

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN NEFINANČNEGA NAGRAJEVANJA V BANKAH V
SLOVENIJI**

Ljubljana, marec 2010

SAMO KOLAVČIČ

IZJAVA

Študent Samo Kolavčič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Nade Zupan, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 5. 3. 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVIRANJE	3
1.1 Delovna motivacija	4
1.2 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo	5
1.3 Zunanja in notranja motivacija	6
1.4 Storilnostna motivacija	7
1.5 Motivacijski dejavniki	8
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	9
2.1 Maslowova hierarhija potreb	10
2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	12
2.3 Teorija ekonomske motivacije	14
2.4 Teorija pričakovanja (Vroomova teorija)	14
3 NAGRAJEVANJE	16
3.1 Opredelitev nagrajevanja	16
3.2 Sistemi nagrajevanja	17
3.3 Notranje in zunanje nagrade	18
3.4 Finančne nagrade	18
3.5 Nefinančne nagrade	20
3.5.1 Oblike in vrste nefinančnega nagrajevanja	20
3.5.2 Hendersonova opredelitev nefinančnih nagrad	21
3.5.3 Prilagajanje nefinančnih nagrad željam posameznika	22
3.6 Individualno nagrajevanje	22
4 RAZISKAVA O POMENU NEFINANČNEGA NAGRAJEVANJA V BANKAH V SLOVENIJI	23
4.1 Opredelitev predmeta in ciljev raziskave	23
4.2 Metodologija raziskave	24
4.3 Rezultati raziskave	25
4.4 Socio-demografske značilnosti anketirancev	25
4.5 Sistem plač in nagrajevanja	28
4.5.1 Plača in plačilo za delovno uspešnost	28
4.5.2 Nefinančne nagrade	30
4.6 Odgovori na raziskovalna vprašanja	33
4.6.1 Vrste in načini nefinančnega motiviranja v bankah	33
4.6.2 Raziskava razlik med posameznimi bankami v nefinančnem nagrajevanju	34
4.6.3 Spreminjanje pomembnost finančne in nefinančne nagrade s premiki navzgor po tarifnih razredih	36
4.6.4 Vpliv nefinančnega nagrajevanja na motivacijo	37
4.7 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje sistema nefinančnega nagrajevanja	39
SKLEP	40
LITERATURA	42
PRILOGE	

UVOD

"To, kar vemo, je kapljica, to, česar ne vemo, je morje." Misel Isaaca Newtona velja za vsakogar; tako v službenem kot v zasebnem življenju, saj je prav življenje samo nenehno učenje. Še zanimivejša je misel J. Nonaka: "V gospodarstvu, kjer je edina zanesljiva stvar negotovost, je en sam vir trajne konkurenčne prednosti - znanje." (Ivanuša Bezjak, 1998) Znanje, ki si ga je posameznik pridobil v formalnem sistemu izobraževanja, ne zadošča več, zato je zelo pomembno, da posamezniki, podjetja in družba skrbijo za nenehen razvoj potencialov. Ključ uspešnega razvoja sodobnega podjetja so zaposleni z novimi zamislimi, pripravljenostjo na učenje in razvoj, z visoko stopnjo motivacije ter ustvarjalnosti.

Pogosto slišimo, da so zaposleni največje bogastvo in kapital vsakega podjetja. Zaposleni so gonilna sila, kreatorji idej in inovacij. Zaposleni so vir ustvarjalnosti. Za ustvarjanje in oblikovanje inovativnih zamisli pa potrebujejo vedno nova znanja - novo svežino. Uspešnost organizacije pa je vedno bolj odvisna od tega, kako se prilagaja spremembam v okolju. Nosilci tega prilagajanja pa so zaposleni, njihovo znanje, sposobnosti in pripravljenost za sodelovanje v poslovnih procesih. Organizacije se vedno bolj zavedajo, da so njihovi zaposleni lahko ključni dejavnik pri pridobivanju določenih konkurenčnih prednosti pred drugimi organizacijami, zato ogromno vlagajo v izboljševanje znanj in zadovoljstva zaposlenih, s tem povečujejo njihovo fleksibilnost oziroma mobilnost in vplivajo na povečanje pripadnosti zaposlenih organizaciji. Zaradi tega je treba aktivnosti, ki so povezane z vodenjem ljudi in ravnanjem z njimi načrtovati in izvajati sistematično, zagotovljena pa mora biti tudi usklajenost teh aktivnosti s poslovno strategijo organizacije oziroma s spremembami v okolju (Leskovar-Špacapan, 2003, str. 53, 54).

Po opisanem se nam takoj postavi vprašanje, kako motivirati oz. kakšna so orodja za motiviranje delavcev, da bi zvišali njihovo učinkovitost ali inventivnost. Na kakšen način je potrebno sugerirati delavcu, da dela bolje, hitreje ali učinkoviteje? Gotovo nam najprej pade na pamet denarna stimulacija kot osnovni motiv in nadomestilo za delo. Že klasične teorije so si edine, da je finančno nadomestilo najboljša motivacija za delo, ali drugače povedano, višje kot je plačilo, več dela lahko posameznik ponudi. To je seveda precej jasna slika motivacije za delo in tudi najbolj oprijemljiva in lahko merljiva, ki predpostavlja, da ima vsako ponujeno delo svojo ceno. Kljub temu pa se v zadnjem času pozornost managerjev in teoretikov preusmerja na druge vrste motivacije, ki v primerjavi z denarno niso stroškovno tako obremenjujoče in so celo lahko bolj učinkovite ali trajajo dlje. Tako imenovana nefinančna motivacija, ki v nasprotju z denarno ne vsebuje finančnih sredstev v materialni obliki za motiviranje delavcev, je postala čedalje pomembnejša metoda za doseganje visoke uspešnosti, produktivnosti in s tem učinkovitosti podjetja, še posebej v velikih podjetjih, kjer so se zaradi globalne konkurence in ostalih pojavov globalne ekonomije začeli zavedati omejenega učinka denarnega motiviranja delavcev. Primeri nefinančne motivacije so na primer dobri odnosi na delovnem mestu, neformalna srečanja, vključevanje delavcev v proces odločanja, delovno kroženje itd. Vsa ta orodja ne vsebujejo neposrednega nagrajevanja delavcev s finančnimi

sredstvi, ampak skušajo z bolj mehkiimi metodami spodbuditi delavce v pozitiven odnos do dela in delovnega mesta, posledica česar naj bi bila tudi visoka motiviranost.

V organizaciji se je treba zavedati dejstva, da se je nesmotrno zadovoljiti z obstoječim stanjem, če obstajajo možnosti za doseg višjega nivoja kakovosti in boljše uspešnosti. Dobro motivirani delavci bodo delali več, in ker bodo v svoje rezultate vgrajevali več kakovosti, bodo ti boljši. Izboljšanje sistema motiviranja pa je mogoč le, če dovolj dobro poznamo želje in potrebe zaposlenih v organizaciji. Prav zaradi tega je nujno potrebno opraviti kvalitetno analizo obstoječega stanja, ga preučiti z uporabo strokovnih raziskav in teorij in izdelati nove načine, ki bodo obstoječi sistem izboljšali in povečali produktivnost.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kakšen je obstoječi sistem nefinančnega nagrajevanja v bančništvu in na kakšen način vpliva na motivacijo zaposlenih. V raziskavi sem tudi primerjal vpliv finančnega in nefinančnega nagrajevanja na motivacijo zaposlenih in ugotovil, kako se spreminjajo potrebe zaposlenih po nefinančnem nagrajevanju s premiki po plačilnih razredih.

Cilji: na podlagi pregleda strokovne literature, teoretičnih prispevkov in člankov ter upoštevanja motivacijskih teorij in lastnih ugotovitev na področju nefinančnega nagrajevanja, sem v diplomski nalogi opravil raziskavo pomena nefinančnega nagrajevanja v sedmih bankah v Sloveniji.

Metodologija dela: diplomsko delo temelji na deskriptivni analizi primarnih in sekundarnih virov. Uporabil sem strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke.

Struktura diplomskega dela je razdeljena na dva dela, teoretični in empirični del. V prvem delu bom teoretično predstavil področje motiviranja in nagrajevanja. V drugem delu bom prikazal glavne ugotovitve raziskave in podal nekaj predlogov za izboljšanje sistema nefinančnega nagrajevanja v bankah v Sloveniji.

Uvodu sledi poglavje o motiviranju, kjer sem predstavil motivacijo in opisal dejavnike, ki nanjo učinkujejo. Sledi povezano poglavje o motivacijskih teorijah. V skladu s tem poglavjem sem prikazal pomembnejše motivacijske teorije, ki so se razvile tokom zgodovine in katere so tudi temelj za nadaljnjo empirično raziskavo.

V tretjem poglavju sem obravnaval sisteme nagrajevanja, kjer sem najprej opredelil splošni pomen nagrajevanja in ga nato razdelil na finančno in nefinančno. Nekaj besed sem namenil splošni opredelitvi finančnega nagrajevanja in predstavitvi njegovih prednosti in slabosti. Osrednja tema poglavja pa je bilo nefinančno nagrajevanje. V tem predelu sem poskušal opredeliti pomen nefinančnega nagrajevanja in čim natančneje predstaviti načine nefinančnega nagrajevanja, ki se uporabljajo. V zaključku poglavja sem nekaj besed namenil tudi individualnemu nagrajevanju.

Četrto poglavje vsebuje empirično analizo. V tem poglavju sem opredelil predmet in cilje raziskave ter uporabljeno metodologijo. Raziskovalna vprašanja sem preveril s pomočjo raziskave, ki sem jo opravil z anonimno anketo o nefinančnem nagrajevanju, katero so izpolnili zaposleni v bankah. Osredotočil sem se na zaposlene sedmih bank, ki delujejo v Sloveniji. Te banke so Nova Ljubljanska banka d.d., Nova kreditna banka Maribor d.d., Abanka d.d., Hypo Alpe-Adria-Bank d.d., Unicredit banka d.d., Banka Sparkasse d.d. in Banka Koper d.d. Anketa vsebuje ključna demografska vprašanja, vprašanja z več možnimi odgovori in trditve, ki se ocenjujejo s petstopenjsko Likertovo lestvico. Na koncu poglavja sem predstavil glavne ugotovitve analize in predloge za izboljšanje sistema nefinančnega nagrajevanja.

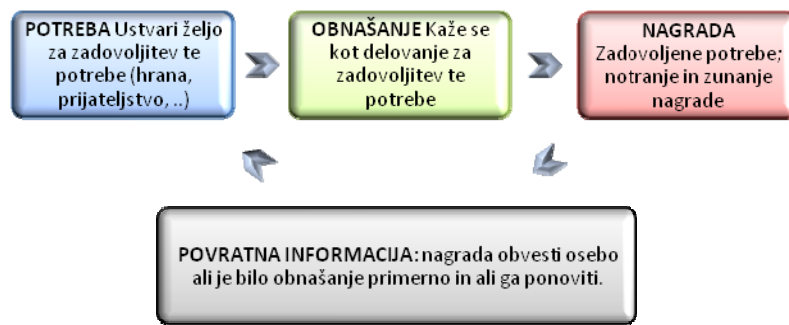
1 MOTIVIRANJE

»Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev.« (Turk, 1987, str. 127) Vsi cilji, ki jih posameznik ima, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napor (Uhan, 2000, str. 12); torej če želimo, da bi ljudje delali po svojih močeh, moramo ustvariti prave delovne pogoje, njihovo delo pa jim mora predstavljati vir zadovoljstva. To pomeni, da moramo delo pravilno načrtovati, vzpodbuditi moramo zadovoljstvo s tem, da imajo svoje delo za smiselno, da prevzamejo odgovornost za rezultate dela, obenem pa je pomembno, da imajo povratno informacijo o delu, ki so ga opravili. Če bomo zagotovili, da ljudje opravljajo tisto delo, ki ga lahko nadzorujejo, če bomo videli, kaj imajo ljudje pri svojem delu radi, če jim bomo dovolili opraviti čim večji delež cele naloge ter jim omogočili, da bodo prevzeli toliko odgovornosti, kolikor si je bodo želeli, ter jim redno posredovali povratne informacije o tem, kako so opravili svoje delo, bomo storili veliko za zadovoljstvo delavcev. Ohranjanje motiviranja je predvsem odvisno od obveščanja zaposlenih, vzdrževanja storilnosti in ustvarjanja prijetnega delovnega okolja. Ključnega pomena sta odnos delodajalca in njegovo vedenje do zaposlenih. Pomembno je, da se delodajalci zavejo, kako lahko sami močno vplivajo na ta proces, saj motiviranje ljudi pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu.

Če pravilno motiviramo ljudi, bo delo opravljeno dovolj kakovostno in v določenih časovnih okvirih. Ljudje bodo radi opravljali svoje delo in se bodo počutili koristne, obenem pa bodo trdo delali, ker bodo hoteli sami opraviti svoje delo. Ne bo jih potrebno toliko nadzorovati, saj bo zavest visoka, to pa bo v okolici ustvarilo odlično delovno ozračje. Ljudje bodo torej veliko bolj motivirani za uresničevanje ciljev, pri načrtovanju katerih so sodelovali tudi sami.

Na Sliki 1 lahko vidimo, da imamo ljudje potrebe, kot so potreba po hrani, po dosežkih, po denarju ... To se izrazi kot notranja napetost. Slednja motivira določeno obnašanje, s katerim želi posameznik zadovoljiti to potrebo do stopnje, ko je obnašanje uspešno in je posameznik nagrajen v smislu, da je potreba zadovoljena.

Slika 1: Preprost model motivacije



Vir: R. Daft, *New era of management*, 2008, str. 622.

1.1 Delovna motivacija

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizične in psihičen napor. Mnogim se zdi vprašanje povsem preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar. Po logiki takšnega odgovora bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo denar. Življenje in številni primeri kažejo, da takšne logike in takšnega pravila v mnogih primerih ni (Lipičnik, 1998, str. 155).

Tudi Adair (v Merkač, 2005, str. 195) trdi, da človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot, zato dober vodja pomaga posameznikom pri spreminjanju njihovi potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu, z občutkom da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je pomembna motivacija za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ, glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (Merkač, 2005, str. 195).

Cooper in Sawaf (v Merkač, 2005, str. 195) trdita, da vodstvo organizacije lahko od zaposlenih kupi njihov čas, lahko kupi njihovo fizično prisotnost na delovnem mestu, lahko kupi celo to, da naredijo določeno število mišičnih vaj na enoto ipd. Vendar pa ne more kupiti navdušenja, ne more kupiti lojalnosti in zvestobe podjetju, ne more kupiti njihovih src ipd. (Merkač, 2005, str. 195).

Lipičnik (1998, str. 155) povzema poglede različnih avtorjev na delovno motivacijo, kateri so mnenja, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavljajo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je takšnih, ki se uveljavljajo in zato dobivajo tudi posebna priznanja okolice, mnogo manj kakor tistih, ki neprestano trudijo, vendar se nikoli

posebno ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj. Vprašanje je, kaj vse te ljudi, pridne delavce, torej spodbuja k delu. Mnogi od njih bi na drugih mestih več zaslužili in se lažje uveljavili, vendar ostajajo tam, kjer so. Tako lahko naštevamo številna gibal ali motive človekovega dela, vendar seznama nikoli ne bi končali. Vedno bo ostalo še veliko nepoznanih osebnih gibal, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali. Zato se je vredno omejiti na preučevanje in razlago vsaj osnovnih in splošnih, za večino ljudi skupnih dejavnikov delovne motivacije.

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega sklepa, in sicer, da niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Zato ni treba hlastati za odgovorom na vprašanje, zakaj človek dela. Saj tudi tedaj, ko mislimo, da smo, in včasih tudi smo odkrili večino pglavitnih gibal človekove aktivnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo. Tako so na primer ob prisili, v strahu ali v okolju z izkoriščevalskimi nameni v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, pri demokratično organiziranem delu, v pogojih ustvarjalne in neodvisne osebnosti pa prevladujejo povsem drugi motivacijski dejavniki (Lipičnik, 1998, str. 156).

1.2 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo

Ko smo razložili bistvo motivacijskih procesov, se osredinimo še na tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo. To so individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Slika 2 kaže interakcijo med temi tremi dejavniki ali skupinami spremenljivk. Da bi manager lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega se je treba zavedati, da manager ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost, npr. skrb za bolnega otroka ali finančna pomoč staršem itd. (Lipičnik, 1998, str. 162).

Slika 2: Dejavniki vpliva na (delovno) motivacijo



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998a, str. 162, Slika 5.7.

Dejavniki, ki vplivajo na (delovno) motivacijo, so:

- **Individualne razlike:** Posamezniki se med seboj razlikujemo. Imamo različne interese, stališča, potrebe, želje, različno smo sposobni, različno inteligentni. Vse razlike prinesemo s seboj na delovno mesto in zaradi vseh razlik je težko najti motivator, ki bi deloval enako za vse.
- **Značilnosti dela:** Značilnosti dela so lastnosti (naloge, aktivnosti) in okoliščine dela (tehnologija, organizacijska struktura). Karakteristike dela, ki motivirajo, so: diskrecija, raznovrstnost, uporaba sposobnosti, povratne informacije ter prepričanje o pomembnosti nalog.
- **Nagrajevanje:** Z nagrajevanjem želi organizacija stimulirati zaposlene, da bi dosegli njene cilje v specifičnem okolju, s specifičnimi vrednotami in specifično kulturo, zato mora strategija nagrajevanja nujno izhajati iz strategije organizacije in mora biti razvidna kot del strategije upravljanja s človeškimi viri.

