

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ANALIZA NAGRAJEVANJA
POKLICNIH ŠPORTNIKOV

Jurij Goličič

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Klemen Širok

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava učinke sistema nagrajevanja poklicnih športnikov in vpliv finančnih nagrad na njihovo motivacijo. Ker so za športni klub pri doseganju konkurenčne prednosti bistveni kadri, je ravnanje z njimi in posledično nagrajevanje zelo pomembna funkcija kluba. Zato je bila narejena raziskava, v kateri so bili raziskovani učinki sistema nagrajevanja poklicnih športnikov, ki so bili nato primerjani z učinki idealnega sistema nagrajevanja, ugotovljenimi iz teorije. Raziskava je pokazala, da analizirani sistem nagrajevanja dobro izpolnjuje svoj namen, vendar ima pri motiviranju določene pomanjkljivosti.

Ključne besede: sistem nagrajevanja, motiviranje zaposlenih, finančne nagrade, učinki nagrajevanja, športni klub

SUMMARY

The diploma thesis analyzes effects of a compensation system and particular rewards used in professional sport clubs, especially on motivation. In order to be competitive, the main focus of sport club management should lie on human resource management and compensation system. Therefore, the research of effects of a compensation system used in sport clubs was made. The results were then compared to effects of an ideal compensation system, developed from theory. Study revealed that analyzed compensation system fulfils its purpose well, but has some imperfections mainly with motivation.

Key words: compensation system, motivation of employees, financial rewards, effects of compensation, sports club

UDK: 796:005.955 (043.2)



VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 2 | Funkcija finančnega nagrajevanja | 5 |
| 2.1 | Razmerje organizacija – zaposleni..... | 5 |
| 2.2 | Finančno nagrajevanje kot pomemben člen v razmerju organizacija – zaposleni | 6 |
| 2.3 | Elementi uspešnih sistemov nagrajevanja | 8 |
| 2.3.1 | Pravičnost in enakost..... | 8 |
| 2.3.2 | Upravljanje sistema finančnega nagrajevanja | 10 |
| 3 | Načini finančnega nagrajevanja | 11 |
| 3.1 | Splošno o načinih finančnega nagrajevanja..... | 11 |
| 3.1.1 | Skupna kompenzacija | 11 |
| 3.1.2 | Variabilno plačilo..... | 12 |
| 3.2 | Osnovna plača..... | 13 |
| 3.2.1 | Namen..... | 13 |
| 3.2.2 | Višina osnovne plače | 13 |
| 3.3 | Variabilni del..... | 14 |
| 3.3.1 | Namen..... | 14 |
| 3.3.2 | Individualne nagrade | 15 |
| 3.3.3 | Skupinske nagrade..... | 16 |
| 4 | Motiviranje s finančnimi nagradami | 19 |
| 4.1 | Motivacija in teorije..... | 19 |
| 4.1.1 | Maslowa teorija | 20 |
| 4.1.2 | Herzbergova teorija | 20 |
| 4.1.3 | Vroomova teorija | 22 |
| 4.1.4 | Leavittova teorija..... | 24 |
| 4.2 | Denar kot motivator | 24 |
| 4.3 | Vpliv finančnih nagrad preko motivacije na organizacijo | 26 |
| 4.4 | Omejitve sistemov finančnega nagrajevanja in motiviranja z njimi..... | 27 |
| 5 | Sistem finančnega nagrajevanja v ligi EBEL | 29 |
| 5.1 | Poslovanje hokejskega kluba | 29 |
| 5.2 | Opis načina nagrajevanja v EBEL | 29 |
| 6 | Raziskovalna metoda | 33 |
| 6.1 | Namen..... | 33 |
| 6.2 | Raziskovalni pristop..... | 33 |
| 6.2.1 | Vsebinski vidik razvoja vprašalnika..... | 33 |
| 6.2.2 | Tehnični vidik razvoja in izvedbe vprašalnika | 37 |
| 6.3 | Opis vzorca | 38 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.4 | Opis ključnih omejitev | 38 |
| 7 | Rezultati ankete o učinkih sistema nagrajevanja | 39 |
| 7.1 | Lastnosti vzorca | 39 |
| 7.2 | Analiza ankete o celotnem sistemu finančnega nagrajevanja..... | 39 |
| 7.3 | Analiza nagrade za osvojene točke | 42 |
| 7.4 | Analiza nagrade za osvojena mesta | 43 |
| 7.5 | Analiza individualnih nagrad | 45 |
| 7.6 | Analiza osnovne plače in variabilnega dela kot celote | 45 |
| 8 | Sklep..... | 47 |
| 8.1 | Primerjava rezultatov s teorijo | 47 |
| 8.2 | Zaključki | 51 |
| | Literatura | 53 |
| | Priloge..... | 55 |

PONAZORILA

| | |
|---|----|
| Slika 4.1 Poenostavljena skica osnovnega motivacijskega modela..... | 19 |
| Slika 4.2 Herzberg, motivatorji – higieniki | 21 |
| Slika 4.3 Vroomova teorija pričakovanja | 23 |
| Slika 5.1 Skupne nagrade športnika v analiziranem sistemu nagrajevanja | 32 |
| Slika 7.1 Tekmovalni cilji kluba..... | 39 |
| Slika 7.2 Pravičnost sistema nagrajevanja..... | 41 |
| Slika 7.3 Zadovoljstvo z načinom nagrajevanja | 42 |
| Slika 7.4 Razmerje v plači | 46 |
| Tabela 6.1 Učinki idealnega sistema nagrajevanja | 35 |



1 UVOD

V diplomski nalogi je predstavljeno plačevanje in finančno nagrajevanje poklicnih športnikov v ekipnih športih s strani klubov (delodajalcev). V vrhunskem športu v ekipnih športih so se zaradi specifičnosti razvile posebne oblike plačevanja in nagrajevanja in eno od teh oblik bom analiziral ter poskušal presoditi njeno ustreznost.

