

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VPLIV NAGRAJEVANJA NA DELOVNO  
STORILNOST

TANJA ČRNIVEC

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

VPLIV NAGRAJEVANJA NA DELOVNO  
STORILNOST

Tanja Črnivec

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Valentina Franca



## POVZETEK

Nagrajevanje zaposlenih v podjetju je zelo občutljiva tema v politiki podjetja. Uspešno nagrajevanje vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih ter posledično tudi k večji delovni storilnosti. Učinkovit sistem nagrajevanja je pomemben za učinkovito in uspešno delovanje vsakega podjetja. Zaposleni morajo biti ne le zadovoljni na delovnem mestu ampak tudi uspešni. Zaradi tega je pomembna tudi delovna storilnost zaposlenega, ki ni odvisna le od nagrajevanja, temveč tudi od spretnosti in ciljev zaposlenega. V projektni nalogi sem analizirala nagrajevanje storilnosti ter njuno povezanost v izbranem gradbenem podjetju med zaposlenimi. Rezultati so pokazali, da je zaposlenim v izbranem podjetju bližje nedenarno nagrajevanje, kot na primer pohvala nadrejenega ter dobri odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi, saj po njihovem mnenju to bolj prispeva k večji delovni storilnosti. Denarno nagrajevanje je sicer močan, a kratkoročen spodbujevalnik k boljši delovni storilnosti.

*Ključne besede:* nagrajevanje, delovna storilnost, zadovoljstvo pri delu, motivacija, učinkovitost, zaposleni, plača

## SUMMARY

Rewarding employees is a very sensitive issue in the politics of an organization. A successful remuneration leads to good business results, greater productivity, satisfaction and commitment of employees and, consequently, to improve work performance. An effective reward system is important for efficient and effective operation of each company. Employees must be not only satisfied in the workplace, but also successful. For this reason employee's job performance is also of great importance here. The latter does not merely depend on rewarding but also on worker skills and goals. In the thesis, I analyze the performance and rewarding as well as their relationship in the selected construction company among the employed. Results of the analysis show that wage rewards present a better option of rewarding than salary reward for the workers. In their opinion this leads to a better job performance. A salary reward is a very strong but at the same time a very short-term catalyst, for better performance.

*Key words:* remuneration, job performance, satisfaction at work, motivation, efficiency, employee, salary

**UDK:** 005.955(043.2)



## VSEBINA

|          |                                                                                                    |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod .....</b>                                                                                  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....                                                 | 1         |
| 1.2      | Namen in cilji projektne naloge .....                                                              | 1         |
| 1.3      | Predvidene metode raziskovanja .....                                                               | 2         |
| 1.4      | Predpostavke in omejitve raziskovanja .....                                                        | 2         |
| <b>2</b> | <b>Nagrajevanje zaposlenih .....</b>                                                               | <b>3</b>  |
| 2.1      | Oblike nagrajevanja.....                                                                           | 4         |
| 2.1.1    | Denarno nagrajevanje .....                                                                         | 4         |
| 2.1.2    | Nedenarno nagrajevanje.....                                                                        | 6         |
| 2.1.3    | Prednosti in slabosti denarnega in nedenarnega nagrajevanja.....                                   | 7         |
| 2.2      | Sistem nagrajevanja.....                                                                           | 8         |
| 2.3      | Cilji sistema nagrajevanja .....                                                                   | 9         |
| 2.4      | Nagrajevanje kot način motiviranja .....                                                           | 9         |
| 2.5      | Ugodnosti pri delu .....                                                                           | 10        |
| <b>3</b> | <b>Delovna storilnost .....</b>                                                                    | <b>13</b> |
| 3.1      | Opredelitev pojma .....                                                                            | 13        |
| 3.2      | Dejavniki storilnosti .....                                                                        | 14        |
| 3.3      | Merjenje storilnosti .....                                                                         | 14        |
| 3.4      | Izboljševanje storilnosti.....                                                                     | 15        |
| 3.5      | Pomen storilnosti za uspešnost in učinkovitost.....                                                | 16        |
| <b>4</b> | <b>Povezanost nagrajevanja in delovne storilnosti .....</b>                                        | <b>17</b> |
| <b>5</b> | <b>Raziskava o nagrajevanju in delovni storilnosti v podjetju Gradbinec<br/>GIP, d. o. o. ....</b> | <b>19</b> |
| 5.1      | Predstavitev podjetja Gradbinec Gip, d. o. o.....                                                  | 19        |
| 5.2      | Raziskava o vplivu nagrajevanja na delovno storilnost v podjetju<br>Gradbinec Gip,d.o.o. ....      | 20        |
| 5.2.1    | Metodologija .....                                                                                 | 20        |
| 5.2.2    | Rezultati .....                                                                                    | 21        |
| 5.2.3    | Predlogi za večjo delovno storilnost.....                                                          | 24        |
| <b>6</b> | <b>Sklep.....</b>                                                                                  | <b>27</b> |
|          | <b>Literatura .....</b>                                                                            | <b>29</b> |

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>Viri.....</b>    | <b>30</b> |
| <b>Priloga.....</b> | <b>33</b> |



## SLIKE

|           |                                                    |    |
|-----------|----------------------------------------------------|----|
| Slika 2.1 | Vrste nagrad.....                                  | 4  |
| Slika 2.2 | Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....         | 7  |
| Slika 5.1 | Struktura sodelujočih zaposlenih po starosti ..... | 21 |
| Slika 5.2 | Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe.....     | 22 |
| Slika 5.3 | Vpliv nagrajevanja na storilnost.....              | 23 |



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Vsako podjetje si želi, da bi razpolagalo z najboljšimi kadri, ki bi bili poleg hitrega in natančnega dela sposobni tudi ustvarjalno razmišljati, sprožati pobude ter uresničevati zamisli in ideje podjetja. Za vse to pa je potrebna motivacija, ki je lahko mišljena tudi kot nagrajevanje, torej tisto, zaradi česar ljudje, ki imajo določene sposobnosti in znanja, delajo. Vse to vpliva na delovno storilnost zaposlenih.

Vodilni management je primoran, da zaposlenim omogoči takšno delovno okolje, v katerem se bodo počutili dobro in bodo osebno zadovoljni in s tem posledično prispevali tudi k boljši storilnosti in konkurenčnosti podjetja. Zaposleni morajo biti na delovnem mestu ne le zadovoljni, ampak tudi uspešni.

Usposobljeni in motivirani zaposleni so eden izmed temeljev uspešnega poslovanja in velike delovne storilnosti in razvoja podjetja, zato motiviranje in nagrajevanje v poslovnem svetu predstavlja zahtevno nalogo vodstva. Pri tem je nujno razumevanje, kako nagrade vplivajo na motivacijo in vedenje ljudi (Zupan 2001, 301). Slabo ravnanje na področju nagrajevanja zaposlenih vodi k slabim medsebojnim odnosom, slabši storilnosti, nezadovoljstvu, demotiviranju, nezaupanju in posledično tudi odhodom tistih kadrov, ki glede na storilnost in prispevanje k uspešnosti organizacije podjetju največ pomenijo. Delovna storilnost je ključnega pomena za uspeh podjetja.

Ustrezen sistem nagrajevanja lahko bistveno prispeva k motiviranju in delovni storilnosti zaposlenih. S tem je močno povezana uspešnost poslovanja podjetja, saj se storilnost in uspešnost zaposlenih nato odraža tudi v zaključnih računih. Kakšen sistem nagrajevanja in katere elemente bo določeno podjetje povzelo je odvisno od mnogih dejavnikov. Različni sistemi imajo isti cilj. To je večja delovna storilnost zaposlenih in s tem večja uspešnost poslovanja organizacije. Zaposleni morajo v nagrajevanju videti predvsem dodatno vrednost, kar pomeni, da morajo v podjetju spoznati vrednosti, ki jih posameznik pripisuje posamezni vrsti nagrad (Lipičnik 1998, 581).

V nalogi želim razčleniti ne le nagrajevanje in storilnost, ampak tudi njuno medsebojno vplivanje. Nagrada lahko deluje kot instrument, ko lahko z denarjem iz ljudi izvabljam različne dejavnosti, ne da bi si oni tega želeli (Možina 1998, 254). Delovna storilnost je v dolgoročnem pogledu povsem odvisna od načina nagrajevanja oz. plače, ki jo zaposleni prejema.

## 1.2 Namen in cilji projektne naloge

Management je med pomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na storilnost v podjetjih (Starič 1994, 20). Če vodilni želijo imeti in obvladati uspešno podjetje, v katerem bodo zaposleni zadovoljni in spoštovanja vredni ljudje, jih morajo tudi pošteno nagraditi za

uspešno oz. kakovostno delo. Organizacija je v prvi vrsti zadolžena, da za svoje zaposlene ustvari zadovoljstvo, kajti le tako se lahko doseže večja delovna storilnost.

Namen naloge v teoretičnem delu je prikazati pojem nagrajevanja in delovne storilnosti ter njuno povezanost. Prav tako je namen preučiti povezavo med nagrajevanjem in storilnostjo v gradbenem podjetju, kjer sem zaposlena in svetovati vodstvu, kako naj z nagrajevanjem poveča delovno storilnost. Prepričana sem, da je mogoče razmere na določenih področjih še izpopolniti in izboljšati.

Cilji projektne naloge so ugotoviti prednosti in slabosti denarnega in nedenarnega nagrajevanja ter njuno povezanost s storilnostjo zaposlenih, motivacijsko delovanje plače na zaposlenega in njegovo storilnost, na konkretnem primeru ugotoviti odnos med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, ugotoviti dejavnike, ki bi pripomogli k večji storilnosti, ter ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z obstoječim sistemom nagrajevanja v izbranem podjetju.

### **1.3 Predvidene metode raziskovanja**

S pomočjo domače in tuje literature ter gradiva na spletu bom predstavila temelje teoretičnega dela projektne naloge. Povzela bom spoznanja in stališča avtorjev v zvezi z izbranim raziskovalnim problemom in oblikovala morebitna nova stališča. V okviru tega pristopa sem uporabila metodo deskripcije.

V drugem, empiričnem, delu projektne naloge je kot metoda za pridobivanje podatkov uporabljena metoda anketiranja. S tem sem želela ugotoviti pomen nagrajevanja na storilnost zaposlenih v izbranem podjetju. Dobljene rezultate, ki sem jih pridobila s pomočjo metod opisne statistike, so prikazani s pomočjo in grafikonov.

### **1.4 Predpostavke in omejitve raziskovanja**

V projektni nalogi bom predpostavila predvsem, da se ob bok zadovoljstvu postavlja delovna uspešnost zaposlenega, kar pomeni, da je treba na delovnem mestu zagotavljati, da bo zaposleni ne le zadovoljen, ampak tudi uspešen, kar pripore k večji storilnosti. Pri tem pa je pomembno, da so za zadovoljstvo in s tem večjo delovno storilnost odgovorni vsi zaposleni. Predpostavljam, da je od vsakega posameznika odvisno, katero nagrajevanje mu je ljubše, ali denarno ali nedenarno. Menim pa, da ima denarno nagrajevanje kratkoročen učinek, kajti nagrajeni bo sčasoma želel vedno več.

V projektni nalogi se bom omejila izključno na nagrajevanje in delovno storilnost zaposlenih. Nagrajevanje je ključnega pomena pri večji storilnosti zaposlenega, vendar ni edini dejavnik. Tudi večja storilnost ni odvisna samo od večjega nagrajevanja.

