolje podjetja. Prav ti deležniki določajo priložnosti in omejitve, ki jih morajo tisti, ki o sistemu nagrajevanja odločajo, upoštevati (Armstrong, 1996, str. 502).

Armstrong (1996, str. 503) med te deležnike uvršča:

- zunanje odvisnosti;
- notranje odvisnosti;
- vrednost posameznika;
- pritiske, ki jih izvajajo sindikati.

Med zunanje odvisnosti štejemo plačo in zunanjo vrednost službe. Plača je cena dela, ki jo je delodajalec pripravljen plačati delojemalcu. V kolikor je ta cena, glede na tržne razmere prenizka, bo delodajalec težko obdržal oz. privabil kakovostne delojemalce. Zunanja vrednost službe se z zakoni povpraševanja in ponudbe določa na trgu. Primanjkljaj določenega zaposlitvenega profila sili delodajalce v zviševanje plač, presežek določenih zaposlitvenih profilov pa v zniževanje plač. V okviru notranje odvisnosti avtor govori o vrednosti dela. Le-ta je na določenem delovnem mestu v organizaciji relativna, določa se v primerjavi z drugimi vrstami dela oz. v primerjavi učinkov med različnimi delovnimi mesti. Posameznikova vrednost je višina nagrade, ki jo ta prejme. Določena naj bi bila z vrednostjo prispevka posameznika h skupnemu rezultatu organizacije oz. k ciljem le-te. V okviru pritiskov sindikatov avtor priznava njihov vpliv oz. moč pri vplivanju na višino nagrad zaposlenim.

2.2 Temeljni sestavni deli sistema nagrajevanja

2.2.1 Osnovna plača

Osnovna plača je najpomembnejši element oz. sestavni del sistema plač in nagrajevanja. Na njeno višino (zajema največji delež v celotnih izplačilih) se vežejo druge nagrade. Gre za fiksno plačo (se ne spreminja), ki izvira iz dela. Takšne plače se določajo na podlagi izhodiščne plače, ki jih predpisuje kolektivna pogodba. Osnovna plača (osnovna) je lahko tudi podlaga za odmero višine pokojnine in življenjskega zavarovanja.

2.2.2 Dodatki k osnovni plači

Kot sem že omenil, se na višino osnovne plače vežejo oz. dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od zmožnosti, uspešnosti, pristojnosti in izkušenj. Če se ta plačila ne vključijo že v osnovno plačo, jih je mogoče dodati v obliki spremenljivega dela plače. Dodatki, ki jih prejme posameznik, se prištejejo k osnovni plači in tako dobimo skupni dohodek zaposlene osebe. Posebne vrste dodatek je dodatek za delovno dobo. Gre za periodično povečanje plače za določen odstotek od osnovne plače na vsako izpolnjeno leto delovne dobe (Kresal, 2000, str. 47). Glavni dodatki k osnovni plači so (Lipičnik, 1998, str. 193):

- Plačilo posameznikove uspešnosti – s tem dodatkom se povečuje osnovna plača. Lahko ima tudi obliko bonus sistema. Plačilo je odvisno od dosežene uspešnosti zaposlenega.
- Bonusi – so oblike nagrad, s katerimi se v enkratnih zneskih nagrajuje uspešno delo. Višina je odvisna od rezultatov, ki jih je dosegel posameznik, skupina ali organizacija.
- Nagrada za storilnost – oblika nagrade, povezana z doseganjem predhodno zastavljenih ciljev, ki so postavljeni z namenom spodbujanja zaposlenih za čim bolj prizadevno delovanje.
- Provizije – navadno je ta oblika nagrade namenjena prodajalcem, višina pa je povezana z njihovo storilnostjo. Navadno prodajalci dobijo določen delež od dosežene prodaje.
- Plačilo servisne dejavnosti – to je dodatek, ki se navadno povečuje v enakomernih korakih po neki vnaprej določeni lestvici. Višina tovrstne nagrade je odvisna od vrste lestvice in dejavnosti, kjer se uporablja.
- Plačilo za zmožnosti – občasno se ta dodatek imenuje tudi plačilo za izobrazbo. Višina plačila se spreminja glede na zmožnosti oz. sposobnosti posameznika in njegovih individualnih dosežkov.
- Plačilo pristojnosti – višina tega plačila je odvisna od ravni pristojnosti, ki jo je na podlagi svojih zmožnosti in razvoja dosegel posameznik.
- Plačilo za osebni razvoj (kariera) – vrsta plačila, ki ga običajno prejmejo zaposleni za povečane odgovornosti, ki so posledica napredovanja.
- Dodatki – plačila, ki jih prejmejo zaposleni iz naslova nadurnega dela, dela v izmenah itd.

Dober sistem nagrajevanja sporoča cilje podjetja zaposlenim in jih nagradi za delovanje, usmerjeno k tem ciljem. Tak sistem povečuje verjetnost razumevanja ciljev s strani zaposlenih, zaradi česar bodo le-ti cilje podjetja lažje dosegli (Zupan, 1995, str. 69). Bistvena je torej povezava med razumevanjem ciljev in zavedanja o nagradah, ki jih lahko zaposleni prejmejo. Z vidika podjetja so poslovni cilji lahko bolj izpopolnjeni, če so cilji in nagrade zaposlenim usklajene (Treven, 1998, str. 219).

Da bi sistem nagrajevanja dosledno podpiral izvajanje strategije podjetja, mora zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

- mora prispevati k povečanju učinkovitosti in uspešnosti delavcev;
- zaposleni ga morajo dojemati kot pravičnega;
- stroški dela morajo tudi po uveljavitvi takšnega sistema biti v načrtovanih okvirih;
- mora biti v skladu z veljavnimi zakonskimi normami.

Torej, plača ima različne vidike, in sicer ekonomskega, socialnega ter tudi motivacijskega. Ker se v svojem delu osredotočam na motivacijo zaposlenih, bom izpostavil motivacijski vidik plače. V kontekstu motivacijskega vidika plače je delodajalcu v interesu, da poizkuša vplivati na motivacijo delavca, saj bo le-ta svoje delo opravljal bolj zavzeto, če bo vedel, da bo za ta dodaten trud tudi ustrezno nagradjen. Plače tako niso le strošek za delodajalca, temveč zelo pomemben element motivacije delavcev. Za boljše opravljeno delo bodo prejeli višje plačilo, kot če delo opravijo slabše (Kresal, 2000, str. 18–19).

Spodnja raven plače je določena s kolektivno pogodbo, ki jo sklenejo delodajalci ali njihovi predstavniki in sindikati kot predstavniki organiziranih delavcev. Takšna pogodba opredeljuje tarifne razrede, ki predstavljajo določeno izhodiščno plačo za polni delovni čas in za normalne delovne rezultate, v normalnih delovnih pogojih. Večina kolektivnih pogodb predvideva naslednjo strukturo plač (Lipičnik, 1998, str. 266):

- osnovne plače;
- dodatki, ki izvirajo iz posebnih razmer pri delu;
- plačilo za delovno uspešnost;
- delež od dobička podjetja;
- nadomestila plače;
- ostali osebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine).

2.3 Nagrajevanje kot način motiviranja

Cilj nagrajevanja zaposlenih je njihovo motivirano delovanje. V bistvu gre pri nagrajevanju za to, da zaposlene osebe z nagrajevanjem za dobro opravljeno delo dodatno motiviramo z namenom, da bodo ti še naprej dobro oz. uspešno uresničevali zastavljene poslovne cilje. Na tem mestu bom prikazal kritiko in zagovore motivacijske vloge nagrad, kot jo povzema Zupanova (2001, str. 120). Najbolj je znana kritika Alfija Kohna, ki je

nagradam očital šest slabosti, ki naj bi uničevale notranjo motivacijo zaposlenih. Na njegovo kritiko se je odzval George Milkovich, ki verjame, da so težave v načinu uporabe nagrade in ne v nagradah samih. Kritika in zagovori gredo tako:

- Kohn: Nagrade niso motivator. Delo, ki predstavlja izziv, je motivator.
Milkovich: Ob pravilnem izvajanju so tako delo kot nagrade motivatorji!
- Kohn: Z nagradami zaposlene v bistvu kaznujemo.
Milkovich: Z nagradami izražamo priznanje zaposlenim in njihovem dosežkom!
- Kohn: Z nagradami zaposlene silimo k tekmovalnosti in uničujemo medosebne odnose v podjetju.
Milkovich: Z nagradami spodbujamo skupinsko delo!
- Kohn: Z nagradami zanemarjamo upravičene razloge.
Milkovich: Ljudje zanemarjajo upravičene razloge!
- Kohn: Z nagradami zaviramo tveganje zaposlenih.
Milkovich: Zakaj bi zaposleni tvegali, če s tveganim delovanjem ne bi bili zmožni doseči nagrade?
- Kohn: Z uveljavitvijo nagrajevanja ne dajemo pomena notranji motivaciji ljudi.
Milkovich: Nagrada in notranja motivacija sta pojma, ki se dopolnjujeta!

Brez dvoma je mogoče trditi, da so ljudje izjemen produkcijski faktor. Uspešnost podjetja je tako odvisna od uspešnosti ljudi, ki so v njem zaposleni. Vsak posameznik je poglavje zase in zato je od sposobnosti, znanja in motivacije vsakega posameznika odvisno, kakšen bo uspeh podjetja in prav sistem nagrad je tisti, ki pogojuje motiviranost ljudi za delo. Za motiviranost zaposlenega in za njegovo zavzetost za delo, ki ga opravlja, pa ni dovolj le nagrada sama po sebi, ampak mora zaposleni vedeti tudi razlog, zakaj je nagrado dobil.

Zadovoljstvo, ki se občuti ob določenem dosežku, in učinek, ki ga ta dosežek prinese, naj bi bila cilja, ki sta med seboj enakovredna in neodvisna drug od drugega. Zadovoljstvo namreč ni nujno vedno povezano z večjim učinkom. Ukrepi naj bi zagotovili, da z njimi doprinesemo k učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega (Lipičnik & Možina, 1993, str. 44). Učinek je tisti, ki mu je potrebno nameniti pozornost v smislu, da se mu daje prednost, vse dokler se podjetje oz. organizacija bori za svoje preživetje. Ko se znotraj organizacije doseže motivacija zaposlenih, se ustvari vsesplošno zadovoljstvo. Ko je to doseženo, organizacija ne sme počivati, ampak mora nenehno skrbeti, da se doseženo stanje motiviranosti tudi ohranja. Slednje se doseže tudi z ustreznim nagrajevanjem.

2.4 Plačilne strukture

Oblikovati je potrebno plačilno strukturo za zagotavljanje pravične in trdne podlage za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Ustrezna plačilna struktura namreč zelo pripomore k doseganju ciljev podjetja (Treven, 1998, str. 227). Služi tudi za ugotavljanje logične povezanosti med plačo in dejavniki dela. Kot določa Trevenova (1998, str. 227), takšna struktura temelji na podlagi:

- dogovorov o notranjih razmerjih, ki so posledica rezultatov vrednotenja dela in
- zunanjih primerjavah, ki so upoštevale ravni plač v okolju podjetja.

Iz plačilne strukture se vidi, kakšne so razlike med posameznimi deli oz. kako so te razlike upoštevane. Ker se organizacije med seboj razlikujejo, je povsem normalno, da se lahko oblikujejo različne vrste plačilnih struktur, in sicer glede na posebne cilje, ki si jih posamezna organizacija prizadeva uresničiti. V praksi je uvrščanje del v ustrezno plačilno strukturo težje, kot se zdi, saj je nemalokrat težko doseči soglasje o takšni uvrstitvi. Različne vrste plačilnih struktur oblikujejo organizacije glede na cilje, ki si jih prizadevajo doseči (Treven, 1998, str. 229):

- klasična razredna plačilna struktura: sestavljena je iz zaporedja razredov, v katere uvrščamo posamezna dela glede na njihovo relativno vrednost v podjetju. Navadno za vsak razred določimo plačilno lestvico, s katero opredelimo najvišjo in najnižjo plačo za vsako vrsto dela znotraj razreda;
- tržna plačilna struktura vrednoti delo po zunanjih, tržnih cenah, in zanemari razmerja med plačami v podjetju in razloge za ta razmerja;
- odmik od klasične strukture predstavlja plačilna struktura, temelječa na znanju, spretnostih in izkušnjah, ki jih ima delavec. Tem več znanja in spretnosti kot ima delavec, tem višja bo njegova plača in obratno.