Za diplomsko nalogo na izbrano temo sem se odločil zaradi tega, ker sem sam že 10 let poklicni športnik in sem nenehno vpleten v procese, ki sem jih raziskal. Situacijo na tem področju dobro poznam in mislim, da plačevanje ter nagrajevanje poklicnih športnikov v ekipnih športih ni dovolj izpopolnjeno. Iz lastnih izkušenj vem, da je delo poklicnega športnika zelo specifično, stresno in da je uspeh odvisen od mnogih dejavnikov, tudi od takih, na katere športniki nimamo zavestnega vpliva. Zdi se mi, da je za uspeh tako ekipe kot posameznika v športu tako kot na drugih področjih najbolj pomembna motivacija, ki se jo lahko doseže na različne načine, tudi z denarnimi nagradami.

Delovanje in uspešnost profesionalnega športnega kluba v ekipnih športih z vidika managementa je v veliki meri odvisno od kadrov, saj so kadri glavni viri v podjetju. Zato sta primeren izbor in nagrajevanje kadrov ključna za uspešnost profesionalnega kluba.

Kariera profesionalnega športnika je v primerjavi z drugimi poklici zelo kratka, zato na tem področju ni zaposlitev za nedoločen čas, ampak se je uveljavilo pogodbeno delo. Tudi s stališča klubov, ki so delodajalci, je ta način zaposlovanja ugoden, saj so vse športne aktivnosti sezonske.

Za trg dela poklicnih športnikov veljajo nekatere specifikke, kot je velika konkurenčna prednost, ki jo kadri ponujajo, in pa relativna kratkoročnost delovne dobe poklicnega športnika. Prisotna je velika fluktuacija zaposlenih, delovna razmerja pa so pogodbeni in zelo prilagodljivi. Pogodbe se sklepajo navadno sezonsko ali za več sezon skupaj, zaradi velike fluktuacije pa so prisotni agenti, ki so posredniki med športnikom in delodajalcem. Zelo je razvit tudi tako imenovani »head hunting«, v športu znan kot »scouting«. Pomembna značilnost trga je tudi hitra sprememba vrednosti določenega športnika, saj je meja med uspehom in porazom zelo tanka, prisotne pa so tudi poškodbe, ki lahko usodno vplivajo na kariero športnika.

Ker je šport kot delovna panoga specifičen, je specifična tudi motivacija športnikov za opravljanje svojega dela. Profesionalni športnik se usposablja za svoj poklic od mladih let, nenehno je izpostavljen hudi konkurenci. S športom se začne ukvarjati zaradi osebnega zadovoljstva in ne zaradi lastne eksistence. Nato pa s časom šport preraste v poklic, zato je motivacija športnikov za opravljanje svojega dela lahko drugačna od motivacije drugih zaposlenih. Po drugi strani pa v športu o uspehu odločajo malenkosti,

ki se dogajajo na tekmah, zato finančna motivacija po mojem mnenju ne more biti glavna in ključna pri uspehu športnika, posledično pri uspehu kluba (podjetja).

Na drugi strani pa so klubi delodajalci, ki si želijo najemati samo najbolj motivirane in najboljše športnike, ki so trenutno na voljo in si jih lahko cenovno privoščijo. Glavni izmed motiv klubov v ekipnih športih je ekipni uspeh in s tem povezano uspešno poslovanje, kar pa je v nasprotju s športnikovim motivom, ki pa je lastna uspešnost. Želja klubov je ta, da sestavijo uspešen kolektiv, v katerem so si posameznikove želje in želje kluba čim bolj podobne. To pa poskušajo doseči z različnimi sistemi nagrajevanja.

V diplomski nalogi je predstavljena relevantna teorija s področja nagrajevanja in motiviranja, nato pa je izvedena ocena učinkov sistema nagrajevanja poklicnih športnikov v ligi EBEL na klub in motivacijo športnikov. Saj, kot pravi Lipičnik, gre pri motiviranju za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi (1998, 192).

V diplomski nalogi je analizirana ustreznost sistema nagrajevanja, ki je zelo razširjen med klubi v večini kolektivnih športov, in sicer s strani delodajalca (kluba) in zaposlenih (športnikov). Odnos med klubom in športnikom je opredeljen s sezonsko pogodbo, v kateri so na eni strani obveznosti športnika do kluba, na drugi strani pa obveznosti kluba do športnika. Želja kluba je, da poleg pogojev za delo oziroma športno udejstvovanje, ki so samoumevni, uporablja takšen sistem nagrajevanja, ki bo motiviral športnike v največji mogoči meri ter s tem poskrbel za maksimalno dobre rezultate, tako poslovne kot športne.

Za potrebe analize nagrajevanja poklicnih športnikov so bili najprej na osnovi prebrane in preučene literature postavljeni teoretični temelji, na katere se je opirala raziskava. Na podlagi analize teorije je bila izpeljana členitev, ki predstavlja, kakšne učinke bi moral imeti idealni sistem nagrajevanja. Za potrebe pridobitve mnenja klubov o sistemu nagrajevanja, je bil opravljen intervju z generalnim managerjem enega od klubov¹. Na podlagi lastnosti in učinkov, ki naj bi jih imel idealen sistem nagrajevanja, je bil nato razvit vprašalnik². Vprašalnik je bil razvit z namenom raziskati, kako obstoječi sistem nagrajevanja poklicnih športnikov izpolnjuje namene in želene učinke, ki so opisani v teoriji. Nato so vprašalnik izpolnili športniki – hokejisti. V fazi analize podatkov so bili učinki sistema nagrajevanja poklicnih športnikov primerjani z učinki, katere naj bi imel idealni sistem nagrajevanja, s tem pa se je pokazalo, kje so slabosti analiziranega nagrajevanja športnikov.

Raziskava je pokazala, da sistem nagrajevanja dobro opravlja svojo funkcijo, ima pa napake, in sicer predvsem pri motiviranju športnikov. Na podlagi rezultatov

¹ Intervju v prilogi 2.