Pri zbiranju primarnih podatkov se bom omejila na podatke, ki jih bom pridobila z vprašalnikom, ki ga bom izvedla v gradbenem podjetju, v katerem sem zaposlena. Pri zbiranju sekundarnih podatkov se bom omejila na pravne vire in razpoložljivo literaturo in učbenike.

## 2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Nagrajevanje zaposlenih ima pomembno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in je pomembno za zaposlene in delodajalce. Za zaposlene predstavlja plača osnovni vir preživetja, ugodnosti pri delu pa pomenijo boljše zdravstveno varstvo in možnost letovanja v počitniških zmogljivostih podjetja po ugodni ceni. Za delodajalce pomenijo odločitve, ki jih sprejemajo v povezavi z nagrajevanjem, dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja in sposobnost prodaje proizvodov ali storitev po konkurenčni ceni (Treven 1998, 218). Pri nagrajevanju se vsi v prvi vrsti vprašamo, kako nagraditi zaposlene v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Nagrade običajno delimo na denarne in nedenarne (Zupan 2001, 209). Sistem nagrajevanja vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Možina 1998, 247). Zaposleni morajo biti na delovnem mestu ne le zadovoljni, ampak tudi uspešni.

Nagrajevanje zaposlenih temelji na uvajanju in ohranjanju dejavnikov, ki spodbujajo motivacijo za delo, večajo zadovoljstvo na delovnem mestu ter gradijo dolgoročni partnerski odnos med obetavnim zaposlenim in delodajalcem.

Vloga zaposlenih je v današnjem svetu pri tako veliki konkurenci zelo pomembna, kajti le z usposobljenimi zaposlenimi bo podjetje uspešno in bo dovolj dobro konkuriralo na trgu. K usposobljenemu kadru pripelje dobro organizirano vodenje zaposlenih in s tem tudi njihovo motiviranje in nagrajevanje. Zaposleni so pri svojem delu različno uspešni; zlasti so razlike možne tam, kjer je delo širše in kjer v večji meri pridejo do izraza individualne lastnosti zaposlenih (Rozman 2002, 34).

Da bi bila nagrada učinkovita, da bi imela motivirajoč učinek, mora imeti določene lastnosti (DeCenzo in Robbins 1988, 413):

- pomembnost nagrade: posameznika je treba nagraditi s tako nagrado, ki je zanj osebno pomembna in mu omogoča zadovoljitev individualnih potreb. Ker smo si ljudje različni, mora biti sistem nagrajevanja v podjetju tak, da omogoča heterogeno nagrajevanje,
- primernost nagrade: posameznik mora nagrado smatrati kot primerno glede na v delo vložene napore in glede na nagrado, ki jo prejemajo drugi, ki opravljajo podobno delo v isti ali drugi organizaciji,
- vidnost nagrade: le vidna nagrada lahko zadovolji delavčeve potrebe po spoštovanju,
- fleksibilnost nagrade: nagrada mora odražati spremembe v količini in kakovosti dela. Fleksibilna mora biti v dvojnem smislu: različna v količini, odvisno od dela oziroma od rezultata dela, ter različna med posamezniki glede na njihove prispevke,

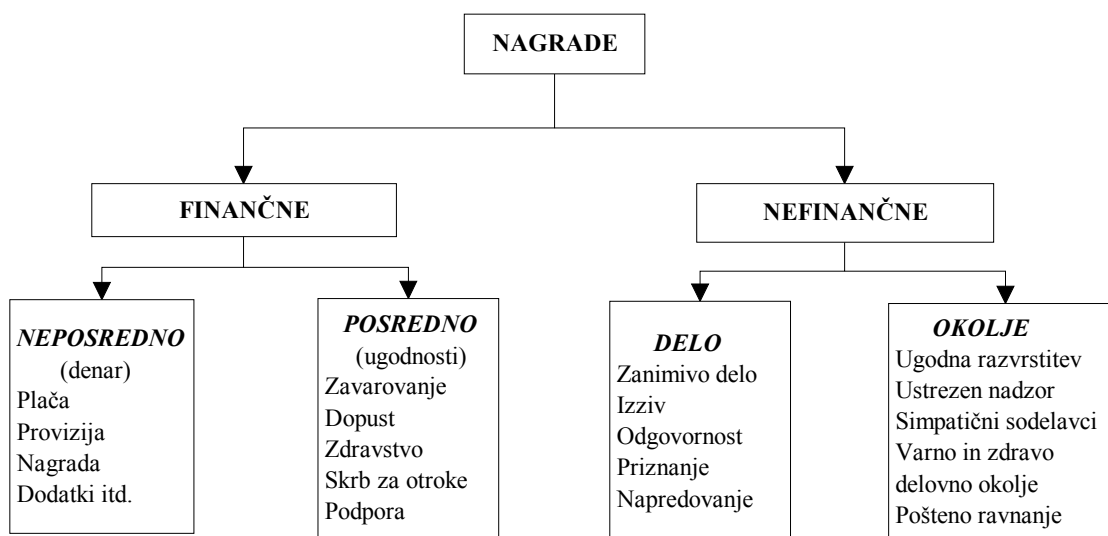
- nizki stroški nagrade: za nagrade, ki imajo zgoraj naštete lastnosti, lahko pričakujemo, da bodo prispevale k večji motiviranosti delavcev, pri čemer pa ne smemo pozabiti, da mora učinkovita nagrada podjetju povzročati čim manjše stroške.

## 2.1 Oblike nagrajevanja

Uspeh vsakega zaposlenega je poleg sposobnosti in znanja odvisen tudi od njegove stopnje motiviranosti za delo. Managerji lahko spodbudijo motivacijo zaposlenih z nagradami, ki jih zaposleni zaslužijo za uspešno opravljeno delo. Da nagrada povzroči motiviranost in zavzetost zaposlenega za delo, ni dovolj le nagrada sama po sebi, temveč je pomemben predvsem razlog za nagrado. Poleg tega morajo zaposleni vedeti, da je njihovo delo vrednoteno in imeti morajo občutek, da je vredno delati (Lipičnik 1994, 510).

Poleg najuspešnejših sodelavcev lahko nagradimo tudi tiste, ki dosežejo določen cilj. Podjetja uporabljajo različne vrste nagrad, običajno pisna priznanja spremljajo še denarne, simbolne ali praktične nagrade (Zupan 2001, 210).

Slika 2.1 Vrste nagrad



Vir: Stone 1998, 431.

### 2.1.1 Denarno nagrajevanje

Plače in druge denarne nagrade, ki naj bi imele večjo moč kakor nedenarne nagrade, predstavljajo za zaposlene glavno obliko denarnega nagrajevanja, ki jo prejemajo na podlagi delovnega razmerja. Denarne nagrade izboljšujejo finančno stanje zaposlenega.

Čeprav ljudje delajo za denar, hkrati želijo s svojim delom zadovoljiti tudi svoje ostale potrebe. Denarna motivacija ima vrednost le toliko časa, dokler ni stalna in obvezna, saj jo zaposleni kmalu dojemajo kot samoumevno (Topovšek 2006, 157).

V osnovi ločimo med stalnim in spremenljivim delom denarnih prejemkov zaposlenih. Največji delež stalnih izplačil zajema osnovna plača, ki jo dobi delavec za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur.

Bistvene elemente plačnega sistema ureja že Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002) v poglavju »Plačilo za delo«, in sicer s kogentnimi (tj. zapovedujočimi) normami, kar pomeni, da urejanje teh elementov ni prepuščeno avtonomiji pogodbenih strank v delovnem razmerju, razen kjer zakon to izrecno dopušča (Delavska participacija 2007). Glede vprašanja (obveznih in fakultativnih) sestavin plače je določba 2. odstavka 126. člena ZDR več kot jasna, saj določa, da je plača sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Sestavni del plače je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je le-to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi. Plača je vedno v denarju, kar pomeni, da je treba določiti osnovno plačo v evrih. Določa se v bruto znesku (Zupan 2002, 250).

Izhodiščna plača je določena za posamezen tarifni razred v tarifni prilogi kolektivne pogodbe. Znesek izhodiščne plače se nanaša na poln delovni čas, za doseganje vnaprej pričakovanih delovnih rezultatov in za normalne pogoje dela. Delavčeva osnovna plača mora biti ob izpolnitvi prej naštetih treh pogojev enaka najmanj izhodiščni plači. Izhodiščna plača je določena za posamezni tarifni razred v tarifni prilogi kolektivne pogodbe. Pogajalske stranke kolektivnih pogodb običajno določijo višino izhodiščne plače za I. tarifni razredi. Izhodiščne plače po ostalih tarifnih razredih pa so določene na osnovi relativnih razmerij med tarifnimi razredi (Združenje delodajalcev Slovenije 2009, 2).

Plačilo po uspešnosti in nagrade so v celoti spremenljivi. Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja (Zupan 2001, 119). Sestavljena je iz naslednjih komponent:

- osnovne (fiksne) plače, ki je določena s pogodbo o zaposlitvi ter z aneksom k tej pogodbi, ki se s soglasjem zaposlenega lahko spremeni.

V večini podjetij je še vedno najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja ter temu primerno zavzema največji delež v celotnih izplačilih (Zupan 2002, 305). Njen namen pa je tudi določitev razmerij plač v podjetju ter opredelitev razlike med manj in bolj zahtevnimi deli (Merkač Skok 2005, 199). Podjetja njeno višino najpogosteje določijo z vrednotenjem dela ob upoštevanju tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe (Zupan 2002, 305),

- ugodnosti zaposlenih pomenijo sestavino nagrajevanja, ki jo prejemajo kot dodatek k osnovni plači.

Ugodnosti imajo poseben učinek na motivacijo zaposlenih. Te redko neposredno vplivajo na izvedbo dela, temveč bolj pripomorejo k večjemu zanimanju za poslovanje podjetja. Ugodnosti pri delu lahko razvrstimo v več skupin, kot so na primer socialno in zdravstveno zavarovanje, finančna pomoč (posojila, popust v podjetju), osebne potrebe (dopusti in druge odsotnosti), avtomobili in bencin podjetja, druge ugodnosti (subvencije malic, kosil, povračilo stroškov telefona), dodatne nematerialne ugodnosti, ki pripomorejo h kakovosti delovnega življenja in privlačnosti dela.

- variabilnega dela plače (nagrade na podlagi uspešnosti), ki je odvisen od učinkovitosti izvedbe dela. Lahko se nanaša na uspeh posameznika, skupine, oddelka, podjetja.

Vedno več podjetij se odloča za uvajanje variabilnega dela plač, ki naj bi izražal nadpovprečne rezultate v pomenu rokov izvedbe, kakovosti, količine, zadovoljstva strank in podobnih meril. Pogoji za variabilno nagrajevanje so sistematično postavljeni cilji in merjenje njihovega doseganja (Turk 2004, 20).

V današnjem času se poleg nagrajevanja s pomočjo plače, ki motivira delavce, da bolje delajo, vedno bolj uporablja tudi motiviranje delavcev na podlagi udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja (delavci imajo v lasti delnice podjetja), saj v tem primeru delavci delajo ne le za podjetje, ampak tudi zase in so bolj motivirani za uspešno delo ter se bolj trudijo, da bi podjetje uspešno poslovalo in imelo dobre poslovne rezultate.

### ***2.1.2 Nedenarno nagrajevanje***

Pri proučevanju nagrajevanja ne smemo zanemariti nedenarnega nagrajevanja, ki ima včasih še večjo težo in večji pozitiven učinek kot denarno nagrajevanje. Nedenarne nagrade in priznanja so lahko učinkovito orodje vodenja, saj lahko z njimi nagradimo takoj po dosežku (Zupan 2004, 56). Namen nedenarnih nagrad je zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik 1998, 247).