1.3 Zunanja in notranja motivacija

Za razumevanje in spodbujanje motivacije je najpomembnejše, kako razrešujemo dilemo in odnos med zunanjo ali ekstrinzično in notranjo ali intrinzično motivacijo za delo. O zunanji motivaciji govorimo, kadar delamo zaradi zunanjih posledic, ki niso nujen sestavni del same dejavnosti, torej dela; kadar cilj ni v dejavnosti, ampak zunaj nje, v določeni posledici, npr. v oceni, pohvali, v želji, da nekomu ustrezemo ali da se izognemo graji (Marentič Požarnik, 2003, str. 188).

Zunanja motivacija običajno ni trajna; če vir zunanje podkrepitve izgine, dejavnost preneha. Pogosto je povezana s pritiski in z napetostjo, neredko tudi z nizkim samospoštovanjem in zaskrbljenostjo, zlasti kadar zahtevnim ciljem nismo kos in menimo, da sami s svojim trudom ne moremo vplivati na izid.

Pri **notranji motivaciji** je cilj delovanja v dejavnosti sami, vir podkrepitve pa je v nas; želimo razviti svoje sposobnosti, doseči nekaj, kar nas zanima, obvladati določeno spretnost, nekaj novega spoznati in razumeti. Proces je pogosto pomembnejši od rezultata in je že sam po sebi vir zadovoljstva. Prednost internistične motivacije je v zadovoljstvu, pa tudi v njeni trajnosti (vztraja tudi ob odsotnosti zunanje kontrole ali zunanjih podkrepitev), v kakovostnejši dejavnosti ter boljših rezultatih. Povezana je s spontanostjo, z ustvarjalnostjo, užitek in s širjenjem interesov.

Raziskovalce in praktike od nekdaj zanima odnos med obema vrstama motivacije: Ali z uvajanjem zunanjih podkrepitev tvegamo, da znižamo obstoječo notranjo motivacijo? V znanih eksperimentih Harlowa so se na primer opice zelo dolgo in vztrajno ukvarjale s ključavnicami, da bi »odkrile« njihov mehanizem, ko pa so jim kasneje za podkrepitev začeli dajati hrano, so postale v svoji dejavnosti ožje usmerjene, bolj površne in manj domiselne.

Podobne rezultate so dobili tudi pri otrocih - zunanje spodbude so znižale interes in kakovost dejavnosti, zlasti kadar je bil otrok za svojo dejavnost visoko notranje motiviran (Marentič Požarnik, 2003, str. 189).

Kognitivni psihologi niso povsem enotnega mnenja. Harter (v Marentič Požarnik, 2003, str. 189) gleda na notranjo in zunanjo motivacijo kot na dva pola v kontinuumu, ki ju določajo naslednji vidiki (Slika 3):

NOTRANJA MOTIVACIJA:

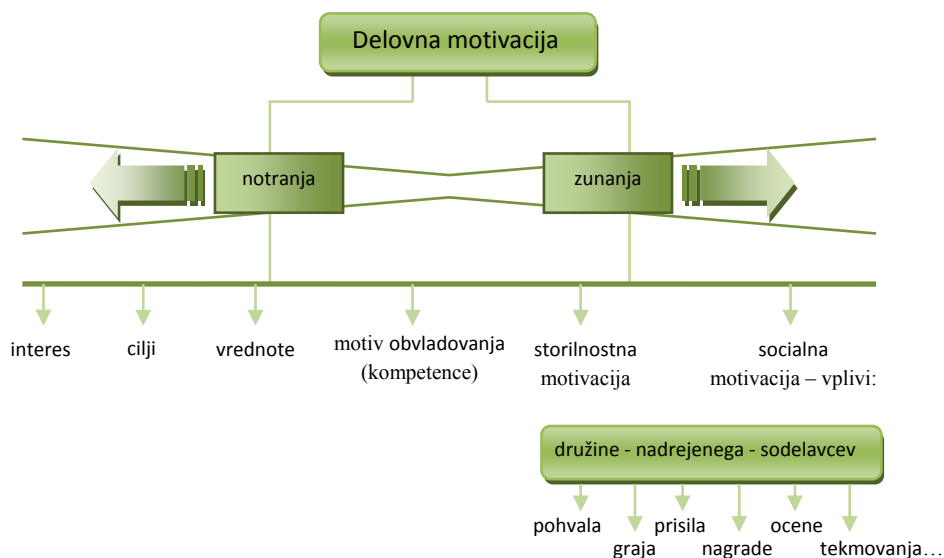
- izzivi;
- radovednost, interes;
- samostojno obvladovanje nečesa;
- neodvisno odločanje za akcijo;
- notranji kriteriji uspešnosti.

ZUNANJA MOTIVACIJA:

- čim lažje delo;
- dobre ocene;
- odvisnost od nadrejenega;
- sledenje presoji nadrejenega;
- zunanji kriteriji uspešnosti.

Raziskave, pa tudi izkušnje kažejo, da se lahko v eni dejavnosti obe vrsti motivacije povezuje in tudi vpletata druga na drugo. Delitev na zunanjo in notranjo motivacijo je preveč toga, črno-bela, in ne more zajeti vseh ravni in vrst motivacije (Marentič Požarnik, 2003, str. 189).

Slika 3: Viri motivacije in prehodi med zunanjo in notranjo delovno motivacijo



Vir: B. Marentič Požarnik, Psihologija učenja in pouka, 2003, str. 189.

1.4 Storilnostna motivacija

Med zunanjo in notranjo motivacijo ne moremo potegniti ostre meje. Motiv obvladovanja - kompetence je nekje na meji med notranjo in zunanjo motivacijo. Močan vir motivacije je prepričanje, da bomo s primernim naporom določeno nalogo obvladovali in dosegli pozitiven rezultat. Storilnostna motivacija je pričakovanje, da bomo našli zadovoljstvo v obvladovanju

zahtevnih dejavnosti, pri katerih se učinek meri in uspeh ni vnaprej zagotovljen, in ki vsebujejo tudi element tveganja (Marentič Požarnik, 2003, str. 189).

Ljudje se razlikujemo po stopnji razvitosti storilnostne motivacije - eni so zelo »ambiciozni«, se ženejo za visokimi dosežki, tudi če jih nihče ne nadzoruje ali spodbuja, drugi pa so odvisni le od zunanjih spodbud in se zahtevnejših nalog lotevajo z obotavljanjem, odporom ali s strahom. Razlike so tudi med kulturami: v nekaterih kulturah pomenita visoka storilnost in težnja za vse višjimi materialnimi in drugimi dosežki izredno pomembno spodbudo, v mnogih drugih kulturah pa ne (Marentič Požarnik, 2003, str. 190).

Storilnostno motivacijo pri posamezniku lahko analiziramo glede na:

- **čustveno usmerjenost** (prevladovanje želje po uspehu, strahu pred neuspehom in strahu pred uspehom);
- **odnos do prihodnosti** (ali nas pritegnejo predvsem bližnji ali tudi bolj oddaljeni cilji);
- **kriterij uspešnosti**: kaj je merilo uspeha;
- čemu **pripisujemo vzrok svojega (ne)uspeha**.

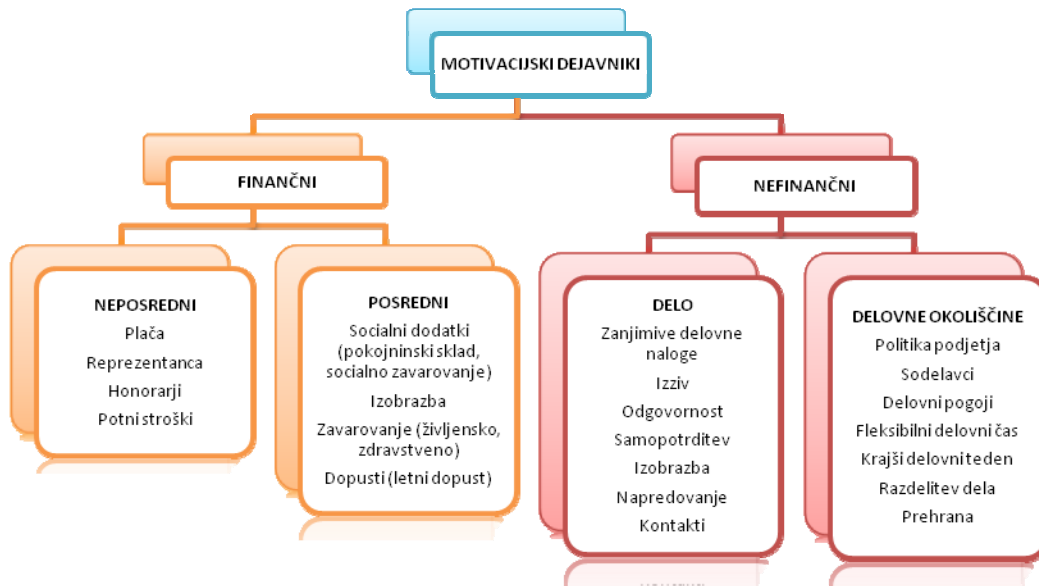
1.5 Motivacijski dejavniki

Če nadaljujemo z oženjem našega prostora raziskave, kjer smo ostali, torej pri zunanji in notranji motivaciji, je smotno, da na tej točki opredelimo koncept finančne in nefinančne motivacije in z njo povezanih pojmov. Če smo prej prišli do pomembnega zaključka, da je delovna motivacija v bistvu stopnja, do katere uspe delavcu zadovoljevati svoje potrebe s pomočjo dela in da je to tudi izziv za organizacijo, da poskrbi, da se cilji in vrednote organizacije skladajo z delavčevimi, potem predvidevamo, da bodo organizacije težile k temu, da začno delavce spodbujati (motivirati) k zadovoljevanju svojih potreb s pomočjo dela v organizaciji. Spodbude so torej aktivnosti delodajalca, ki pri delavcu izzovejo neko želeno vedenje v prihodnosti. V kategorijo spodbud spadajo nagrade, ki jih bomo delili v dve vrsti: finančne in nefinančne spodbude, le-te so aktivnosti denarnega ali nefinančnega motiviranja. Finančne spodbude so predvsem plača, bonusi, nagrade, delitev dobička itd., torej vse vrste spodbud, ki vsebujejo denarno nagrajevanje. Med nefinančne pa sodijo vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti (na primer višji ugled) ter nematerialne nagrade (priznanja in pohvale). Temeljna razlika med nefinančnimi in nematerialnimi nagradami je v tem, da slednje niso povezane z neko večjo vrednostjo, ki jo lahko izrazimo v denarju. Če za nagrado nekoga pošljemo na ogled sejma, je to nefinančna nagrada, če pa dobi diplomu kot priznanje za uspešnost, je to nematerialna nagrada (Zupan et al., 2009, str. 527).

Motivacijske dejavnike lahko v splošnem razdelimo na finančne in nefinančne. Taka razdelitev je bistvenega pomena za našo raziskavo nefinančnega nagrajevanja. Razdelitev motivacijskih dejavnikov lahko vidimo na Sliki 4, kjer so finančni dejavniki naprej razdeljeni še na neposredne in posredne finančne dejavnike, za oboje pa je navedenih nekaj primerov.

Nefinančne dejavnike motivacije pa lahko razdelimo na tiste, ki se nanašajo neposredno na delo, in tiste, ki se nanašajo na delovne okoliščine.

Slika 4: Razdelitev motivacijskih dejavnikov na finančne in nefinančne



Vir: Motivacijske tehnike - Management - Poslovni Forum, 2004.

Motivirani ljudje bodo vložili več navora v svoje delo od tistih, ki niso motivirani. Prav sposobnost vodje mora biti v prepoznavanju individualnih razlik in potreb ljudi, ko jim dodeljuje delo, ki naj bo primerno njihovim potrebam. Ravno tako mora pravilno določiti nagrade posameznikom ter le-te povezati z delovnimi učinki in realizacijo postavljenih ciljev. V naslednjem delu diplomskega dela sem podrobneje opredelil ter razložil motivacijske teorije. Dotaknil sem se vseh najpomembnejših motivacijskih teorij, katere so se razvile v toku zgodovine in so tudi najbolj uporabne v trenutnem okolju nagrajevanja delavcev. Na vsako teorijo sem poskušal aplicirati sistem nefinančnega nagrajevanja in poiskati skupne točke.

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

V vsaki organizaciji se menedžerji vedno znova ukvarjajo z vprašanjem: Kako čim uspešneje motivirati podrejene k učinkovitejšemu delu? Vedno znova skušajo razumeti vedenje in reakcije zaposlenih. Odgovore lahko dobijo s poznavanjem motivacijskih teorij. Skozi desetletja so se razvile najrazličnejše motivacijske teorije, ki vsaka na svoj način in s svojega vidika razlaga delovanje in odzivanje zaposlenih (Dvoršak, 2008, str. 12).

Obstajajo mnoge motivacijske teorije, ki skušajo določiti motivatorje oziroma dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih. Prav ta množica teorij pokaže na zapletenost tega vprašanja (Zupan, 2001, str. 58).

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Treven, 1998, str. 113).

Pri vsakem preučevanju nagrajevanja se je potrebno dotakniti obeh vidikov nagrajevanja, tako finančnega kot nefinančnega, saj le s primerjavo obeh načinov izvemo dejansko stanje, katero je za nas relevantnega pomena. Izmed mnogih motivacijskih teorij, ki so se razvile tekom zgodovine, sem izbral tiste, ki se mi zdijo najprimernejše za obravnavanje nefinančnega in finančnega nagrajevanja.

2.1 Maslowova hierarhija potreb

Maslow je menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem (v Lipičnik, 1998, str. 163). Naprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive, ker mu omogočajo preživetje. Nekateri te motive imenujejo tudi fiziološke potrebe. Nato nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo želja po samopotrjevanju. Kadar je človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, pa se njegova aktivnost spet začne na dnu, če je ogrožena njegova ohranitev. S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je to pomembno, da bodo delavcem pri tem lahko pomagali.

Maslow je trdil, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, temveč se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 1999b, str. 2).

Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek praktično nima. Brž ko so te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po varnosti. Ko so te zadovoljene, nastanejo socialne potrebe in tako naprej do pete stopnje človekovih potreb. Pomembna za proučevanje motivacije in motiviranosti je **trditev Maslowa, da zadovoljena potreba ne motivira več.** Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z večjo količino hrane ne moremo več stimulirati in isto velja tudi za potrebe po varnosti, socialne potrebe in tako naprej. Grupiranje potreb v pet skupin s togimi mejami pa očitno pomeni prehudo poenostavljanje problema. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z več hrane ne moremo motivirati, lahko pa ga motiviramo z boljšo kakovostjo hrane. Zadovoljitev določene potrebe človeka ima nedvomno razmeroma širok razpon možnosti, ta razpon pa je časovno in regionalno opredeljen (Uhan, 1999b, str. 2).

Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zelo napačno bi bilo, če bi sklepali, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah, pa tudi v različnem času in v isti organizaciji dobimo povsem različne rezultate (Lipičnik, 1998, str. 164).

Menimo, da lahko te potrebe zlahka prenesemo v organizacijsko okolje, zato je ta teorija »zelo vplivala na sodobne managerske pristope k motivaciji« (Treven, 1998, str. 116). Prikaz primerov potreb v organizacijskem okolju prikazuje Slika 5.

Slika 5: Hierarhija potreb pri delovni motivaciji



Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 116, Slika 7.

Fiziološke potrebe na delovnem mestu tako predstavljajo osnovne pogoje za delo, torej dovolj svetlobe, zraka, in tudi denarno nadomestilo, ki bi zagotovilo preživetje.

Potreba po varnosti bi v organizacijskem okolju pomenila predvsem varnost zaposlitve, saj je to eden najbolj osnovnih »strahov«, ko se zaposlimo. K temu lahko prištejemo še načrte za napredovanje, sindikat, zdravstveno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje in načrte pomoči zaposlenim.

Socialne potrebe so kompleksnejše in zato višje na hierarhični lestvici, na delovnem mestu pa se lahko kažejo predvsem v odnosih med sodelavci in nadrejenimi. Zato si bo posameznik na delovnem mestu želel sprejetja in dobrih odnosov s svojimi sodelavci ter ustreznega odnosa in priznanja s strani svojih nadrejenih ter znotraj skupin.

Tesno povezana s potrebo po ustreznem odnosu z nadrejenimi je tudi potreba po (samo)**spoštovanju**, ki za posameznika pomeni predvsem priznanje in pohvale za dosežke na delovnem mestu s strani nadrejenih. Posameznik si bo zato za doseženo delo želel ustrezne

pohvale, nagrade ter posledično tudi ustrezen status oziroma pozicijo v hierarhiji organizacije. Na ta način bo uspel tudi razviti ustrezno samospoštovanje oziroma pozitivno vrednotenje samega sebe.

Samoaktualizacija je najvišje ležeča potreba, ki zahteva od posameznika tudi največ truda in delovnih naporov. Samoaktualizacija bi na delovnem mestu pomenila uporabo svojih sposobnosti, osebni razvoj, uporabo lastne kreativnosti in kot rezultat seveda zadovoljstvo z delom. Ta potreba je najvišje ležeča v hierarhiji potreb in je po Maslowu sodeč tudi tista, ki resnično zagotovi organizaciji motivirane in predane delavce, če ji seveda uspe ponuditi delavcem zadovoljitev te potrebe (Statt, 1994).