² Vprašalnik je predstavljen v prilogi 1.

raziskave učinkov nagrajevanja so bile predlagane mogoče izboljšave načina nagrajevanja.

Vendar pa imajo rezultati raziskave zaradi načina raziskovanja tudi nekatere omejitve. Analiziran in predstavljen je samo sistem nagrajevanja, ki je prevladujoč v športnem svetu, obstajajo pa tudi drugi sistemi. V anketi so bili zajeti samo športniki hokejisti, ki nastopajo v ekipah lige EBEL (Slovenija, Avstrija, Madžarska). Zaradi tega so rezultati diplomske naloge omejeni na to področje, lahko pa sklepamo, da se v drugih ligah in panogah športniki obnašajo podobno. Anketiranci so bili samo moški in mogoče je, da bi se ženske poklicne športnice odzvale drugače na analizirano nagrajevanje. Navedene omejitve predstavljajo tudi meje posploševanja raziskovalnih zaključkov.

Diplomska naloga je razdeljena v tri glavne dele. Uvodu sledi prvi glavni del, ki predstavlja teoretični okvir naloge in v katerem so predstavljeni teoretični temelji, ki so bili potrebni za raziskavo problema. Temu sledi drugi glavni del, v katerem sta predstavljena raziskovalna metoda in razvoj vprašalnika. V zadnjem glavnem delu so analizirani rezultati raziskave, kateri vodijo do sklepa in zaključka naloge.

V teoretičnem delu diplomske naloge so predstavljena teoretična izhodišča s področja nagrajevanja in sistemov nagrajevanja. Poudarek je na podrobnostih, ki opredeljujejo primernost sistema nagrajevanja in pojasnjujejo pravilnost uporabe določenih nagrad, katere vplivajo na uspešnost nagrajevanja. V prvem delu teorije je predstavljena funkcija nagrajevanja v razmerju organizacija – zaposleni in pa elementi, ki vplivajo na uspešnost nagrajevanja. V drugem delu so predstavljeni različni možni načini finančnega nagrajevanja, temu pa sledi še tretji del predstavitve teorije, v katerem je podrobneje predstavljeno motiviranje zaposlenih kot element uspešnosti. Pregled teorije in empiričnih raziskav je pokazal, da prav ta element v največji meri vpliva na uspešnost nagrajevanja.



2 FUNKCIJA FINANČNEGA NAGRAJEVANJA

Finančno nagrajevanje ima pomembno funkcijo v razmerju organizacija – zaposleni, saj predstavlja osnovo kompenzacije, ki jo organizacija daje zaposlenemu v zameno za njegovo delo. Finančne nagrade so zaposlenim posredovane preko sistema finančnega nagrajevanja, ki je lasten vsaki organizaciji. Organizacija želi s sistemom finančnega nagrajevanja nagraditi zaposlene za delo, ki ga opravljajo, obenem pa tudi doseči druge zastavljene cilje.

2.1 Razmerje organizacija – zaposleni

Vsaka organizacija ima svoje poslanstvo in cilje, ki jih poskuša doseči. Vendar pa za doseg ciljev organizacija potrebuje različne vire, med katerimi so človeški viri med najpomembnejšimi, če niso celo najbolj pomembni. Merkač Skok (2005, 21) pravi, da so osnova vsake organizacije v njej zaposleni ljudje in da je od ravnanja vodstva z njimi odvisno, ali bo organizacija uspešna in učinkovita ali ne. Zato si organizacije prizadevajo zaposlovati najboljše ljudi in jim nuditi pogoje, v katerih bodo ti ljudje vračali organizaciji svoj maksimum. Na ta način si želijo zagotoviti konkurenčno prednost in dosežati zastavljene cilje.

Na drugi strani pa ima tudi zaposleni svoje želje, motive in cilje. Vsak človek ima določene potrebe, katere poskuša zadovoljiti na različne načine. Eden izmed načinov izpolnitve nekaterih potreb je tudi delo, ki ga človek lahko opravlja v organizaciji. Tako si s pomočjo organizacije preko številnih gibal ali motivov zadovoljuje svoje potrebe. Zaposlenemu organizacija nudi orodje za izpolnitev svojih ciljev in potreb (Adair, po Merkač Skok 2005, 195).

Tako imamo na eni strani organizacije, ki imajo svoje cilje, vendar za izpolnitev letih potrebujejo človeške vire, na drugi strani pa ljudi, ki želijo izpolniti svoje potrebe. Ker organizacija omogoča izpolnitev človekovih potreb, nastane osnova za medsebojno razmerje. Fisher, Schoenfeldt in Shaw (2006, 483) ugotavljajo, da ljudje s svojimi znanji, veščinami in zmožnostmi dajejo organizacijam sredstva, ki jih potrebujejo za izpolnitev svojih ciljev in namenov, v zameno pa organizacije njim vračajo denar, dobrine in ugodnosti, kar imenujemo kompenzacija. V širšem smislu je kompenzacija celotno nagrajevanje zaposlenih z denarjem, dobrinami in ugodnostmi za opravljeno delo. V tej diplomski nalogi je poudarek na finančnem nagrajevanju, ki zajema velik del kompenzacije, vendar ne vsega.

V razmerju zaposleni – organizacija nastane odnos, v katerem obe strani nekaj pričakujeta. To imenujemo psihološka pogodba, za katero Armstrong (2003, 297) pravi, da »izraža kombinacijo pričakovanj, ki jih gojita zaposleni in njegov delodajalec eden od drugega«. Nadalje pravi, da je psihološka pogodba skupek vzajemnih neartikuliranih pričakovanj, ki jih gojita zaposleni in delodajalec.