2.5 Vrednotenje dela

Vrednotenje dela je izrazito interdisciplinarna veda, katere temeljna spoznanja in metode izhajajo iz ekonomskih in organizacijskih ved. Takšno vrednotenje obravnava tisti del procesa družbene reprodukcije, ko dohodek ali del dohodka, ki je namenjen za osebne dohodke, prehaja v osebno lastnino in ga delavci prispevajo za pokrivanje svojih lastnih potreb. Za ustrezno oblikovanje sistema nagrajevanja in drugih ugodnosti pri delu, je potrebno posamezne pojave meriti. Tako je potrebno meriti samo delo, uspešnost delavcev in tudi stroške, ki zadnje čase vedno bolj vplivajo na sisteme nagrajevanja. Pri takšnem merjenju je potrebna velika mera natančnosti in pazljivosti, saj se lahko z uporabo napačnega merilnega instrumenta povzroči več škode, kot če se vrednosti določi po občutku.

V podjetjih vedno prihaja do vprašanj, kako določiti višino plače, da bo zaposlenim omogočila normalno življenje in hkrati spodbujala njihovo zavzetost za delo. Na slednjo ne vpliva le višina plače, ampak predvsem razlog za višino plače, ki jo je delavec prejel. Lahko bi rekli, da je namen vrednotenja dela vzpostaviti plačilno strukturo, ki jo bodo zaposleni dojemali kot pravično. Z vrednotenjem dela naj bi vzpostavili vzdržna razmerja med različnimi vrstami dela in zagotovili enaka izplačila za dela, ki ustvarjajo enako vrednost podjetju.

Proces vrednotenja dela se prične tako, da se najprej določi vrste del, ki bodo vključene v sam postopek vrednotenja, in ugotavljanje števila teh del. Nadaljevanje gre v smeri izbire ene izmed metod vrednotenja del in ko je izbrana ustrezna metoda (o metodah vrednotenja dela bom pisal v nadaljevanju), v tem procesu potekajo še naslednje aktivnosti (Treven, 1998, str. 220):

- izbira posebnih vrst dela, ki bodo uporabljene kot osnova za primerjavo z ostalimi vrstami dela;
- določanje dejavnikov, ki bodo uporabljeni v procesu vrednotenja dela;
- analiziranje določenega dela in vlog;
- določanje vrednosti določenega dela glede na ostale vrste del (relativna vrednost dela);
- oblikovanje plačilne strukture.

Dejavniki vrednotenja dela so temelj za pravično vrednotenje dela. So podlaga za ocenjevanje relativne vrednosti dela. Če rečemo za neko delo, da je odgovorno bolj kot neko drugo delo, smo pri tem uporabili odgovornost kot dejavnik vrednotenja, ki ga lahko primerjamo pri enem in drugem delu (Treven, 1998, str. 221). To je zgolj primer oz. eden od možnih dejavnikov vrednotenja dela, je pa odgovornost tudi eden od sicer ključnih elementov, po katerih posamezno delo vrednotimo. Gre za odgovornost za delo, za varnost, materialno odgovornost in odgovornost za druge. Izvajanje odgovornosti pa pomeni načrtovanje, organiziranje, uveljavljanje in nadziranje poverjene dejavnosti. Poleg odgovornosti obstajajo še drugi pomembni dejavniki vrednotenja dela, kot so znanje in spretnosti, odločanje, spretnost ravnanja z ljudmi idr.

V literaturi so opisane različne metode za vrednotenje dela. Lipičnik (1998, str. 217–230) ugotavlja, da sta se oblikovali oz. razvili dve veliki skupini metod vrednotenja dela, in sicer globalne ali sumarne metode ter analitične metode. V nadaljevanju bom opisal vsako od teh skupin:

- Globalne ali sumarne metode vrednotenja dela

Pri globalnih ali sumarnih metodah gre za vrednotenje na podlagi kakovostnih primerjav. Na tak način se ugotovijo razlike med različnimi deli. S takšnimi metodami se dela primerjajo na podlagi globalnega občutka za razlike med ljudmi. Rezultati se izražajo na ordinalnih skalah, kar pomeni, da se ve le to, katero delo je bolj in katero manj zahtevno, ne ve pa se, kolikšne so te razlike v razmerjih. V to skupino sodi predvsem:

- princip razvrščanja: med najbolj preproste metode vrednotenja dela spada metoda razvrščanja. Ocenjevalci po tej metodi razvrščajo vrste del na podlagi pomembnosti določene vrste za podjetje (Treven, 1998, str. 222). Iz tabele, kjer so navedene vrste del, je potem mogoče razbrati, katera dela so za podjetje bolj in katera manj pomembna;

- princip klasificiranja: po tej metodi razporejanja dela se določijo razredi, v katere se razporedi posamezne vrste dela. Vsak razred ima določeno potrebno oz. zahtevano stopnjo izobrazbe, nivo odgovornosti do podrejenih, zahtevano znanje in spretnosti za določeno delo in povezanost z ostalimi oddelki v podjetju (Treven, 1998, str. 223).

- Analitične metode vrednotenja dela

Pri analitičnih metodah vrednotenja dela primerjamo dela na podlagi vnaprej določenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic. S temi metodami ocenimo posamezne dejavnike, značilne za določeno delo in jih nato primerjamo med različnimi vrstami del (Treven, 1998, str. 222). Rezultate oz. ugotovitve izražamo na intervalnih skalah, kar nam pove, katero delo je zahtevnejše in za koliko je zahtevnejše (Lipičnik, 1998, str. 217). Razlike je mogoče tudi pojasniti. Sem sodijo predvsem:

- primerjava dejavnikov: to metodo sicer uvrščamo v okvir analitičnih metod, kljub temu, da ima tudi določene lastnosti globalnih ali sumarnih metod. V smislu globalnosti mislimo na lastnost metode, da poskuša vsako delovno mesto razvrstiti glede na določen dejavnik, analitičnost metode pa je v tem, da so lastnosti ali značilnosti, ki bodo podlaga za primerjavo delovnih mest, vnaprej dogovorjene med ocenjevalci (Lipičnik, 1998, str. 221). Temelja, na katerih se različna dela razporeja v razrede, sta celovit opis določenega dela in opredelitev razredov.
- točkovanje: metode točkovanja so ime dobile po načinu izražanja rezultatov, to je s točkami. Te metode bi lahko poimenovali tudi točkovno-analitične, saj vsebujejo veliko analitike (veliko število vnaprej določenih kriterijev, ki služijo za primerjavo posameznih del med seboj), rezultati pa se izražajo s točkami (Lipičnik, 1998, str. 223).

Poleg navedenih in opisanih metod vrednotenja dela, pa je potrebno omeniti tudi kombinirane metode in vrednotenje vedenjskih vzorcev. Naj na kratko opišem še ti dve metodi:

- Kombinirane metode

V okviru iskanja novih metod vrednotenja dela, ki bi upoštevale večdimenzionalnost klasičnih ocenjevalnih lestvic, uporabljenih pri točkovnem načinu vrednotenja, so strokovnjaki razvili nove metode, ki jih imenujemo kombinirane. Ocenjevanje del, ki temelji na vrednotenju del po večdimenzionalnih lestvicah, je pogosto podvrženo napakam, ki ne izhajajo iz napak ocenjevanja, temveč iz napak uporabljenih instrumentov (Lipičnik, 1998, str. 225). Bistvo teh metod je torej v tem, da ocenjevalec pri svojem delu upošteva različne dimenzije. Te dimenzije so lahko npr. jasnost navodil, vrste navodil in število delovnih nalog, za katere delavec prejema navodila.

- Vrednotenje vedenjskih vzorcev

Pri določanju zahtevnosti delovnih mest se organizacije lahko odločijo za t. i. vedenjsko sistematizacijo oz. vedenjske vzorce, ki so na določenem delovnem mestu zahtevani. Po tej logiki tako zahtevnejši vedenjski vzorec pogojuje višjo plačo. Za takšno vrednotenje je potrebno določiti stopnjo zahtevnosti posameznih vedenjskih vzorcev. Da bi kar se da pravilno ovrednotili posamezni vedenjski vzorec, je potrebno ugotoviti strukturo zahtevnosti vsakega vedenjskega vzorca, saj je v vedenjski vzorec vključenih več vlog (Lipičnik, 1998, str. 256). To storimo tako, da določimo težo oz. utež posamezne vloge, ki je vključena v določen vedenjski vzorec.

Vrednotenje dela bi lahko torej opredelili kot opazovanje, analiziranje, ugotavljanje in presojanje pomena dela ter ocenjevanje in določanje stopnje zahtevnosti dela. Namen vrednotenja dela je z znanstvenim pristopom opazovati, meriti, ocenjevati, analizirati določene lastnosti in elemente dela ter na podlagi vnaprej določenih meril zahtevnosti določiti kar se da nepristransko vrednost posamezne vrste dela.

3 FINANČNO NAGRAJEVANJE

3.1 Razmejitev med finančnim in nefinančnim nagrajevanjem

Ljudi je mogoče motivirati s t. i. zunanjimi in notranjimi nagradami. Med notranje nagrade, ki motivirajo ljudi pri delu, sodi prebuditelj njihovih notranjih, neotipljivih čustev, kot so sreča, veselje, ponos, priznanje, razumevanje, izpolnitev in podobno. Nasprotno od notranjih pa med zunanje nagrade spadajo otipljivi predmeti, denar, napredovanje, darila in podobno. Takšnih nagrad se lahko zaposleni hitro navadijo, saj bo nekdo, ki prejme nagrado za konkretno dejanje, že naslednjič, ko bo to dejanje ponovil, ponovno pričakoval tovrstno nagrado. V kolikor nagrade ne bo deležen, lahko sledijo razna negativna čustva kot so razočaranje, celo jeza, užaljenost in podobno. Negativna čustva pa pri posamezniku delujejo zaviralno oz. imajo negativne posledice pri doseganju ciljev, pomembnih za uspešno poslovanje podjetja. Kljub temu pa imajo tako notranje kot zunanje nagrade določene prednosti in pomanjkljivosti.

3.1.1 Finančno nagrajevanje

Finančne nagrade lahko delimo na neposredne in posredne. Stone (1998, str. 431) deli finančno nagrajevanje na:

- Neposredno (denar):
 - plača;
 - provizija;
 - nagrada;
 - dodatki itd.

- Posredno (ugodnosti):
 - zavarovanje;
 - dopust;
 - zdravstvo;
 - skrb za otroke;
 - podpora.

Medtem ko se neposredni denarni prihodki iz individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo, so posredni denarni prihodki (ne pomenijo denarne nagrade) neodvisni od delovne uspešnosti.

3.1.2 Nefinančno nagrajevanje

Nemalokrat se pokaže, da ima nefinančno nagrajevanje večji pozitiven učinek na motivacijo in posledično uspešnost delovanja delavca kot finančno. S temi nagradami poskuša delodajalec zagotoviti osebnostno in strokovno rast svojih zaposlenih, brez da bi jih za ta razvoj poskušal motivirati z materialnimi sredstvi. Po mnenju Mihaliča (2006, str. 216–217) med najbolj priporočene načine nefinančnega nagrajevanja spadajo:

- omogočanje izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja znanj;
- zagotavljanje odgovornejšega in zahtevnejšega dela;
- nagrajevanje z dodatnimi prostimi dnevi;
- soudeležba v lastništvu;
- javno izpostavljanje dosežkov pred sodelavci;
- zagotavljanje boljših delovnih pogojev;
- organizacija dela, ki zaposlenim pomeni izziv;
- različne simbolične nagrade.