Maslowova teorija je pomemben prispevek k teoriji motivacije in tudi pomembno teoretsko izhodišče za raziskovanje nefinančne delovne motivacije. Bistvenega pomena za našo raziskavo je poskus aplikacije Maslowove teorije na nagrajevanje zaposlenih. Če predpostavimo, da potrebujemo za zadovoljitev fizioloških potreb izključno finančno nagrajevanje in da za zadovoljitev potrebe po samouresničevanju izključno nefinančno nagrajevanje, potem lahko sklepamo, da z nefinančnim nagrajevanjem izpolnimo zadnjo stopnjo motiviranosti delavca, pred »popolno motiviranostjo«¹. Ostale vrste potreb, kot so potreba po varnosti, socialne potrebe in spoštovanje, lahko delavec zadovoljuje tako s finančnim kot nefinančnim nagrajevanjem. Poleg tega se nam zdi, da je za delovno motivacijo pomembna še delitev potreb, ki skuša prikazati, kako kompleksna je lahko delovna motivacija in kako veliko je treba doseči, da bi bil posameznik zadovoljen z delom.

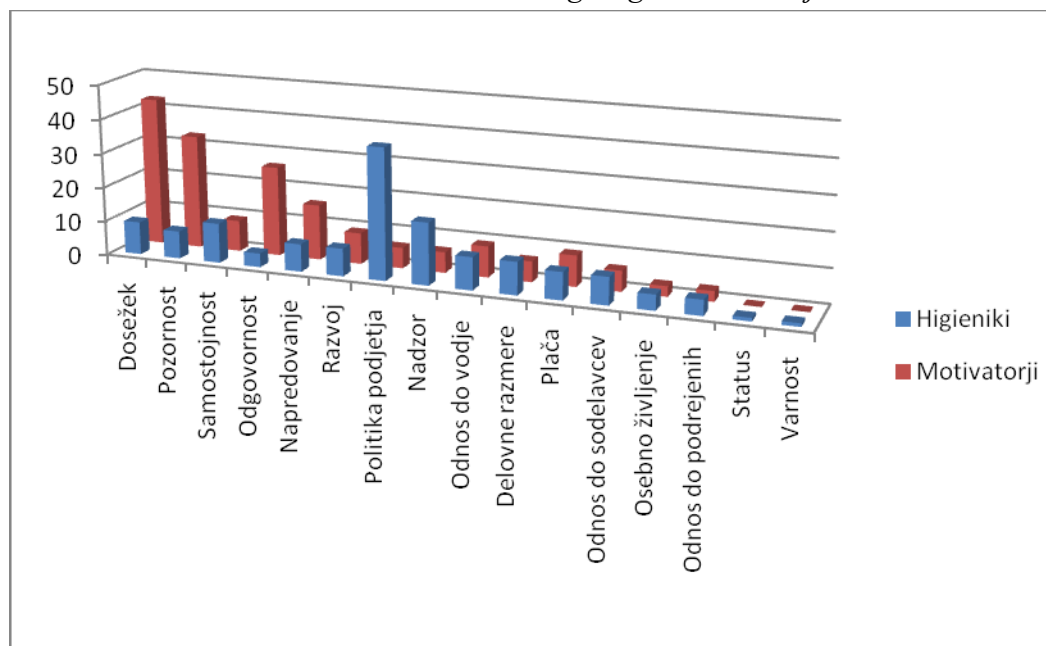
2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini: na higienike ali satisfaktorje in motivatorje. Zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija. Vsaka izmed teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu (Treven, 1998, str. 117).

Herzberg je s preučevanjem ugotovil še zanimivost, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor. Njuna motivatorska oziroma satisfaktorska struktura je prikazana na Sliki 6.

¹ Popolne motiviranosti seveda ni mogoče doseči, saj je potreba po samouresničevanju sama po sebi progresivne narave, kar pomeni, da ne teži k vzpostavljanju ravnotežja, ampak k njegovemu rušenju. Ostale štiri potrebe pa so homeostatične, torej težijo k ravnotežju – homeostazi.

Slika 6: Rezultati Herzbergovega raziskovanja



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998a, str. 169, Slika 5.10.

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje. Lepo opremljene pisarne, dodatne ugodnosti v podjetju, primerni načrti dopustovanja vplivajo predvsem na zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih in njihovo odločitev, da ostanejo še naprej v organizaciji. Vendar ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih (Treven, 1998, str. 117).

Motivatorji pa drugače kot higieniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če teh faktorjev ni v organizaciji, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni. Na primer, posameznik, ki mu njegovo delo pomeni velik izziv, je zadovoljen in motiviran, da opravlja svoje delo čim boljše. Če pa mu to delo ne pomeni izziva, to ne povzroča njegovega nezadovoljstva, temveč samo nenavzočnost zadovoljstva (Treven, 1998, str. 118).

Če to apliciramo v konkretno situacijo, si vse skupaj lahko predstavljamo kot neke vrste zaprt krog. Posameznik je motiviran za delo, če je zadovoljen z delom. Z delom pa je zadovoljen, če je ustrezno in lahko pri njem izrabi svoje sposobnosti. Sposobnosti bo izrabil le, če bo za to delo motiviran. Ta krog se zdi precej zapleten, vendar je glavna implikacija tega koncepta, da mora delodajalec poskrbeti za ustrezen opis dela in izbor delavca na ustrezno delovno mesto ter ga pri njegovem delu spodbujati in omogočiti osebni razvoj.

Kljub zelo prodorni teoriji je Herzberg doživel nekaj kritik predvsem na račun metodologije, saj je za svoj vzorec vzel okoli 200 managerjev srednje linije. Zato je njegova teorija prodorna predvsem v strukturah, kjer imajo managerji omejen dostop do finančnih sredstev in tako posamezniki stremijo k čimbolj intrinzičnemu motiviranju (Loo, 2001).

2.3 Teorija ekonomske motivacije

Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil (Uhan, 2000, str. 22). Denar oziroma materialne dobrine so po tej teoriji energija oziroma spodbude, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek.

Raziskave o ekonomskem delovanju motivacije ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanja pri obračunu zaslužka. Ko pa določena oblika delitve postane ustaljena, jo delavci sprejemajo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane. Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine delavcev. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svojo existenco in existenco (obstoj) svojih družin, so veliko bolj občutljivi glede finančne motivacije.

Teorija ekonomske motivacije ustreza predvsem za naslednje skupine delavcev (Uhan, 1999b, str. 1-2):

- delavci z nizkimi zaslužki;
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zato velike potrebe;
- posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja, kot so tako imenovani materialisti v potrošniški družbi.

Paradoks finančne motivacije je na splošno tale: čim višji je znesek, tem manj je pomemben v primerjavi z drugimi motivacijami (Uhan, 1999a, str. 3). To seveda ne zaradi zmanjšujoče se marginalne uporabnosti denarja, čeprav ta skupaj s progresivnim obdavčenjem zmanjšuje njegovo sposobnost kupovati prizadevanje. To je verjetno bolj zaradi tega, ker se z naraščajočimi dohodki v večini primerov postopoma zmanjšuje tudi odvisnost od posamezne zaposlitve (Uhan, 2000, str. 13).

Pri tej teoriji lahko potrdimo dejstvo, da pride nefinančno nagrajevanje do izraza šele tedaj, ko je delavec že zadovoljil svoje potrebe po finančnih nagradah. V trenutku ko delavec zadovolji svojo primarno² potrebo po finančnem nagrajevanju, mu bo vsaka nadaljnja enota nefinančne nagrade prinesla višjo stopnjo motiviranosti, kot bi mu to doprinesla finančna nagrada.

2.4 Teorija pričakovanja (Vroomova teorija)

Ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije je teorija pričakovanja, ki jo je zasnoval Victor Vroom. Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika (Treven, 1998, str. 123).

² Za primarno potrebo po finančni nagradi je mišljena potreba, ki zadovolji delavčevo »nujo« po preživetju

Teorija pričakovanja vključuje naslednje spremenljivke ali povezave (Treven, 1998, str. 123):

- Privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo.
- Povezava vedenje - posledica: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja.
- Povezava napor - vedenje: verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zato smo zadovoljni, če se pričakovanje uresniči. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice. V praksi pa srečujemo tudi druga vmesna stanja. Težnja sili ljudi, da se po možnosti približajo zadovoljstvu in se izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Tako ljudem nikoli ne bi smeli buditi napačnih pričakovanj ali jim obljubljeni, česar ne bomo mogli izpolniti (Lipičnik, 1998, str. 171).

S Slike 7 je razvidno, da je posameznik za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje.

Slika 7: Preprosti model pričakovanja



Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 124, Slika 10.

Teorija pričakovanja najprej poudarja pomen nagrad, ki bi morale biti za posameznika privlačne. V organizaciji bi morali razumeti in poznati, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam. Prav tako bi si morali prizadevati nagraditi zaposlene z nagradami, ki jih dojemajo kot pozitivne, kot so plača, varnost, prijateljski odnosi, zaupanje, dodatne ugodnosti, možnost uporabe lastnih spretnosti. V nadaljevanju ta teorija obravnava pričakovano vedenje pri posamezniku. Zaposleni bi zato moral biti seznanjen s tem, kaj od njih v organizaciji pričakujejo in kako bodo za to nagradjeni. Tretji problem, s katerim se prav tako ukvarja omenjena teorija, se nanaša na posameznikova pričakovanja. Če bo zaposleni pričakoval ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, si bo tudi bolj prizadeval pri svojem delu (Treven, 1998, str. 123).

Glede na zgornje tri dejavnike se tako da motivacijo povišati s pomočjo treh najpomembnejših vzvodov, ki te dejavnike regulirajo, in sicer je treba za višjo motivacijo najprej zagotoviti delavcem, da bo več njihovega vloženega truda vodilo do neke produktivnosti. To lahko storimo z ustrezno razmestitvijo delavcev na delovna mesta, ustreznimi delovnimi cilji ter predvsem z zagotovitvijo ustreznih delovnih pogojev in okolja za izvršitev teh nalog. Zatem je treba delavcem zagotoviti, da bodo za izvršitev določene naloge dobili tudi nagrado. To spet lahko storimo z natančnim opisom naloge in njenega končnega rezultata, ki to nagrado priskrbi. Končno je še treba izbrati ustrezne nagrade, ki bi delavcem dale občutek zadovoljstva z nagrado, torej pozitivno valenco. Tudi vrste nagrad lahko izbiramo iz palete nefinančnih vzpodbud. Zdi se nam, da imajo pri tej teoriji nagrade velik pomen, saj so zaključni del procesa motiviranja, ki pravzaprav odloča o stopnji motivacije. Za nas je pomembno, da poznamo delavčeve potrebe in imamo na razpolago ustrezen izbor nagrad. Nefinančne nagrade, kot so napredovanja, šolanja, priznanja, delovni odnosi itd., lahko veliko posameznikom pomenijo za zadovoljitev njihovih potreb in pričakovanj v zvezi z vloženim trudom.

3 NAGRAJEVANJE

V tem poglavju sem najprej opredelil nagrajevanje in predstavil njegove temeljne značilnosti. Nadaljeval sem z razčlenitvijo nagrajevanja na finančno in nefinančno plat, kjer sem opisal bistvene značilnosti obeh vrst nagrajevanja. Osredotočil pa sem se predvsem na nefinančni vidik. V zaključku poglavja sem predstavil zaposlenim in tudi podjetjem manj znano obliko nagrajevanja, in sicer individualno nagrajevanje.

3.1 Opredelitev nagrajevanja

Kot smo že povedali, je motiviranje pristop do ljudi, ki zagotavlja, da se bodo trudili dosega čim boljše delovne uspehe. Da si pri zaposlenih zagotovimo dolgoročno usmerjenost v doseganje čim boljših delovnih uspehov pa ni dovolj le dober način motivacije; podpirati ga mora ustrezen sistem nagrajevanja. Slednji namreč zagotavlja, da bomo izpolnili obljube in uresničili pričakovanja zaposlenih, ki smo jih spodbudili z motiviranjem. Le na tak način lahko podjetja dolgoročno ohranijo visoko stopnjo motivacije zaposlenih. »Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno.« (Lipičnik, 1998a, str. 194)

Z nagrajevanjem in sistemi nagrajevanja se danes ukvarja mnogo strokovnjakov in nestrokovnjakov. Pri nagrajevanju se večinoma srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Nagrade navadno delimo na finančne in nefinančne. Sistem nagrajevanja pa vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Lipičnik, 1998b, str. 191).

Sistemi nagrajevanja imajo dve pomembni vlogi. Prva od njih je neposredno motiviranje zaposlenih, da v svoje delo vlagajo več truda, kar omogoča podjetju, da prepozna sposobnosti zaposlenih. Druga vloga sistema nagrajevanja pa naj bi posredno pripomogla k večji motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni (Potočnik, 2006, str. 18).

3.2 Sistemi nagrajevanja

Sodobni sistemi nagrajevanja v okviru managementa človeških virov so izrazito usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti in drugih kompetenc. Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti (Mihalič, 2006, str. 215).

Za doseganje zelenih učinkov sistemov nagrajevanja mora organizacija povezati nagrajevanje in motiviranje s sistemi vzpodbujanja inoviranja, pridobivanja in širjenja znanj, ocenjevanja s sistemi vzpodbujanja inoviranja, pridobivanja in širjenja znanj, ocenjevanja in z drugimi tovrstnimi sistemi. Najbolj pomembno pa je, da je nagrajevanje tesno povezano z evalviranjem ustvarjanja nove vrednosti v organizacij iz naslova človeškega kapitala in generatorjev le-tega. V sodobnejših modelih je namreč intenziteta nagrajevanja odvisna zlasti od intenzitete ustvarjanja nove vrednosti oziroma intenzitete povečevanja obstoječe dodane vrednosti (Mihalič, 2006, str. 216).

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celoten sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti. Sestavine sistema nagrajevanja so lahko (Lipičnik, 1998b, str. 191):

- **Procesi merjenja** - Najpogosteje vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo. Poleg tega pa v merjenje vključujemo tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red in raven. Za uspešno merjenje pojavov, ki jih bomo upoštevali pri oblikovanju sistema nagrajevanja, torej pred samim vrednotenjem, je smiselno izdelati analizo razmerij na trgu in ugotoviti, kaj procesi merjenja pomenijo za uspešnost organizacije.
- **Motiviranje** - Gre za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade. Med finančne nagrade štejemo osnovno in variabilno plačo, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila. Vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad pa sta predvsem odvisna od kulture in vrednot organizacije in še posebej od kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela. Nefinančne nagrade naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero.
- **Dodatki** - So predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Ponavadi se dodajajo osnovni plači, in sicer različno glede na raven in pozicijo v organizaciji.

- **Sistemi nagrajevanja** - V svojem bistvu morajo sistemi nagrajevanja (sistem finančnih nagrad, sistem nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri delu itd.) delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote.
- **Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja** - Namenjeni so varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače.

Plača ali nagrada za delo sodi med tako imenovane psihološke faktorje. Zaradi tega se v veliko podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, ki bo hkrati omogočila normalno življenje delavcu in vplivala na zavzetost za delo. Kateri sistem nagrajevanja in na kakšen način ga bodo uporabile, je odvisno predvsem od podjetij in njihovih ciljev, katere naj bi dosegli delavci (Merkač Skok, 2005, str. 197).

3.3 Notranje in zunanje nagrade

Enako kot smo obravnavali zunanjo in notranjo motivacijo, imamo tudi pri nagrajevanju notranje in zunanje nagrade. Notranje ali intrinzične nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Gre za nagrade, ki izhajajo iz samega dela, kot so ponos nad delom, ki ga posameznik opravlja, občutek, da je nekaj dosegel, da je del neke skupine ljudi, priložnost za izražanje svoje kreativnosti. Ekstrinzične ali zunanje nagrade vključujejo denar, napredovanje, dodatne ugodnosti pri delu. Vsem je skupno dejstvo, da se nahajajo zunaj samega dela, prihajajo iz zunanjih virov, običajno managementa. Medtem ko notranja nagrada nastopi takoj kot posledica posameznikovega vloženega napora, so zunanje nagrade kontrolirane in s strani managementa zahtevajo nenehno pozornost in revizijo (Cohen, 1992, str. 194).

V sodobnih sistemih nagrajevanja zaposlenih pridobivajo prednost intrinzične nagrade, ki so se že v managementu človeških virov izkazale kot bolj učinkovite od denarnih, vzporedno pa je vedno večji poudarek na motiviranju in stimuliranju zaposlenih s permanentnim navduševanjem, podpiranjem in vzpodbujanjem tako pri delu kot pri razvoju kompetenc (Mihalič, 2006, str. 216).

3.4 Finančne nagrade

Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. Denar vsekakor motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Popolnoma jasno je, da z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Poleg tega lahko rečemo, da denar ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Denar je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Lipičnik, 1998, str. 198)

Na vprašanje, če finančne nagrade ljudi sploh motivirajo, lahko odgovorimo pritrdilno za tiste ljudi, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Vendar je veliko ljudi, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrade, včasih ne pričakujejo niti zahvale (Lipičnik, 1998, str. 199).

Čeprav so finančne nagrade zelo priljubljene, preproste in lahko razumljive, je z njimi povezanih precej težav. Denar hitro zapravimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. So tudi povsem običajne, saj nam ni treba prav nič razmišljati, kaj bomo podarili. Zato nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti. Morda še največja težava v tem pa je, da jih je zelo težko nadgraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Slabo je, da se jim zaposleni hitro privadijo in postanejo same po sebi umevne. Če denarno nagrado dobijo, torej niso posebej veseli, če je ne bi dobili, pa bi bili pošteno razočarani (Zupan, 2001, str. 211).

Prednosti in slabosti denarnih nagrad:

Prednosti:

- so zaželeno,
- so preproste,
- vsi jih razumemo,
- lahko so dodatna spodbuda.

Slabosti:

- niso obstojne,
- so vsakdanje,
- težko jih nadgradimo,
- lahko postanejo samoumevne.