2.2 Finančno nagrajevanje kot pomemben člen v razmerju organizacija – zaposleni

V razmerju med organizacijo in zaposlenimi ima finančno nagrajevanje pomembno vlogo, predvsem pri doseganju konkurenčne prednosti in pri izpolnjevanju njenih ciljev. Sam sistem nagrajevanja mora vzpodbujati določene vrednote in biti mora usmerjen k ciljem organizacije. Zaradi tega mora zagotavljati naslednje (Fisher in drugi 2006, 483):

- zaposlenim in drugim mora sporočati glavne cilje organizacije, kot so kakovost, usmerjenost h kupcu, timsko delo in drugi pomembni cilji;
- privlačiti nove kadre in zagotavljati ohranitev kadrov, ki jih organizacija potrebuje;
- vzpodbujati zaposlene k učenju in razvoju novih znanj, ki jih organizacija potrebuje;
- motivirati zaposlene za boljšo produktivnost;
- vzpodbujati želen način kulture v organizaciji.

Armstrong (2003, 614) dodaja, da naj bo sistem nagrajevanja usklajen z drugimi strategijami organizacije in da naj sistem nagraduje zaposlene v skladu z njihovimi prispevki organizaciji. Tako naj bo sistem strateško usmerjen v razvoj in vpeljavo načinov ter procesov nagrajevanja, ki bo organizaciji nudil potrebno znanje in motivacijo zaposlenih za doseg svojih ciljev.

Ker je finančno nagrajevanje tako pomembno za vsako organizacijo, sta vpeljava in razvoj le-tega ena od bolj kompleksnih nalog managementa na področju ravnanja s človeškimi viri. Fisher in drugi (2006, 483) predstavljajo nekaj vzrokov, ki prispevajo h kompleksnosti sistema finančnega nagrajevanja. Le-ti so:

- čeprav so drugi vidiki na področju ravnanja s človeškimi viri zelo pomembni, velika večina smatra nagrajevanje kot ključno;
- eden od ciljev finančnega nagrajevanja je motiviranje, vendar je problem v dejstvu, da se različni ljudje različno odzovejo na različne nagrade ali na sistem nagrad (še celo isti človek se odzove na enako nagrado različno v drugačnem času);
- delo v večini organizacij zahteva širok nabor znanja, spretnosti in zmožnosti, ter je opravljeno v različnih pogojih in situacijah;
- sistem nagrajevanja poleg plačila za čas dela vsebuje veliko elementov, zato morajo vsi delovati usklajeno;
- finančno nagrajevanje predstavlja velik strošek v poslovanju, zato lahko vpliva na konkurenčnost organizacije na trgu;
- področje nagrajevanja je močno regulirano z različnimi zakoni, kjer nespoštovanje le-teh lahko povzroči velike stroške za organizacijo;

- zaposleni, sami ali preko sindikatov, imajo lahko želje sodelovati pri nastajanju in določanju sistema nagrajevanja;
- življenjski stroški so zelo različni na različnih krajih, kar morajo organizacije, ki so prisotne na več lokacijah, vzeti na znanje pri oblikovanju sistema nagrajevanja.

Osnovni namen finančnega nagrajevanja je kompenzacija, s pomočjo katere organizacija izpolnjuje svoj del obveznosti v zaposlitvenem razmerju. Zato ima organizacija razviti sistem finančnega nagrajevanja, preko katerega izvršuje te obveznosti. Cilj vsake organizacije je, da obveznosti iz zaposlitvenega razmerja izvršuje na način, da ima sistem finančnega nagrajevanja poleg kompenzacije še druge cilje in namene. Merkač Skok (2004, 24) trdi, da organizacija definira nagrajevanje v skladu s tem, kakšno vlogo in pomen namenja svojim zaposlenim, kaj od njih pričakuje in kako jih želi vsestransko obravnavati. Tako se sistem finančnega nagrajevanja ukvarja z implementacijo in vzdrževanjem finančnega nagrajevanja, ki je osnovan za izboljšanje uspeha organizacije, ekipe ali posameznika, pravi Armstrong (2003, 613). Sistem finančnega nagrajevanja mora biti narejen tako, da je nagrajevanje pravično, da so upoštevane vse enakosti in da je konsistenten z usmeritvami organizacije. Namen sistema finančnega nagrajevanja je tako izpolnitev obveznosti organizacije do zaposlenega na način, s katerim zaposlenega vzpodbudi k boljši učinkovitosti oz. produktivnosti. Lipičnik (1997, 178) dodaja, da s sistemom nagrajevanja želi organizacija zaposlene stimulirati za doseganje ciljev. Po mnenju Armstronga (2003, 614) je strateška usmeritev finančnega nagrajevanja zagotavljanje usposobljenega, motiviranega, kompetentnega in lojalnega kadra, ki ga organizacija potrebuje za doseg svojih ciljev in poslanstva. Preko sistema finančnega nagrajevanja pa organizacija posredno tudi sporoča svoje usmeritve.

Organizacija preko sistema finančnega nagrajevanja sporoča svoje cilje. Tako lahko sporoča svojo usmerjenost in fokus, naravnost k skupinskemu delu, želeno kulturo v podjetju in pa mnogo drugih ciljev. Organizacija sporoča, kaj je pripravljena nagraditi in v kaj verjame; prav tako se preko sistema finančnega nagrajevanja kaže, kaj je pomembno v smislu pričakovanj od zaposlenih.

S finančnim nagrajevanjem organizacija poskuša tudi vplivati na zaposlene in njihovo učinkovitost. Za učinkovito delo in s tem za doseg ciljev organizacije so potrebni motivirani zaposleni, zato organizacija s finančnim nagrajevanjem poskuša vplivati na motivacijo zaposlenih. Načini vpliva na motivacijo so predstavljeni v poglavju Motiviranje s finančnimi nagradami.

Eden od namenov finančnega nagrajevanja je tudi zadovoljstvo zaposlenih, kajti organizacija ne more dosegati svojih ciljev brez motiviranih in zadovoljnih zaposlenih. Zaposleni imajo svoje potrebe, ki jih lahko izpolnijo preko organizacije. Vendar pa

denar in finančna nagrada ni potreba zaposlenih, ampak je samo sredstvo za izpolnitev drugih potreb. Zaradi tega morajo organizacije najti pravo pot finančnega nagrajevanja za doseg ciljev organizacije.