Te nagrade sicer ne izboljšajo posameznikovega finančnega položaja, vseeno pa delujejo motivacijsko, kar ima za posledico večjo produktivnost dela ter zadovoljstvo pri delu, vse to pa vpliva na večjo kakovost dela in boljše delovne rezultate posameznika in podjetja. Na primer pohvale in priznanja dajejo zaposlenemu občutek, da je cenjen in da uživa določen ugled in dostojanstvo. Pri prebiranju literature sem zasledil, da številni avtorji takšne nagrade izpostavljajo kot učinkovitejše od materialnih oz. finančnih nagrad. V določeni meri se s temi trditvami strinjam, saj je ponos, ki ga posameznik občuti ob dobro opravljenem delu in priložnost za osebnostno rast, včasih precej močnejša spodbuda, kot se zdi na prvi pogled.

3.2 Prednosti finančnega nagrajevanja

Mnenja avtorjev so si precej različna, pa vendar, po mnenju mnogih velja finančno nagrajevanje za najbolj učinkovito. Vsak posameznik ima svoj sistem vrednot, zato tega ni mogoče posploševati. Finančne nagrade velikokrat preprečujejo, da bi zaposleni, tudi

pomembni in nezamenljivi strokovnjaki, zapustili organizacijo, hkrati pa spodbujajo posameznike k prevzemanju večje odgovornosti pri svojem delu. Vsekakor imajo takšne nagrade določene prednosti pred nefinančnimi. Heller (2001, str. 364) našteva finančne nagrade in za vsako od njih dodaja dejavnike, ki jih je potrebno upoštevati. Na tem mestu bom za vsako od nagrad, ki jih našteva, povzel pozitivne dejavnike:

- Povečanje plače – zaradi motivacijskega učinka, ki ga ima denar, bo vsako zvišanje plače pomenilo višjo motivacijo.
- Provizija in bonusi – enkratna izplačila, ki so vezana na izpolnjevanje ciljev, povečujejo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.
- Spremenljivi del plače po delu – ima poseben učinek pri motiviranju zaposlenih tudi zaradi obdavčenja oz. dohodnine.
- Delnice (možnost ugodnega nakupa delnic ali nepremičnin) – tovrstno nagrajevanje zaposlenim vzbuja predanost podjetju in občutek vključenosti v poslovanje podjetja. Zaradi možnosti visokih izplačil je tovrstno nagrajevanje eno najučinkovitejših finančnih motivacijskih sredstev.
- Posebne premije (pomoč pri hipoteki, zavarovanje in druge postavke v okviru zgornje meje dopustnih davčnih obveznosti) – precej zavezuje zaposlene in lahko deluje kot »zlati okvir«.
- Zdravstveno zavarovanje za družinske člane – zdravje in zadovoljstvo zaposlenih naj bi bila v interesu vsake organizacije.

Vsekakor morajo biti za uspešno finančno nagrajevanje izpolnjeni določeni pogoji. Med njimi bi lahko izpostavili dejstvo, da mora biti višina nagrade takšna, da predstavlja motivacijo posamezniku oz. mora v njem vzbuditi željo, da nagrado doseže. Nadalje mora posameznik vedeti za obstoj nagrade, ki je dosegljiva ter se hkrati počutiti sposobnega tako nagrado doseči. V kolikor so ti pogoji izpolnjeni, je finančno nagrajevanje lahko dober motivacijski dejavnik.

Denar nedvomno lahko zadovolji vrsto človekovih potreb. V kapitalistični družbeno-ekonomski ureditvi, v kateri od začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja živi velika večina svetovnega prebivalstva, je denar eden glavnih, morda celo najmočnejši motivator, ki ljudi spodbuja k zelenemu delovanju. Z denarjem lahko zadovoljimo mnogo potreb, predvsem osnovnih in potreb po varnosti. Zupanova (2001, str. 211) določa naslednje prednosti denarnih nagrad:

- zaposleni jih želijo;
- so preproste;
- zaposleni jih lahko razumejo;
- imajo moč delovati kot dodatna spodbuda.

Gruban (2007) v svojem članku izpostavi, da denar lahko deluje kot motivator le, če so izpolnjeni nekateri pogoji, in sicer: ko gre za relativno visok znesek; ko se nagrade ne izplačujejo v rednih časovnih razmikih; ko se nagrajuje za posebne, enkratne in ne vsakodnevne dosežke. V vsakem nasprotnem primeru denar deluje kot higienik. Izostanek denarnih nagrad lahko zaposlene naredi nezadovoljne, ne more pa jih motivirati sam po sebi. V tem kontekstu lahko omenimo tudi izkušnje nekaterih managerjev, ki pravijo, da zviševanje plač motivira zaposlene zgolj v smeri pričakovanja nadaljnjih zviševanj plač v prihodnosti in da je lahko boljši motivator kot povečevanje denarnih nagrad njihovo znižanje (Herzberg, 1987, str. 120).

3.3 Slabosti finančnega nagrajevanja

Denarne nagrade vsekakor niso vsemogoči motivator. Ko ljudje postanejo dovolj dobro socialno situirani in so njihove osnovne potrebe in potrebe po varnosti v popolnosti zadovoljene, jim denar ne predstavlja več edinega sredstva, s katerim si lahko zadovoljijo svoje vse bolj kompleksne potrebe. Poleg že omenjenih prednosti denarnih nagrad zato Zupanova (2001, str. 211) navaja še njihove slabosti:

- navadno so neobstoje;
- so vsakdanje;
- težko jih je nadgraditi;
- zaposleni jih lahko začnejo dojemati kot samoumevne.

Heller (2001, str. 346) pa navaja naslednje negativne plati finančnih nagrad:

- Povečanje plače – denar je močan, vendar kratkotrajen motivator. Njegov vpliv se lahko hitro izgubi.
- Provizija in bonusi – motivacija s provizijami in bonusi ima to pomanjkljivost, da se težko določi primerno višino oz. razmerje takšnih nagrad v razmerju do osnovne plače.
- Gibljiv del plače po delu – časovni razpon med obdobjem, ko je bil ta denar zaslužen in dejanskim izplačilom, je lahko slabost tovrstne nagrade.
- Delnice – slabost te finančne nagrade je v tem, da izplačilo ni takojšnje, prav tako so lahko začetne vrednosti manjše.
- Posebne premije – navadno imajo nagrade, kot npr. pomoč pri hipoteki, zavarovanje in druge postavke v okviru zgornje meje dopustnih davčnih obremenitev, zelo nizko motivacijsko vrednost.
- Zdravstveno zavarovanje za družinske člane – zdravstveno zavarovanje, ki ga plača organizacija oz. podjetje, je nekaj, kar je danes za zaposlene samoumevno, zaradi česar je motivacijska vrednost tovrstnih nagrad vprašljiva.

Torej kljub dejstvu, da so denarne nagrade izjemno priljubljene in kljub temu, da so lahko razumljive in precej preproste, imajo številne pomanjkljivosti. Zupanova (2001, str. 211) navaja, da denar hitro napravimo in enako hitro tudi pozabimo, da smo nagrado sploh

dobili, zato nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti. Kot največjo težavo denarnih nagrad izpostavlja dejstvo, da jih je zelo težko nadgraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Zraven tega pa se zaposleni na takšne nagrade hitro privadijo in jih začnejo dojemati kot samoumevne, kar pomeni, če nagrado dobijo, je niso posebej veseli, če je ne bi dobili, pa bi občutili globoko razočaranje. Podobne pomisleke navaja tudi Herzberg (1987, str. 118), ko pravi, da mora management za motivirano delovanje zaposlenih iz obdobja v obdobje zviševati nagrade. Če je delavec v letu 1 dobil 1000 dolarjev nagrade, v letu 2 pa 500, bo to psihološko dojemal kot zmanjšanje osebnih prejemkov za 500 dolarjev in ne kot bonus k plači.

Denar pa ni edina vrsta materialnih nagrad, s katerimi podjetja lahko nagrajujejo svoje zaposlene. Podjetja pogosto uporabljajo tudi drugačne fizične nagrade, in sicer drage ure, prestižna pisala, umetniške izdelke, razkošne večerje in kosila, pripomočke za golf, tenis, prenosne telefone, prenosne računalnike, knjige, poslovne kovčke in podobno (Zupan, 2001, str. 211).

Sang (2001, str. 14) v svojem delu navaja, da se včasih zdi, da je meja med motivacijo in manipulacijo zabrisana. Lahko se namreč zgodi, da pozitivno dejanje motiviranja preide v negativno dejanje manipuliranja. Medtem ko je motivacija dejanje, s katerim se nekdo opogumlja, da stori oz. izvrši nekaj, kar mora in česar sicer ne bi mogel začeti ali končati sam, je manipulacija dejanje, ko se s prevaro napelje nekoga k aktivnosti, ki je sicer ne bi opravil. Sang (2001, str. 15) o denarju kot motivatorju pravi, da večino odraslih motivirajo k delu lističi papirja (sicer znani kot denar), ker se zavedajo, da jih lahko zamenjajo za materialne dobrine, ki jih cenijo. Istočasno pa na seznam motivacijskih potreb in dejanj, ki so običajno manipulativne in zatorej negativni motivatorji, zraven prevar, obupa, pohlepa, jeze, upora in podobnih, uvršča še denar. Zato se je denarju kot motivacijskemu sredstvu bolje izogibati, saj so rezultati običajno kratkotrajni, problemi pa se pojavijo, ko izgine učinek motiviranja oz. učinek motivacije.

Kot sem že pisal, imajo različni avtorji pomisleke o motivacijski moči denarja. Večina njih sicer denarju pripisuje določeno motivacijsko moč, nekateri večjo kot drugi, vendar pa morajo biti po mnenju mnogih avtorjev izpolnjeni določeni pogoji, da denar postane motivacijsko sredstvo. Gruban (2006) v enem od svojih člankov glede denarnih nagrad ugotavlja naslednje negativne lastnosti oz. pomanjkljivosti:

- Denarne nagrade ne motivirajo – pri tem se sprašuje, ali je denar res tisto, kar ljudje resnično cenijo. Dodaja, da ljudje sicer potrebujejo denar, ker lahko z njim kupijo kar želijo, ampak ni nujno, da prispeva tudi k večji delovni uspešnosti, temveč prej k doseganju minimalnih zahtev.
- Denarne nagrade kaznujejo – to ugotovitev utemeljuje s tem, da se zaposleni, zaradi tega, ker ni dobil nagrade, počuti kaznovanega. Ljudje se lahko počutijo manipulirani,

nadzirani in nezmožni odločati o svojem delu, če menijo, da jih management za delo, ki ga sicer ne bi opravili, podkupuje z denarjem.