Wallace in Szilagyí sta finančnemu načinu nagrajevanja pripisala naslednje vplive (Lipičnik, 1998, str. 199):

- **Nagrada lahko deluje kot cilj.** Tako deluje nagrada takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Nakopičeni denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
- **Nagrada lahko deluje kot instrument.** Gre za primere, ko z denarjem lahko izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni tega želeli. Čim več boste ponudili, tem uspešnejši boste pri tem. Spoznajte, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh hotenje po tej nagradi in aktivnosti, ki do nje vodi.
- **Nagrada lahko deluje kot simbol.** Količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, zanje pomeni prestiž, simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar se kupiti da in kar si poželijo.
- **Nagrada lahko deluje kot vajeti.** Z denarjem je mogoče držati ljudi tudi na vajetih. To pomeni, da iz njih lahko izvabite skoraj vse, kar hočete. Pogoj, da deluje denar v tej smeri, je, da imajo ljudje, s katerimi bi tako ravnali, malo denarja in da je njihovo življenje popolnoma odvisno od tistega, ki bi si kaj takega domislil. Prisiliti ljudi k različnim aktivnostim, ne da bi to oni hoteli, ali izkoriščati njihovo življenjsko stisko v te namene ne samo da ni humano, ampak pri tem o motiviranju na moremo govoriti. Govorimo lahko le o manipulaciji.

3.5 Nefinančne nagrade

Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo v pravem trenutku in na ustrezen način izrečeni pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo. So učinkovito orodje vodenja, ker z njim nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Poleg tega so z njimi povezani razmeroma majhni stroški, saj običajno ne presežejo treh odstotkov proračuna, namenjenega za plače. Uporaba pohval, priznanj in nagrad je najbolj odvisna od dveh dejavnikov, od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oziroma oblikujejo posamezne programe (Zupan, 2001, str. 208).

Z nefinančnim nagrajevanjem podjetje zaposlenim izkazuje priznanje za prizadevnost in pokaže, da ceni lojalnost podjetju. S tem tudi utrdi organizacijsko kulturo podjetja ter usmerja zaposlene v izpopolnjevanje strateških ciljev (Čadež, 2008, Finance).

3.5.1 Oblike in vrste nefinančnega nagrajevanja

Nefinančne nagrade pokrivajo vrsto različnih stvari, ki jim pripisujejo zaposleni neko vrednost in jih je podjetje sposobno in pripravljeno ponuditi. Te nagrade ne izboljšajo posameznikovega finančnega položaja, pač pa izboljšajo kvaliteto dela in časa, ki ga posameznik preživi v službi. Na ta način lahko managerji naredijo zaposlenemu službo bolj privlačno (Krstič, 2004).

Med nefinančnimi nagradami je najbolj uporabljena in priporočljiva uporaba naslednjih (Mihalič, 2006, str. 216):

- napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- horizontalno in vertikalno napredovanje,
- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela,
- dodatni prosti dnevi,
- omogočanje sodelave pri lastništvu,
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci,
- zagotovitev boljših delovnih pogojev,
- dajanje večje podpore in izkazovanja zaupanja,
- omogočanje večjih izzivov pri delu in
- različne simbolne nagrade.

V okviru nefinančnih nagrad zaposlenim je potrebno posebej izpostaviti tudi različne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih. Vrste bonitet, ki jih najpogosteje uporabljamo predvsem pri nagrajevanju vodilnih in vodstvenih ter drugih ključnih zaposlenih in ki imajo praviloma tudi zelo visoke učinke na motiviranost posameznika, so predvsem naslednje (Mihalič, 2008, str. 217):

- službeni avto (eventualno z možnostjo uporabe tudi za lastne potrebe),
- službeni mobilni telefon,
- parkirni prostor,
- službeni prenosni računalnik,
- specialistični managerski zdravniški pregled,
- plačilo športnih aktivnosti,
- izobraževanje v službenem času,
- šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu in
- druge oblike bonitet.

3.5.2 Hendersonova opredelitev nefinančnih nagrad

Henderson (1989, str. 8-12) nefinančne nagrade opredeljuje kot 'noncompensation rewards', torej kot nagrade, ki niso del plačnega sistema, in navaja, da mnogi raziskovalci in znanstveniki, ki se ukvarjajo z vedenjem ljudi pri delu, poudarjajo pomembnost ravno teh nagrad pri izboljšanju produktivnosti. Nagrade razvršča v sedem skupin (Poljšak, 2008, str. 19):

Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu, ki je najverjetneje najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko podjetje ponudi zaposlenemu, ko ga sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije. Takšno priznanje povzroči pri zaposlenem občutek veljave in ponosa, da lahko podjetju nekaj prispeva s svojim delom. Ljudem ponavadi ni dovolj, če jim nekaj samo damo. Večina si želi slišati, da so si zaradi vloženega navora nagrado prislužili in da si jo zaslužijo. Tako naj bi vsaka nagrada zaposlenemu posredovala tudi sporočilo: Potrebujemo vas in smo hvaležni za vaš trud.

Zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti. Delavcem bi moralo biti zagotovljeno varno in na pogled prijetno delovno okolje, v katerem bi delavci raje delali. Ravno tako mora management omogočati posameznikom potreben intelektualni razvoj, ki bi jim omogočal učinkovitejše opravljanje nalog in tako zmanjšal stres, ki je posledica različnih pritiskov in zahtev delovnega mesta.

Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci. Med poglobitve nagrade, ki jih lahko ponudi delo, sodi tudi dober odnos in sodelovanje med sodelavci. Management bi moral tako s svojim zgledom spodbujati delovno klimo, ki jo označujejo sodelovanje, zaupanje, ljubezen, lojalnost, saj na ta način omogočajo v organizaciji ustrezne medosebne odnose, ki so potrebni za udejanjanje potenciala vseh zaposlenih. Oblikovanje in izvajanje sistema nagrajevanja lahko pomaga oblikovati delovno okolje, v katerem vlada zaupanje, lahko pa je sistem tudi takšen, da v zaposlenih vzbuja dvome, zavist in spletke, kar zaduši možnost za razvoj prijetnih medsebojnih odnosov, ki spodbujajo zaposlene k večji storilnosti.

Oblikovanje zahtevnih delovnih mest/nalog je pomembna nagrada za posameznika, ker naj bi mu omogočala večjo odgovornost pri delu, več svobode, možnost samostojne organizacije svojega dela, kar vse prispeva k zadovoljstvu posameznika pri delu.

Ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog. Zaposleni lahko dobro in z zadovoljstvom opravijo svoje delo, le če imajo na voljo ustrezne vire za izvedbo nalog. Tako je pomembno, da organizacija svojim zaposlenim zagotovi ustrezen razpoložljiv čas, delovno silo, tehnologijo in znanje. Zaposlenim je potrebno omogočiti večji nadzor nad delom, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam. Na področju ravnanja s človeškimi viri se vse bolj uveljavlja prepričanje, da bi bilo potrebno zaposlene vključiti v procese odločanja in načrtovanja svojega dela. Tako lahko organizacija omogoči svojim delavcem, da sami naredijo načrt za izvedbo svojih delovnih nalog, lahko si izberejo kraj izvedbe nalog, delajo lahko s fleksibilnim delovnim časom in tako delo prilagodijo svojim potrebam.

Podpora vodstva je eden najpomembnejših aspektov nefinančnih nagrad oz. neplačnega sistema nagrajevanja po Hendersonu. Večina ljudi namreč želi imeti vzor, ki bi mu lahko sledili, ga spoštovali in ki bi jim nudil ustrezno podporo ter jim pomagal doseči zastavljene cilje. Vodstvo mora imeti ustrezne veščine in sposobnosti pri uvajanju v delo, usposabljanju in svetovanju svojim zaposlenim, podporo pa jim lahko nudi s konstruktivnimi povratnimi informacijami in fleksibilnostjo.

3.5.3 Prilagajanje nefinančnih nagrad željam posameznika

Število nefinančnih nagrad je predvsem omejeno na managerjevo iznajdljivost in sposobnost, da zna oceniti, katere nagrade si zaposleni želijo. Pravilo, da je treba nagrade prilagoditi potrebam in željam posameznika, ki velja za celoten sistem nagrajevanja, pa je pri nefinančnih nagradah še bolj pomembno. Ljudje smo si zelo različni, in medtem ko bi nekdo opisal neko nefinančno nagrado kot: to sem si vedno želel!, bi se lahko komu drugemu zdela popolnoma odveč. Nekateri zaposleni bodo visoko vrednotili novi naziv ali dejstvo, da so dobili svoje vizitke. Drugim je zopet pomembno, da imajo dovoljenje za malico ob drugih urah, kot je v skladu s pravili v podjetju, in to možnost sprejemajo kot nagrado. Nekomu pa veliko pomeni, če dobi svoj parkirni prostor z oznako rezervirano. Tudi dodelitev zelene naloge ali delo z manj nadzora je lahko nefinančna nagrada, ki lahko, če posamezniku ustreza, znatno dvigne njegovo motivacijo za delo in njegovo storilnost (Krstič, 2004, str. 44).

3.6 Individualno nagrajevanje

Danes so temeljni kadrovske izzivi povezani s pridobivanjem in zadrževanjem najboljših sodelavcev, zagotavljanjem njihove uspešnosti in sočasnim obvladovanjem stroškov dela. Zaradi pomanjkanja talentov ter vrhunskih managerjev in strokovnjakov, še posebej v podjetjih, katerih delovanje temelji na znanju in ustvarjalnosti zaposlenih, nimajo druge izbire, kot da v središče kadrovske strategije in praks postavijo človeka kot posameznika z njemu lastnimi potrebami in

lastnostmi. Če smo v preteklosti govorili predvsem o kadrovske praksah, ki so po meri podjetja, to je usklajene z njegovo vizijo in strategijo, danes govorimo tudi o praksah po meri posameznika, ki mu omogočijo uresničitev pričakovanj in izpolnitev psihološke pogodbe. Le takrat, ko bo posameznik dobil tisto, kar od delodajalca pričakuje, lahko računamo na to, da bo res pritegnil najboljše, jih uspel zadržat in bo tudi njihov prispevek k uspešnosti podjetja največji (Zupan et al, 2009, str. 562).

Zaposleni so med seboj različni, imajo različne interese, zato so isti elementi nagrajevanja zelo različno učinkoviti. Zato naj bi bil vsak sistem motiviranja individualen, poseben, a prilagojen organizacijski kulturi podjetja. "Osnovni elementi dobrega sistema so individualno, timsko nagrajevanje in nagrajevanje na ravni podjetja. Tako spodbujamo individualni prispevek zaposlenih in hkrati ohranimo pripadnost timu, podjetju. Podjetje, ki poskuša vzpostaviti notranjo tekmovalnost, bo dalo večji poudarek individualnemu prispevku, kjer pa je najpomembnejše timsko delo, bo večji poudarek na nagrajevanju tima (Simonič, 2008, Finance).

4 RAZISKAVA O POMENU NEFINANČNEGA NAGRAJEVANJA V BANKAH V SLOVENIJI

Osnovni namen in cilj raziskave je bil z anketo in na podlagi teoretičnega izhodišča ugotoviti, ali obstajajo razlike v nefinančnem nagrajevanju v bankah v Sloveniji in kakšne so vrste in načini nefinančnega motiviranja, ki so prisotni v bankah. Preveril pa sem tudi, kako se spreminja pomembnost finančne in nefinančne nagrade s premiki navzgor po tarifnih razredih. Kot zadnje pa sem ugotavljal, kako nefinančno motiviranje vpliva na motivacijo bančnih uslužbencev.

4.1 Opredelitev predmeta in ciljev raziskave

Namen diplomskega dela je opozoriti na pomen in možnosti nefinančnega nagrajevanja v bankah v Sloveniji, cilj pa je bil analizirati obstoječe sisteme nagrajevanja po različnih bankah in ugotoviti stanje na omenjenem področju. Raziskava obsega sedem bank na področju Slovenije, in sicer: Nova Ljubljanska banka d.d., Nova kreditna banka Maribor d.d., Abanka d.d., Hypo Alpe-Adria-Bank d.d., Unicredit banka d.d., Banka Sparkasse d.d. in Banka Koper d.d.

Cilj prvega raziskovalnega vprašanja je ugotoviti, katere vrste nefinančnega nagrajevanja so najpogosteje uporabljene v bankah v Sloveniji. Cilj drugega raziskovalnega vprašanja je primerjati splošno zadovoljstvo z nefinančnim nagrajevanjem in ugotoviti, v kateri banki je zadovoljstvo z nefinančnim nagrajevanjem večje. V analizi sem predstavil tudi zadovoljstvo zaposlenih po posameznem nefinančnem dejavniku v odvisnosti od banke, kjer so zaposleni. Pri analizi zadovoljstva po posameznem načinu pa sem poskušal odkriti bistvena odstopanja in ugotoviti, zakaj do njih prihaja.

Eden izmed primarnih motivov raziskave teži k prepoznavanju nefinančnega nagrajevanja in primerjavo le-tega s finančnim. S to primerjavo sem poskušal ugotoviti, kje se nahaja točka

preloma, kjer za zaposlenega v banki postane pomembnejše nefinančno pred finančnim nagrajevanjem. Po predpostavki Maslowove teorije naj bi s povečano zadovoljenostjo osnovnih življenjskih potreb moč denarja kot motivatorja upadala, tako naj bi se s premiki navzgor po tarifnih razredih pomembnost finančne nagrade in njena motivacijska moč zmanjšala.

Poleg omenjenega me je zanimalo tudi, kako se razlikujejo načini nefinančnega nagrajevanja med bankami, kako so zaposleni zadovoljni z nagradami za opravljeno delo in kakšna so njihova pričakovanja. S primerjavo pričakovanega in prejetega sem poskušal ugotoviti, katero nagrajevanje prinaša višjo oziroma nižjo stopnjo motiviranosti. Z upoštevanjem Vroomove teorije sem poskušal odkriti, kateri dejavniki nagrajevanja prinašajo zadovoljstvo in s tem višjo stopnjo motiviranosti. Dejavniki z visokim razmerjem med pričakovanim in izpolnjenim prinesejo zaposlenemu nizko stopnjo zadovoljstva, kar negativno vpliva na motivacijo za delo, medtem ko dejavniki z nizkim razmerjem prinesejo zaposlenim višjo stopnjo zadovoljstva in posledično več delovne motivacije.

4.2 Metodologija raziskave

Mnenjsko raziskavo o sistemu nagrajevanja sem izvedel s pomočjo spletne ankete na strani <http://samokolavcic.tk/> in ankete v pisni obliki po posameznih enotah bank po Sloveniji. Na podlagi pregleda strokovne literature s področja plač in nagrajevanja zaposlenih sem oblikoval anketo, pri čemer sem sledil postavljenim ciljem in namenom diplomskega dela. Ob sami izdelavi ankete sem si pomagal tudi z anketo o sistemu plač in nagrajevanja v javni upravi (Dečman, 2008). Anonimna anketa je predstavljena v Prilogi 1.

Anketa obsega 15 vprašanj. Vsa vprašanja so zaprtega oziroma alternativnega tipa. Celotni vprašalnik je vsebinsko sestavljen iz štirih sklopov.

V prvem delu so demografska vprašanja, vprašanja v zvezi s pridobljeno izobrazbo in splošna vprašanja, ki se nanašajo na delovno razmerje bančnih uslužbencev. Gre za vprašanja od 1 do vključno 7. Pri vseh teh vprašanjih so morali anketiranci obkrožiti ustrezen odgovor.

V drugem sklopu vprašanj sem izbral vprašanja, s katerimi bi lahko ugotovil splošno mnenje anketiranca o odnosu vodstva do zaposlenih (vprašanje 8) in o mnenju anketiranca ali banka v kateri je zaposlen posluje uspešno (vprašanje 9). K tema dvema vprašanjema sem vključil tudi vprašanje, kjer sem anketiranca spraševal, katerega sistema nagrajevanja bi si želel več. S tem sklopom vprašanj sem poskušal dobiti prvi vtis o stanju klime v podjetju in politiki nagrajevanja, ki ga ima banka.

Tretji del ankete se nanaša na vprašanja o ugotavljanju zadovoljstva in uporabe nefinančnega nagrajevanja. V tem sklopu sem anketiranca najprej spraševal, v kolikšni meri ga nadrejeni motivira z določenimi dejavniki nagrajevanja (vprašanje 11). Pri teh vprašanjih je uporabljena petstopenjska Likertova lestvica. Anketiranci so morali pri vsaki trditvi obkrožiti stopnjo

strinjanja (od 1 - nikoli me ne motivira do 5 - vedno me motivira). V tem sklopu sem spraševal še o zadovoljstvu anketiranca z delovanjem sistema nefinančnega nagrajevanja (vprašanje 12) in ugodnosti ali finančnih nagradah, ki mu jih nudi banka. Pri tem vprašanju so anketiranci lahko obkrožili več možnih odgovorov.

Četrti sklop vprašanj je namenjen preverjanju pomembnosti določenih dejavnikov nagrajevanja in zadovoljstva s temi dejavniki. V ta namen sem izbral 15 dejavnikov nagrajevanja, kateri so najpogosteje uporabljeni v podjetjih. Pri teh vprašanjih je uporabljena petstopenjska Likertova lestvica. Anketiranci so morali pri vsaki trditvi obkrožiti stopnjo strinjanja (od 1 - nepomemben do 5 - zelo pomemben) in stopnjo zadovoljstva (od 1 - zelo nezadovoljen do 5 - zelo zadovoljen).