Nedenarne nagrade ne sodijo v plačni sistem, a kljub temu jih mnogi raziskovalci in znanstveniki pripisujejo pomembno mesto pri izboljšanju produktivnosti. Prva oblika nedenarnih nagrad so vse *oblike prejemkov v naravi*, ki so različni izdelki in storitve. Najpogosteje podjetja uporabljajo naslednje nedenarne nagrade (Zupan 2001, 211): zlate ure, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke, računalnike za domačo uporabo in podobno. Druga oblika nedenarnih nagrad so *nematerialne ugodnosti*, kot je npr. višji ugled v podjetju. Zadnja oblika so nematerialne nagrade, kot so *priznanja in nagrade*, ki zaposlenim pokažejo,



da podjetje ceni njihovo delo. Že ustna pohvala, ki sploh nič ne stane, spodbuja k zadovoljstvu in k boljšemu delu. Pri nedenarnem nagrajevanju je pomembno, kdo in kako nagrado izroči, saj nagrade iz rok uglednih ljudi pomenijo več, slovesni dogodki in spremljevalne dejavnosti pa ji povečajo vrednost. Nedenarne nagrade naredijo delovno mesto bolj privlačno. Pravilo, da je treba nagrade prilagoditi potrebam in željam posameznika, ki velja za celoten sistem nagrajevanja, je pri nedenarnih nagradah še pomembnejše (Krstić Florjančič 2004, 44).

### 2.1.3 Prednosti in slabosti denarnega in nedenarnega nagrajevanja

Denarne nagrade so preproste, kljub temu pa imajo tudi nekaj slabosti. Denarne spodbude so gotovo močni, a na žalost pogosto zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Če se namreč nagrajuje preveč radodarno, se jemlje iz žepa lastnikov, če premalo, bodo ljudje nezadovoljni in utegnejo celo oditi. Denar »sporoča«, koliko je zaposleni »cenjen«, ne pa tudi, zakaj, kar ima lahko pomembne posledice na zavzetost zaposlenih. Slika 2.2 kaže, da je največja slabost denarnih nagrad to, da jih je težko nadgraditi, saj nagrajenci z vsako naslednjo nagrado pričakujejo višji znesek. So pa denarne nagrade lahko zelo spodbudne, saj je ob njih zaposleni dodatno motiviran (Zupan 2001, 211).

**Slika 2.2** Prednosti in slabosti denarnih nagrad

| <b>PREDNOSTI</b>          | <b>SLABOSTI</b>            |
|---------------------------|----------------------------|
| so zaželeno               | niso obstojne              |
| so preproste              | so vsakdanje               |
| lahko razumljive          | težko jih nadgradimo       |
| lahko so dodatne spodbude | lahko postanejo samoumevne |

Vir: Zupan 2001, 211.

Pri nedenarnih nagradah moram najprej omeniti, da je zadovoljen zaposleni dober zaposleni. Ko namreč le-ta dobi nedenarno nagrado, dobi občutek dosežka, potrditve, priložnost za osebno rast, varnost, družbeno potrditev itd. Menim, da oblike nedenarnega nagrajevanja vedno bolj prihajajo v ospredje in igrajo pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih, kar štejem v njihovo prednost. Nedenarne nagrade tudi težko postanejo samoumevne. Za razliko od denarnih nagrad, ki imajo omejen vidik, so nedenarne nagrade ravno nasprotno.

Nedenarne nagrade in priznanja so lahko učinkovito orodje vodenja, saj lahko z njimi nagradimo takoj po dosežku. Na ta način je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Medtem ko se osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti vedno dodeljujejo v denarju ali vrednostnih papirjih, so lahko nagrade in ugodnosti tako denarne kot tudi nedenarne oblike (Zupan 2004, 56). Kadar govorimo o

nedenarnih nagradah, se je treba zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe le-teh odvisna predvsem od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela. Namen nedenarnih nagrad je zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik 1994, 247).

## **2.2 Sistem nagrajevanja**

Sistem nagrajevanja naj bi bil dinamičen sistem, sistem spodbujanja dosežkov. Sistem nagrajevanja naj ne bi bila le statična struktura nagrad in sistem postopkov za njihovo pridobivanje (Merkač Skok 2005, 199).

Če želi biti podjetje uspešno, mora zaposlenim zagotoviti ustrezne delovne pogoje, tako da bodo ti pri svojem delu uporabili vse svoje zmožnosti in bodo pri tem uspešni. Zato je treba v podjetju uvesti takšne sisteme nagrajevanja, ki spodbujajo in motivirajo zaposlene, da delujejo v skladu z zastavljenimi cilji (Uhan 1989, 188).

Pri posameznikovi delovni učinkovitosti in uspešnosti je zato pomembno, da sistem nagrajevanja vsebuje nekatere pomembne postavke (Trškan 2006):

- materialne nagrade se morajo navezovati na tiste elemente dela, na katere lahko posameznik vpliva (delovni standardi morajo biti uresničljivi),
- obstajati mora jasna povezava med nagrado in delovnimi rezultati,
- sistem nagrajevanja mora temeljiti bolj na pozitivnih kot negativnih posledicah vedenja pri delu,
- povečanje materialnega nadomestila mora biti dovolj veliko, da opraviči dodatno vloženi napor pri delu,
- povečanje plače mora neposredno slediti povečanju delovnega učinka in uspešnosti,
- materialna nadomestila morajo ustrezati vložnemu delu in morajo biti pravična v primerjavi z drugimi,
- razlike v plači dobrih in slabih delavcev morajo biti očitne, da bi stimulirale izboljšanje dela.

Kakšen sistem nagrajevanja bo podjetje imelo, je odvisno od podjetja samega, in sicer od ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli. Dober sistem nagrajevanja mora temeljiti na poslovni strategiji in podpirati njeno izvajanje (Zupan 1996, 34). Sistem, ki sporoča poslovne cilje in nato nagradi zaposlene za njihovo doseganje, povečuje verjetnost, da bodo zaposleni te cilje razumeli in jih tudi dosegli (Zupan 1995, 69).

Zupanova (2001, 132) pravi, da je tako oblikovanje sistema plač kot tudi celotnega sistema nagrajevanja zelo nevhvaležno delo, saj je le malo ljudi po spremembi zadovoljnih. Ko se sistem spreminja, zaposleni pričakujejo višje plače, management na drugi strani pa nižje stroške in večjo zavzetost. Dober sistem nagrajevanja je zelo pomemben tako za podjetje kakor tudi za zaposlene. Zaposleni želijo predvsem takšen

sistem nagrajevanja, ki jim bo omogočal dobro ter pošteno plačilo za njihovo dobro opravljeno delo in boljše ter kakovostnejše življenje. Podjetje pa želi z ustreznim sistemom nagrajevanja vplivati na uspešnost poslovanja.

### **2.3 Cilji sistema nagrajevanja**

Osnovni cilj zelenega delovanja sistema nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja in tako prispevati k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Da bi sistem nagrajevanja dosledno podpiral izvajanje strategije podjetja, mora upoštevati naslednje zahteve (Zupan 2001, 122):

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- vzdrževati mora občutek za pravičnost in poštenost,
- nadzirati mora stroške dela in jih zadržati v načrtovalnih okvirih,
- izpolnjevati mora zahteve iz zakonov in predpisov,
- privlačiti mora nove, visoko usposobljene zaposlene,
- motivirati mora zaposlene.

Če zaposleni pravilno razumejo, kaj si vodstvo prizadeva doseči s svojim sistemom nagrajevanja, se lahko potrudijo in opravljajo delo učinkovitejše ter s tem hkrati povečajo učinkovitost podjetja. Sistem je treba skrbno načrtovati, seznaniti z njim zaposlene in sprejemati pritožbe nanj, nenehno ga je treba dopolnjevati in dograjevati.

Da pa sistem nagrajevanja dobi pravi pomen, mora podjetje obvladovati (Merkač Skok 2005, 140):

- merjenje doseganja ciljev in vpenjanje rezultatov v sistem nagrajevanja,
- način oblikovanja motivacijskega sistema nagrajevanja delovne uspešnosti in storilnosti, nadziranje stroškov dela in njihov zadržanje v načrtovalnih okvirih,
- ugotavljanje, kdaj so delovni rezultati nad pričakovanji in določanje hierarhije kazalnikov storilnosti in uspešnosti in
- zagotavljanje visoke motiviranosti zaposlenih in obvladanje stroškov dela.

Prav tako ne smemo pozabiti, da je sistem nagrajevanja neločljivo povezan z drugimi vidiki ravnanja z zaposlenimi, kot sta denimo sistem določanja ciljev in opravljanja letnih pogovorov. Nagrajevanje je povezano tudi z napredovanjem in načrtovanjem kariere posameznika v podjetju. Sistem nagrajevanja vpliva tudi na sposobnost podjetja, da pritegne ustrezne kadre ali da pomaga izločiti nekatere kandidate za izbrano delovno mesto (Lipičnik 1994, 450).

### **2.4 Nagrajevanje kot način motiviranja**

Vse več strokovnjakov je mnenja, da so najpomembnejši produkcijski faktor ljudje. Tako so uspešna le tista podjetja, ki imajo uspešne zaposlene (Sirk 2002, 23). Uspeh

vsakega zaposlenega je odvisen od njegovih sposobnosti, znanja in motivacije. Koliko bo zaposleni motiviran za delo, je odvisno tudi od sistema nagrajevanja v podjetju. Vse motivacijske dejavnike lahko razvrstimo med nagrade in kazni (Lipičnik 1994, 517). Tako lahko opredelim nagrajevanje kot uporabo motiviranja v praksi, s katerim poskušamo okrepiti zaželeno delovanje zaposlenega. Posledica tega je tudi večja delovna storilnost v delovnem času.

Da nagrada povzroči motiviranost in zavzetost zaposlenega za delo, ni dovolj le nagrada sama po sebi, temveč predvsem razlog za nagrado. V primeru, da organizacija ponudi plačilo ali nagrado za točno določeno opravljeno delo, bi bili zaposleni takoj bolj motivirani in delavni (Lipičnik 1994, 510). Poudariti moram, da če zaposleni dobijo plačo ali nagrado z razlogom, so veliko bolj motivirani in uspešni pri delu in doseganju ciljev organizacije. Poleg tega morajo zaposleni vedeti, da je njihovo delo vrednoteno in imeti morajo občutek, da je vredno delati.

## **2.5 Ugodnosti pri delu**

Skoraj vse organizacije po svetu in tudi pri nas uporabljajo sveženj ugodnosti kot dodatek k osnovnim plačam in jih izplačujejo svojim zaposlenim. Ugodnosti, ki jih uživajo zaposleni, so v mnogih primerih predpisane in z zakoni urejene na državni ravni (Možina 1998, 284).

Ugodnosti so posebni dodatki, ki jih zagotavljajo delodajalci in s tem omogočajo zaposlenim boljše življenje kot bi ga bili deležni samo na podlagi osnovne plače za delo. Te ugodnosti so v prvi vrsti namenjene kot obramba proti naključnim situacijam v življenju, kot so: bolezen, delovna nezmožnost, starost in smrt (Možina 1998, 285).