- Denarne nagrade načenjajo medsebojne odnose – Gruban v omenjenem članku navaja, da ljudje, ki so prisiljeni tekmovati med seboj za določeno nagrado, začnejo dojemati svoje sodelavce kot tekmece in to je v nasprotju z idejami tima. Nagrade ustvarjajo napredek, motivirajo posameznika, vendar v določeni meri zavirajo medsebojno sodelovanje.
- Denarne nagrade zanemarjajo vzroke in bistvo problema – za rešitev problema je potrebno ugotoviti njegov pravi vzrok, nagrade pa ne stimulirajo v smeri iskanja problema, saj ljudje bolj težijo k rešitvi problema in zato ne iščejo koristnih povratnih informacij, podpore, zaupanja. Nagrade ne smejo biti nadomestilo za slabo vodenje.
- Denarne nagrade ubijajo kreativnost – denarne nagrade naj bi preusmerjale ljudi točno in samo v to, kaj in koliko želijo doseči. Ljudje imajo v mislih samo številke in to jih žene naprej. Njihov cilj je doseči to številko po čim bolj zanesljivi in enostavni poti in zato niso kreativni.
- Denarne nagrade spodkopavajo interese – nekateri avtorji so prepričani, da nobeni zunanji motivacijski dejavniki ne morejo nadomestiti moči notranje motivacije. Dejstvo, da nekdo dela nekaj, kar ima rad, v okolju in z ljudmi, s katerimi se dobro počuti, je nekaj povsem drugega, zato tega mnogi, tudi za določen denarni znesek, ne bi menjali. Nagrade le spodbujajo in motivirajo za nove nagrade.

Menim, da so pomisleki o realnih vplivih finančnih nagrad na mestu v zdravem gospodarskem okolju oz. v času gospodarske rasti. V slabih gospodarskih razmerah oz. sistemih, kjer je redna, stabilna zaposlitev že praktično privilegij, pa so finančne nagrade nedvomno najboljši motivacijski faktor za veliko večino zaposlenih. Kolikšen je dejanski vpliv finančnih nagrad, pa je nedvomno odvisno od socialnega statusa osebe, ki jo nameravamo nagraditi, ter njenih želja in pričakovanj o nagradah.

3.4 Vpliv finančnih nagrad na delovno storilnost

Delovna storilnost sodi med najpomembnejše dejavnike podjetja. Dobro ravnanje z zaposlenimi prinaša tudi dobro delovno storilnost zaposlenih in s tem dobre delovne rezultate. Le-ti pa so cilj vsakega delodajalca oz. lastnika podjetja. Zato je potrebno vsakega posameznika obravnavati kot osebnost s svojimi željami in potrebami. Vsekakor sta motivacija in nagrajevanje eden od ključnih načinov, kako vplivati na delovno storilnost zaposlenega. Dosežki organizacije so, če izločimo vplive zunanjih dejavnikov, rezultat dosežkov vseh zaposlenih (Jamšek, 1998, str. 219). Zato je potrebno težiti k temu, da bo vsak zaposleni prispeval kolikor je v njegovi moči za boljše rezultate podjetja.

Kot določa Trškanova (2006, str. 19–28), se morajo finančne nagrade navezovati na tiste elemente, na katere lahko posameznik vpliva, torej morajo biti delovni standardi uresničljivi. Le tako se lahko povečuje delovna storilnost. Kakršna koli finančna nagrada oz. dodatek mora biti dovolj velik, da opraviči dodatno vložen napor pri delu. Vsakršno

povečanje plače mora neposredno slediti povečanju delovnega učinka in uspešnosti. Vsekakor pa morajo ti bonusi odsevati povečano uspešnost pri delu oz. povečan obseg vloženega dela zaposlenega ter biti pravično visoki v smislu primerjave z bonusi drugih zaposlenih. Med plačami dobrih in slabih delavcev oz. uspešnih in manj uspešnih, morajo obstajati očitne razlike, vse z namenom, da se stimulira dobro in uspešno delo.

Gotovo je delovna storilnost na dolgi rok odvisna od nagrajevanja oz. plače, ki jo zaposleni prejema. Brez ustrezne motivacije ni mogoče uspešno opraviti dela in posledično zadovoljiti želje lastnikov podjetja. Ker je od vodilnega managementa odvisna konkurenčnost podjetja, je vloga managementa pri nagrajevanju in motiviranju še toliko večja. Podjetje bo dosegalo dobre rezultate in bo konkurenčno le, če bodo njegovi zaposleni zadovoljni. Nagrade so tiste, ki naredijo zaposlene zadovoljne. Prav vsako podjetje teži oz. si prizadeva k optimalnemu uspehu. Višja kot je storilnost, višja bi naj bila oz. mora biti vsota nagrad zaposlenim. Če se ti dejavniki povežejo, potem ni bojazni, da zaposleni ne bo bolj storilen, ker bo vedel, da bo za to pravično nagradjen.

3.5 Glavne ugodnosti zaposlenih

Dodatki k osnovnim plačam so praksa v poslovnem okolju malodane v vseh državah sveta. Precej takšnih ugodnosti je določenih po zakonu ali v kolektivnih pogodbah. Ugodnosti, ki jih zaposleni uživajo, so urejene na državni ravni. Pri nas je v drugem odstavku 127. člena Zakona o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, v nadaljevanju ZDR-1) zapisano, da naj se delovno uspešnost delavca določi z upoštevanjem gospodarnosti, kakovosti in obsega dela, ki ga je delavec opravil v razmerju z normami, ki so zapisane v pogodbi o zaposlitvi. Tretji odstavek istega člena pa govori o dodatkih, ki naj se določijo za posebne pogoje dela, vezane na razporeditev delovnega časa. Tu so mišljeni dodatki za nadurno delo, nedeljsko delo, nočno delo, delo za praznike in po zakonu dela proste dneve. S kolektivno pogodbo se lahko določijo dodatki za posebne pogoje dela, ki nastanejo zaradi posebnih obremenitev pri delu, negativnih vplivov okolja ter nevarnosti pri delu, ki niso opisane v opisu zahtevnosti dela.

Takšne ugodnosti imajo na motivacijo zaposlenih poseben učinek, čeprav je res, da se ti nanje navadijo in zato njihova motivacijska moč postopoma upada. Čeprav so bile takšne ugodnosti prvotno mišljene kot bonus za zaposlene s strani delodajalca, jih danes zaposleni velikokrat dojemajo kot svoje pravice, ki jim brezpogojno pripadajo in jim jih nihče ne more odvzeti. Med glavne takšne ugodnosti spadajo:

- dodatki;
- prejemki in
- nadomestila, ki predstavljajo nadgradnjo osnovne plače.

3.5.1 Dodatki

Pri nas so dodatki sistematizirani tako (Lipičnik, 1998, str. 243–244):

- Dodatki za pogoje dela:
 - dodatki za delo v času, ki je za delavca manj ugoden. Sem spada delo v popoldanski ali nočni izmeni, daljše delo od polnega delovnega časa, deljen delovni čas, nedeljsko delo, delo na zakonsko proste delovne dneve;
 - dodatki, ki izvirajo iz načina dela. Sem spadajo dežurstva in stanja pripravljenosti na delu;
 - dodatki za negativne vplive okolja. Sem spadajo težka, umazana dela, ki delavca izpostavljajo negativnim vplivom okolja; dela, kjer mora delavec po predpisih stalno uporabljati zaščitna sredstva; dela, ki delavca izpostavljajo posebnim nevarnostim.
- Dodatek za delovno dobo:
 - dodatek se izplačuje v višini 0,5 odstotka od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe, in sicer v smislu pokojninske dobe. ZDR-1 v 129. členu določa, da se v kolektivni pogodbi, na ravni dejavnosti, določi višina dodatka za delovno dobo.

3.5.2 Prejemki

Prejemke lahko razdelimo na dve skupini (Lipičnik, 1998, str. 244):

- Prejemki iz podjetniške skupne porabe:
 - enkrat letno delavcu pripada regres za letni dopust. V kolikor se izplača večkrat, ga imenujemo 13. plača, sploh, če je izplačana v višini 100 % mesečne plače;
 - višina jubilejnih nagrad je določena v odstotkih od povprečne mesečne neto plače v gospodarstvu v Sloveniji v obdobju preteklih treh mesecev. Višina te nagrade mora biti najmanj v višini 50 % za 10 let delovne dobe, 75 % za 20 let delovne dobe in 100 % za 30 let delovne dobe;
 - višina odpravnine ob upokojitvi je določena s tremi povprečnimi neto plačami v gospodarstvu v Sloveniji v preteklih treh mesecih;
 - ob posebnih primerih se delavcu oz. njegovi družini dodeljuje solidarnostna pomoč. V okviru posebnih primerov se upošteva smrt delavca ali ožjega družinskega člana, dolga bolezen, težka invalidnost, elementarne nesreče in požari.
- Povračila stroškov v zvezi z delom:
 - povračila stroškov za prehrano med delom se delavcu izplača v gotovini ali se mu v enakem obsegu omogoči topel obrok hrane med delom;
 - povračila stroškov za prevoz na delo in z njega. Povračilo se izplačuje v višini cene prevoza z javnimi prevoznimi sredstvi oz. v obsegu, kot so ga na dan uveljavitve splošne kolektivne pogodbe določali splošni akti v podjetju;
 - povračilo stroškov iz naslova službenih potovanj doma in v tujini;
 - povračila stroškov za nastanitev in prehrano na terenu v obliki terenskega dodatka ali znižane delavnice;

- v nekaterih pogodbah v okviru določenih dejavnosti obstajajo tudi povračila za življenje, ločeno od družine.

3.5.3 Nadomestila

Delavci prejmejo ustrezna nadomestila za čas, ko iz različnih razlogov ne opravljajo svojega dela. Ta nadomestila imenujemo prejemki za nedelo. Glede na namen so sestavni del plačilne piramide. Vzrok za prejemanje tovrstnih nadomestil so objektivne okoliščine na strani zaposlenega ali zunanje okoliščine, ki nastanejo med delovnim razmerjem in onemogočajo normalno opravljanje dela (Lipičnik, 1998, str. 246). Takšna nadomestila razlikujemo glede na to, koga bremenijo. Lahko so v breme podjetja, zavoda za zdravstveno zavarovanje, zavoda za pokojninsko zavarovanje ali državnega proračuna. Nadomestila, ki bremenijo podjetja, so nadomestila za: čas rednega letnega dopusta, praznike, čas udeležbe v krvodajalskih akcijah, čas izrednega plačanega dopusta itd.

Trevenova (1998, str. 232) navaja cilje politike, ki je sprejeta v povezavi z ugodnostmi pri delu:

- oblikovati sistem nagrajevanja, ki bo zaposlenim privlačen in konkurenčen ter bo privabljal oz. ohranjal v delovnem razmerju najboljše zaposlene delavce;
- v čim večji meri zadovoljiti osebne potrebe zaposlenih;
- izboljšati občutek pripadnosti zaposlenih organizaciji;
- zagotoviti metodo nagrajevanja posameznih delavcev, ki bo učinkovita z vidika davkov.

Pri teh ciljih ne gre za motivacijske dejavnike, saj te ugodnosti redko neposredno vplivajo na uspešnost oz. na izvedbo dela zaposlenega. Kljub temu pa te ugodnosti povečujejo zanimanje delavcev za poslovanje podjetja. Slednje pa prispeva k večji pripravljenosti delavcev za sodelovanje pri doseganju ciljev podjetja. Iz vidika zaposlenih te ugodnosti organizacije občutijo kot stroške, ki bi se jih rade znebile.

3.6 Plačilo za uspešnost posameznika

Velikokrat je uspešnost delavcev tesno povezana s sistemom nagrajevanja v podjetju ter ostalimi ugodnostmi pri delu. Mnogi strokovnjaki so mnenja, da je prav nagrajevanje uspešnosti delavca tisti motivacijski vzvod, s katerim se lahko vpliva na dejavnost delavcev (Lipičnik, 1998, str. 237). Pri ocenjevanju uspešnosti lahko uporabimo različne in poljubne kriterije, ki so navadno odvisni predvsem od samega dela, odnosa zaposlenega do dela in odnosa do sodelavcev.