Raziskavo sem izvajal od avgusta 2009 do konca oktobra istega leta. Zaposlene v bankah sem prosil za sodelovanje z elektronskim vabilom ali pa sem osebno obiskal bančno poslovalnico in prosil za sodelovanje. Skupno število povabljenih oseb ocenjujem na 200, izpolnjenih anket sem prejel 89, kar približno predstavlja 44 % vseh razdeljenih anket. Nepravilno ali nedokončno izpolnjenih anket sem prejel 33, le-teh pa pri analizi rezultatov nisem upošteval. Podatke, ki sem jih pridobil s fizičnim obiskom poslovnih enot bank, sem kasneje vnesel v spletno anketo, kjer sem lahko tudi opravil statistično obdelavo podatkov s pomočjo aplikacije Limesurveyja in Microsoft Excela.

4.3 Rezultati raziskave

V tem poglavju sem predstavil rezultate raziskave. V skladu s tem sem najprej prikazal splošne značilnosti anketirancev. V nadaljevanju sem se osredotočil na analizo podatkov v zvezi s sistemom plač in nagrajevanja. Ta predel pa sem razdelil na dve osnovni veji. Najprej sem analiziral finančne vidike nagrajevanja v bančništvu, kjer sem predstavil strukturo vzorca anketirancev po plačilnih razredih, kar je osnova za nadaljnjo analizo in primerjavo nefinančnega s finančnim nagrajevanjem. Nato sem se osredotočil na nefinančne vidike, kateri so tudi osnova raziskovalne naloge. Analiziral sem rezultate anketnih vprašanj v povezavi z nefinančnim nagrajevanjem, le-te predstavil, jih primerjal s finančnimi in poiskal logične povezave. V tretjem delu raziskovalne naloge pa sem predstavil raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavil za izdelavo diplomskega dela in z njimi povezane rezultate.

4.4 Socio-demografske značilnosti anketirancev

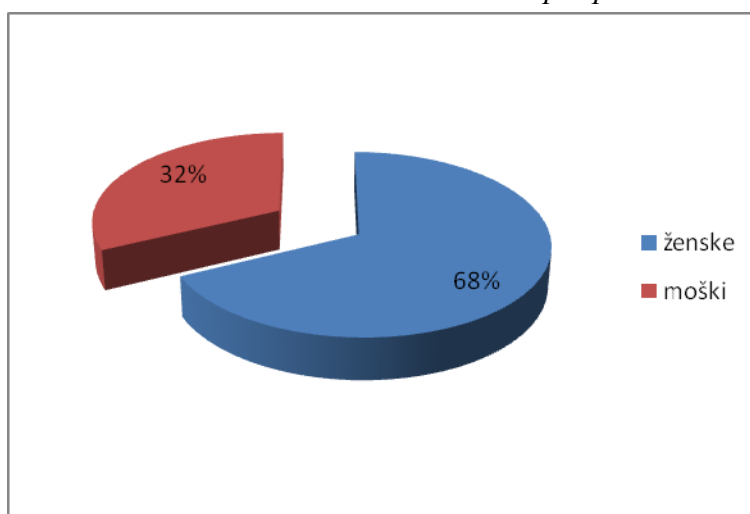
Za statistično reprezentativen vzorec tako velike populacije, kot se nahaja v celotnem bančnem sistemu Slovenije, bi bilo potrebno raziskavo izvesti na veliko večjem številu zaposlenih, kar pa bi preseglo okvire diplomske naloge. Pri moji raziskavi je prišlo predvsem do problema pridobivanja podatkov v okviru posamezne banke. Glede na celotno populacijo v bančnem sektorju, kjer je cca. 11.000 zaposlenih, je vzorec majhen, saj je zajetih le slabih 0,79 % populacije, kar predstavlja pomanjkljivost in omejitev rezultatov raziskave, vendar pa se

večjega števila zaposlenih v bančnem sektorju, ki bi bili pripravljeni sodelovati pri raziskavi, ni dalo pridobiti.

Z demografskimi vprašanji sem želel preveriti poglavitne lastnosti anketirancev. V anketo sem vključil vprašanja o spolu, starosti, stopnji izobrazbe, številu let delovne dobe, plačilnem razredu, statusu zaposlitve in o banki, kjer je anketiranec zaposlen.

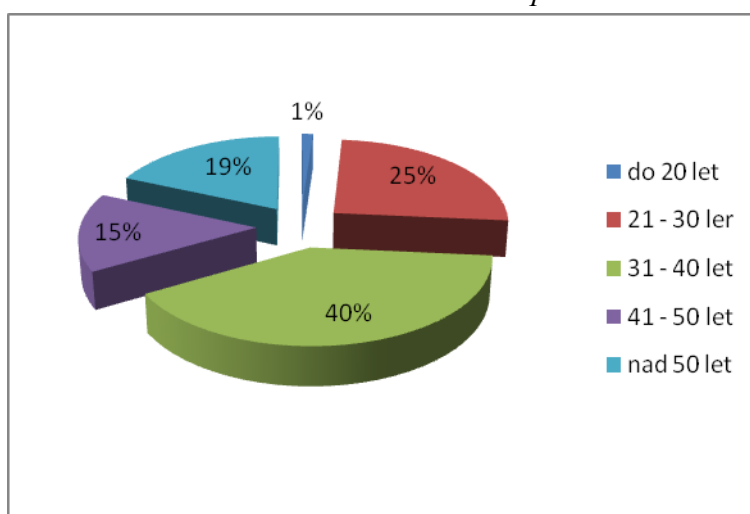
Slika 8 kaže, da je od 87 zaposlenih v bančnem sektorju v Sloveniji, ki so izpolnili anketo, kar 67 % predstavnic ženskega spola in le 33 % predstavnikov moškega spola.

Slika 8: Porazdelitev anketirancev po spolu



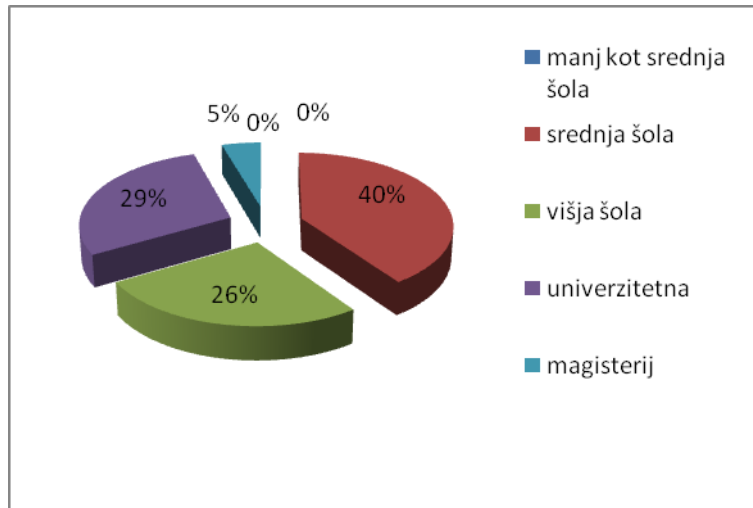
Največ vprašalnikov, to je 40 %, so izpolnili anketiranci, stari med 31 in 40 let. Sledi jim starostna skupina med 21 in 30 let, katere delež predstavlja 26 %, naslednja skupina predstavlja anketirance nad 50 let, katere delež je 17 %. Skupina anketirancev med 41 in 50 let je dosegla delež 15 %. Delež najmlajših anketirancev, tj. do starosti 20 let, zajema le 1 % (Slika 9).

Slika 9: Porazdelitev anketirancev po starosti



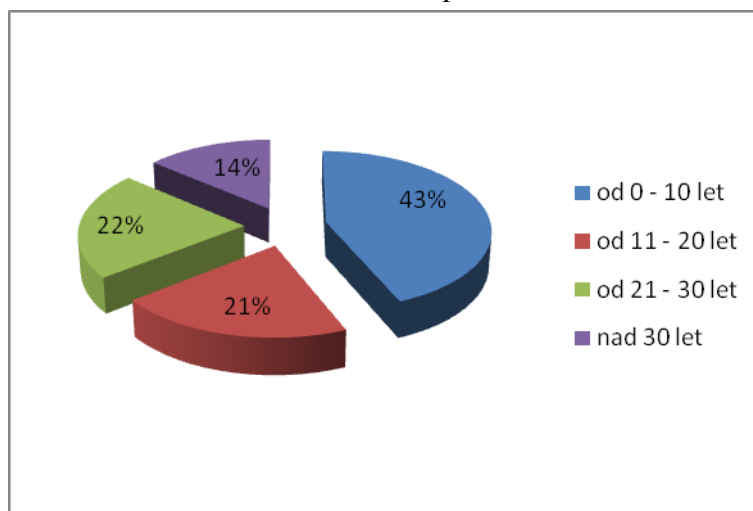
Na Sliki 10 je prikazano, da ima 39 % anketirancev doseženo srednješolsko izobrazbo, skoraj eno tretjino anketirancev pa predstavljajo zaposleni z univerzitetno izobrazbo. Višješolsko izobrazbo ima 26 % anketirancev, le 5 % anketirancev pa ima dosežen magisterij. Pri anketiranju bančnih uslužbencev pa nisem uspel dobiti nobenega zaposlenega z izobrazbo, manjšo od srednješolske, in ravno tako nobenega z doktoratom.

Slika 10: Porazdelitev anketirancev po stopnji izobrazbe



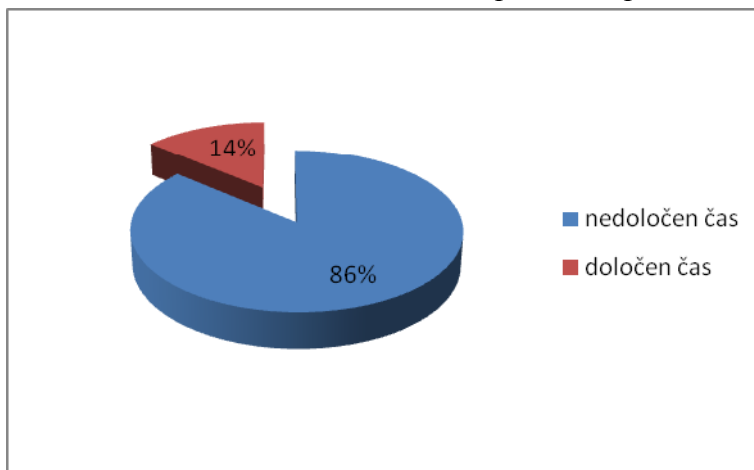
Slika 11 prikazuje, da je največ anket (45 %) izpolnila skupina anketirancev, ki ima od 0 do 10 let delovne, sledijo jim anketiranci, ki imajo od 21 do 30 let delovne dobe. Teh je 23 %. Anketiranci z 11 do 20 let delovne dobe so nastopali v 20 % deležu. Najmanj anket pa je izpolnila skupina, ki ima za seboj nad 30 let delovne dobe (12 %).

Slika 11: Porazdelitev anketirancev po številu let delovne dobe



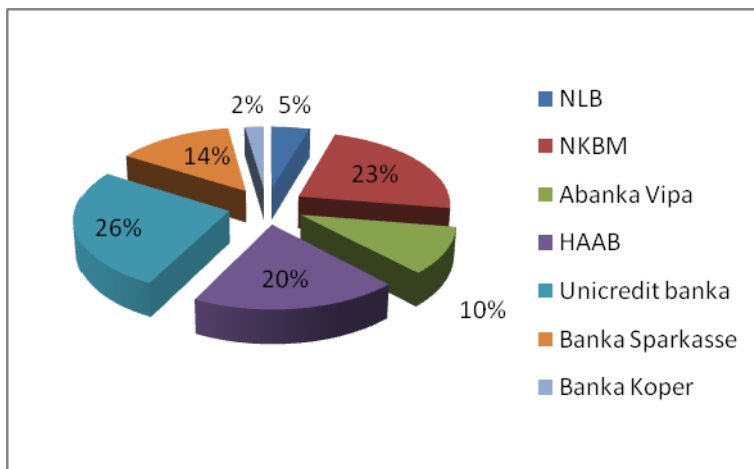
S Slike 12 je razvidno, da je 86 % anketirancev zaposlenih za nedoločen čas.

Slika 12: Porazdelitev anketirancev po vrsti zaposlitve



Slika 13 prikazuje porazdelitev anketirancev po banki, kjer so zaposleni. Največ anket, to je 27 %, so izpolnili zaposleni v Unicredit banki. Sledijo jim zaposleni v Novi kreditni banki Maribor (24 %), Hypo Alpe-Adria-Banki (20 %), Banki Sparkasse (13 %) in v Abanki Vipa (10 %). Najmanjši delež anketirancev pa predstavljajo zaposleni v Novi Ljubljanski banki (3 %) in v Banki Koper (2 %).

Slika 13: Porazdelitev anketirancev po banki kjer so zaposleni



4.5 Sistem plač in nagrajevanja

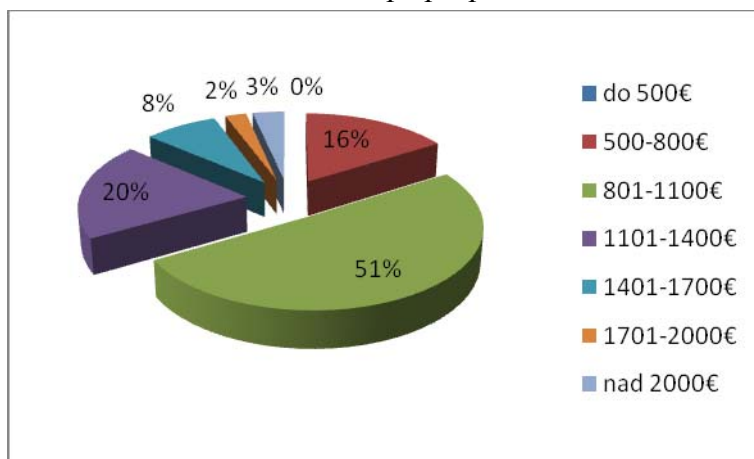
Z raziskavo sem želel preveriti določene značilnosti sistema plač in nagrajevanja ter delovnih pogojev, ki tako posredno, kot tudi neposredno vplivajo na učinkovitost obstoječega sistema nagrajevanja ter posledično na zadovoljstvo in motiviranost uslužbencev pri opravljanju delovnih nalog.

4.5.1 Plača in plačilo za delovno uspešnost

S petim vprašanjem v anketi sem ugotavljal plačilne razrede anketirancev. Pri več kot polovici anketirancev, to je 51 %, se neto mesečna plača giblje od 801 do 1100 EUR. Sledi

jim skupina s plačo od 1101 do 1400 EUR, katera je dosegla 20-% delež. Najnižje plačana skupina delavcev, to je od 500 do 800 EUR mesečne plače, je dosegla tretje mesto po velikosti z deležem 16 %. Sledijo ji visoko plačani uslužbenci od 1401 do 1700 EUR s 7 %, od 1701 do 2000 EUR z 2 % in najvišje plačani, kateri so dosegli 4-% delež (Slika 14).

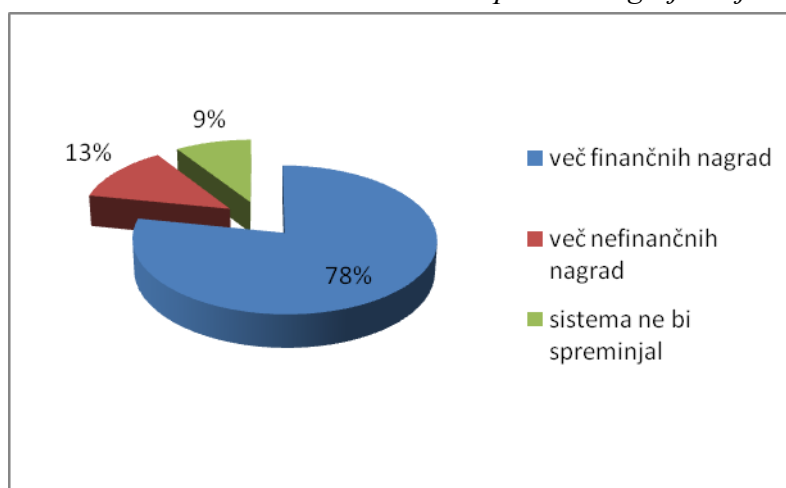
Slika 14: Porazdelitev anketirancev po povprečnem mesečnem dohodku



Naslednje vprašanje, ki me je zanimalo, je, česa si zaposleni želijo več, finančnih ali nefinančnih nagrad. Želje anketirancev sem raziskal v desetem vprašanju, kjer sem spraševal, katerega sistema nagrajevanja bi si želeli več v podjetju.

Iz Slike 15 lahko enostavno razberemo, da si večina (to je 78 %) zaposlenih želi več finančnih nagrad, z majhnim odstotkom jim sledijo tisti, ki si želijo več nefinančnih nagrad (to je 13 %), najmanj pa je pa takih, ki sistema ne bi spreminjali (to je 9 %).

Slika 15: Porazdelitev anketirancev po vrsti nagrajevanja



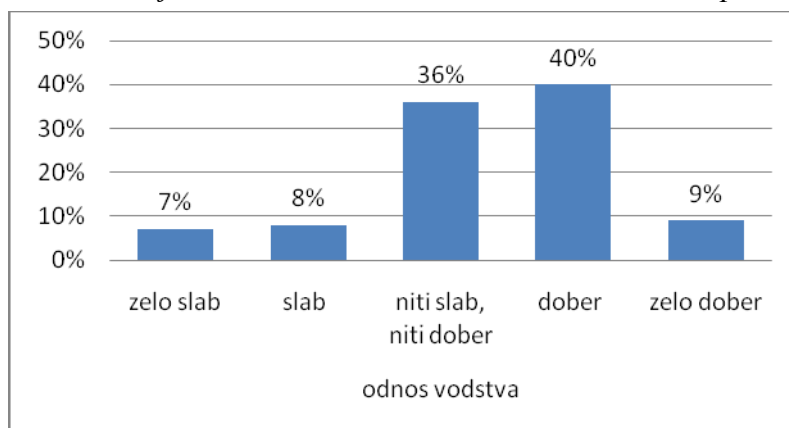
Po poglobljeni analizi odgovorov sem lahko ugotovil, da je povprečni plačilni razred anketirancev, ki so glasovali, da sistema ne bi spreminjali najvišji (in sicer razred 3,75), sledijo jim anketiranci, kateri si želijo več nefinančnih nagrad (povprečni plačilni razred 3,64). Najnižji povprečni plačilni razred (to je razred 3,32) pa si želi več finančnih nagrad.