Glavne vrste ugodnosti pri delu so (Lipičnik 1998, 243):

1. Dodatki na pogoje dela:
  - zaradi dela v času, ki je za delavca manj ugoden (delo v popoldanski ali nočni izmeni, nočno delo, deljen delovni čas, nadurno delo ...). Dodatke za delo v posebnih pogojih dela opredeljuje tudi 128. člen Zakona o delovnih razmerjih,
  - zaradi načina dela (dežurstvo, pripravljenost na domu ...),
  - zaradi vplivov okolja (umazana, težka, nevarna dela).
2. Dodatek na delovno dobo:

V višini pol odstotka od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe, in sicer v smislu pokojninske dobe.
3. Dodatki, ki so odvisni od vrste panoge:
  - dodatek na delo ob sobotah,
  - dodatek na delo na več strojih,

- dodatek na opravljanje nujnih del,
- dodatek na blagajniško tveganje, trezorsko soključavničarstvo, prevoz preko državne meje ...

Nekatere dodatke slovenski predpisi zelo podrobno opredeljujejo, in to način določanja kot višino in način izplačevanja. Pri nekaterih pa je zakonodaja prožnejša in jih opredeljuje le načeloma. V vsakem primeru pa predpisi zahtevajo, da delodajalci in delavci v pogodbah o zaposlitvi ali aktih določijo dodatke in njihovo višino zaradi vplivov okolja (Možina 1998, 287).

Tukaj moram omeniti tudi člen iz Zakona o delovnih razmerjih, in sicer 126. člen, ki govori o vrsti plačil. Opredeljuje, da mora biti plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi sestavljeno iz plače, ki mora biti vedno v denarni obliki in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s kolektivno pogodbo. Prav tako je pomembno da delodajalec upošteva minimum, določen z zakonom oziroma s kolektivno pogodbo, ki neposredno zavezuje delodajalca. Del plače je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi. Za čas odmora med dnevnim delom prejme delavec plačilo, kot če bi delal.

Ugodnosti pri delu se spreminjajo in se bodo spreminjale, saj se spreminja tudi način življenja. Lahko rečemo, da je od razvoja celotne družbe odvisno, kako daleč bodo šle navedene spremembe. Za podjetje je pomembno, da spreminjanje višine izplačila zaposlenim čim bolj povežejo z doseženimi rezultati zaposlenih ter uspešnostjo podjetja. To pomeni, da povečujejo gibljivi del plač in njihovo določanje na pravilen način uskladijo s poslovnimi cilji, s čimer učinkovito nadzirajo stroške plač (Zupan 2001, 121).



### 3 DELOVNA STORILNOST

Storilnost je merilo za uspešnost managementa, ki je med pomembnejšimi dejavniki v podjetjih. Z dobrim ravnanjem z zaposlenimi sorazmerno narašča tudi storilnost, zato je treba obravnavati zaposlene kot osebnosti s svojimi potrebami. Pri tem igra veliko vlogo motivacija, ker s pozitivno motivacijo vplivamo na večjo storilnost in s tem k zadovoljstvu zaposlenih in boljšemu delu. V nasprotnem primeru lahko postanejo zaposleni demotivirani, to pa vodi k slabim medsebojnim odnosom, nezaupanju med zaposlenimi in posledično k slabši storilnosti ter konec koncev tudi k odhodu tistih zaposlenih, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti podjetja prispevajo največ.

Dosežki organizacije, če izločimo vpliv zunanjih dejavnikov, so rezultanta dosežkov vseh zaposlenih (Jamšek 1998, 219). Zato si delodajalci prizadevajo, da bi sleherni zaposleni prispeval največ, kar zmore in zna ter s tem pripomogel k čim boljšemu rezultatu podjetja oziroma organizacije. Poskušajo ustvariti pogoje za dobro delo zaposlenega pri njegovem delu ter spodbujati in obvladovati tiste dejavnike, ki vplivajo na njegove delovne dosežke.

#### 3.1 Opredelitev pojma

Na splošno je storilnost sistemska kategorija, ki povezuje v celoto številna načela, spoznanja, pravila, prizadevanja, rezultate, perspektive in ljudi (Starič 1994, 16). Moram poudariti, da delovna storilnost ni odvisna le od nagrad, ki jih zaposleni prejme, ampak tudi od človeških omejitev, spretnosti in drugih potencialov. Če bo zaposleni primerno nagrajen, bo večji tudi njegov interes, da bo na delovnem mestu bolj uspešen in storilen. Za boljše delovne rezultate je treba zadovoljiti čim več posameznikovih potreb in mu najti zanj primerno delo. Prvi korak na poti k večji storilnosti podjetja je pravi izbor kandidatov za posamezna delovna mesta. Potem prideta na vrsto preverjanje in razvijanje potrebnega znanja in veščin za delo (Černetič 2004, 114).

Na dolgi rok naj bi storilnost pomenila zgornjo mejo rasti osebnih dohodkov. V nasprotnem primeru naj bi v gospodarstvu prišlo do negativnih učinkov z ekonomskimi in širše z družbenimi posledicami (Kejžar in drugi 1995, 181).

Storilnost dela je merilo storilnosti sposobnosti zaposlenih in intenzitete njihovega dela. Spremembe v storilnosti dela namreč odsevajo skupni vpliv sprememb tako v kakovosti delovne sile in učinkovitosti ter intenzivnosti njene uporabe, kot tudi sprememb v celi vrsti ostalih faktorjev, kot so kapital, vmesna poraba, tehnologija, organizacija, učinkovitost izrabe kapacitet, ekonomija obsega ipd. (Ogorevc 1975, 110).

Pojem storilnosti si ljudje velikokrat napačno razlagajo. Najpogostejše so zamenjave storilnosti in delovne intenzivnosti. Čeprav je tempo dela pomemben dejavnik uspešnosti, se moramo zavedati omejitev človekovih fizioloških sposobnosti in

predvsem potencialov številnih drugih virov, ki vplivajo na storilnost (Starič 1994, 16). Delovna storilnost je eden izmed pomembnih ciljev podjetja. Če se pri danem delovnem času poveča produktivnost to pomeni povečanje delovne storilnosti. Takšna je v gospodarski praksi in v pretežnem delu teorije uporabljena definicija delovne storilnosti (Jerovšek 1979, 43).

Jasno je, da zaposleni ne more ostati na delu ves čas stoddstotno osredotočen in produktiven. Njegova storilnost se med delovnim dnevom spreminja. V interesu organizacije oziroma delodajalca pa je, da se v delovnem procesu pojavlja čim manj motenj, ki dodatno znižujejo storilnost.

### **3.2 Dejavniki storilnosti**

Človek dela, da bi zadovoljil svoje potrebe oziroma dosegel ustrezno življenjsko raven. Na storilnost in njeno rast vplivajo številni dejavniki. Za nenehno in trdno rast je nujno treba obvladati vse dejavnike storilnosti (Starič 1994, 45). Ti dejavniki so lahko notranji in zunanji. Notranji dejavniki so tisti, na katere vplivamo in jih zato lažje obvladujemo (izdelki in storitve, ki morajo biti kakovostni, delovno okolje in oprema, tehnologija in tehnološke inovacije, material in energija, metode dela, management) (Starič 1994, 45). Zunanji dejavniki so vplivi okolja na podjetje, ki jih ne moremo kontrolirati (gospodarske, demografske in socialne spremembe, nacionalni viri, vladna politika) (Starič 1994, 47).

V zvezi s človeškim dejavnikom kaže posebej izpostaviti strokovno usposobljenost in intenzivnost dela, ki je odvisna od motivacije. Za uspešno poslovanje je potrebna kombinacija obojega. Še tako usposobljen zaposleni, ki ves delovni čas ne počne ničesar, ne doprinese k uspešnosti podjetja. Še večja škoda pa je, če nekdo zagnano počne napačne stvari (Jerovšek 1979, 50). Obvladati dejavnike storilnosti pomeni obvladati storilnost v najširšem smislu, kaj je sposobnost delati prave stvari bolje kot konkurenca (Pučko 2004, 230).

### **3.3 Merjenje storilnosti**

Merjenje je izredno pomemben in objektivni kriterij ugotavljanja napredka ter učinkovita motivacija za delo vnaprej. Merjenje storilnosti v gospodarstvu je pomembno za določanje uspešnosti in učinkovitosti gospodarskih enot. Pomembno je zaradi izboljševanja oz. doseganja konkurenčne rasti storilnosti (Starič 1994, 50).

Za podjetje je pomembno:

- primerjanje s konkurenco,
- ugotavljanje relativnih razlik v podjetju,
- določitev jasnih in merljivih ciljev za celoto in v posamezni skupini.



Produktivnost oz. storilnost dela je merilo uspešnosti poslovanja. Izračunamo jo z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom ali z ustreznim kazalcem (Jerovšek 1979, 52).

Pri merjenju storilnosti pa moramo biti pozorni na to, ali zajeti le delovni čas zaposlenih, ki neposredno sodelujejo pri nastajanju poslovnih učinkov ali pa delovni čas vseh zaposlenih. Prav je, da zajamemo delovni čas vseh zaposlenih (Pučko 1998, 215).

Merjenje storilnosti v podjetju je pomembno za analizo preteklosti in planiranje novih aktivnosti. Uspeh merjenja je v prvi vrsti odvisen od dobrega razumevanja pomena storilnosti za podjetje (Starič 1994, 51). Če izdelata v enakem času dva zaposlena enaki količini enakega produkta, je storilnost dela v pomenu delovnega časa enaka. Razlike med njima pa lahko nastanejo zaradi razlik v delovnem naporu. Kar povečuje produkt povečuje tudi produkt na enoto zaposlitve, torej delovno storilnost (Jerovšek 1979, 50).

### **3.4 Izboljševanje storilnosti**

Stalna rast storilnosti in kakovost je najpomembnejši cilj in odgovornost managementa, hkrati pa sinonim za njegovo uspešnost. Izboljševanje storilnosti je nenehen proces sprememb, ki so rezultat prilagajanja zahtevam okolja, tekmovanja s konkurenti in usklajevanja ravnanja ljudi v podjetju (Starič 1994, 66). Management mora pripraviti aktivnosti za izboljšanje storilnosti. Vendar pa skrb za večjo delovno storilnost ni samo naloga managementa, ampak tudi stalna naloga vseh zaposlenih v podjetju.

Vodstvo podjetja lahko veliko pripomore k večji delovni storilnosti zaposlenih tudi z vzgojo, ki je celovit in dolgotrajen proces razvoja in oblikovanja človekove osebnosti, z izobraževanjem, ki je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad ter z usposabljanjem, ki je proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela (Ivanuša-Bezjak 2006, 111).

Management lahko zagotovi kratkoročno in dolgoročno uspešnost podjetja le z vzporednim delovanjem pri reševanju vseh najpomembnejših in medsebojno povezanih problemov. Na ta način:

- povezuje vizijo in smotre podjetja z delovnimi cilji,
- povezuje aktivnosti v posameznih službah (funkcijah) podjetja,
- ustvarja pogoje za racionalno izrabo vseh virov podjetja,
- ustvarja priložnost zase,
- združuje aktivnosti za ustvarjanje ugleda podjetja na trgu ter varnost in perspektivo zaposlenih (Starič 1994, 66).

Skratka za boljšo delovno storilnost so potrebna prizadevanja vseh zaposlenih v podjetju, tako nadrejenih kot podrejenih. Cilji podjetja za izboljševanje storilnosti so

prav gotovo zagotoviti enakomerno obremenitev ljudi, doseči da se bo vsak ukvarjal s svojim delom, ter doseči medsebojno tolerantnost sodelavcev (Starič 1994, 67).