V osnovi razlikujemo tri skupine programov, ki plače povezujejo z uspešnostjo posameznika (Zupan, 2001, str. 167–169):

- Dodatek k osnovni plači

Ta dodatek lahko označimo kot bonus, ki izvira iz preseganja norme, akordov ali kot bonus, ki izvira iz dobre ocene osebne uspešnosti. S tem dodatkom zajemamo vsa plačila, ki jih zaposleni prejme iz naslova lastne uspešnosti. Tovrstni dodatki imajo vrsto prednosti in slabosti. Med prednosti štejemo dejstvo, da so ti dodatki lahko razumljivi, saj obstaja neposredna povezava med plačilom in dejansko opravljenim delom, zaradi česar so še posebej primerni za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih, prav tako se vrednost prispevka zaposlenih relativno lahko ovrednoti. Med slabosti štejemo zanemarjanje kakovosti na račun količine, ki je osnova za izračun dodatka; neobstoj povezave med dodatki in plačilno sposobnostjo podjetja; težko določljive norme, ki so lahko osnova za ugotavljanje višine dodatka ter potrebnost po obsežni dokumentaciji.

- Enkratna denarna nagrada

Z enkratnimi denarnimi nagradami vodje, ki imajo na razpolago določen delež mase plač, nagradjujejo najboljše zaposlene. Ta nagrada ne poveča osnovne plače in se lahko spremeni, ko se po določenem obdobju ponovno ugotavlja uspešnost zaposlenih. Med prednosti teh nagrad štejemo možnost nagrajevanja zaposlenih, katerih delo ni izmerljivo; usmerjenost nagrad k doseganju ciljev organizacije in vključitev meril, povezanih s strategijami in cilji podjetja. Slabosti tovrstnih nagrad so navadno v višini nagrade, ki običajno ne zadošča za motivirano delovanje; težko se določa prava merila za ocenjevanje; ocenjevanje je vedno subjektivno; ne upošteva se timskega dela in ima za posledico nastajanje zmagovalcev, poražencev in cinikov.

- Povečanje osnovne plače

Prehod v višji plačni razred je po navadi povezan z napredovanjem, ki je lahko vodoravno (znotraj delovnega mesta) ali navpično (napredovanje na zahtevnejše delovno mesto). Prav tako pa se lahko zgodi, da se osnovna plača delavca enostavno poviša za določen odstotek ali znesek. Med prednosti napredovanja štejemo, da možnost napredovanja spodbuja k boljšemu delovanju; napredovanje povečuje osnovno plačo, ki je osnova za vse ostale dodatke; zagotovljeno je v primeru, da za napredovanje izpolnjuješ zahtevane pogoje. Slabosti napredovanja so: večje število zaposlenih lahko dobi veliko denarja, učinkov takšnega ukrepa pa na poznamo; spodbujajo individualistično, tekmovalno vedenje zaposlenih; stroški dela na letni ravni naraščajo; težko je zagotoviti objektivnost, proračun za tovrstne nagrade pa ni nujno v skladu z realno uspešnostjo poslovanja podjetja.

Podjetja ponujajo svojim zaposlenim poleg plače, ki je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela, tudi različne druge oblike kratkoročnih in dolgoročnih spodbud (Artič, 2004, str. 28–30). Medtem ko so kratkoročne spodbude vezane zlasti na krajša poslovna obdobja, na denar in druga materialna izplačila, se dolgoročne spodbude nanašajo na

rezultate večletnega dela. Za kratkoročne velja, da omogočajo večjo fleksibilnost plačila in možnost posebnega nagrajevanja za uspeh. Običajno gre za nagrajevanje enkratnih dosežkov, in sicer z enkratno nagrado, ki je izražena v bonusih, lahko tudi v obliki udeležbe v dobičku itd. Dolgoročne spodbude so izražene v prejemanju bonusov v obliki vrednostnih papirjev (npr. nagrade v obliki delnic). V nadaljevanju bom opisal, kako poteka takšno kratkoročno in dolgoročno spodbujanje zaposlenih kot skupine.

Mnoga podjetja oblikujejo načrte, s katerimi urejajo nagrajevanje za učinkovito izvedbo dela, da bi zagotovili finančno nagrado zaposlenim, ki bi bila neposredno odvisna od uspešnosti izvedbe njihovega dela. Načrt nagrad za uspešnost ima določene prednosti. Povzel bom nekatere od njih, kot jih navaja Trevenova (1998, str. 230):

- Finančno nagrado delavci (posamezniki in celoten tim) dojemajo kot pomemben, učinkovit motivacijski dejavnik.
- Nagrajevanje, ki izvira iz uspešnosti, je koncept, ki ga podpira večina zaposlenih.
- Zaradi načrtov nagrad poslovodstvo v delovno razmerje lažje privabi vrhunske strokovnjake ter ostale uspešne posameznike in jih tam tudi obdrži.
- Pričakovanja organizacije glede izvedbe in standardov izvedbe so navadno navedena in opredeljena v načrtih nagrad.
- S temi načrti vodstvo podjetja poskuša spodbujati in spreminjati kulturo podjetja in vrednote zaposlenih v smislu izvedbe, izboljševanja kakovosti in zadovoljevanja potreb uporabnikov.
- Poleg prizadevanj zaposlenih za kar se da dobro izvedbo del, se nagrajuje tudi dejanski prispevek zaposlenih k uresničitvi ciljev organizacije.

Seveda si ti načrti niso enaki, temveč se med seboj razlikujejo. Kljub njihovi raznolikosti pa jih je mogoče razvrstiti v štiri temeljne skupine. Čeprav se dve skupini nanašata na posameznike in dve na skupino oz. tim (o nagrajevanju tima oz. skupine bom pisal v naslednjem poglavju), bom na tem mestu povzel značilnosti vseh štirih skupin:

- Zasluge zaposlenega

Takšen načrt nagrad za zasluge se lahko izpolni, ko npr. zaposleni prejme letno povečanje plače na podlagi priporočila nadrejenega. Pogoji za nagrado po tem načrtu je uspešno izvedeno delo in se doda k osnovni plači zaposlenega. Ocena dela je precej subjektivna.

- Spodbude posamezniku

Višina nagrade je odvisna od individualnega dela posameznika in od tega, kako ga le-ta izvede. Izvedba dela se ocenjuje na podlagi objektivnih standardov.

- Spodbude timu

Ker gre za spodbujanje celotnega tima, za tak načrt velja, da predvideva enako nagrado za vse člane tima. Višina nagrade je pogojena z uspešnostjo izvedbe celotnega projekta, ki ga je izvedel celoten tim. Izvedba je ocenjena na podlagi objektivnih standardov.

- Spodbude enoti ali celotni organizaciji

Nagrada se nanaša na delovanje posamezne enote znotraj organizacije, kar pomeni, da je višina nagrade odvisna od tega, kako uspešno deluje takšna enota. Tudi tukaj je izvedba ocenjena na podlagi objektivnih standardov.

3.7 Plačilo za uspešnost skupine in podjetja (finančna participacija)

Finančna participacija je orodje, ki omogoča stimuliranje oz. motiviranje zaposlenih z nagradami, ki pa so odvisne od uspešnosti poslovanja podjetja kot celote. Kolektivna finančna participacija vpliva na timsko delo v smislu izboljševanja rezultatov dela, saj povečuje oz. pospešuje napredek, samo organizacijo dela in kakovost proizvodov oz. storitev. Prav tako izboljšuje odnos zaposlenih do dela in podjetja ter vpliva na uspeh podjetja in zadovoljstvo zaposlenih. Lahko se izvrši na različne načine, in sicer:

- z udeležbo pri dobičku;
- z udeležbo v lastništvu;
- z delitvijo prihrankov.

Finančna participacija je način izboljševanja motivacije in posledično produktivnosti zaposlenih. Tovrstne nagrade so priznanje za dosežene poslovne cilje. Nagrada s finančno participacijo se uvaja z namenom, da se plačilo posameznika čim bolj približa dejanski uspešnosti podjetja. Gre za variabilno nagrajevanje, ki odseva učinkovitejše poslovanje podjetja. Pri tem je cilj vedno v naprej opredeljen (npr. dvig produktivnosti). V nadaljevanju bom opisal našete tri oblike finančne participacije.

3.7.1 Udeležba zaposlenih v dobičku

Udeležba v dobičku predstavlja obliko nagrajevanja zaposlenih v denarju (kot takojšnje ali odloženo izplačilo). To področje je pri nas urejeno z Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku (Ur.l. RS, št. 25/2008, v nadaljevanju ZUDDob), ki v 1. členu določa, da je to zakon, ki ureja udeležbo zaposlenih pri delitvi dobička družbe in tudi udeležbo zaposlenih v lastništvu družbe. Ureja pogodbe o udeležbi v dobičku, postopke, ki so potrebni za sklenitev pogodbe ter denarno in delniško shemo. Z zakonom so urejeni tudi pogoji za pridobivanje olajšav pri davkih in prispevkih za socialno varnost. Po tem zakonu je takšna udeležba prostovoljna tako za delavce kot za družbo, pravice do udeležbe pa ni mogoče prenesti (ni prenosljiva). V nadaljevanju bom prikazal značilnosti udeležbe zaposlenih v dobičku v EU (Simoneti et al., 2003, str. 13):

- v kolikor je delež od dobička izplačan v gotovini, koristi za zaposlene nastopijo takoj. Če je dobiček vložen v kolektivno varčevalno shemo, govorimo o odloženi koristi;
- obstaja neposredna povezanost z uspešnostjo poslovanja podjetja. Višina izplačila je odvisna od poslovanja podjetja v zadnjem in tekočem poslovnem letu;
- zaposleni so bolj neposredno motivirani za uspešno poslovanje podjetja. Motivacija obstaja za nazaj, je spodbuda oz. nagrada za delovne prispevke v preteklem obdobju;
- zaposlenim pomeni dodatek k osnovni plači, zaradi česar so oproščeni plačila socialnih prispevkov in davkov na donose iz varčevanja;
- višina dodatkov plačam v prihodnosti ni zagotovljena, zaradi česar predstavlja tveganje za zaposlene.

ZUDDob v 4. členu določa tako imenovano načelo enakosti, po katerem morajo pri dobičku biti, pod enakimi pogoji, udeleženi vsi delavci v skladu s tem zakonom, udeležba pri dobičku pa ne sme posegati v že pridobljene pravice delavcev, ki izhajajo iz delovnega razmerja. Res je, da je udeležba zaposlenih v dobičku vsekakor motivacija za zaposlene, vendar pa se pri takšni obliki nagrajevanja lahko pojavijo tudi problemi, in sicer (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 637):

- zaposleni pričakujejo, da bo formula za udeležbo v dobičku, potem ko je enkrat oblikovana, ostala nespremenjena tudi v prihodnosti;
- povečanje dobička podjetja oz. organizacije ni nujno povezano s povečanjem prihrankov pri stroških, saj na dobiček podjetja vplivajo številni drugi dejavniki, ki niso nadzorovani (npr. poraba na trgu);
- obstajajo lahko zgolj omejene možnosti za doseganje poslovnih rezultatov, ki se lahko hitro izčrpajo in povzročijo težje doseganje dodatnih dobičkov;
- udeležba zaposlenih v dobičku lahko privede do konflikta med poslovodstvom in zaposlenimi, saj lahko npr. poslovodstvo udeležbo zaposlenih v dobičku razume kot ogrožanje njihovega položaja in vpliva.

Takšna udeležba se uredi s posebno pogodbo. Pogodba o udeležbi pri dobičku je pogodba, s katero se uredi pravica delavca do udeležbe pri dobičku in s katero se družba zaveže, da bo delavcem izplačala del dobička v skladu z dogovorjeno denarno ali delniško shemo (7. člen ZUDDob). Torej, pogodbeni stranki se s pogodbo lahko dogovorita le za denarno ali delniško shemo udeležbe pri dobičku. Denarna shema je shema, ki daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v denarju. Delavcu se od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička do dejanskega izplačila znesek obrestuje najmanj v skladu z obrestno mero, ki jo komercialne banke med podpisom pogodbe uporabljajo za dolgoročne vezane vloge. Obresti se izplačajo hkrati s pripadajočim zneskom dobička.