Če sklepamo, da je več kot polovica anketirancev (to je 68 %) v drugem in tretjem plačilnem razredu in da je najverjetneje prav zaradi tega tudi odstotek anketirancev, ki si želijo več finančnega nagrajevanja tako visok, lahko ugotovimo, da nižji kot je plačilni razred zaposlenega v bančništvu, večja je verjetnost, da si bo želel več finančnih nagrad. Za zaposlene v višjih plačilnih razredih pa je večja verjetnost, da si bodo želeli več nefinančnih nagrad oziroma se bodo odločili, da sistema ne bi spreminjali. Na tak način lahko potrdimo, da za zaposlene v bančnem sektorju velja teorija Maslowova, katera pravi, da naj bi se s premiki navzgor po tarifnih razredih pomembnost finančne nagrade in njena motivacijska moč zmanjšala.

4.5.2 Nefinančne nagrade

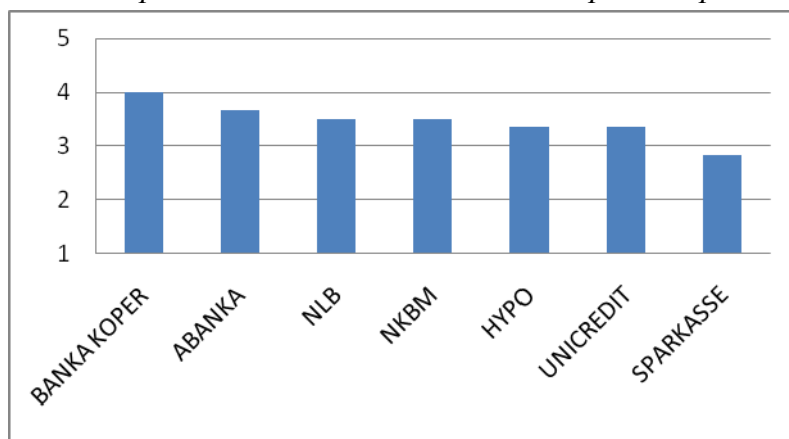
Z osmim vprašanjem v anketi (Slika 16) sem želel ugotoviti, kakšno je mnenje anketirancev o odnosu vodstva do zaposlenih. Spodnja slika prikazuje rezultate odgovorov vseh zaposlenih v sedmih obravnavanih bankah. Mnenja anketirancev v zvezi s tem vprašanjem so se zelo razlikovala. Več kot tretjina anketirancev, to je 40 %, je mnenja, da ima vodstvo dober odnos, sledijo jim anketiranci, kateri so mnenja, da vodstvo nima niti slabega niti dobrega odnosa; teh je 36 %. Ostali trije razredi so dosegli podobne rezultate, in sicer se je za odgovor zelo dober odnos odločilo 9 % anketirancev, za odgovor slab odnos 8 % in za odgovor zelo slab odnos pa 7 %.

Slika 16: Mnenja anketirancev o odnosu vodstva banke do zaposlenih



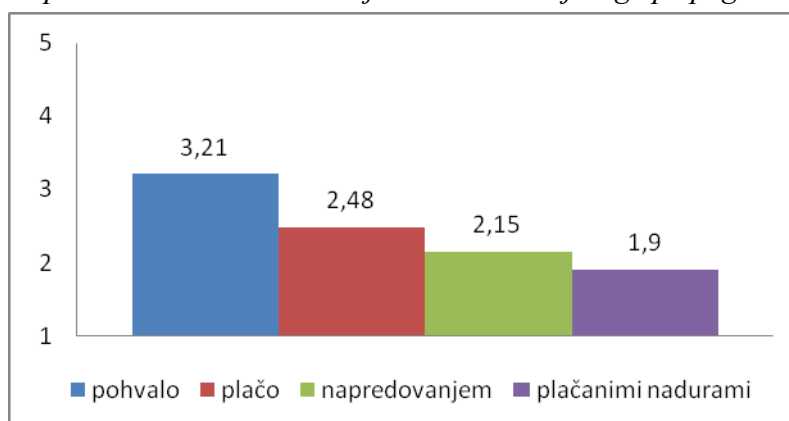
Zaradi lažje primerjave med bankami sem izdelal graf (Slika 17), ki prikazuje povprečne vrednosti odgovorov anketirancev za odnos vodstva do zaposlenih. Kot je razvidno iz grafikona, je Banka Koper dosegla najvišji rezultat v lestvici od 1 do 5, in sicer oceno 4, sledi ji Abanka s 3,67. Kot tretje uvrščeni sta Nova Ljubljanska banka in Nova kreditna banka Maribor, kateri sta dosegli enako oceno, in sicer 3,50. Na četrtem mestu sta prav tako dve banki: Hypo Alpe-Adria-Bank in Unicredit banka, kateri sta dosegli oceno 3,35. Podpovprečno uvrščena pa je bila banka Sparkasse z oceno 2,83. Pri tem rezultatu moramo upoštevati dejstvo, da sem za Banko Koper uspel pridobiti samo dva anketiranca in zato obstaja verjetnost, da podatki za to banko niso zanesljivi.

Slika 17: Povprečne ocene za odnos vodstva do zaposlenih po bankah



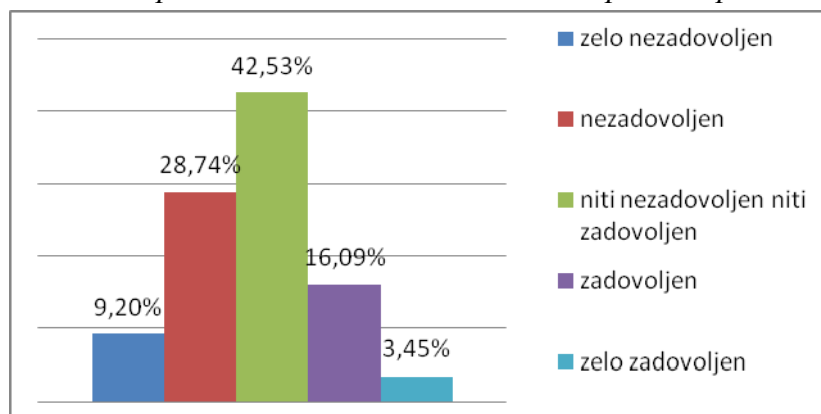
V enajstem vprašanju (Slika 18) so se anketiranci odločali, kako pogosto jih nadrejeni motivira z določenimi motivatorji. Motivatorji so bili že izbrani, in sicer: plača, napredovanje, pohvala in plačane nadure. Posamezen dejavnik nagrajevanja so ocenjevali po pogostosti uporabe nadrejenega na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni nikoli, 5 pa vedno, kar za lažje razumevanje prikazujem z močjo, pretvorjeno v odstotke, kjer je 100 enakovredno peti stopnji moči motivatorja. Na 4 dejavnike je odgovorilo vseh 87 anketirancev, povprečno pa so odgovarjali sledeče. Največkrat jih nadrejeni motivira s pohvalo (64,1 %), naslednji najpogosteje uporabljeni motivacijski dejavnik je plača (49,6 %). Redkeje (42,9 %) je kot faktor motivacije uporabljeno napredovanje,. Pričakovano pa nadrejeni v bankah uporabljajo plačane nadure. Pričakovano pa zato, ker se plačane nadure zelo redko uporablja v bančništvu v Sloveniji.

Slika 18: Povprečne ocene za motiviranje s strani nadrejenega po pogostosti uporabe



Z dvanajstim vprašanjem v anketi sem želel ugotoviti, kako so zaposleni v bančništvu zadovoljni z delovanjem sistema nefinančnega nagrajevanja. Iz grafikona (Slika 19) lahko razberemo, da večina (to je 42,53 %) anketirancev ni niti nezadovoljna niti zadovoljna s trenutnim sistemom nagrajevanja, sledijo jim anketiranci, ki so nezadovoljni s sistemom (28,74 %). Skupina anketirancev, ki je zadovoljna s sistemom nagarjevanja, je dosegla delež 16,09 %, medtem ko je skupina, ki je zelo nezadovoljna, dosegla delež 9,20 %. Najnižji delež (to je 3,45 %) so dosegli tisti, ki so zelo zadovoljni s sistemom nagrajevanja.

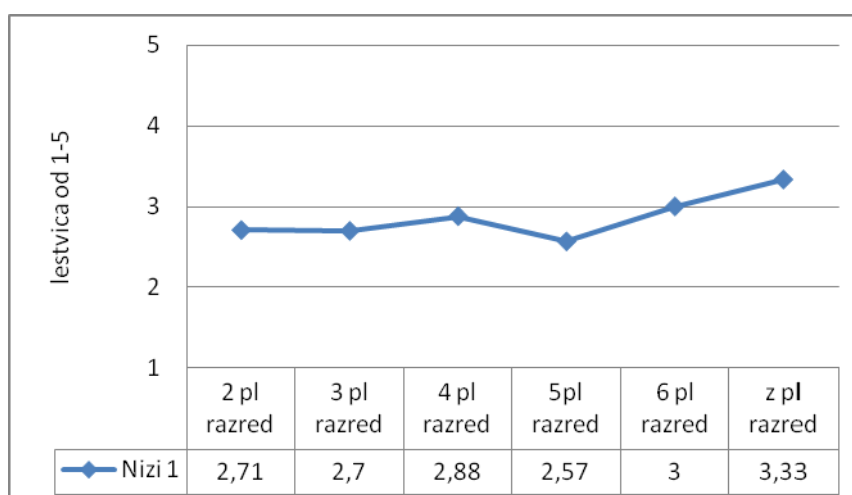
Slika 19: Povprečne ocene za odnos vodstva do zaposlenih po bankah



Če poskušamo povezati sklepe iz analize desetega vprašanja, kjer smo govorili o željah anketirancev po vrsti nagrajevanja, z rezultati dvanajstega vprašanja, kjer pa govorimo o zadovoljstvu glede na vrsto nagrajevanja, lahko tudi v tem primeru opravimo analizo podatkov glede na plačilne razrede anketirancev. Rezultat nam bo pomagal ugotoviti, kateri razredi prejema več nefinančnih nagrad in so zato tudi bolj zadovoljni s to vrsto nagrajevanja.

V spodnjem grafikonu sem anketirance razdelil po plačilnih razredih in za vsak razred izdelal povprečno oceno odgovorov o zadovoljstvu z nefinančnim nagrajevanjem. Iz Slike 20 lahko razberemo, da je zadovoljstvo z nefinančnim nagrajevanjem v drugem (ocena 2,71) in tretjem (ocena 2,70) plačilnem razredu zelo podobno, do očitnejše spremembe pride šele v četrtem plačilnem razredu, kjer se povprečna ocena o zadovoljstvu poveča na 2,88. V petem plačilnem razredu pa pride do preobrata in zadovoljstvo pade; povprečna ocena v tem plačilnem razredu znaša 2,57, kar pomeni, da je zadovoljstvo v tem plačilnem razredu celo manjše kot v najnižjem zabeleženem, torej v drugem. V naslednjih višjih plačilnih razredih se prične povprečno zadovoljstvo hitro dvigovati, saj sem zabeležil v šestem plačilnem razredu povprečno oceno 3, v sedmem pa 3,33.

Slika 20: Povprečne ocene za zadovoljstvo z nefinančnim nagrajevanjem razdeljeno po plačilnih razredih



4.6 Odgovori na raziskovalna vprašanja

V zadnjem delu raziskovalne naloge sem predstavil raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavil za izdelavo diplomske naloge. Vprašanja, katera sem si zastavil kot cilj, so:

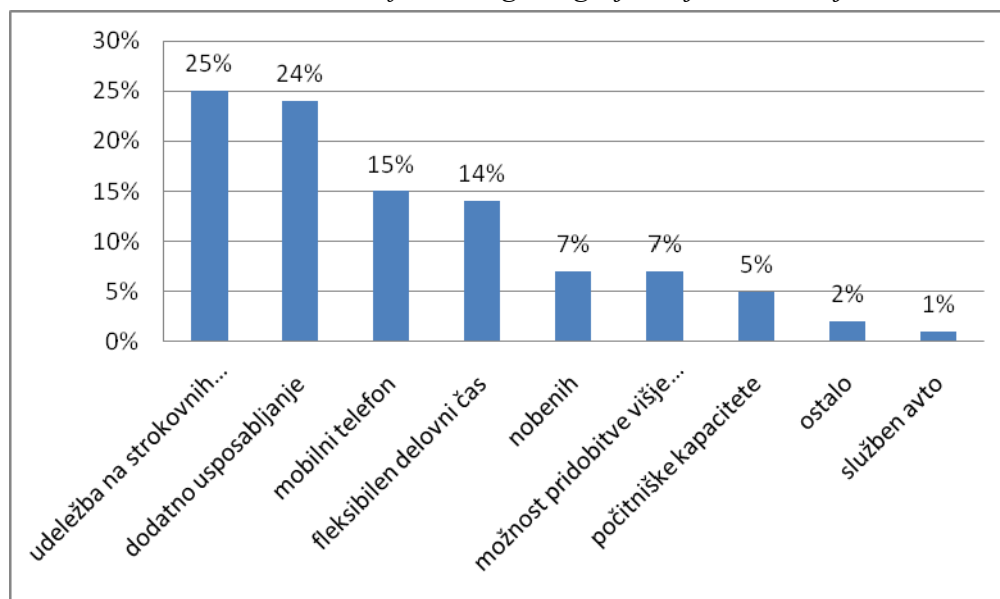
- Kakšne so vrste in načini nefinančnega motiviranja v bankah, ki delujejo na območju Slovenije?
- Ali obstajajo razlike v nefinančnem nagrajevanju v bankah na območju Slovenije?
- Ali prihaja do sprememb po pomembnosti finančne in nefinančne nagrade s premiki navzgor po tarifnih razredih za zaposlene v bankah?
- Kako nefinančno motiviranje vpliva na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu?

4.6.1 Vrste in načini nefinančnega motiviranja v bankah

Pri tem raziskovalnem vprašanju sem hotel ugotoviti, kakšni načini nefinančnega nagrajevanja se običajno uporabljajo v bankah v Sloveniji. Za analizo rezultatov sem uporabil odgovore iz štirinajstega vprašanja iz ankete.

Slika 21 prikazuje vrste nefinančnega nagrajevanja po frekventnosti uporabe v bančništvu v Sloveniji leta 2009. Izmed predlaganih odgovorov je najvišji odstotek dosegla udeležba na strokovnih posvetih in seminarjih (25 %). Velik odstotek sta pridobili tudi dodatno usposabljanje (24 %), mobilni telefon (15 %) in fleksibilni delovni čas (14 %). Slabše so bile ocenjene možnosti pridobitve višje izobrazbe (7%), možnost uporabe počitniških kapacitet (5 %) in možnost uporabe službenega avtomobila za osebne namene (1 %). Zanimivo je dejstvo, da 7 % celotnega vzorca ne prejema nobenega od naštetih načinov nagrajevanja, 2 % anketirancev pa je navedlo drugo obliko nagrajevanja, ki ni bila navedena v odgovorih na vprašanje (npr. ustna pohvala in uveljavitev novih idej).

Slika 21: Vrste nefinančnega nagrajevanja v Sloveniji

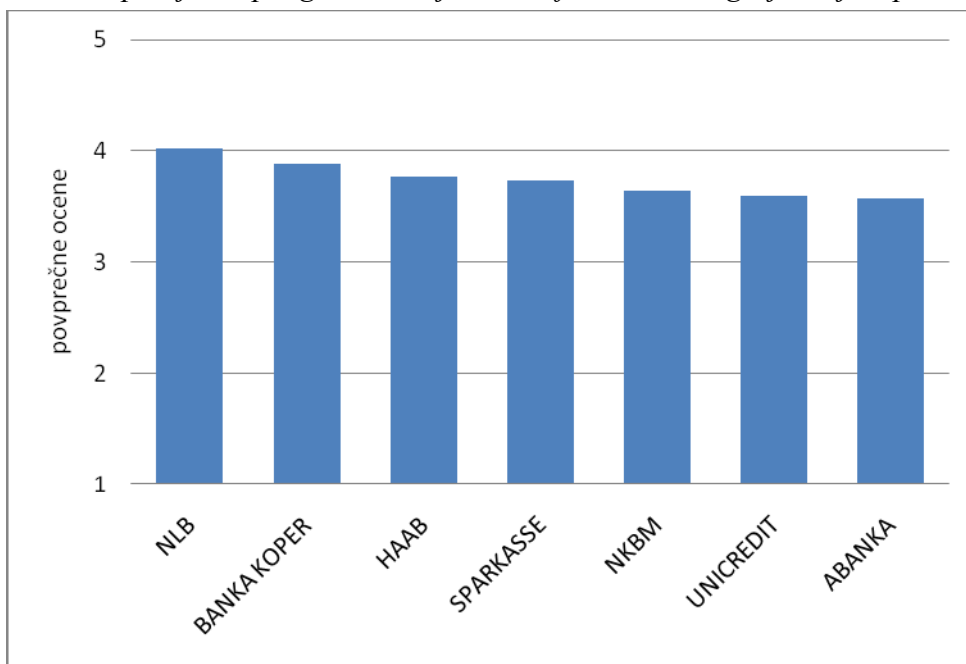


4.6.2 Raziskava razlik med posameznimi bankami v nefinančnem nagrajevanju

Pri tem raziskovalnem vprašanju sem primerjal podatke iz petnajstega vprašanja v anketi (kako so anketiranci zadovoljni z nefinančnim nagrajevanjem) v odvisnosti s sedmim vprašanjem (v kateri banki so zaposleni). Za lažjo predstavo o skupnem zadovoljstvu z nefinančnim nagrajevanjem po posamezni banki sem izdelal grafikon s povprečnimi vrednostnimi celotnega zadovoljstva z nefinančnim nagrajevanjem.