### **3.5 Pomen storilnosti za uspešnost in učinkovitost**

Ob bok zadovoljstvu zaposlenih se postavlja pojem delovna uspešnost zaposlenih, kar praktično pomeni, da moramo na delovnem mestu obenem zagotavljati, da bo posameznik pri svojem delu ne le zadovoljen, temveč tudi uspešen. Kazalci uspešnosti se vedno nanašajo na preteklo obdobje, cilj poslovnega sistema je trajna uspešnost. Podjetje je uspešno, če zna bolje od drugih izkoriščati svoje poslovne priložnosti. Storilnost pri tem v širšem smislu vključuje tudi uspešnost (Starič 1994, 25).

Nagrajevanje delovne uspešnosti je del sistema nagrajevanja, s katerim skuša delodajalec nagraditi posebno prizadevanje pri delu in pri tem uporablja kriterije, ki predstavljajo resnično in ne le navidezno uspešnost pri delu. Pomembno je, da je nagrajen predvsem rezultat dela in ne vložen trud (Lipičnik 1998, 410).

Učinkovitost je notranja značilnost sistema, da zahtevano nalogo izpolni v določenem času in pod določenimi pogoji. Učinkovit je torej tisti zaposleni, ki opravi enako delo hitreje in z manj napora ali ob enakem naporu več dela. Ko učinkovitost postane zavestna stvar, jo človek sprejme kot vrednoto in neuspeh občuti kot krivdo. Storilnost in učinkovitost sta v pozitivni zvezi (Starič 1994, 25). Menim, da bo zaposleni bolj storilen, če bo uspešen in učinkovit. Torej so v neposredni povezavi tako nagrajevanje, uspešnost ter učinkovitost in storilnost.

#### 4 POVEZANOST NAGRAJEVANJA IN DELOVNE STORILNOSTI

Nagrajevanje zaposlenih temelji na uvajanju in ohranjanju dejavnikov, ki spodbujajo motivacijo za delo, večajo zadovoljstvo na delovnem mestu ter gradijo dolgoročni partnerski odnos med obetavnim kadrom in delodajalcem. Nagrada lahko deluje kot instrument, ko lahko z denarjem iz ljudi izvabljamo različne dejavnosti, ne da bi si oni tega želeli (Možina 1998, 254). Delovna storilnost je v dolgoročnem pogledu povsem odvisna od načina nagrajevanja oz. plače, ki jo zaposleni prejema. Nekdo, ki za svoje delo ni primerno plačan, bo primoran iti drugam, kjer bo bolje plačan ali pa delo, ki mu je naloženo, ne bo dobro oz. v roku narejeno, četudi je bolj sposoben in uspešen.

Brez motivacije, ki je lahko mišljena tudi kot nagrajevanje, ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti 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 (Adair 1998, 140–155).

Ko govorimo o motivaciji ljudi v podjetju, večina razmišlja o plači in drugih denarnih nagradah, zaradi katerih naj bi želeni ljudje prišli v podjetje in v njem tudi ostali. Pri tem lahko spregledamo dejstvo, da plača sama po sebi ponavadi ni glavni motivacijski dejavnik, ki pripomore k večji delovni storilnosti zaposlenega, ampak je dejavnik, ki zaposlenega odvrne od razmišljanja o drugi službi. Da bi bili zaposleni čimbolj ustvarjalni in da bi ob tem čutili večjo pripadnost podjetju, je treba upoštevati potrebe zaposlenih v podjetju in motiviranost za delo. Na slednje najbolj vplivajo klima, ki vlada v podjetju, odnosi med zaposlenimi, sistem primerne nagrajevanja delovnih dosežkov zaposlenih ter način vodenja (Birska 2005, 28).

Seveda ni samo od nagrajevanja odvisno, kakšna bo storilnost zaposlenega. Tu je pomembna tudi iznajdljivost zaposlenega, pripravljenost sprejemati nove izzive, pripravljenost se naučiti novih stvari, zmogljivosti itd. Od vsakega posameznika je odvisno, kakšno nagrajevanje ga bo spodbudilo k večji oz. boljši storilnosti. Sama sem mnenja, da denarno nagrajevanje spodbudi boljšo delavčevo storilnost le za krajše obdobje, kajti po tem takem, zaposleni želi vedno več in več. Boljša psihična spodbuda je po mojem mnenju nedenarna nagrada. Optimalno nagrajevanje za spodbujanje inovacij zaposlenih vključuje tako denarne kot nedenarne nagrade. Pri tem vsaka denarna nagrada (Armstrong 1999 v Ilič 2004, 125) predstavlja strošek, lahko pa tudi investicijo v človeške vire, pri čemer imajo nedenarne nagrade lahko dolgotrajnejši in globlji vpliv na motivacijo.

Ljudi predvsem motivira občutek koristnosti, sodelovanje in vključevanje pri doseganju ciljev (Denny 1997, 96). Podcenjevanje nedenarnih nagrad je velika ovira pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu.

Nagrajevanje zaposlenih sodi med glavne psihološke stimulatorje dela, zato je vplivanje na zaposlenega in ravnanje z zaposlenimi ključno vprašanje, kako močno vlogo ima denar na zaposlenega pri vplivanju na zavzetost za delo in njegovo storilnost med delovnim časom. Nagrada vpliva na delovno storilnost tudi kot cilj in deluje takrat, ko si zaposleni prizadevajo nakopičiti denar, tudi če ga v resnici ne potrebujejo. Nagrada deluje tudi kot instrument, saj z denarjem lahko izzovemo pri zaposlenih različne aktivnosti, več je ponujenega, bolj storilen je zaposleni. Nagrajevanja lahko smatramo kot simbol, in sicer denar, ki ga imajo nekateri zaposleni, lahko zanje pomeni prestiž, simbol moči. Nagrada pa lahko deluje tudi kot vajeti (Lipičnik 1998, 45).

Management pri nagrajevanju in storilnosti igra veliko vlogo, saj je od vodilnega managementa odvisna konkurenčnost podjetja. Podjetje bo konkurenčno, če bo zaposlenim omogočeno dobro delovno okolje, v katerem se bodo dobro počutili in bodo osebno zadovoljni. Le tako bodo dosegli tisto pravo konkurenčnost in delovno storilnost podjetja.

V podjetjih se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji storilnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo.

Vsako podjetje, pa naj si bo to majhno, srednje ali veliko, si želi optimalno pripravljenost zaposlenih za delo, fleksibilnost ter brezhiben potek dela. Zato se morajo delodajalci ustrezno obnašati do zaposlenih, če želijo, da so bolj storilni in učinkoviti. Višja storilnost mora biti posebno nagrajena, potrebna so tudi priznanja za nadpovprečno delo. Če se povežejo vsi ti dejavniki, potem ni bojazni, da zaposleni ne bo bolj storilen, za kar bo uspešno nagrajen, pa naj si bo to denarno ali nedenarno. (Možina 1998, 250).

Nagrajevanje zaposlenih v podjetju je zelo občutljiva tema v politiki organizacije. Razlogi za to so v tem, da uspešno nagrajevanje vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih ter posledično tudi k večji delovni storilnosti. Je pa tudi res, da četudi bo delodajalec povišal plačo delavcu oz. ga bo ustrezno nagradil, delavec morda svoje storilnosti ne bo povečal. Zato je treba delavca ustrezno spodbujati in mu posredovati informacije o njegovem delu in njegovi uspešnosti ter učinkovitosti. Nagrajevanje zaposlenih temelji na uvajanju in ohranjanju dejavnikov, ki spodbujajo motivacijo za delo, večajo zadovoljstvo na delovnem mestu ter gradijo dolgoročni partnerski odnos med obetavnim kadrom in delodajalcem.

## **5 RAZISKAVA O NAGRAJEVANJU IN DELOVNI STORILNOSTI V PODJETJU GRADBINEC GIP, D. O. O.**

### **5.1 Predstavitev podjetja Gradbinec Gip, d. o. o.**

Družba Gradbinec Gip, gradbeništvo, d. o. o., v Kranju je bila ustanovljena leta 2000 s ciljem, da nadaljuje gradbeno tradicijo na tem območju in zapolni vrzel, ki je na Gorenjskem nastala po razpadu gradbenega podjetja Gradbinec, d. d. Podjetje je hčerinsko podjetje Primorja, d. d., s sedežem v Ajdovščini. Danes zaposluje okoli 160 delavcev. Uvaja tudi projektno vodenje. Investiranje v dvig nivoja znanja in visoko strokovno usposobljenost kadra je stalna skrb družbe. Tako je bilo v minulem letu – 2008 za razne oblike izobraževanja in usposabljanja posvečeno veliko truda za slehernega zaposlenega, vse s ciljem povečati kompetentnost in strokovnost usposobljenih sodelavcev. Le tako bodo naročnikove zahteve in potrebe izpolnjene učinkovito, strokovno in s profesionalnim odnosom.

Družba Gradbinec GIP, d. o. o., že od januarja 2002 zagotavlja celovit sistem kakovosti. Pridobila si je standard ISO 9001 in ga v letu 2004 potrdila s standardom zagotavljanja kakovosti ISO 9001/2000, v letu 2005 pa si je pridobila tudi okoljevarstveni standard ISO 14.001. Pridobitev teh standardov za družbo Gradbinec GIP predstavlja tudi stalno zavezo, da vlaga v projekte za izboljšanje ravnanja z okoljem, v opremo in sredstva, prijazna okolju in v zmanjšanje uporabe škodljivih energentov. Posledica te usmeritve pa so zdravju, bivanju in okolju prijazni objekti.

Dejavnosti podjetja so v prvi vrsti gradbeništvo, inženiring in poslovne storitve. Družba prevzema in izvaja vse vrste gradbenih del, ukvarja se s proizvodnjo agregatov, betonov, armatur in betonskih izdelkov. Družba Gradbinec Gip, d. o. o., se je takoj po ustanovitvi posvetila svoji osnovni dejavnosti in se pogumno lotila najrazličnejših visoko-gradbenih in nizko-gradbenih objektov. V svojih letih je tako postala vodilna družba na svojem področju na Gorenjskem; njen moto pa je vedno bil kvalitetno in okolju prijazno zgrajeni objekti, v zadovoljstvo investitorjem in krajanom. Podjetje sodeluje tudi pri pridobivanju projektne in tehnološke dokumentacije za razne investitorje, na trgu pa sodeluje tudi z izvajanjem lastnih investicij. Na trgu nastopa samostojno in v sodelovanju z matično družbo Primorje, d. d., ter vsemi povezanimi družbami v skupini Primorje, s katerimi s ponosom deli vizijo prihodnosti.

Vse navedeno kaže, da je družba Gradbinec Gip, d. o. o., hitro rastoče podjetje, ki ima jasno poslovno vizijo in strategijo razvoja in poslovanja. Rezultati so zato vidni tudi na poslovnem področju. Prioriteta je vsekakor usmeritev v tržno gradnjo, kajti pričakuje se poostrene ter težavnejše pogoje na področju javnih naročil.

Družba bo razvijala in dopolnjevala sistem kakovosti, učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, razvijala bo partnerske odnose, ter investirala v znanje in osebni razvoj

zaposlenih. Tudi v bodoče bo prepoznavnost družbe v zanesljivosti in korektnosti do naročnikov, dobaviteljev in podizvajalcev.

Priložnost za nadaljnje delo in dokazovanje podjetje vidi tudi v sprostitvi nacionalne sheme izgradnje stanovanj. Potrebe so velike, ponudba v regiji pa je dokaj skromna. Aktivnosti v to smer so zato postavljene v zadovoljitev potreb po stanovanjih v Kranju in seveda tudi v vseh ostalih gorenjskih občinah.