2.3 Elementi uspešnih sistemov nagrajevanja

Sistem nagrajevanja mora izpolnjevati svojo funkcijo čim bolj uspešno. Pregled teorije in empiričnih raziskav je pokazal na sledeče dejavnike, ki pomembno opredeljujejo uspešnost sistema nagrajevanja.

2.3.1 Pravičnost in enakost

Zadovoljstvo zaposlenih in občutek pravičnosti sta pomembna elementa finančnega nagrajevanja, pa vendar je finančno nagrajevanje eno izmed področij ravnanja z ljudmi, kjer so zaposleni najmanj zadovoljni. Eden od vzrokov manjšega zadovoljstva je zagotovo velika možnost primerjave z drugimi preko najrazličnejših bolj ali manj zanesljivih virov. Zaposleni se tako primerjajo med seboj v organizaciji in zunaj nje, na istem področju in na sorodnih področjih. Tako hitro nastane vzrok za nezadovoljstvo s plačilom, saj se hitro najde nekdo, ki je plačan več za podobno delo. »Včasih izgleda, da zaposleni niso nikoli zadovoljni s svojim plačilom,« ugotavljajo Fisherjeva in drugi (2006, 488). Nadalje navajajo, da mora imeti uspešen in učinkovit sistem nagrajevanja vgrajene vzvode za enakost za vse zaposlene, kjer so upoštewane notranje in zunanje primerjave med višino plačil. Zato pravijo, da se je potrebno usmeriti na posameznika in ne na cel sistem v primeru, ko je nekdo nezadovoljen s plačilom. Če je nezadovoljen nekdo, ki ni produktiven, je mogoče to tudi namen sistema nagrajevanja.

Ker finančno nagrajevanje, kot člen v razmerju med organizacijo in zaposlenimi, vpliva na odnose med zaposlenimi, mora učinkovito zagotavljati pravičnost in enakost. Posameznik v organizaciji je nagnjen k primerjanju vloženega truda in kompenzacije, ki jo dobi v zameno. Za določanje enakosti in pravičnosti vsak posameznik uporablja kompleksen postopek, kajti primerjanje različnih entitet, kot so vložen trud in opravljeno delo na eni ter plačilo in druge ugodnosti na drugi strani, je težko ter zapleteno. Tako teorija enakosti predlaga, da posameznik primerja svoje razmerje vložkov in nagrad z razmerjem vložkov ter nagrad drugih zaposlenih. Tako se neenakost pojavi takrat, ko je porušeno razmerje zaposlenega v primerjavi z drugimi in misli, da je premalo ali preveč plačan oziroma nagrajen. Teorija enakosti pravi, da se v primeru pojava neenakosti posameznik odzove z vedenjem, ki zmanjšuje neenakosti. To velja za oba odklona od enakosti; v primeru negativnega se motivacija zaposlenemu zmanjša in s tem produktivnost, v primeru pozitivnega odklona pa se motivacija poveča in zaposleni z večjo produktivnostjo želi upravičiti višje plačilo. Raziskava Lawlerja (1973, po Fisher in drugi, 2006, 487) je pokazala, da je v primeru previsokega plačila

motivacija kratkotrajna. Večina zaposlenih hitro sprejme mnenje, da si višje plačilo zasluži in tako ne vzdržuje višje produktivnosti.

Pri zaznavanju enakosti med zaposlenimi se pojavijo tri oblike enakosti, in sicer notranja enakost, zunanja enakost ter individualna enakost. Notranja enakost je razmerje med delovnimi mesti v isti organizaciji. Ker je za različno opravljeno delo potrebno različno znanje in različen napor, je razlika tudi v nagrajevanju za opravljeno delo. Tako mora biti sistem nagrajevanja usklajen z ravniyo znanja, veščin in izkušenj, potrebnih za uspešno opravljeno delo. Zaposleni sprejemajo različne višine nagrad, če so upravičene. Fisherjeva in drugi (2006, 488) navajajo, da notranja enakost obstaja takrat, kadar so razlike v nagradah za opravljeno delo poštene, tako da razlike niso ne previsoke ne prenizke.

V nasprotju z notranjo enakostjo pa je zunanja enakost razmerje med podobnimi delovnimi mesti v različnih organizacijah. Tako zunanja enakost predstavlja podobno plačilo za podobno delo v različnih organizacijah. Zaposleni sprejemajo različno plačilo za različno delo, če pa nastane situacija, da je podobno delo v eni organizaciji bolj plačano kot v drugi, pa zaznajo neenakost. Vendar je zelo težko doseči zunanjo enakost, kajti nobeno delo ni čisto enako in primerjava med deli je zelo težka. Še tako podobno delo v različnih organizacijah zahteva različno odgovornost, znanje, izkušnje, veščine idr. Poleg tega pa tudi organizacije same povzročajo nesorazmerja, ker, kot ugotavljajo Fisherjeva in drugi (2006, 501), organizacije tekmujejo za kadre z znanjem, ki ga potrebujejo za uspešno poslovanje tako, da jim poleg drugih stvari ponujajo tudi višje plačilo.

Zadnja oblika enakosti pa je individualna enakost, ki predstavlja razmerje med zaposlenimi, ki opravljajo enako delo v isti organizaciji. Ta enakost je še posebno občutljiva, saj se zaposleni najlažje primerjajo med seboj in so razlike najbolj vidne. Težko je določiti sistem nagrajevanja, ki dobro upošteva individualno enakost, kajti določitev razlogov za različna plačila za enako delo v isti organizaciji je zapletena. Razlogi so lahko na eni strani izkušnje in dolžina staža ali na drugi strani uspešnost ter učinkovitost (produktivnost). Zato Fisherjeva in drugi (2006, 489) dodajajo, da morajo zaposleni poznati razloge za različne višine nagrad in se strinjati z njimi, če hoče organizacija zagotavljati individualno enakost.