Delniška shema pa je shema udeležbe pri dobičku, ki daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v obliki delnic. Družba pripadajoči znesek dobička izplača v obliki delnic, za morebitni preostali del, ki ne zadostuje za izplačilo v obliki delnic pa se

uporabljajo določbe tega zakona, ki veljajo za denarno shemo. Vendar pa cena za nakup delnic, izdanih na podlagi delniške sheme, ne sme biti nižja od zadnje tržne cene že izdanih delnic družbe. Obe shemi imata svoje prednosti. Bernik (1997, str. 15) navaja naslednje:

- prednosti denarne sheme:
 - možnost obstoja v podjetjih, ki niso d. d.;
 - primerna je v manjših podjetjih;
 - izplačilo sredstev je hitrejše, zato so tudi rezultati vidni hitreje.
- prednosti delniške sheme:
 - možnost uporabe v srednjih in velikih podjetjih;
 - krepi občutek pripadnosti in spodbuja lojalnost;
 - kompleksni načini izplačil in pogojev vlaganja sredstev.

Takšna pogodba, s katero se zagotovi udeležba v dobičku, za delavca preneha s prenehanjem delovnega razmerja ali če sam odstopi od pogodbe. Pogodba pa preneha veljati tudi iz naslednjih razlogov: s potekom roka, za katerega je bila sklenjena; z dnem začetka stečajnega postopka nad družbo; z odstopom najmanj polovice vseh delavcev od pogodbe; če družba odstopi od pogodbe; ali s prenehanjem družbe zaradi statusnega preoblikovanja. Prav tako preneha veljati z dnem vpisa statusnega preoblikovanja v sodni register, če prevzemna družba v 30 dneh izjavi, da ne prevzema vseh pravic in obveznosti iz pogodbe, ki jo je sklenila prevzeta družba.

Poleg problemov, ki se pri takšni obliki nagrajevanja lahko pojavijo in sem jih že povzel na predhodni strani, naj dodam še prednosti in slabosti programa udeležbe v dobičku, kot jih navaja Zupanova (2001, str. 196):

- Prednosti:
 - povečuje občutek pripadnosti podjetju, zaposleni so pripravljeni vložiti dodaten napor;
 - obstaja dejanska povezava plač zaposlenih in ekonomskega učinka podjetja, saj podjetje zaposlene nagradi takrat, ko je sposobno plačati njihovo uspešnosti;
 - ni potrebe po dodatnih računovodskih obdelavah in izračunih.
- Slabosti:
 - pri nas ne obstajajo spodbude za odložena plačila ali delniške sheme, zaposleni se lahko srečajo celo z omejitvami glede razdelitve dobička za plače;
 - v kolikor se pričakovanja zaposlenih ne uresničijo, to pogosto vodi do zmanjšane zavzetosti za delo;
 - ne obstaja časovne usklajenosti med vloženim naporom in prejemkom nagrade;
 - ni videti povezave med delom posameznika in doseženim dobičkom;
 - dobiček mora biti dovolj visok, da program lahko deluje.

3.7.2 Udeležba zaposlenih v lastništvu

O kratkoročnih in dolgoročnih spodbudah sem že pisal in naj ponovno omenim, da so na krajša poslovna obdobja ter denarna in materialna izplačila vezane kratkoročne spodbude, dolgoročne pa na lastniško povezanost zaposlenih s podjetjem. Udeležbo v lastništvu podjetja predstavlja oblika nagrajevanja zaposlenih s pridobitvijo prenosljivih ali neprenosljivih delnic podjetja. V nadaljevanju bom prikazal še značilnosti udeležbe zaposlenih v lastništvu v EU (Simoneti et al., 2003, str. 13):

- v kolikor so delnice že plačane in prosto prenosljive, koristi za zaposlene nastopijo takoj. O odloženi koristi pa govorimo, če delnice še niso plačane in prosto prenosljive ter so vložene v kolektivno shemo držanja;
- ker je vrednost delnic ob nakupu oz. prodaji odvisna od dobičkov v prihodnosti, je povezanost tovrstnega nagrajevanja zgolj posredna;
- z udeležbo v lastništvu se zaposlene motivira za uspešno poslovanje podjetja posredno in za naprej, saj predstavlja spodbudo za večjo pripadnost podjetju in povezanostjo z interesi podjetja v prihodnosti;
- ker so zaposleni oproščeni plačila davkov na kapitalski dobiček, v kolikor svoj delež prodajo po preteku določenega roka, je premoženjska korist zaposlenih ločena od plač;
- obstaja tveganje zaposlenih iz naslova nihanja vrednosti delnic v prihodnosti.

Izpostavimo lahko tudi psihološki vpliv udeležbe v dobičku na zaposlene. Delavci, ki so tudi delni lastniki podjetja, v katerem delajo, le-tega dojemajo bolj čustveno. Lažje se identificirajo s cilji podjetja, kar ima za posledico bolj predano delo, prav tako pa jih morebitno slabše poslovanje podjetja prizadene v večji meri (Rubinfeld & Morgan, 1991, str. 140–141).

Pendleton in Robinson (2010, str. 141–142) sta v svojem delu s pomočjo empiričnih podatkov poskušala odgovoriti na vprašanje, ali udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja in procesu odločanja vpliva na njihovo produktivnost. Ugotovila sta, da imata ti dve kategoriji neposreden vpliv na produktivnost, še posebej, če sta uporabljeni istočasno. Sama udeležba v lastništvu namreč nima pomembnega vpliva na produktivnost, če zaposleni obenem niso tudi vključeni v proces odločanja. Med drugim sta ugotovila tudi obstoj povezave med deležem zaposlenih, ki so vključeni v lastništvo in produktivnostjo. V kolikor je v lastništvo vključen velik del zaposlenih, bo to pozitivno vplivalo na produktivnost, kadar pa je v lastniško strukturo vključen majhen del zaposlenih, bo večji vpliv na produktivnost imelo sodelovanje v procesu odločanja.

Zastavlja se vprašanje, zakaj se podjetja odločajo za vključevanje zaposlenih v nagrajevalne sheme na podlagi udeležbe v lastništvu. Blair in Kruse (1999, str. 23–26) razloge vidita v naslednjih prednostih za podjetja:

- takšne nagrade so manj obdavčene od denarnih izplačil, še posebej, če so izplačane v obliki delniških opcij;

- nagrajevanje z delniškimi opcijami ima vrsto prednosti. Ne le, da podjetje s preusmeritvijo iz denarnih nagrad na delniške opcije prihrani denarna sredstva za izplačila nagrad, ampak lahko tovrstno nagrajevanje v primeru, da zaposleni opcije unovčijo, privede tudi do priliva sredstev na račun podjetja;
- podjetja, v katerih so zaposleni relativno velik lastnik, je težje sovražno prevzeti;
- če imajo zaposleni v lasti velik del podjetja, imajo posledično tudi velik vpliv na odločanje, zaradi česar obstaja manj nezadovoljstva pri delu;
- podjetja, ki svoje zaposlene nagrajujejo z udeležbo v lastništvu, praviloma dosegajo višje stopnje produktivnosti, zaposleni pa so bolj kot zunanji vlagatelji zavezani k sprejemanju odločitev v dolgoročno korist podjetja.

Tudi udeležba v lastništvu je t. i. finančna participacija. Kot takšna, udeležba vpliva na odnos zaposlenih do podjetja, saj se, konkretno pri udeležbi v lastništvu, zaposleni čutijo kot podjetniki in se bolj osredotočajo na interese samega podjetja in njegove uspešnosti. Finančne nagrade pa posledično povečujejo njihovo zadovoljstvo. Ima pa nagrajevanje zaposlenih s finančno participacijo tudi določene pomanjkljivosti. Artič (2004, str. 45–46) predstavlja naslednje pomanjkljivosti nagrajevanja zaposlenih s finančno participacijo v podjetjih:

- poslovodstvo lahko z uporabo določenih računovodskih prijemov umetno prikazuje poslovne rezultate, ki so boljši od dejanskih. S temi prijemi umetno ustvarjajo dobiček in posledično napihujejo cene delnic;
- možnost razvoja špekulacij na nerazvitih kapitalskih in finančnih trgih, kjer obstajajo pogoji, ki lastnikom omejujejo pridobivanje pomembnih informacij;
- v kolikor obstaja neustrezna davčna zakonodaja, je nagrajevanje zaposlenih z udeležbo v dobičku ali lastništvu podjetja lahko zelo ovirano;
- v okoljih, kjer je lastniška kultura nerazvita, je navadno prav vodstvo podjetja glavni zagovornik nagrajevanja s finančno participacijo zaposlenih, saj lahko tako najlažje zasleduje lastne interese, ki pa niso vedno v skladu z interesi lastnikov. S tem zanemarjajo bistvo in cilje tovrstnega načina nagrajevanja.

Različne oblike finančnega nagrajevanja zaposlenih v podjetjih se med seboj velikokrat prepletajo. Udeležba v delitvi dobička ni vedno dopolnjena z udeležbo v lastništvu, kakor tudi lastništvo zaposlenih v podjetju ni vedno posledica udeležbe zaposlenih pri delitvi dobičkov (Simoneti et al., 2003, str. 12). Kakor koli, finančna participacija je način motiviranja in nagrajevanja zaposlenih za njihov prispevek k večji uspešnosti podjetja, ki prispeva k okrepljenemu timskemu sodelovanju med zaposlenimi in je način, kako se dober in kakovosten kader obdrži v podjetju skupaj z znanjem in izkušnjami, ki so jih pri delu v tem podjetju pridobili.

3.7.3 Delitev prihrankov

Temelj za delitev prihrankov je poseben načrt bonusov, ki predpostavlja, da bodo delavci tisti del prihrankov, ki so ga ustvarili pri delu, dobili vrnjenega v obliki bonusa. S sistemom delitve prihrankov želijo organizacije predvsem (Lipičnik, 1998, str. 239):

- omogočiti in vzdrževati dobre odnose med zaposlenimi in vplivati na učinkovitost njihovega dela;
- zagotoviti učinkovito merjenje uspešnosti organizacijskih enot in organizacije kot celote;
- dati večji pomen spremljanju produktivnosti, kakovosti, stroškov itd.;
- razdeliti velik del prihrankov med zaposlene, ki so te prihranke tudi ustvarili.

Za takšno delitev se uporabljajo predvsem trije različni načini ali klasični plani, in sicer (Lipičnik, 1998, str. 239–240):

- *Scanlon* načrt

Tukaj gre za povezano delovanje zaposlenih in posloводства podjetja pri doseganju produktivnosti, bonusov in nagrad, ki se izplačujejo za boljše delo. Osnovni cilj Scanlon načrta je dvig produktivnosti. Pri tem načrtu je poudarek na vključevanju zaposlenih v reševanje problemov, ki izhajajo iz sistema, saj so zaposleni vključeni v razne komisije in formalni sistem dajanja predlogov. V enaki meri je vključeno tudi posloводство. Glede na ta sistem se bonusi izračunavajo na osnovi primerjave prodaje in plačne mase. Bonus se izplačuje v razmerju 25 (zaposleni) : 75 (podjetje).

- *Rucker* načrt

Po tem načrtu se prihranke deli na osnovi ekonomske pobude, vključevanje delavcev v reševanje tovrstnih problemov pa je drugotnega pomena. Cilji načrta so dvig produktivnosti, izboljšanje komunikacije, spremenjeno vedenje zaposlenih in nižji stroški. Tudi tukaj so zaposleni vključeni v razne komisije in sistem dajanja predlogov. Bonusi se izračunavajo na osnovi primerjave plačne mase in dodane vrednosti in se izplačujejo mesečno v enakem razmerju kot pri Scanlon načrtu, in sicer 25 (zaposleni) : 75 (podjetje).