Cilj podjetja Gradbinec GIP, d. o. o., pa bo predvsem ohranjanje oz. povečevanje 15 odstotnega tržnega deleža na Gorenjskem, v prihodnosti pa bo v ospredju prizadevanje in ohranjanje vodilne vloge družbe na Gorenjskem.

Vse navedeno kaže, da je družba Gradbinec GIP, d. o. o., hitro rastoče podjetje, ki nesebično vlaga v kadre, gradi kvalitetno in okolju prijazne objekte, poslovni rezultati pa kažejo, da je prava gazela med srednje velikimi gradbenimi podjetji.

V času trenutne gospodarske krize, ki se na trgu gradnje nepremičnin zelo kaže, je toliko težje pridobivati in ohranjati poslovno dejavnost na želeni ravni. Vendar pa podjetje Gradbinec GIP, d. o. o., še vedno konstantno pridobiva posle in posluje z dobičkom. Je pa res, da investitorji oz. naročniki izkoriščajo trenutne razmere gospodarske krize, kajti tako si pridobijo veliko več ponudnikov izmed katerih izberejo najcenejšega.

## **5.2 Raziskava o vplivu nagrajevanja na delovno storilnost v podjetju Gradbinec GIP, d.o.o.**

Cilj raziskave je preučiti dejansko stanje sistema nagrajevanja ter delovne storilnosti v podjetju Gradbinec GIP, d. o. o., in raziskati kakšen vpliv ima nagrajevanje na storilnost zaposlenih. Z raziskavo želim tudi ugotoviti, kakšen vpliv imajo denarne in nedenarne nagrade, odnose med zaposlenimi ter nadrejenimi in motivacijski vpliv plače. Želim pa tudi podati predloge za izboljšanje sistema nagrajevanja in predloge, za katere zaposleni menijo, da bi pripomogli k večji delovni storilnosti.

### **5.2.1 Metodologija**

Za doseg raziskovalnega cilja, to je analiza vpliva nagrajevanja na delovno storilnost zaposlenih, sem izbrala kvantitativni pristop. Za metodo pridobivanja podatkov sem izbrala anketo. Na podlagi pregleda strokovne literature s področja nagrajevanja in storilnosti zaposlenih sem oblikovala vprašalnik, pri čemer sem sledila postavljenim ciljem in namenom projektne naloge.

V izbranem podjetju sem med zaposlene razdelila anketni vprašalnik. Zanimal me je predvsem njihov pogled na sistem nagrajevanja v podjetju ter njegov vpliv na delovno storilnost.

Pri interpretaciji rezultatov anketnega vprašalnika sem se omejila na tiste odgovore v prvem in drugem delu vprašalnika, ki vključujejo tudi predloge, katere so podali

zaposleni v podjetju. Dejavnikom kot so sistem nagrajevanja, timsko delo, stimulatívno nagrajevanje, nagrade za uspešnost ter pohvale, sem namenila največ poudarka, kajti to so dejavniki, ki so za zaposlene ključnega pomena in pot k boljši delovni storilnost z vidika nagrajevanja. In zato je tudi prav, da jih podrobneje analiziram.

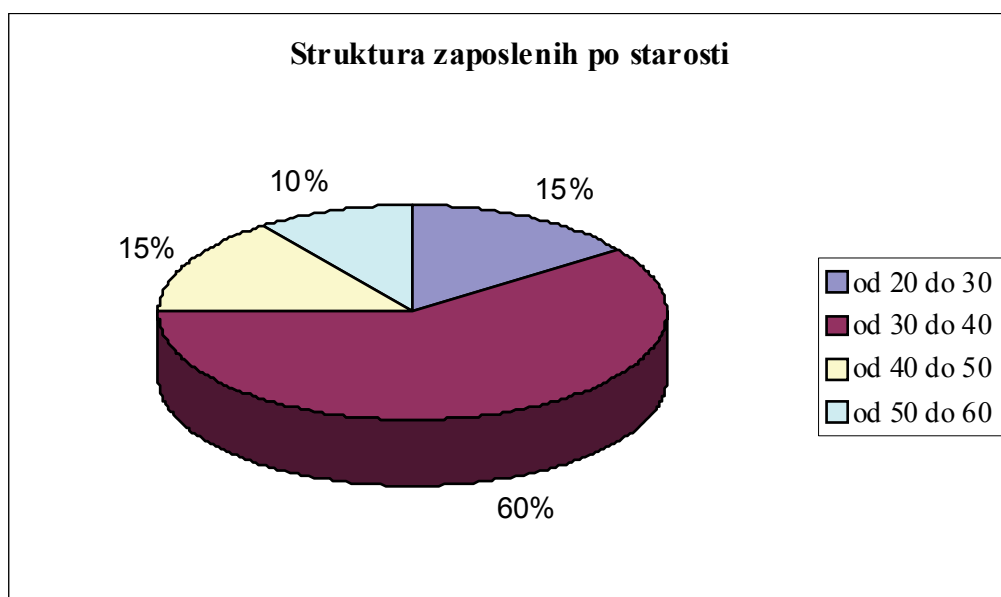
K sodelovanju sem povabila 30 zaposlenih, izpolnjen vprašalnik pa jih je vrnilo 20, kar je 67 odstotkov vseh razdeljenih vprašalnikov. Zaradi lažje obdelave podatkov je anketni vprašalnik zaprtega tipa. Anketni vprašalnik je anonimen.

### 5.2.2 Rezultati

Od 20 sodelujočih v anketi jih je bilo pet moškega spola, kar je 25 odstotkov in 15 sodelujočih ženskega spola, kar predstavlja 75 odstotkov. Anketa je bila izvedena na sedežu družbe, kjer je za razliko od gradbišč zaposlenih več žensk kot moških.

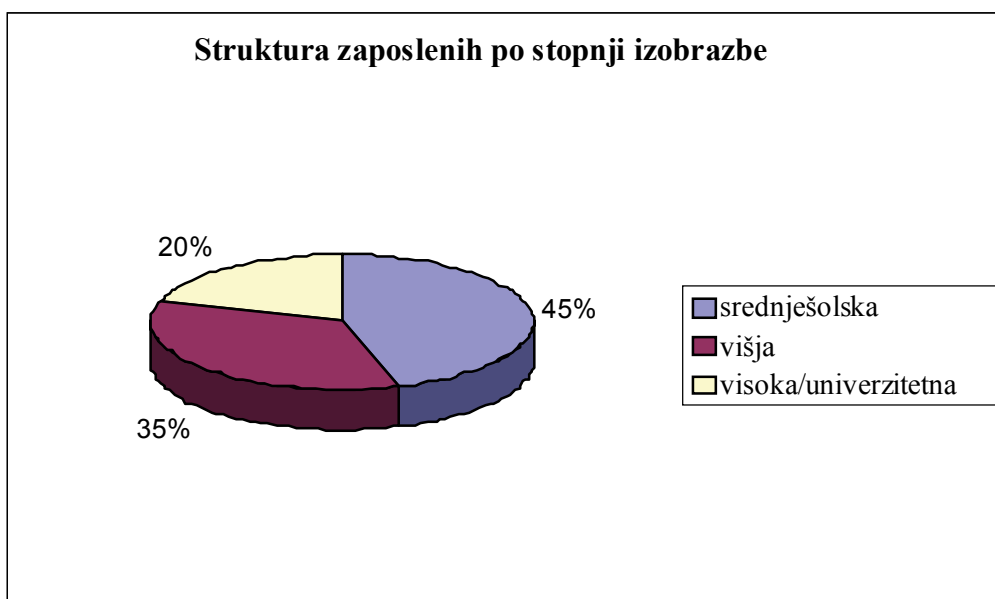
Za analizo sodelujočih zaposlenih po starosti sem oblikovala pet starostnih razredov (slika 5.1). V prvi starostni skupini od 20 do 30 let, so bili v anketo zajeti trije zaposleni, kar predstavlja 15 odstotkov vseh sodelujočih. V drugi skupini od 31 do 40 let, ki predstavlja največji odstotek sodelujočih zaposlenih, je bilo 12 anketirancev, kar je 60 odstotkov vseh sodelujočih zaposlenih. V tretji starostni skupini od 41 do 50 let je delež zaposlenih, ki so rešili anketo, enak prvi starostni skupini, in sicer 15 odstotkov vseh sodelujočih v anketi. Najmanjši delež zaposlenih, ki so sodelovali v anketi je v skupini od 51 do 60 let, to sta bila dva zaposlena, kar predstavlja desetino vseh sodelujočih zaposlenih.

**Slika 5.1** Struktura sodelujočih zaposlenih po starosti



V izobrazbeni strukturi sodelujočih zaposlenih v podjetju Gradbinec GIP (slika 5.2), d. o. o. je največ zaposlenih s srednješolsko izobrazbo, in sicer devet zaposlenih ali 45 odstotkov sodelujočih zaposlenih. Sedem anketiranih ima višjo izobrazbo, kar je 35 odstotkov izmed vseh anketiranih, univerzitetno izobrazbo pa imajo štiri zaposleni, kateri so bili vključeni v anketo, kar je 20 odstotkov vseh sodelujočih zaposlenih. Med anketiranimi ni bilo zaposlenih, ki bi imeli doktorsko izobrazbo ali pa manj kot srednješolsko.

**Slika 5.2**    Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe



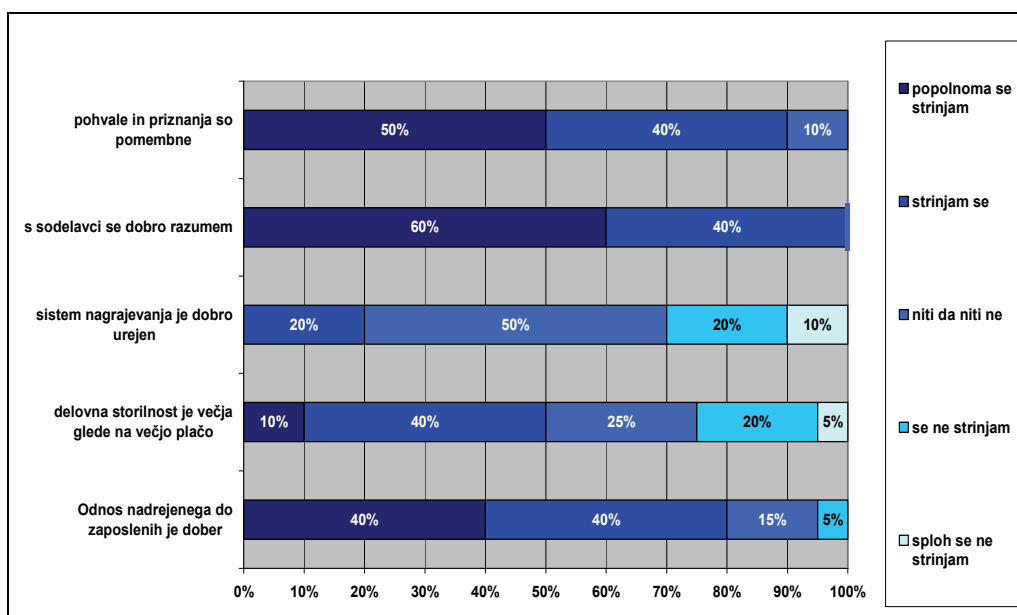
Od vseh sodelujočih v anketi, je 14 zaposlenih do deset let, to je 70 odstotkov, ostalih šest pa je zaposlenih nad deset let, kar predstavlja 30 odstotni delež.