Armstrong (2003, 623) se strinja z različnimi enakostmi, vendar ugotavlja, da organizacije zelo težko zadostijo vsem enakostim. Ker je sistem nagrajevanja podvržen razmeram na trgu, se organizacije v želji po potrebnih kadrih nemalokrat odpovejo določenim enakostim, da zadostijo svojim potrebam po določenih kadrih, ki dosegajo višjo ceno na trgu.

2.3.2 Upravljanje sistema finančnega nagrajevanja

Poleg zagotavljanja enakosti in pravičnosti mora sistem finančnega nagrajevanja s svojo funkcijo v razmerju med organizacijo ter zaposlenimi imeti tudi široko podporo med zaposlenimi. Sistem finančnega nagrajevanja je lahko še tako izpopolnjen, vendar bo neuspešen, če ne bo pozitivno sprejet med zaposlenimi. To lahko dosežemo s primernim izvajanjem in vzdrževanjem sistema, kjer se pojavijo določena vprašanja (Fisher in drugi 2006, 516).

Eno od glavnih vprašanj je odnos organizacije do javnosti višine nagrad zaposlenih. Veliko organizacij se odloča za skrivnostnost glede višin nagrad, saj se s tem lažje upravlja s sistemom finančnega nagrajevanja in manj informacij lahko vpliva na zaznavo pravičnosti med zaposlenimi. Vendar pa so študije Lawlerja (1990, po Armstrong 2003, 516) pokazale, da zaposleni večinoma narobe ocenijo plače sodelavcev, poleg tega pa se tudi managerji drugače odločajo pri dodeljevanju nagrad, kadar njihove odločitve niso javne. Vprašanje o javnosti nagrad je zelo težko in nima konkretnega odgovora, vendar ima velik vpliv na vedenje in odnose med zaposlenimi. Organizacije zato po svoji presoji odločajo o skrivnostnosti plač oziroma nagrad v želji po zagotovitvi enakosti, morajo pa se zavedati, da mora zaposleni vedeti, kakšen je njegov položaj v sistemu nagrajevanja.

Kot že omenjeno, mora biti sistem nagrajevanja v izvrševanju svoje funkcije uspešen, zato mora biti pozitivno sprejet med zaposlenimi. Zaposleni so načeloma bolj zadovoljni z nagrajevanjem, katerega so imeli sami možnost sooblikovati, zato mora organizacija najti pot, kako vključiti zaposlene v proces nastajanja sistema nagrajevanja, da bo le-ta čim bolj uspešen.

3 NAČINI FINANČNEGA NAGRAJEVANJA

Organizacija lahko nagrajuje svoje zaposlene na različne načine, od finančnega in nefinančnega nagrajevanja do različnih ugodnosti, kot je npr. uporaba službenega vozila. Vendar se ta diplomatska naloga osredotoča na finančno nagrajevanje in različne načine le-tega, kar predstavlja najpomembnejši del nagrajevanja zaposlenih. V nadaljevanju so predstavljeni različni načini finančnega nagrajevanja, ki jih organizacije uporabljajo za nagrajevanje zaposlenih.

3.1 Splošno o načinih finančnega nagrajevanja

3.1.1 Skupna kompenzacija

Ker organizacija za doseg svojih ciljev potrebuje zaposlene, jih mora tudi primerno nagraditi za opravljeno delo. Za nagrajevanje organizacije uporabljajo različne načine kompenzacije s pomočjo sistemov nagrajevanja, katerih glavni člen je finančno nagrajevanje. Merkač Skok (2005, 197) trdi, da je finančna nagrada ali plača za delo tako imenovani psihološki faktor, zato se v veliko organizacijah srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, ki bo hkrati omogočila normalno življenje zaposlenemu in vplivala na zavzetost za delo. Ker imajo organizacije različne cilje in interese, uporabljajo različne sisteme finančnega nagrajevanja. Lipičnik (1997, 178) navaja, da je odvisno od organizacije in njenih ciljev, kakšen sistem nagrajevanja bo uporabila za svojo rabo. S sistemi nagrajevanja želi organizacija zaposlene stimulirati za doseganje svojih ciljev, zato je finančna nagrada svojevrstno orodje za krmiljenje aktivnosti zaposlenih, še dodaja Lipičnik. Pri odločitvi organizacije o sistemu finančnega nagrajevanja mora organizacija upoštevati svoje strateške usmeritve in jih vgraditi v sistem. Merkač Skok (2005, 196) pravi, da »organizacija praviloma definira in po lastni meri ter potrebah in zmožnostih oblikuje tak sistem nagrajevanja, ki bo zadostil motivacijskemu vidiku«, pri tem pa se poskuša vesti gospodarno. Na drugi strani pa zaposlene zanima bolj socialni vidik, kot je višina finančnih nagrad in varnost zaposlitve, še dodaja Merkač Skok. Ventrice (2003, 117) pa zagovarja, da so zaposleni najbolj motivirani in učinkoviti takrat, ko vidijo, kakšni so cilji, vrednote ter strateški plan organizacije in ko imajo občutek, da njihovo individualno delo vpliva na uspeh organizacije. Zato mora sistem finančnega nagrajevanja vzpostaviti povezavo med cilji organizacije in cilji zaposlenega tako, da se nagrajujejo dosežki, ki vodijo do skupnih ciljev.

Pri oblikovanju sistema finančnega nagrajevanja veljajo številna pravila in predpisi, katere mora organizacija spoštovati. Na osnovi teh pravil pa si vsaka organizacija sama oblikuje svoj sistem, navaja Lipičnik (1997, 178).

Obstajajo številni načini finančnega nagrajevanja, ki imajo različne funkcije. V osnovi se finančne nagrade delijo na fiksne in variabilne, ki skupaj tvorijo celotno

strukturo sistema finančnega nagrajevanja. Struktura celotne finančne nagrade oziroma plače ima več delov, vsak od njih pa ima določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje za organizacijo, ugotavlja Lipičnik (1997, 179). Merkač Skok (2005, 196–197) nadaljuje, da s strukturo plače oziroma finančne nagrade določimo osnovno plačo in pa plačo na podlagi delovne uspešnosti, napredovanja, nagrajevanja, ustvarjalnosti, bonusov in drugih nagrad, kar predstavlja variabilni del.