- *Improshare* načrt

To je novi načrt oz. sistem, v katerem je bistvenega pomena ekonomska pobuda in usmeritev k večji produktivnosti. Glavni cilj tega načrta je dvig produktivnosti, ki ima za posledico spremenjeno vedenje zaposlenih. Delavci v sistem dajanja predlogov niso vključeni. Bonusi se izračunavajo na osnovi primerjave med standardiziranimi in dejansko opravljenimi delovnimi urami in se izplačujejo tedensko v razmerju 50 (zaposleni) : 50 (podjetje).

Vsi trije sistemi vključujejo tri temeljne elemente, ki se medsebojno dopolnjujejo (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 640):

- filozofija sodelovanja;
- vključitev zaposlenih v izboljšave organizacije proizvodnje;
- finančni bonus.

Zupanova (2001, str. 196) navaja prednosti in slabosti programa delitve prihrankov:

- Prednosti:
 - povečanje kakovosti storitev ter zniževanje stroškov;
 - spodbuja se medsebojno motiviranje in pomoč med delavci;
 - povečanje števila koristnih predlogov;
 - ker je obdobje izračunavanja prihrankov kratko, sta vložen trud in nagrada bolj povezana.
- Slabosti:
 - težko je določiti standardne stroške;
 - obstaja verjetnost, da pride do sporov v delovnih skupinah;
 - zaposleni programu ne zaupajo vedno, saj ta vsebuje zapletene formule za izračune višin nagrad;
 - najbolje delujejo, če je poslovanje podjetja razmeroma stabilno;
 - v kolikor zniževanje stroškov ne privede k povečanju dobička podjetja, se zaposlene nagraduje kljub izostanku vpliva njihovega delovanja na uspešnost poslovanja, kar ni v skladu z nagrajevanjem uspešnosti.

Glede takšne ureditve finančne participacije obstajajo različne možnosti in podjetje se glede na državo, v kateri posluje, odloči oz. izbere zanj najustreznejšo oz. najprimernejšo. Če povedano poizkušamo prenesti na razmere v Sloveniji, zagotovo ne moremo mimo dejstev o relativno velikemu pomenu lastništva, ki izvira iz privatizacije, slabi likvidnosti slovenskega kapitalskega trga ter dolgoletni tradiciji samoupravljanja, ki gospodarsko okolje v Sloveniji delajo posebno (Združenje delodajalcev Slovenije, 2011).

4 PRIPOROČILA ZA PODJETJA

4.1 Nagrajevati posameznika ali skupino?

Ena izmed glavnih nalog posloводства v vsakem podjetju je motiviranje svojih zaposlenih, da bodo čim bolj uspešno upravljali njim dodeljena dela, ki bodo eventualno privedla k izpolnitvi ciljev podjetja kot celote. Za to ima posloводство na voljo metode finančnega in nefinančnega nagrajevanja. Če se odločijo, da bodo zaposlene motivirali s finančnimi nagradami, se morajo odločiti, ali bodo motivirano delovanje zaposlenih poizkušali spodbuditi z nagradami za uspešnost posameznika ali nagradami, ki izvirajo iz uspešnosti

skupine oz. podjetja. Vsekakor ima vsaka od teh metod svoje prednosti in pomanjkljivosti, zato je mnogokrat ta odločitev odvisna od značilnosti samega podjetja, strukture zaposlenih in panoge, v kateri podjetje posluje.

4.1.1 Zakaj motivirati zaposlene z nagradami za individualno uspešnost?

Glavna predpostavka, ki omogoča zagovor tega pristopa, je dejstvo, da je velik del ljudi najraje odvisen od svojega dela, iznajdljivosti, izkušenj, znanj in vsega ostalega, kar vodi k ustvarjanju poslovnih učinkov oz. kar zaposlene na trgu dela razlikuje med seboj. Zakaj bi se ljudje pri zagotavljanju svoje eksistence zanašali na ljudi, ki zelo verjetno nimajo enakih ciljev, kot oni sami?

S programi nagrajevanja, ki temeljijo na uspešnosti posameznika in so sestavljeni iz dodatkov k osnovni plači, enkratnih denarnih nagrad in povečanj osnovne plače, motiviramo posameznika k maksimalno angažiranemu delovanju znotraj zastavljenih ciljev podjetja, saj bo tako plačilo, ki ga bo prejel za svoje delo, v kar največji možni meri odvisno njega samega. Poslovodstvo se s takšnim pristopom zaveže k strategiji, da bo prav vsota delovanj motiviranih posameznikov privedla k maksimizaciji poslovne uspešnosti celotnega podjetja.

4.1.2 Zakaj motivirati zaposlene z nagradami za uspešnost skupine oziroma podjetja?

Kot predpostavko za zagovor tega načina motiviranja zaposlenih bi lahko vključili tezo, da je mogoče v današnjem, vse bolj konkurenčnem poslovnem svetu, uspeti le s strokovnostjo, ki je plod znanja, iznajdljivosti, izkušenj in intuicije široke palete motiviranih strokovnjakov. Zaposleni morajo za uspešno delovanje podjetja verjeti v posel, ki ga opravljajo, ter medsebojno usklajeno delovati, saj bodo le tako pripomogli k izpolnjevanju ciljev podjetja. Poslovni uspeh je vedno posledica delovanj velike večine zaposlenih v podjetju, zato morajo biti ob uspehu podjetja nagrajeni vsi zaposleni, ki so pri njegovem ustvarjanju sodelovali.

Nagrade za uspešnost skupine, kot so udeležba v dobičku podjetja, udeležba v lastništvu podjetja in delitev prihrankov, ustvarjenih pri delu, imajo vrsto dobrih lastnosti, ki se na poslovanje podjetja odražajo dolgoročno in s tem pripomorejo k stabilnosti podjetja, kar je eden glavnih ciljev lastnikov. Ti načini motiviranja zaposlene spodbujajo k dožemanju podjetja kot organizacije, ki jo sami ustvarjajo in opredeljujejo in ki bo njim in njihovim družinam ob zavzetem delovanju znotraj nje omogočalo dolgoročno socialno varnost in hkrati prijetno delovno okolje, kjer bodo preživeli skoraj tretjino svojega življenja.

4.1.3 Ugotovitve o učinkovitosti nagrajevanja na podlagi uspešnosti

Glede na osebne izkušnje in prebrano literaturo o prednostih in slabostih nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti posameznikov oz. skupin, bom v nadaljevanju zagovarjal primernost nagrajevanja zaposlenih, ki je posledica uspešnosti delovanja skupin oz. podjetja. Menim,

da ima tovrstno nagrajevanje precej bolj pozitivne učinke na dolgoročno poslovno uspešnost podjetja, kar je nenazadnje cilj vsake oblike motiviranja zaposlenih.

V primeru, da bi bil sam lastnik podjetja, bi različne profile zaposlenih v podjetju nagrajeval z različnimi razmerji med načini nagrajevanja (udeležba v dobičku, udeležba v lastništvu, delitev prihrankov), v odvisnosti od uspešnosti poslovanja podjetja. Višje poslovodstvo in vodilne strokovnjake v podjetju bi tako v veliki meri nagrajeval z udeležbo v lastništvu. To so namreč kadri, od katerih je poslovni uspeh najbolj odvisen in v kolikor je podjetje uspešno, si vsak lastnik želi take kadre obdržati v podjetju čim dalj časa. Udeležba v lastništvu te kadre v neki meri prisili v dolgoročno, motivirano delovanje v podjetju, saj je vrednost delnic v veliki meri odvisna od pričakovanih dobičkov v prihodnosti. V manjši meri bi tovrstne profile nagrajeval z udeležbo v dobičku podjetja in v najmanjši meri z delitvijo prihrankov.

Srednje poslovodstvo in inženirje bi v največji meri nagrajeval z udeležbo v dobičku. To so kadri, ki so dejansko najbolj vpeti v proizvodnjo dodane vrednosti, ki je glavni generator potencialnega dobička. Učinki tovrstnega nagrajevanja za zaposlene nastopijo takoj, kar za te zaposlene pomeni takojšnjo motivacijo za nadaljevanje angažiranega dela, ki je prineslo učinke, zaradi katerih so bili nagrajeni. V nekoliko manjši meri bi te profile zaposlenih vključil v nagrajevanje z delitvijo prihrankov. Vsekakor so ti kadri odgovorni za ustvarjanje prihrankov, saj so vključeni v operativno planiranje, ki ima za posledico stopnje produktivnosti, kakovosti in stroškov, te kategorije pa imajo neposreden vpliv na potencialno ustvarjanje prihrankov. V najmanjši meri bi srednje poslovodstvo in inženirje nagrajeval z udeležbo v lastništvu. Kot sem že omenil, bi tovrstno nagrajevanje v največji meri udeleževal pri višjem poslovodstvu, kar bi tudi srednjemu poslovodstvu predstavljalo motivacijo, in sicer v smislu želje po napredovanju.

Zaposlene, ki opravljajo najmanj zahtevna dela in imajo zato najnižje ravni plač v podjetju, se mi zdi najbolj smiselno nagrajevati z delitvijo prihrankov, manj z udeležbo v dobičku in najmanj z udeležbo v lastništvu. To so kadri, ki z lastnim delom neposredno ustvarjajo prihranke, zato je po mojem mnenju najbolj pravično, da se mednje razdeli večji del le-teh. Tovrstno nagrajevanje bo te profile zaposlenih spodbudilo k še bolj racionalnemu upravljanju z delovnimi sredstvi, stremljenju k izdelavi kakovostnih izdelkov in povečevanju lastne produktivnosti. Razlogi, zakaj so bili nagrajeni, jim bodo lahko razumljivi.

Po mojem mnenju je način nagrajevanja, v sklopu nagrajevanja na podlagi uspešnosti skupin oz. podjetja, odvisen tudi od panoge, v kateri podjetje posluje in izobrazbene strukture zaposlenih kadrov. Menim, da je v delovno intenzivnih panogah z nizko povprečno izobrazbeno strukturo, smiselno v čim večji meri nagrajevati zaposlene z delitvijo prihrankov in udeležbo v dobičku ter manj z udeležbo v lastništvu. Praviloma je donosnost kapitala v takih panogah nizka, zaradi česar so prihranki strateškega pomena za dolgoročno preživetje podjetja. Prav prihranki lahko v veliki meri generirajo potencialni dobiček, zaradi česar se mi zdi smiselno zaposlene nagrajevati prav iz teh virov. Takšne

nagrade so nizko izobraženemu kadru tudi najlažje razumljive, zaradi česar bodo jasno vedeli, kakšno delovanje jim nagrade lahko prinese.

Nasprotno je po mojem mnenju v visokotehnoloških panogah, v katerih praviloma na pomembnih mestih delajo visoko izobraženi kadri, ki jih na trgu primanjkuje. Velikokrat je v takih podjetjih poslovna uspešnost odvisna od razvoja proizvodov in storitev z visoko dodano vrednostjo, ki neposredno sloni na delu ekip strokovnjakov. Ti profili lahko brez velikih težav na trgu najdejo novo zaposlitev, imajo visoke prihodke in jih zato denarne nagrade motivirajo v manjši meri. Najboljši način, da lastniki podjetja obdržijo te kadre in jih motivirajo za angažirano delovanje v prihodnosti, je, da jih vključijo v lastništvo. Strokovnjaki bodo tako lahko osebno in strokovno rasli s podjetjem ter hkrati občutili odgovornost za bodočo poslovno uspešnost podjetja.

4.2 Nagrajevanje zaposlenih v času gospodarske krize

Vsekakor ima gospodarska kriza določen neposreden vpliv na obseg, oblike in načine nagrajevanja ter posledično na motiviranost zaposlenih. Posebej so v zahtevnih in negotovih gospodarskih razmerah na udaru oblike finančnega nagrajevanja zaposlenih. Podjetja si težko privoščijo zaposlenim izplačevati visoke dodatke ali povečati maso za plače, saj se prihodki povprečnega podjetja v času gospodarske krize zmanjšajo, prav tako pa se poveča negotovost prihodnjega poslovanja podjetja. Lažje kot z denarnimi nagradami, podjetja svoje zaposlene nagrajujejo z raznimi vrstami ugodnosti ali pa celo opustijo načine finančnega nagrajevanja in poizkušajo zaposlene motivirati z nefinančnimi oblikami nagrad, ki so nedvomno za podjetje cenejše.