V podjetju, kjer sem anketo izvedla so tri tretjine (15) sodelujočih zaposlenih za nedoločen čas, ostali imajo zaposlitev za določen čas.

Slika 5.3 prikazuje analizo ključnih predlogov, ki so jih sodelujoči podali v anketnem vprašalniku. Predlogi, ki kažejo na večjo delovno storilnost, so pomembnost pohval in priznanj za zaposlenega, dobro razumevanje s sodelavci, boljši sistem nagrajevanja, večja plača glede na delovno storilnost ter odnos nadrejenega do podrejenega zaposlenega.



**Slika 5.3** Vpliv nagrajevanja na storilnost



Dejavnika pohvale in priznanja sta za anketirance zelo pomembna v smislu spodbude k večji delovni storilnosti. Kar polovica sodelujočih se popolnoma strinja, da so pohvale in priznanja zelo pomembne za večjo delovno storilnost zaposlenega. Pohvale so nekak pozitiven psihološki dejavnik, ki zaposlenega spodbudi, da se počuti dobro in da je njegovo delo pomembno za uspešnost in učinkovitost podjetja. Ostalih 40 odstotkov vprašanih se s trditvijo strinja, desetina se ni opredelila.

Tudi sama se bolj nagibam k nedenarnim, ki veliko bolj pripomorejo k osebnemu zadovoljstvu, boljšim medsebojnim odnosom in s tem k večji storilnosti. Kot je bilo že navedeno, je denarna nagrada sicer dobrodošla, vendar deluje kratkoročno. Plača zaposlenega je sicer poglaviten in močan motivator, ki pripomore k večji storilnosti, vendar ne edini. Obstaja še veliko drugih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Če je zaposleni upravičeno velikokrat pohvaljen s strani nadrejenih, ima veliko možnosti napredovanja, poveča pa se mu tudi varnost zaposlitve.

V podjetju je razumevanje med zaposlenimi zelo dobro. S trditvijo »s sodelavci se dobro razumem«, se kar 60 odstotkov vprašanih popolnoma strinja, 40 odstotkov pa se jih strinja. To bi lahko povezala tudi s tem, da so zaposleni zelo nagnjeni k timskemu delu, torej raje delajo v skupini in ne individualno. Zaposleni se morajo med sabo razumeti, šele nato timsko delo zares uspe, posledično pa je delo hitreje in bolje opravljeno. S tem je tudi zadovoljstvo med zaposlenimi toliko bolj prisotno.

Čeprav so sodelujoči v tretjem delu vprašalnika pri navajanju predlogov za večjo storilnost, največkrat opozorili na boljši sistem nagrajevanja, se pri trditvi, da je sistem nagrajevanja dobro urejen, niso postavili ne na eno ne na drugo stran. Kar polovica vprašanih se ni opredelila, po 20 odstotkov pa se strinjajo oz. se ne strinjajo. Sistemu

nagrajevanja, ki naj bi spodbujal zaposlene pri delu, da bi dosegali svoje cilje in bi bili uspešni ter učinkoviti, je treba v podjetju posvetiti prav posebno pozornost, kajti le tako bo podjetje razpolagalo z zadovoljnim kadrom in bo konkurenčno na trgu.

Zaposleni občutijo vsako spremembo v sistemu nagrajevanja in temu ustrezno prilagodijo svoje vedenje oziroma dejavnosti. Če je sistem nagrajevanja ugoden in omogoča zadovoljevanje potreb, se bodo zaposleni prilagodili zahtevam podjetja, saj bi radi nagrade pridobili.

Na vprašanje, da bi bil zaposleni bolj storilen, če bi dobival večjo plačo, se je skoraj polovica sodelujočih strinjalo, in sicer 40 odstotkov. Na podlagi tega lahko sklepam, da zaposleni svojo delovno učinkovitost in storilnost prilagodijo plači, ki jo prejema. Večina je takih, ki bi v delovnem času lahko postorilo več in boljše, če bi bili za svoje delo bolje plačani. Ta večina, 40 odstotkov, je mnenja, da za svoje delo niso dovolj dobro plačani in svojo storilnost zmanjšajo. Četrtnina sodelujočih se ni opredelila, petina pa se s trditvijo ne strinja. Samo en vprašani, to je 5 odstotkov pa se sploh ne strinja, kar pomeni, da ne glede na višino plače, stori za svoje zmožnosti največ kar lahko v delovnem času. Iz tega bi lahko sklepali, da sodelujočim v anketi, še vedno zelo veliko pomeni denarno izplačilo na njihov račun, čeprav veliko poudarka dajejo tudi nedenarnim nagradam.

Odnos nadrejenega do zaposlenih je po mojem mnenju eden ključnih dejavnikov pri nagrajevanju in posledično pri delovni storilnosti zaposlenih. Prav zaradi tega sem ta dejavnik vključila v mojo analizo. Z odnosom nadrejenega so v podjetju zelo zadovoljni, namreč kar 40 odstotkov vseh vprašanih je z odnosom zelo zadovoljnih, prav tako 40 odstotkov se strinja, da je odnos nadrejenega do njih dober, 15 odstotkov anketiranih se ni opredelilo, samo pet odstotkov pa z nadrejenim nima dobrega odnosa. Menim, da je storilnost večja, če sta zaposleni in nadrejeni v dobrih medsebojnih odnosih, kajti tako zaposleni točno ve, kakšne so njegove naloge in jih tudi uspešno izvede, za katere je pravično nagrajen. Nadrejeni bo takemu podrejenemu zaupal več nalog in tudi zaupanje je večje, kar privede, kot sem že omenila, do večje storilnosti in uspešnosti zaposlenega.

### ***5.2.3 Predlogi za večjo delovno storilnost***

Tretji del vprašalnika je bil namenjen temu, da zaposleni podajo predloge za večjo delovno storilnosti z vidika nagrajevanja.

Večina vprašanih sodelujočih vidi problem oz. rešitev v isti stvari, to je v bolj primernem, pravičnem sistemu nagrajevanja in bolj stimulativnem nagrajevanju. V podjetju je namreč čutiti, da nagrajeni niso vedno pravi ljudje, to so tisti, ki naj bi bili najbolj zaslužni za določene uspešno zaključene naloge oz. zadolžitve. Se strinjam s tem, da bo zaposleni bolj storilen in se bo zavzemal za večjo uspešnost podjetja, če bo za nalogo, ki jo je opravil tudi pravično nagrajen, kajti v nasprotnem primeru se mu

sčasoma ne bo več zdelo pomembno truditi, če ne bo pravično nagrajen. Menim, da je poteza predvsem na nadrejenih, da se v podjetju vzpostavi pravičnejše nagrajevanje, vendar jim bo to uspelo le v sodelovanju z zaposlenimi. Treba je zaposlene spremljati pri njihovih nalogah ter jim dati vedeti, da se ne trudijo zaman. Dober sistem nagrajevanja zaposlenih mora motivirati k boljšemu, bolj storilnemu delu in k pridobivanju novih znanj in spretnosti.

Zaposlene v podjetju bi k večji storilnosti spodbudilo tudi timsko delo, ker le tako ni nepotrebnega prelaganja dela drug na drugega. Delovne funkcije postajajo vse bolj povezane in medsebojno odvisne, kompleksnost delovnih nalog pa presega zmožnosti posameznika in zahteva timski pristop.

Naklonjenost organizacij timski obliki dela je razumljiva, saj ima tim v primerjavi s posameznikom večji potencial v smislu prilagodljivosti, produktivnosti in kreativnosti, večja je tudi verjetnost inovativnih in celostnih rešitev. Omogoča delitev odgovornosti, zagotavlja širši obseg virov in nudi večje zaledje idej. Zavedam se, da si morajo zaposleni med seboj pomagati in zadeve reševati vzajemno, kajti le tako bo podjetje uspešno. Posledica učinkovitega timskega dela je tudi splošno zadovoljstvo zaposlenih in tudi zaposleni bodo s svojim delom, ki ga opravljajo bolj zadovoljni.

Timske skupine so primernejše, če izvedba določenega projekta zahteva veliko sodelovanja, komuniciranja in medsebojnega motiviranja med zaposlenimi. Tu je za delo poleg individualne močno prisotna skupinska odgovornost. Zelo pomembno pri vsem tem pa je, da zaposleni vedo kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu. Nekdo, ki točno ve, kakšne so njegove zadolžitve in naloge, bo veliko bolj storilen in učinkovit.

Med predlogi je bil zelo velikokrat podan odgovor pohvale nadrejenih. Odnos nadrejenega do podrejenih je eden izmed ključnih dejavnikov pri delovni storilnosti. Ključ do uspešne prihodnosti je v dobrem odnosu med nadrejenim in podrejenim. Vendar bo odnos učinkovit le tako, če bo nadrejeni seznanjen z delovno storilnostjo zaposlenega. Na podlagi tega, ga v primeru visoke storilnosti pohvali oz. obratno.

Predlogi za večjo delovno storilnost so bili med drugim tudi boljši pretok informacij, poštenost med zaposlenimi, dobro delovno okolje, medsebojni odnosi, vendar ne le med samimi zaposlenimi, ampak tudi med nadrejenimi in podrejenimi, možnost dodatnega izobraževanja ter večje plače. Kot je razvidno, so anketirani predlagali predvsem nedenarne nagrade, ki bi pripomogle k boljši storilnosti. Sama sem v nalogi že omenila, da so nedenarne nagrade bolj dobrodošle, to pa mislim v tem smislu, da so bolj dolgoročne in bistveno pripomorejo k bolj učinkovitemu, uspešnemu ter storilnemu zaposlenemu, kajti finančna nagrada je zgolj kratkoročnega pomena. V podjetju se anketiranci strinjajo s tem, da morajo biti prisotne tako denarne kot tudi nedenarne nagrade, vendar so pristaši tega, da jih bolj motivira in so bolj storilni če se jih nagradi nedenarno. Pomembno je, da ima podjetje nedenarne nagrade. To so:

napredovanje, priznanja za uspešno delo, samostojno delo, zanimive naloge, fleksibilen delovni čas in podobno.

Mogoče je denarna nagrada na začetku kot nekakšna spodbuda, kasneje pa so bolj pomembne nedenarne nagrade, ki igrajo večjo vlogo pri osebnem razvoju in zadovoljstvu zaposlenega. Menim, da je na voljo še veliko aktivnosti za večjo storilnost, ki bi se jih lahko posluževal management. Ni prav, da se management ukvarja zgolj s tem, kako bo podjetje preživelo, misliti mora tudi na zaposlene, zavestno želeli k napredku in k večjim učinkom dela. S tem mislim predvsem na usposabljanje zaposlenih, uvajanjem sodobnih organizacijskih metod, spodbujanjem inovativnosti in ustvarjalnosti in usmerjenosti na trg.

Če podjetje želi postati uspešno, mora imeti zaposlene zadovoljne ljudi, zgraditi bo moralo sistem vrednot, kot so poštenost, znanje, spoštovanje, kakovost, med katerimi delovna storilnost igra pomembno vlogo. Pomembna pa je tudi želja po učinku, napredku in tekmovanju, ki mora biti pozitivno in dobronamerno, s tem mislim zdravo tekmovanje, ki je prisotno med zaposlenimi, da sami sebe spodbudijo k večji storilnosti med delovnim časom. S tem se zaposleni trudi, da bo delo, ki ga opravlja naredil boljše in kakovostnejše ter hitreje od svojega sodelavca. Seveda pa tu ne sme biti prisotno kakršnokoli slabo namerno dejanje, kar bi odnose v podjetju samo poslabšalo. Je pa res, da se v podjetjih velikokrat dogajajo stvari, če gledamo z vidika tekmovalnosti, ki privedejo k slabim odnosom med zaposlenimi ter naslednjim odpovedim.