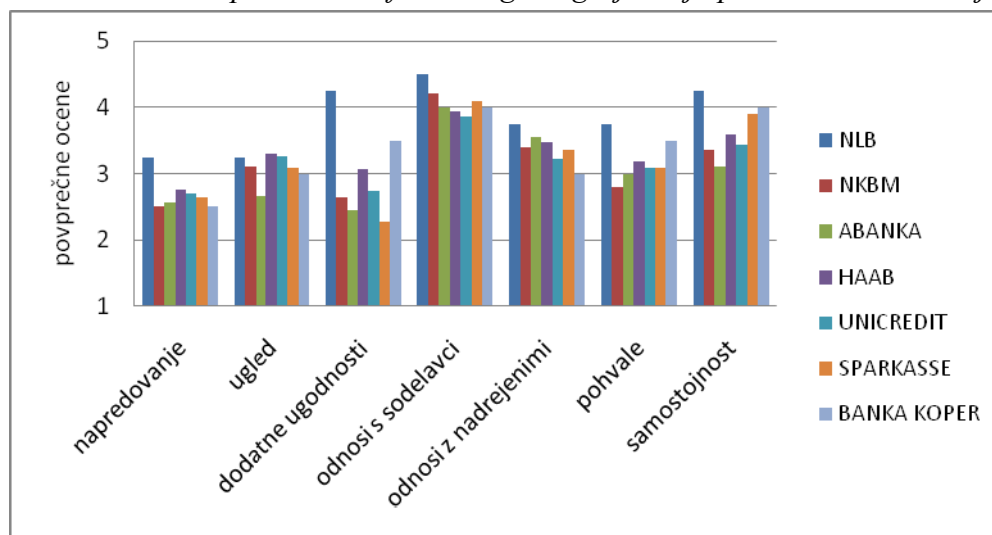
Iz Slike 22 lahko ugotovimo, da je Nova Ljubljanska banka dosegla najvišji rezultat po povprečni vrednosti celotnega zadovoljstva z nefinančnim nagrajevanjem, in sicer 4,02 %. Sledijo ji Banka Koper (3,88 %), Hypo Alpe-Adria-Bank (3,77 %), Sparkasse (3,73 %), Nova kreditna banka Maribor (3,64 %), Unicredit (3,60 %) in zadnje uvrščena Abanka (3,57 %). Pri tem je potrebno pripomniti, da je bilo v Banki Koper opravljeno anketiranje le pri dveh zaposlenih, medtem ko v NLB le pri štirih, kar je lahko vplivalo na zanesljivost podatkov.

Slika 22: Povprečje skupnega zadovoljstva z nefinančnim nagrajevanjem po bankah

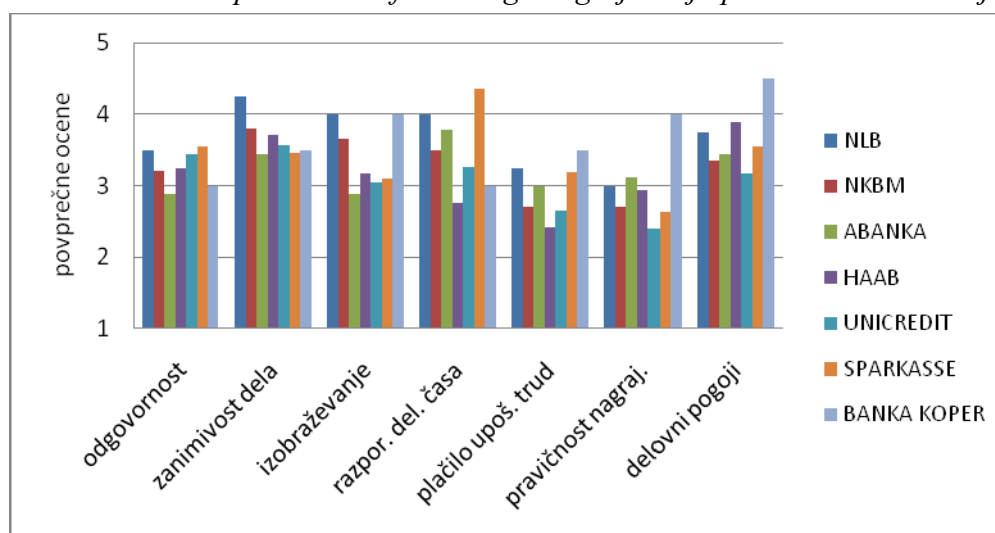


Spodnji Sliki 23 in 24 prikazujeta povprečne ocene pomembnosti različnih oblik nefinančnega nagrajevanja v sedmih bankah v Sloveniji. Anketiranci v bankah so lahko izbirali med naslednjimi postavkami: možnost napredovanja, ugled in status, dodatne ugodnosti, odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, samostojnost pri delu, ustrezen obseg odgovornosti, zanimivost in pestrost dela, možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja, razporeditev delovnega časa, plačilo za delovno uspešnost, pravičnost nagrajevanja in ustrezni delovni pogoji.

Slika 23: Razdelitev po vrstah nefinančnega nagrajevanja po bankah v Sloveniji 1/2



Slika 24: Razdelitev po vrstah nefinančnega nagrajevanja po bankah v Sloveniji 2/2



Iz zgornjih slik lahko vidimo, da je najvišja povprečja v večini kategorij dosegla Nova Ljubljanska banka d.d., saj je v sedmih kategorijah dosegla najboljše povprečje, in sicer v napredovanju, dodatnih ugodnostih, odnosih s sodelavci, odnosih z nadrejenimi, pohvalami, samostojnostjo pri delu in pri zanimivosti dela. V kategoriji izobraževanja pa si deli prvo mesto z banko Sparkasse. Pomembno je tudi izpostaviti rezultate v kategoriji razporeditve delovnega časa, kjer je banka Sparkasse dosegla nadpovprečne rezultate, kar utemeljuje dejstvo, da banka večini zaposlenim nudi drsni delovni čas. Po podrobnejši analizi rezultatov je bilo mogoče tudi opaziti, da zadovoljstvo z razporeditvijo delovnega časa v banki Sparkasse celo presega pomembnost po tem dejavniku. Opazno odstopanje od povprečja je bilo tudi zabeleženo pri banki Koper, in sicer pri zadovoljstvu z delovnimi pogoji in pravičnostjo nagrajevanja.

Iz dobljenih podatkov lahko povzamemo sklep, da obstajajo razlike v nefinančnem nagrajevanju med bankami v Sloveniji. Vzroki za razlike so lahko različni. Med možnimi

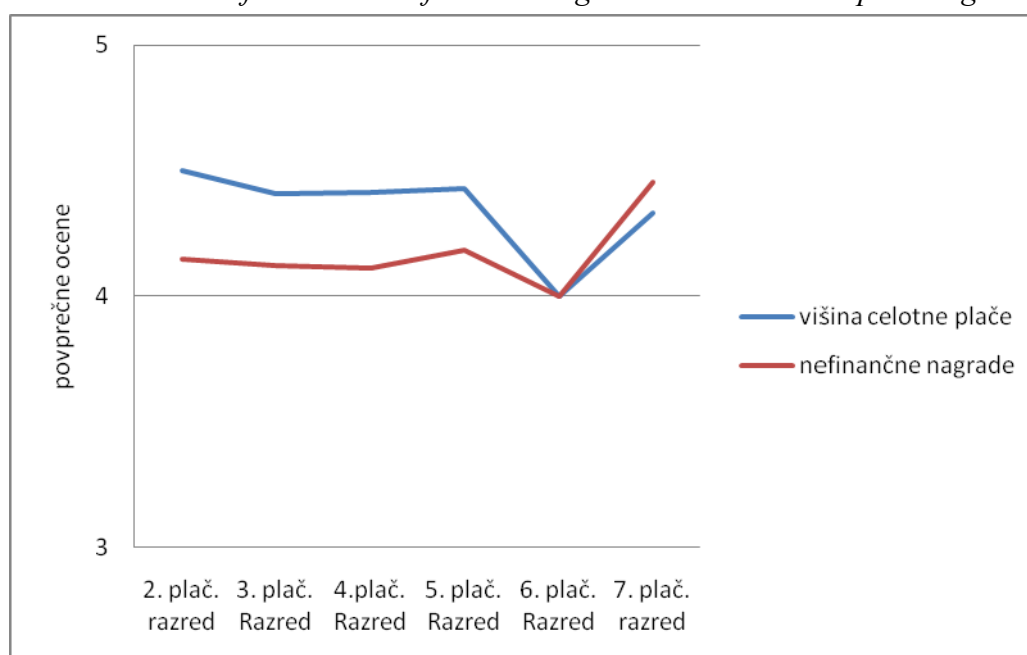
vzroki je lahko različna strategija bank oziroma njihovih uprave ali pa sama politika področja HRM-ja. Pomemben dejavnik je lahko tudi velikost in tradicija same banke, saj navadno večje banke vlagajo več v razvoj in ohranitev strateških kadrov. Če upoštevamo dejstvo, da je v Sloveniji prisotnih veliko tujih bank, lahko med možne vzroke upoštevamo tudi kulturo naroda, iz kjer banka izvira.

4.6.3 Spreminjanje pomembnost finančne in nefinančne nagrade s premiki navzgor po tarifnih razredih

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju sem hotel ugotoviti, kako se spreminja pomembnost nefinančne nagrade s premiki navzgor po tarifnih razredih. Z analizo odgovorov v petnajstem vprašanju sem poskušal ugotoviti, če predpostavka Maslowa drži tudi za zaposlene v bančništvu v Sloveniji. Po predpostavki Maslowove teorije naj bi s povečano zadovoljitvijo osnovnih življenjskih potreb moč denarja kot motivatorja upadala, tako naj bi se s premiki navzgor po tarifnih razredih pomembnost finančne nagrade in njena motivacijska moč zmanjšala. S raziskovalnim vprašanjem sem poskušal ugotoviti, kako se spreminja pomembnost finančne nagrade s premiki navzgor po tarifnih razredih.

Iz Slike 25 je razvidno, da je pomembnost plače oziroma finančne nagrade višja kot pomembnost nefinančne nagrade za zaposlene, uvrščene od drugega do petega plačilnega razreda. V petem plačilnem razredu pa pomembnost po finančnih nagradah strmo pade in se izenači s pomembnostjo po nefinančnih nagradah, katera pa se tudi zniža v primerjavi s prejšnjimi razredi. V zadnjem sedmem plačilnem razredu pa se zgodi preobrat, saj se pomembnost obeh dejavnikov finančnega in nefinančnega ponovno zviša, vendar se tokrat pomembnost nefinančnih nagrad zviša v večji meri kot pomembnost finančnih nagrad.

Slika 25: Pomembnost finančne in nefinančne nagrade v odvisnosti od plačilnega razreda

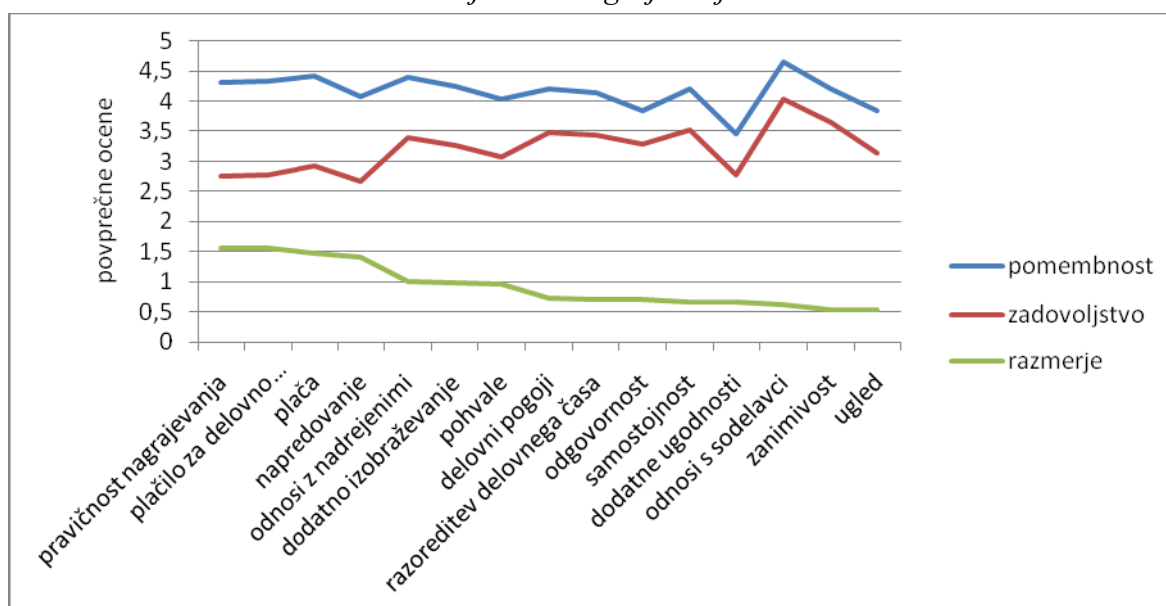


Če dobljene rezultate primerjamo z Maslowovo teorijo, lahko sklepamo, da v določeni točki resnično pride do preobrata, kjer zaposlenim postane pomembnejše nefinančno nagrajevanje od finančnega. Na primeru zaposlenih v bančništvu v Sloveniji lahko vidimo, da ta preskok nastane iz prehoda šestega v sedmi plačilni razred. V šestem razredu pa se prvič pomembnosti finančne in nefinančne nagrade skoraj izenači.

4.6.4 Vpliv nefinančnega nagrajevanja na motivacijo

Pri zadnjem raziskovalnem vprašanju sem primerjal rezultate iz zadnjega petnajstega vprašanja ankete. Za analizo sem uporabil povprečne vrednosti, razdeljene po ponujenih dejavnikih nagrajevanja (višina celotne plače, možnost napredovanja, ugled in status, dodatne ugodnosti, odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, pohvale in priznanja, samostojnost pri delu, ustrezen obseg odgovornosti, zanimivost in pestrost dela, možnost dodatnega izobraževanja, razporeditev delovnega časa, plačilo upoštevajoč trud, pravičnost nagrajevanja in ustrezni delovni pogoji). Rezultate analize sem prikazal v spodnji Sliki 26, kjer je razvidna povprečna stopnja pričakovanja in zadovoljstva zaposlenih za različne dejavnike nagrajevanja. Z zeleno barvo pa je prikazano razmerje med obema dejavnikoma.

Slika 26: Povprečne ocene pomembnosti, zadovoljstva in razmerja med njima za različne dejavnike nagrajevanja



Glede na Vroomovo teorijo pričakovanja je rezultat motivacije pričakovanje. Zato bo uresničitev pričakovanja vodilo do zadovoljstva. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Z upoštevanjem Vroomove teorije sem poskušal odkriti, kateri dejavniki nagrajevanja prinašajo zadovoljstvo in s tem višjo stopnjo motiviranosti. Dejavniki z visokim razmerjem med pričakovanim in izpolnjenim prinesejo zaposlenemu nizko stopnjo zadovoljstva, kar negativno vpliva na motivacijo za delo, medtem ko dejavniki z nizkim razmerjem prinesejo zaposlenim višjo stopnjo zadovoljstva in posledično več delovne motivacije.

Različni dejavniki nagrajevanja prinašajo zaposlenim različno stopnjo motiviranosti. Te razlike nastanejo zaradi razlike v razmerju med pričakovanim in izpolnjenim. Z upoštevanjem Vroomove teorije in rezultatov ankete sem dejavnike nagrajevanja razdelil na tri skupine:

- dejavnike, ki prinašajo visoko stopnjo motiviranosti (to so dejavniki, ki imajo majhno razmerje med pričakovanimi in izpolnjenimi nagradami);
- dejavnike, ki prinašajo srednjo stopnjo motiviranosti (to so dejavniki, ki imajo srednje razmerje med pričakovanimi in izpolnjenimi nagradami);
- dejavnike, ki prinašajo nizko stopnjo motiviranosti (to so dejavniki, ki imajo visoko razmerje med pričakovanimi in izpolnjenimi nagradami).

Med dejavnike, ki prinašajo visoko stopnjo motiviranosti, spadajo (razporejeni od najvišjega k najnižjemu):

- ugled in status, ki ga nudi delovno mesto,
- zanimivost in pestrost dela,
- odnosi s sodelavci,
- dodatne ugodnosti,
- samostojnost pri delu,
- ustrezen obseg odgovornosti,
- razporeditev delovnega časa,
- ustrezni delovni pogoji.

Med dejavnike, ki prinašajo srednjo stopnjo motiviranosti, spadajo (razporejeni od najvišjega k najnižjemu):

- pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo,
- možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja,
- odnosi z nadrejenimi.

Med dejavnike, ki prinašajo nizko stopnjo motiviranosti, spadajo (razporejeni od najvišjega k najnižjemu):

- možnost napredovanja,
- višina celotne plače,
- plačilo za delovno uspešnost, upoštevajoč trud,
- pravičnost nagrajevanja.