V strukturi celotne finančne nagrade oziroma plače je zelo pomembno tudi razmerje med fiksnim in variabilnim delom. To razmerje mora biti tako, da je zaposleni zadovoljen s svojim plačilom in da ga le-to vzpodbuja ter motivira za delo. Merkač Skok (2004, 29) to potrjuje in pravi, da gre pri razmerju med fiksnim ter variabilnim delom finančne nagrade zato, da organizacija skladno s svojo poslovno vsebino in vodstveno filozofijo oblikuje tak sistem nagrajevanja, da doseže pozitiven učinek. Kombinirana oblika fiksnega in variabilnega dela nagrajevanja omogoča stabilnost v zaslužkih, prav tako pa tudi neposredno motivira, ker zaposleni točno vedo, da so njihovi dohodki premo sorazmerni njihovim doseženim rezultatom, še dodaja Merkač Skok (2005, 195–196). Študije Hacketta (1999, po Fisher in drugi 2006, 557) kažejo, da za resnično motiviranje zaposlenih mora biti višina variabilnih finančnih nagrad za nadpovprečno opravljeno delo vsaj 15 do 20 odstotkov višine osnovne plače.

3.1.2 Variabilno plačilo

V strukturi celotne finančne nagrade oziroma plače ima variabilni del poseben status, ker ima zaradi svoje specifične narave pomemben vpliv na zaposlene. Sam po sebi ima variabilni del temeljni namen, da ga mora zaposleni vsakič znova zaslužiti z uspešnim delom, navaja Armstrong (2003, 687), in dodaja, da mora zaposleni sprejeti verjetnost, da ga ne bo dobil v primeru neuspešnosti.

Obstajata dve podskupini variabilnih plačil, in sicer nagrade za vzpodbudo ter nagrade za uspeh. Glavni cilj nagrad za vzpodbudo je motiviranje zaposlenih za izpolnitev načrtovanih ciljev, izboljšanje učinkovitosti in pa vzpodbujanje zaposlenih k pridobivanju novih znanj na način, da so zaposleni osredotočeni na specifične cilje (Armstrong 2003, 687). Tako so finančne nagrade za vzpodbudo namenjene direktni motivaciji na način »to naredi, pa boš dobil nagrado«, dodaja Armstrong. V nasprotju z nagradami za vzpodbudo pa je namen nagrad za uspeh finančno priznanje in prepoznanje posebnih dosežkov zaposlenih v smislu prekoračitve planiranih ciljev ali osvojitve zaželenih znanj, nadalje pravi Armstrong. Zato nagrade za uspeh predstavljajo sredstvo za prepoznavanje in priznavanje posebnih dosežkov in tako posredno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

3.2 Osnovna plača

3.2.1 Namen

Osnovna plača je fiksni del plače oziroma nagrade, ki pripada zaposlenemu. Višina osnovne plače ima poleg dogovorjene cene delovne sile, do katere najpogosteje pridemo na osnovi razlik v zahtevnosti dela, vsaj še dva namena, ugotavlja Lipičnik (1997, 179). »Prvi namen zadeva konkurenčnost na trgu dela. Vsaka organizacija, ki želi biti konkurenčna na trgu dela, ki mu primanjkuje ustreznih delavcev, v drugih organizacijah pa takšni delavci so, si prizadeva plačati za enako delo več, kakor plačuje konkurenca,« nadaljuje Lipičnik. »Drugi namen pa se nanaša na razmerja plač v organizaciji. S pomočjo vrednotenja dela organizacije poskušajo doseči takšno razmerje v plačah delavcev, da bi se že po višini plače vedelo, kdo opravlja bolj zahtevno in bolj pomembno delo,« še dodaja Lipičnik. Armstrong (2003, 625) pa nadaljuje, da višina osnovne plače zaposlenih kaže na namene organizacije po konkurenčnosti na trgu dela z razmerjem med realnimi plačami v organizaciji in ceno na trgu dela.

3.2.2 Višina osnovne plače

Ker ima višina osnovne plače pomembno funkcijo, je določanje višine zahtevno in pomembno za odnose v organizaciji. Večina organizacij definira delovna mesta, jih ovrednoti in razvrsti v tarifne skupine ter plačilne razrede glede na zahtevnost dela in druge značilnosti s pomočjo akta o sistemizaciji, navaja Merkač Skok (2005, 200). Zato obstajajo različni načini, ki razvrščajo delovna mesta v tarifne skupine in plačilne razrede, tako da nastane neka struktura različnih višin osnovne plače za različna delovna mesta. Nato organizacije v skladu s svojo strategijo določijo višino osnovnih plač in tako ustvarijo plačna razmerja. Za plačna razmerja Armstrong (2003, 658) ugotavlja, da definirajo različne višine osnovnih plač za delovna mesta oziroma skupine delovnih mest ozirajoč se na notranjo relativno vrednost, določeno s sistemizacijo, in pa na zunanjo relativno vrednost na trgu dela.

Vendar so nekatera delovna mesta takšna, da so preveč specifična, da bi se jih dalo sistemizirati. Za taka dela ali naloge, ki jih opravljajo zaposleni s posebnimi znanji ali managerji, organizacije določajo višino osnovne plače individualno za določenega zaposlenega in ne za delovno mesto, ugotavlja Armstrong (2003, 658–659). Tak zaposleni ima poleg osnovne plače ali nagrade lahko tudi predvideni variabilni del nagrade, velikokrat pa se zaradi večje učinkovitosti ali uspešnosti zaposlenega pri delu preprosto določi nova višja osnovna plača, nadaljuje Armstrong. Višina osnovne plače pri teh zaposlenih je večinoma preprosto relativna vrednost zaposlenega na trgu. Tak sistem določanja višine osnovne plače uporabljajo organizacije, ki želijo maksimalno svobodo finančnega nagrajevanja in imajo posebne potrebe ter specifične okoliščine delovanja, kjer je potrebna maksimalna fleksibilnost, še ugotavlja Armstrong. Lipičnik

(1997, 180) se strinja in pravi, da bolj kot je delo kreativno, bolj je primerno skleniti z delavcem individualno pogodbo.