## 6 SKLEP

Nagrajevanje je zelo občutljivo področje v podjetju. Če ga povežemo še z delovno storilnostjo, pa še toliko bolj. Nagrajevanje je področje, s katerim nikoli niso vsi zadovoljni, se pa zanj zanimajo prav vsi zaposleni v podjetju. To je namreč pokazala tudi moja raziskava v izbranem podjetju. Storilnost ter rezultati dela in s tem delovna uspešnost delavcev je odvisna od človekove prizadevnosti, pričakovanj in odločitev. Ljudje v organizaciji delajo za to, da bi zadovoljili svoje potrebe, kar pomeni, da delajo zato, da na koncu določenega obdobja dobijo določeno nagrado oziroma plačo, ki jih motivira za delo. Od te nagrade je v veliki meri odvisno, kolikšna bo delavčeva storilnost in koliko se bo potrudil pri svojem delu. Zato je pomembno, da podjetja svoje zaposlene ustrezno nagrajujejo. V podjetjih se velikokrat sprašujejo, kako povečati storilnost. Glede na to, da so največje notranje rezerve na področju kadrov, se tu postavlja vprašanje, kako povečati storilnost zaposlenih, ne da bi ob tem odpuščali ali menjavali delavce. Skrivnost se skriva predvsem v pravičnem nagrajevanju zaposlenih.

Podjetja morajo posvečati vprašanju nagrajevanja veliko pozornost, drugače lahko začnejo zaostajati za svojimi tekmeci, ki se bolj posvečajo omenjenim vprašanjem. V primeru nezadovoljstva zaposlenih bodo podjetja svoje najboljše kadre izgubila. Večjo konkurenčnost in uspeh podjetja je mogoče zagotoviti le z ustreznim znanjem, ki pripomore k nagrajenim in s tem bolj storilnim zaposlenim. Pri zaposlenih bi morali doseči, da bi delo želeli opraviti, ne pa da imajo občutek, da ga morajo opraviti. Tega ne moremo doseči samo z denarnim nagrajevanjem. Nedenarno nagrajevanje je tisto, ki lahko spodbudi notranjo motivacijo in učinkovitost zaposlenih. Nedenarne nagrade, pohvale, drobne pozornosti dajejo zaposlenim pravi signal, ko se njihovo delovanje pravilno vrednoti, da so opaženi in da njihovo prizadevanje ni brezpredmetno.

Delavci morajo biti za svoje delo nagrajeni denarno in nedenarno. Tudi rezultati ankete in predlogi anketiranih so pokazali, da so jim bližje nedenarne nagrade, kar pomeni, da so tudi predlagali oziroma podali rešitev, da nedenarne nagrade bolj spodbudijo k večji delovni storilnosti. Med denarne nagrade štejemo predvsem denar, ki ima pomembno vlogo v motivacijski strukturi podjetja, vendar je njegova moč omejena in kratkoročna. Na storilnost delujejo le velike spremembe v plači. Dejstvo je, da si vedno vsi želijo višjo plačo, ne glede na to, koliko denarja dobijo ob koncu meseca.

Nagrajevanje in storilnost zaposlenih je področje, ki ne sme biti prepuščeno subjektivni oceni posameznika. Pri ocenjevanju je treba izbrati daljše časovno obdobje in zbrati dovolj podatkov o povprečni učinkovitosti in rezultatih dela.

Menim, da je skrb za večjo delovno storilnost stalna dejavnost prav vseh zaposlenih v podjetju in ne samo vrhnjega managementa. Kajti, če se zaposleni ne bo prizadeval k večji učinkovitosti, ni sporno, da ga nadrejeni ne bi nagradil. Je pa res, da mora

management biti sposoben zagotoviti okolje, vzdušje ter klimo, v kateri bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije, ki bo omogočil zaposlenim, da postanejo uspešni in učinkoviti ter bolj storilni pri delu. Zato je glavnega pomena, da podjetje zaposlene jasno in nedvoumno obvešča o pravilih nagrajevanja, jim omogoči dobro poznavanje sistema ter zagotovi ustrezne povratne informacije. Ravno tako mora spremljati raven zadovoljstva svojih zaposlenih na različnih področjih. V težnji zagotavljanja večje delovne storilnosti zaposlenih in uspešnega poslovnega rezultata, je vse bolj pomembno postajalo dejstvo, da mora biti delovna uspešnost posebej nagrajena in spodbujena.

Cilj vsakega podjetja bi moral biti, da zaposleni čutijo, da so njihovi uspehi in prizadevanja priznani in da je prispevek vsakega posameznika pomemben. Bistveno je, da jih za dobro in uspešno delo nagradijo bodisi z denarnimi bodisi z nedenarnimi nagradami. Vsakdo hrepeni po tem, da dobi priznanje za svoje delo, da je njegovo delo cenjeno, da ga vodja spoštuje. Na ta način jih motivirajo za doseganje zastavljenih ciljev, kar lahko vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji storilnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Ljudi ni dovolj samo zaposliti, ampak jih je treba tudi pravilno in učinkovito motivirati, nagrajevati, spodbujati ter izobraževati. V nasprotnem primeru demotivacija povzroči slabe medsebojne odnose ter odhod kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ. Želja mnogih zaposlenih je postati »nekdo« in imeti občutek, da prispeva k uresničevanju ciljev podjetja. Treba je iskati vedno nove strategije motiviranja in spremljati potrebe zaposlenih ter jim omogočiti prilagoditev nagrade in ugodnosti glede na njihove lastne interese.

## LITERATURA

- Adair, John. 1998. *Effective leadership: how to develop leadership skills*. London, Basingstoke: Pan Books.
- Armstrong, Michael. 1999. *Employee reward*. 2nd ed. London: Institute of Personnel and Development.
- Birsa, Petra. 2005. *Inovacije in nagrajevanje delovnih dosežkov zaposlenih v podjetju Intra lighting, d. o. o., Miren*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.
- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- DeCenzo, David A. in Stephen P. Robbins. 1988. *Personel/human resource management*. 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ilič, Branko. 2004. *Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami*. Ljubljana: Sophia.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stol*. Maribor: PRO-Andy.
- Jamšek, Franc. 1998. Ocenjevanje delovnih dosežkov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jerovšek, Janez. 1979. *Učinkovita delovna organizacija*. Maribor: Obzorja.
- Kejžar, Ivan, Bogdan Lipičnik in Stane Uhan. 1995. *Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Moderna organizacija.
- Krstić Florjančič, Staša. 2004. *Nagrade in motivacija zaposlenih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 448–523. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ogorevc, Robert. 1975. *Vrednotenje dela*. Ljubljana: Zavod SRS za produktivnost dela.
- Pučko, Danijel. 1998. *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## Literatura

- Pučko, Danijel. 2004. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2002. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sirk, Tanja. 2002. *Nagrajevanje zaposlenih z delniškimi opcijami: nagrade, ki (de)motivirajo*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID020821.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID020821.doc) (april 2009).
- Starič, Sašo. 1994. *Čas za produktivnost v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Stone, Raymond J. 1998. *Human resource management*. Milton (Qld.): Wiley Australia.
- Topovšek, Katja. 2006. *Kako motivirati za delo*. [Http://www.iraracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-in-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene](http://www.iraracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-in-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene) (april 2009).
- Treven, Sonja. 1998. Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trškan, Danijela. 2006. Motivacijske tehnike u nastavi. *Povjest u nastavi* 4 (1): 19–28.
- Turk, Dunja. 2004. Variabilno nagrajevanje zahteva natančne cilje. *Finance*, 20. april.
- Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 1995. Določanje plač in nagrajevanje. V *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije.
- Zupan, Nada. 1996. Analiza plač in nagrajevanja v podjetju. *Zbornik referatov, 2. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
- Zupan, Nada. 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 291–324. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Zupan, Nada. 2004. Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. Ljubljana: Kadri. Delavska participacija 2007

## VIRI

- Zakon o delovnih razmerjih. 2002. *Uradni list RS*, št. 42/2002.
- Združenje delodajalcev Slovenije. 2009. *Izhodiščna plača*. [Http://www.zds.si/si/podrocja](http://www.zds.si/si/podrocja) (april 2009).
- Gradbinec, GIP, d. o. o. 2009. *O podjetju*. [Http://www.gradbinec-gip.si](http://www.gradbinec-gip.si) (30. 4. 2009).



Gradbninec, GIP, d. o. o. 2008. *Letno poročilo 2007*. Poslovni dokumenti, Gradbninec, GIP, d. o. o.



## **PRILOGA**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



Spoštovane sodelavke in sodelavci!

V okviru študija managementa na Fakulteti za management v Kopru pišem projektno nalogo s področja nagrajevanja in storilnosti zaposlenih.

Pred vami je vprašalnik, s katerim želim ugotoviti, kako zaposleni v podjetju dojemamo svojo organizacijo z vidika nagrajevanja in kako vpliva na delovno storilnost zaposlenih. Vprašalnik je anonimen in vam zagotavljam, da ga bom uporabljala samo jaz in izključno za namen projektne naloge.

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem,

Tanja Črnivec

| 1<br>Sploh se ne<br>strinjam | 2<br>Se ne strinjam                                                                     | 3<br>Niti da niti ne | 4<br>Strinjam se | 5<br>Popolnoma se<br>strinjam |   |   |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|-------------------------------|---|---|
| 1                            | Z delom, ki ga opravljam, sem zadovoljen.                                               | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 2                            | Splošno zadovoljstvo v podjetju je dobro.                                               | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 3                            | S sodelavci se dobro razumem.                                                           | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 4                            | Sistem nagrajevanja v podjetju je dobro urejen.                                         | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 5                            | Sistem plač me spodbuja k doseganju ciljev.                                             | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 6                            | Sistem nagrajevanja omogoča, da bolj uspešni zaposleni prejmejo ustrezno večjo nagrado. | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 7                            | Nefinančne nagrade so zame zelo pomembne.                                               | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 8                            | Menim, da zaslužim večjo plačo glede na delo, ki ga opravim.                            | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 9                            | Če bi imel večjo plačo, bi bil bolj storilen.                                           | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 10                           | Raje imam finančno nagrajevanje.                                                        | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 11                           | Skrb za večjo delovno storilnost je stalna dejavnost vseh zaposlenih.                   | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 12                           | Vem, kaj pričakujejo od mene na delovnem mestu.                                         | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 13                           | Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da delo dobro opravim.                 | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 14                           | Konkurenca me spodbuja, da dosežem večjo delovno storilnost.                            | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 15                           | Odnos nadrejenega do mene je dober.                                                     | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 16                           | Nadrejeni me premalokrat pohvalijo.                                                     | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |
| 17                           | Nadrejeni so seznanjeni z mojo storilnostjo, vendar se z njo aktivno ne ukvarjajo.      | 1                    | 2                | 3                             | 4 | 5 |



*Demografski podatki:*

3. Spol: (obkrožite)
- moški
  - ženski
4. Starost: \_\_\_\_\_ let
5. Stopnja izobrazbe: (obkrožite)
- manj kot srednješolska
  - srednješolska
  - višja
  - visoka/univerzitetna
  - specializacija/magisterij/doktorat
6. Delovna doba v podjetju: \_\_\_\_\_ let
7. Vrsta delovnega razmerja (obkrožite):
- zaposlitev za določen čas
  - zaposlitev za nedoločen čas

Hvala za sodelovanje!