Iz opisanega lahko vidimo, da je bila izmerjena najmanjša razlika med pričakovanimi in izpolnjenimi željami pri dejavniku ugleda in statusa, ki ga banka nudi zaposlenemu. To pomeni, da se je delodajalec zelo približal želji zaposlenega po tej nagradi; na tak način je zaposleni višje motiviran za delo. Pri pravičnosti nagrajevanja pa je bila izmerjena najvišja

razlika med pričakovanimi in izpolnjenimi željami, kar pomeni, da se je delodajalec oddaljil želji zaposlenega. To pa prinaša nižjo stopnjo motiviranosti. Opozoriti pa je potrebno, da je prirastek motivacije, ki jo delodajalec doseže s približanjem želji zaposlenega, odvisen tudi od splošne pomembnosti, katero jo zaposleni pripisuje dejavniku nagrajevanja.

4.7 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje sistema nefinančnega nagrajevanja

Pri raziskavi pomena nefinančnega nagrajevanja v bankah v Sloveniji sem se osredotočil predvsem na vidike nefinančnega nagrajevanja, ki so prisotni v bankah. Rezultate sem primerjal s finančnimi načini nagrajevanja in na tak način poskušal poiskati povezave med obema nagrajevanjema. V raziskavi sem prišel do ključnih ugotovitev, ki veljajo za nagrajevanje na področju bančništva:

- za zaposlene je pomemben finančni in nefinančni način nagrajevanja;
- priporočljiva je kombinirana oblika nagrajevanja (finančno in nefinančno);
- vodje morajo vzpostaviti klimo, katera poudarja pomen nefinančnega nagrajevanja;
- cilji in vizije podjetja morajo biti usklajeni s politiko nagrajevanja (tudi nefinančnega);
- način nagrajevanja je prilagojen glede na plačilni razred;
- individualna oblika nagrajevanja - z upoštevanjem želj zaposlenih lahko delodajalec bistveno prispeva k boljšem motiviranju.

V teoretičnem delu diplomske naloge sem predstavil dejavnike, kateri učinkujejo na motiviranje zaposlenih. Nedvomno je, da kar nekaj dejavnikov pomembno vpliva na stopnjo motivacije in zavzetost zaposlenih. Ob bok zadovoljstvu zaposlenih se postavlja tudi pojem delovna uspešnost zaposlenih, kar praktično pomeni, da moramo na delovnem mestu obenem tudi zagotavljati, da bo posameznik pri svojem delu ne le zadovoljen, temveč tudi uspešen. Misel pravičnost je ključ, prijaznost je način nam pravzaprav na zelo enostaven način daje osnovne smernice na tej poti doseganja visokega nivoja zadovoljstva, uspešnosti in s tem zavzetosti in motiviranosti zaposlenih.

Rezultati raziskave so pokazali, da še zdaleč niso vsi motivacijski vzvodi vezani na denar. Nefinančni načini nagrajevanja so izjemnega pomena, saj prinašajo dolgoročno vez zaupanja in pripadnosti zaposlenega k podjetju. Že majhne nefinančne nagrade, kot je iskrena pohvala za dobro opravljeno delo in ne stane prav nič, ima lahko izrazito motivacijsko moč. Na podlagi raziskave za zaposlene v bančništvu lahko sklepam, da je pomembno oboje, tako finančno kot nefinančno nagrajevanje. Seveda pa se pomembnost načina nagrajevanja razlikuje od vsakega posameznika.

Banke bi morale uporabljati kombinirano obliko nagrajevanja na vseh nivojih zaposlitve. Bolj kot sama izbira metode nefinančnega nagrajevanja pa je pomembno to, da je motiviranje izvajano stalno in to na ravni vseh zaposlenih. Občasna uporaba več pristopov in le pri nekaterih zaposlenih ima veliko slabše učinke kot uporaba le ene izmed tehnik, in to redno ter

na vseh zaposlenih. Uspeh banke, da doseže tak način nagrajevanja, pa je odvisen predvsem od sposobnosti vodij. Vodje morajo zagotoviti tako delovno okolje, katero sodelavce motivira. Idealni odnos vodje do podrejenega je v konceptu mentorstva. Na ta način vodja ne išče avtomatične rešitve za ovire, na katere pri svojem delu naleti podrejeni, pač pa ga najprej usmeri, da sam predlaga možne rešitve ter ga tako spodbudi, da maksimalno izkorišča svoje sposobnosti. S tem se vodja odpove svoji avtoritarni vlogi. Dolgoročno bo tako podrejeni povišal svojo osebno kompetentnost, kakovost dela in bo razvijal svoje sposobnosti generiranja rešitev.

V skladu z Maslowovo teorijo je moč finančne nagrade omejena in s povečano zadovoljenostjo potreb nižjega reda, fizioloških potreb in potrebe po varnosti njena motivacijska moč upada, ker je potreba po denarju manjša. Rezultati moje raziskave so potrdili, da se želje zaposlenih po nefinančnem nagrajevanju spreminjajo v odvisnosti od plačilnega razreda in da v določeni točki celo potrebe po nefinančnem nagrajevanju prehitijo tiste po finančnem. Glede na dobljene rezultate lahko sklenem, da morajo delodajalci v bankah prilagoditi način nagrajevanja glede na plačilni razred. Višji kot je plačilni razred zaposlenega, višje so tudi potrebe po nefinančnem nagrajevanju.

Zaposleni so med seboj različni, imajo različne interese, zato so isti elementi nagrajevanja zelo različno učinkoviti. To individualnost je mogoče opaziti predvsem pri nefinančnem nagrajevanju, katero ima velik obseg načinov uporabe in ni togo kot finančno. Glede na dobljene rezultate raziskave lahko sklepam, da obstajajo take razlike v željah po nefinančnem nagrajevanju tudi na področju bančnih uslužbencev. Zato menim, da bi morali delodajalci v bankah prilagoditi sistem nagrajevanja na individualno ravan, predvsem na nivoju strateškega kadra. Tak način nagrajevanja bi omogočil ohranitev strateškega kadra in dodatno povečanje njihove pripadnosti podjetju.

SKLEP

Raziskovanje nefinančnih spodbud in vpliva le-teh na ekonomsko uspešnost podjetja se je izkazalo za precej vabljivo, a težavno. Že na začetku sem tudi uvidel, da je nefinančno motiviranje v primerjavi z denarnim težje merljivo in je njegov učinek tudi težje izolirati. Prav tako sem precej prostora namenil že sami definiciji nefinančnega motiviranja oz. spodbud in duševnemu procesu, ki si ob tem v človeku dogaja. Dokaz kompleksnosti na tem področju so številne motivacijske teorije, ki sem jih skušal med seboj primerjati in kasneje tudi kombinirati, da bi dobil skupne izhodiščne točke s praktičnim delom diplomske naloge. Na podlagi prispevkov posameznih teorij motivacije sem lahko povzel, da je treba za uspešno motiviranje zaposlenih poznati njihove potrebe, jih nagraditi s privlačnimi nagradami, natančno postaviti cilje in naloge dela, uskladiti nagrade z delovno uspešnostjo posameznika, jim dajati ustrezne povratne informacije o njihovem delu ter zagotoviti najprej poznavanje samega sistema in predvsem njegovo pravičnost.

Pri večini teorij sem našel skupne točke, ki so govorile v prid dejstvu, da si zaposleni na delovnem mestu želijo še kaj več kot le finančno nadomestilo za svoje delo. In kjer obstaja potreba, obstaja tudi motivacija za zadovoljitev te potrebe. Glede na to, da ljudje v razvitem svetu preživijo vse več časa na delovnem mestu, si upam trditi, da v zvezi s tem nastaja tudi vse več potreb, ki jih z denarjem na primer ne moremo zadovoljiti. Tako delo ni le način za preživetje, ampak tudi »prostor« za druženje, razvoj sposobnosti, uresničitev svojih idej, nabiranje znanj, samoaktualizacijo itd. Vse to so lahko potrebe posameznika, ki mu jih organizacija na delovnem mestu lahko zadovolji.

Na drugi strani pa imamo organizacijo, ki stremi k ekonomski uspešnosti kot učinkoviti izrabi sredstev, ki želi proizvajati več in/ali bolje in zato želi iz svojih zaposlenih iztisniti čim več. Nefinančno spodbujanje zaposlenih je torej lahko stičišče med potrebama organizacije in posameznika v njej. Organizacija lahko posamezniku z nefinančnimi nagradami pomaga zadovoljevati njegove potrebe po druženju, rasti, samoaktualizaciji, on pa bo zaradi tega čutil večjo pripadnost podjetju, se ob tem čutil na delovnem mestu zadovoljenega in bo pripravljen delati več in/ali bolje. S tem bo ob minimalnih stroških organizacije lahko povečana učinkovitost zaposlenih, zaposleni pa bodo na delovnem mestu bolj zadovoljni s seboj in svojim delom.

Trdim lahko, da sem kljub številnim metodološkim oviram in pomanjkljivostim uspel prikazati, kakšne vrste nefinančno nagrajevanje se uporablja v bankah v Sloveniji in kako lahko nefinančne spodbude vplivajo na motiviranost zaposlenih v bančništvu. Uspelo mi je tudi prikazati zvezo med različnimi motivacijskimi dejavniki in motiviranostjo zaposlenih, iz česar lahko sklepam, da motiviranost ni neko duševno stanje, ki pride samo od sebe, ampak je v organizacijskem okolju odvisno od številnih drugih dejavnikov, kateri so lahko družbenega ali individualnega značaja.

Poleg tega je jasno, da je za delovanje vsake nefinančne spodbude potrebna ustrezna denarna osnova, ki mora zadovoljiti pričakovanja zaposlenih. Tu so možnosti seveda neomejene, saj se strokovnjak iz družbe strinja, da se zaposleni zelo hitro navadijo denarja in hočejo vedno več. Po mojem mnenju bi rešitev bila, da se finančni del nagrajevanja obdrži na ustrezni ravni v primerjavi s podobnimi delovnimi mesti v istem sektorju ali tudi malenkost bolje, od tu dalje pa se motivira z nefinančnimi spodbudami. Zelo ustrezna je seveda kombinacija obojega.

V svetovnem merilu je področje nefinančnega nagrajevanja še zelo slabo raziskano. Vendar postaja tak način nagrajevanja vedno bolj zaželen in pomemben. Podjetja, ki dajejo pomen na ohranjanju kvalitetne in izobražene delovne sile, se zavedajo, da igra pomembno vlogo pri zaposlenemu tudi nefinančno nagrajevanje. Menim, da se bo v prihodnosti precej spremenilo na tem področju, saj bodo podjetja posvetila večjo pozornost tudi nefinančni plati nagrajevanja.

LITERATURA

1. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Cohen R., A. (1992). *Effective Behavior in Organizations*. (5th ed.). Homewood: Richard D. Irwin.
3. Čadež, T. (2008). Denarno nagrado pozabijo, potovanje jim za vedno ostane v spominu. *Finance*, februar, 18.
4. Daft, R. (2008). *New era of management*. Mason: Thomson Higher Education. Najdeno 15. januarja 2010 na spletnem naslovu http://books.google.si/books?id=RhwMpK19nj0C&pg=PT635&lpg=PT635&dq=A+simpl+e+model+of+motivation+daft&source=bl&ots=GESHLLrdYl&sig=fQjHxtBk3rc_fon8DYZUT3UB2ng&hl=sl&ei=M7x5S6z6NIOEmgP59JSuCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAwQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false
5. Dečman, T. (2008). *Sistem nagrajevanja v javni upravi* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dvoršak, P. (2008). *Metode nagrajevanja zaposlenih* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
7. Gostiša, M. (1996). *Zgodovinski razvoj teorije participativnega menedžmenta (1)*. Najdeno 20. septembra 2009 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID990803.doc
8. Handerson, R. (1989). *Compensation management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
9. Ivanuša Bezjak, M. (1998, december). *Izobraževanje zaposlenih - nuja vsakega podjetja*. Najdeno 20. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=162>
10. Krstić Florjanič, S. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Leskovar Špacapan, G. (2003). Vodenje ljudi in ravnanje z njimi za spodbujanje njihove kreativnosti in inovativnosti - primer slovenskih organizacij. *Naše gospodarstvo*, 49, (1/2), 53-68.
12. Lipičnik, B. (1998a). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipičnik, B. (1998b). Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V: S. Možina (urednik) *Management kadrovskih virov*, (str. 84-99). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Loo, R. (2001). *Motivational orientations toward work: An evaluation of the work Preference inventory*. Najdeno 20. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-70908274/motivational-orientations-toward-work.html>
15. Marentič Požarnik, B. (2003). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
16. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
17. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.

18. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
19. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
20. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Poljšak, T. (2008). *Nagrajevanje in motivacija zaposlenih* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
22. *Poslovni forum*. Najdeno 23. aprila 2005 na spletnem naslovu: http://www.poslovni-forum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp
23. Potočnik, A. (2006). *Motivacija in uspešnost podjetja* (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede
24. Simonič, J. (2008). Kdaj tudi na smučanje namesto v službo. *Finance*, februar, 18.
25. Statt, D. (1994). *Psychology and the world of work*. London: Macmillan.
26. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
28. Turk, I. (1987). *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov
29. Uhan, S. (1999). *Načrtovanje plač*. Kranj: Moderna organizacija v sestavi FOV Kranj.
30. Uhan, S. (1999a, maj). *Misli o motivaciji*. Najdeno 20. septembra 2009 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID990503.doc
31. Uhan, S. (1999b, junij-julij). *Motivacijske teorije*. Najdeno 20. septembra 2009 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID990603.doc
32. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija v sestavi FOV Kranj.
33. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.
34. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohonot, A., & Kaše, R. (2009). *Manedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Anketa o pomenu nefinančnega nagrajevanja v bankah v Sloveniji.....	1
--	---

Priloga 1: Anketa o pomenu nefinančnega nagrajevanja v bankah v Sloveniji

1. Spol

- a.) ženski
- b.) moški

2. Starost

- a.) do 20 let
- b.) 21 - 30 let
- c.) 31 - 40 let
- d.) 41 - 50 let
- e.) nad 50 let

3. Dokončana stopnja izobrazbe

- a.) manj kot srednja šola
- b.) srednja šola
- c.) višja šola
- d.) univerzitetna
- e.) magisterij
- f.) doktorat

4. Skupna delovna doba

- a.) od 0 - 10 let
- b.) od 11 - 20 let
- c.) od 21 - 30 let
- d.) nad 30 let

5. V kateri plačni razred se uvrščate (glede na neto plačo brez dodatkov)?

- a.) Do 500€
- b.) 500-800€
- c.) 801-1100€
- d.) 1101-1400€
- e.) 1401-1700€
- f.) 1701-2000€
- g.) nad 2000€

6. Zaposlen/a sem za:

- a.) nedoločen čas
- b.) določen čas

7. V kateri banki ste zaposleni:

- a.) Nova Ljubljanska banka
- b.) Nova kreditna banka Maribor
- c.) Abanka Vipa
- d.) Hypo Alpe-Adria-Bank
- e.) Unicredit banka

- f.) Banka Sparkasse
- g.) Banka Koper
- h.) drugo: _____

8. Kakšen je odnos vodstva do zaposlenih:

- a.) zelo slab
- b.) slab
- c.) niti slab, niti dober
- d.) dober
- e.) zelo dober

9. Ali menite, da banka v kateri ste zaposleni, posluje uspešno?

- a.) da
- b.) ne
- c.) delno

10. Kakšen sistem nagrajevanja bi si želeli v podjetju?

- a.) več denarnih nagrad
- b.) več nedenarnih nagrad
- c.) sistema ne bi spreminjal

11. V kolikšni meri vas nadrejeni motivira (izberite pravi odgovor za vsako trditev)

	nikoli	redko	včasih	pogosto	vedno
s plačo					
napredovanjem					
pohvalo					
plačanimi nadurami					

12. Kako ste zadovoljni z delovanjem sistema nefinančnega nagrajevanja?

- a.) zelo nezadovoljen
- b.) nezadovoljen
- c.) niti nezadovoljen niti zadovoljen
- d.) zadovoljen
- e.) zelo zadovoljen

13. Ste že kdaj pri sedanjem delodajalcu dobili kakršno koli priznanje, nagrado, pohvalo za svoje dobro opravljeno delo? Če ste jo - kolikokrat?

- a.) NE
- b.) DA, _____

14. Obkrožite, katere ugodnosti ali nefinančne nagrade, vam nudi vaša organizacija (možnih je tudi več odgovorov)?

- a.) nobenih
- b.) fleksibilen delovni čas
- c.) službeni avto za privatne namene
- d.) možnost pridobitve višje izobrazbe (šolanje)

- e.) dodatno usposabljanje in izpopolnjevanje
 f.) udeležba na strokovnih posvetih in seminarjih
 g.) možnost koriščenja počitniških kapacitet
 h.) mobilni telefon
 i.) Drugo: _____

17. Izberite, kako pomembni so za vas naslednji dejavniki, ki so povezani z vašim delom (1 = nepomemben, 2 = malo pomemben, 3 = srednje pomemben, 4 = pomemben, 5 = zelo pomemben) in kako ste z njimi zadovoljni (1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 = zadovoljen, 5 = zelo zadovoljen).

Dejavniki	Od nepomemben.....do zelo pomemben					Zelo nezadovoljen Zelo zadovoljen				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Višina celotne plače (osnovna plača + dodatki + plačilo za delovno uspešnost).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ugled in status, ki vam ga nudi delovno mesto.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (dodatno pokojninsko zavarovanje, možnost uporabe počitniških kapacitet, parkirnega prostora, mobilnega telefona, službenega stanovanja,...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ustrezen obseg odgovornosti.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Zanimivost in pestrost dela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Plačilo za delovno uspešnost, upoštevajoč vaš trud.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pravičnost nagrajevanja.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ustrezni delovni pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5