Razmerje med obsegom finančnega in nefinančnega nagrajevanja zaposlenih se v obdobju težkih gospodarskih razmer gotovo spreminja v korist nefinančnega nagrajevanja, kar pa ni nujno tudi slabo. Vsekakor moramo vedno, ko poskušamo motivirati zaposlene, vzeti v ozir dejstvo, da so najučinkovitejše nagrade tiste, ki si jih zaposleni resnično želijo in to ni vedno denar. V kolikor imajo zaposleni v podjetju želje po nematerialnih oblikah nagrad, je gotovo v interesu podjetja, da jih podrobno prouči in na podlagi ugotovitev sestavi načrt nagrajevanja. Včasih lahko ljudi bolj kot denar motivirajo pohvale nadrejenih, fleksibilnejši delovnik ali manjša napredovanja, ki nimajo za posledico velikega zvišanja osnovne plače. Menim, da je prav obdobje gospodarske krize popoln čas za razvoj novih, za zaposlene zanimivih oblik nefinančnih nagrad. Takšne nagrade so za podjetja cenejše od finančnih, prav tako pa jih zaposleni lažje sprejmejo, ker se zavedajo, da so gospodarske razmere negotove in da mora biti podjetje zelo pazljivo pri obvladovanju stroškov.

Finančno nagrajevanje v času gospodarske krize je izziv, ki ga mora poslovodstvo podjetja preučiti iz vseh zornih kotov. Vsekakor v podjetju obstaja določeno število pomembnih strokovnjakov in uspešnih zaposlenih, ki jih je potrebno na vsak način obdržati v podjetju, to pa lahko vodstvo podjetja doseže zgolj z motiviranjem s finančnimi nagradami. V težkih gospodarskih razmerah, ko je obvladovanje stroškov izredno pomembno, mora zato vodstvo podjetja kar se da dobro oceniti, kateri so tisti ljudje v podjetju, ki so za samo

delovanje podjetja vitalnega pomena. Potrebno je ugotoviti, kdo na določenih področjih predstavlja dejansko dodano vrednost oz. primerjalno prednost pred konkurenco, kolikšen je vpliv teh ljudi na poslovanje podjetja in v okviru teh ugotovitev določiti višino nagrad, ki jih lahko tem ljudem dodelimo.

Eden od načinov prilagajanja finančnega nagrajevanja zahtevnim gospodarskim razmeram je gotovo tudi prehajanje od oblik enkratnih nagrad na dolgoročne oblike finančnih nagrad. Podjetja v negotovih razmerah lažje izplačajo določen znesek v obliki npr. delniških opcij kot pa npr. v obliki enkratne denarne nagrade. Takšne nagrade nimajo takojšnjih negativnih vplivov na ravni stroškov in imajo pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih. Čeprav je tovrstno nagrajevanje navadno omejeno na višje ravni managementa, je v obdobjih gospodarske krize uporabno tudi za motiviranje srednjih ravni posloводства, še posebej za pomembne strokovnjake, ki bi jih radi obdržali v podjetju.

Pomemben vpliv na višino finančnih nagrad ima tudi davčna zakonodaja. V kolikor je masa sredstev, ki jo podjetje namenja za finančne nagrade, v času gospodarske krize manjša, je smiselno, da vodstvo podjetja natančno preuči davčno zakonodajo in zaposlene nagrajuje s takšnimi oblikami nagrad, ki so najmanj davčno obremenjene. Tako bodo zaposleni iz omejenega sklada, ki je na voljo podjetju, prejeli kar se da najvišje neto prejeme.

Kot vidimo, obstaja več načinov, kako prilagajati sistem nagrajevanja v času gospodarske krize, seveda pa je kreativno iskanje rešitev dolgoročen proces, kar pomeni, da se vsak dan razvijajo nove rešitve in predlogi, kako z omejenimi sredstvi kar najbolje motivirati zaposlene. Kateri načini so oz. bodo uspešni, bo vidno iz prihodnjega poslovanja podjetij. Uspešna bodo namreč le podjetja, ki bodo v svojih vrstah imela motivirane in zadovoljne zaposlene.

SKLEP

V diplomskem delu sem opredelil motivacijo in dejavnike motivacije, ki motivirajo posameznike in skupine. Predstavil sem sistem plač in nagrajevanja ter osnovne sestavne dele prejemkov zaposlenih. Preučil sem motivacijsko moč nagrajevanja in metode vrednotenja dela. Podrobneje sem opredelil finančne oblike nagrajevanja zaposlenih, njihove prednosti in slabosti v primerjavi z nefinančnimi oblikami nagrad ter vpliv finančnih nagrad na delovno storilnost. Predstavil sem glavne ugodnosti, ki so jih deležni zaposleni. Opisal sem oblike nagrad, ki jih podjetja izplačujejo zaposlenim na podlagi uspešnosti posameznika oz. skupine (podjetja).

S preučevanjem teme diplomskega dela sem ugotovil povezanost med sistemom nagrajevanja in motivacijo zaposlenih. Gotovo ima motivacija z nagrajevanjem nezanemarljiv učinek na poslovno uspešnost podjetja. Samo motivirani zaposleni bodo ustvarjali ugodno organizacijsko klimo, ki je osnova za doseganje dobrih rezultatov

podjetja. Vsako ambiciozno podjetje bo zato vzpostavilo kar se da učinkovit sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene motiviral k zavzetemu delu in vzpostavljanju dobrih medsebojnih odnosov znotraj podjetja.

Kaj nekoga motivira pri delu, je precej bolj zapleteno vprašanje, kot se morda zdi na prvi pogled. Ljudje smo si po svoji naravi, torej po svojih željah in potrebah, zelo različni in zato se razlikujemo tudi po načinu in sredstvih zadovoljevanja naših želja in potreb. Nekaterim ljudem več od denarnih nagrad pomenijo nedenarne oblike nagrad, kot npr. zaupanje delodajalca, možnost sodelovanja pri organizaciji lastnega dela, pohvale ipd. Vsekakor pa je velikokrat mogoče pomembne strokovnjake v podjetju obdržati le z uporabo finančnih nagrad kot motivatorjev. Denarne nagrade imajo namreč to glavno prednost, da je mogoče z njimi zadovoljiti vrsto drugih potreb. Ker v človekovi naravi obstaja težnja po pridobivanju vse večjega števila dobrin za zadovoljevanje potreb, je praktično nemogoče ugotoviti mejo, kjer denar izgubi svoj motivacijski učinek.

V diplomskem delu sem ugotovil tudi prednosti nagrajevanja zaposlenih na podlagi uspešnosti skupine oz. podjetja v primerjavi z nagrajevanjem na podlagi uspešnosti posameznika. Zaključil sem, da je različne profile zaposlenih smiselno nagrajevati z različnimi oblikami plačil, ki izvirajo iz uspešnosti podjetja. Prav tako sem ugotovil vpliv panoge, v kateri deluje določeno podjetje, na oblike izplačil nagrad svojim zaposlenim.

Ker je zadnjih nekaj let v Sloveniji in svetu veliko govora o gospodarski krizi ter njenih vzrokih in posledicah, sem se odločil eno podpoglavje nameniti njenim vplivom na nagrajevanje zaposlenih. Ugotovil sem, da se v zahtevnih gospodarskih razmerah obseg finančnega nagrajevanja zmanjšuje in v določeni meri nadomešča z nefinančnimi oblikami nagrajevanja. Zaradi gospodarske krize se finančne nagrade preoblikujejo iz kratkoročnih v bolj dolgoročne. Podjetja vsekakor v negotovih časih zmanjšujejo obsege skladov sredstev za nagrade, zaradi česar se dodatna pozornost namenja maksimizaciji izplačil v okviru veljavne davčne zakonodaje.

Diplomsko delo ima določene omejitve. Ugotovitve niso utemeljene z raziskavami na podlagi empiričnih podatkov ali anketami, ki bi jih sam izvedel. Vsekakor bo tema motiviranja zaposlenih s finančnimi nagradami aktualna tudi v prihodnosti. Sam vidim priložnosti za nadaljnje raziskovanje te teme v kontekstu gospodarskih ciklov in znotraj posameznih gospodarskih panog. V časih gospodarske rasti se prav gotovo lahko razvijajo drugačne oblike finančnih nagrad zaposlenim kot v časih recesije. Prav tako menim, da je v okviru posameznih gospodarskih panog smiselno razvijati za določeno panogo značilne oblike finančnega nagrajevanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1996). *Personal Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Artič, J. (2004). *Ekonomski in davčni vidiki nagrajevanja zaposlenih z delniškimi opcijami*. Specialistično delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
4. Bernik, M. (1993). *Zaposleni na lov za dobičkom*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Blair, M. M., & Kruse, D. L. (1999). Worker Capitalists? Giving Employees an Ownership Stake. *The Brookings Review*, 17(4), 23–26.
6. Davis, K., & Newstrom, W.J. (1989). *Human behavior at Work*. New York: Mc Grow-Hill Book Company.
7. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Dolenc, T. (2008). Kako doseči, da bo finančno nagrajevanje res motiviralo prodajalce. Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=224219>
9. Gruban, B. (2006). Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih – ne nagrajevati!? Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/>
10. Gruban, B. (2007a). Razočaranja in obljube (ne) denarnega nagrajevanja. Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/>
11. Gruban, B. (2007b). Sistemi nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne) deluje? Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih/>
12. Heller, R. (2001), *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, 65(5), 109–120.
14. Jamšek, F. (1998). Ocenjevanje delovne uspešnosti. V Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Kovač, B. (1995). *Učinkovita organizacija podjetja in upravljanje s kadri. Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti.
16. Kresal, B. (2000). *Predpisi o plačah z uvodnimi pojasnili*. Lesce: Oziris.
17. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V *Management*. Radovljica: Diktata.
18. Lipičnik, B. (1998a). Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Lipičnik, B. (1998b). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV Založba.
20. Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management*. Radovljica: Diktata.
21. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

22. Merkač, Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
23. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partner.
24. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Universum.
25. Pendleton, A., & Robinson, A. (2010). Employee Stock Ownership, Involvement, and Productivity: An Interaction-based Approach. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), 117–144.
26. Pierce, J.L., Rubenfeld, S.A., & Morgan S. (1991). Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects. *The Academy of Management Review*, 16(1), 121–144.
27. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Sang H. K. (2001). *1001 način kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite*. Ljubljana: Tuma.
29. Simoneti, M., Bohm, A., Gregorič, A., Cankar, N., & Borec, Č. (2001). *Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov podjetij v EU državah in predlog rešitev za Slovenijo* (Delovna verzija). Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo RS.
30. Združenje delodajalcev Slovenije (2011). *Splošno o finančni participaciji*. Najdeno 29. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.zds.si/si/baza-znanja/udelezba-delavcev-dobicek/splosno/>
31. Stone, R. J. (1998). *Human resources management*. Milton (Qld.), Australia: Wiley.
32. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Trškan, D. (2006). Motivacijske tehnike u nastavi. *Povijest u nastavi*, 4(1), 19–28.
34. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
35. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
36. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS*, št. 21/2013.
37. Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku. *Uradni list RS*, št. 25/2008.
38. Zirnstein, E., & Franca, V. (2008). Nagrajevanje inovativnosti v delovnem razmerju. *Human Resource Management Magazine*, 22, 60-66.
39. Zupan, N. (1995). *Določanje plač in nagrajevanje. Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije.
40. Zupan, N. (2001). *Nagraditev uspešnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.