Gruban (2006, 21) pa trdi, da »visoka plača omogoča, da so zaposleni odgovorni za doseganje vsaj minimalnih pričakovanj glede uresničevanja nalog in ciljev ter delovne uspešnosti, žal pa ne spodbuja k maksimalnim dosežkom.« Zato je poleg osnovne plače potreben tudi variabilni del, ki je namenjen spodbujanju maksimalnih dosežkov in motiviranju zaposlenih.

3.3 Variabilni del

3.3.1 Namen

Z variabilnim delom organizacije poskušajo po Armstrongovem mnenju (2003, 688) vzpodbuditi tri glavne stvari, in sicer:

- motivacijo: povezovanje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih z nagradami motivira zaposlene za učinkovitejše delo ter večjo uspešnost, seveda pa zato morajo obstajati pogoji, ki so opisani v naslednjem poglavju;
- sporočanje: organizacija preko variabilnega dela v sistemu finančnega nagrajevanja sporoča pomembna sporočila glede ciljev in želenega vedenja zaposlenih, da zaposleni vedo, kaj jim prinaša nagrade in kakšno vedenje je zaželeno, hkrati pa usmerja pozornost zaposlenih;
- enakost: zaposleni morajo čutiti pravičnost nagrad.

Prav tako pa organizacije poskušajo tudi s pomočjo variabilnega dela nagrad v sistemu finančnega nagrajevanja vzpostaviti naslednje (Armstrong 2003, 688):

- jasna povezava med variabilno nagrado in učinkovitostjo oziroma uspešnostjo;
- zaznava in priznavanje dosežkov na jasnem način;
- uvedba naravnosti k učinkovitosti in uspešnosti;
- priznavanje pomembnosti razvijanja veščin in znanj;
- skupinsko nagrajevanje in s tem skupinsko delo poleg individualnega;
- koncentracija na pomembna in bistvena področja;
- privlačnost za kadre, ki so samozavestni in sposobni doseganja rezultatov, v zameno pa pričakujejo primerno nagrado;
- izboljšanje konkurenčnosti sistema finančnega nagrajevanja;
- povečanje pripadnosti zaposlenih s skupnim zaznavanjem in delitvijo uspeha organizacije.

Gruban (2006, 21) pravi, da bi moral imeti idealni sistem nagrajevanja vsaj 25 do 50 odstotkov denarnega nadomestila kot variabilni del, ki bi temeljil na enostavnem, vendar uravnoteženem kazalniku uspešnosti z od tri do največ šest postavkami. Nadalje pravi, da bi morala biti razlika med najbolj in najmanj uspešnim glede plačila 1 : 3 do 1 : 5, kar bi povzročilo, da bi bili najmanj uspešni jasno in razvidno plačani pod povprečjem panoge.

Variabilni del finančne nagrade, navajata Robbins in Judge (2008, 99), je del celotne finančne nagrade, ki je odvisen od uspešnosti. Ugotavljanje uspešnosti je pomembno in v sistemih finančnega nagrajevanja obstajajo tri možnosti ugotavljanja uspešnosti ter s tem upravičenosti do nagrad, in sicer individualna, skupinska ter uspešnost celotne združbe. Zeni (1995, 95–96) ugotavlja, da je potrebno upoštevati in uveljaviti sinergijsko moč teh treh pristopov do ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, kajti z motivacijskega vidika imajo ti pristopi povsem različno moč. Poudarek na individualni uspešnosti, nadalje pravi, lahko vodi do individualizacije interesov zaposlenih, ko se le-ti zanimajo samo za svojo uspešnost, doseganje skupnih rezultatov pa ni v njihovem neposrednem interesu. Iz tega sledi, da je potrebna meritev uspešnosti z več pristopi, da se doseže maksimalna učinkovitost organizacije kot celote. Tudi Stone (2002, 44) se strinja in dodaja, da individualno ugotavljanje uspešnosti povzroča atmosfero, kjer ekipno oziroma skupinsko delo ni vrednota, ker povzroča tekmovalnost med člani skupine in spodkopava skupino kot celoto. Tako tudi Pfeifer (po Stone 2002, 45) trdi, da je variabilno plačilo veliko uspešnejše, kadar se nagrajuje uspešnost skupine ali organizacije, kajti, kot pravi, individualno ugotavljanje uspešnosti povzroča več slabih kot dobrih stvari.

Robbins in Judge (2008, 102) ugotavljata, da variabilni del finančne nagrade definitivno vpliva na povečano motivacijo in produktivnost, vendar ima tudi nekaj pomanjkljivosti. Glavna pomanjkljivost za zaposlene je nepredvidljivost, ker nikoli natančno ne vedo, koliko bodo zaslužili v prihodnosti in se tako počutijo manj varno. Na drugi strani pa lahko zaposleni nagrade, ki se redno ponavljajo, vzamejo za samoumevne in tako nagrade zgubijo svojo moč in namen, še nadaljujeta Robbins in Judge.

Obstajajo različni načini variabilnih finančnih nagrad. V nadaljevanju so predstavljene nekatere bolj pogoste oblike individualnih in skupinskih variabilnih plačil.

3.3.2 Individualne nagrade

V sistemih finančnega nagrajevanja obstajajo najrazličnejše individualne nagrade. V nadaljevanju jih je predstavljenih nekaj od njih. Individualna nagrada, vezana na izpolnjevanje norme, je najbolj učinkovita v primerih, kjer obstaja relativno direktna povezava med uspešnostjo in izpolnitvijo zadanih ciljev ter nagrado. Taka nagrada se uporablja v primerih, kjer je delo jasno določeno in se lahko meri dnevna produktivnost.

Ponavadi se nato določi dnevna norma in če zaposleni preseže to normo, dobi nagrado. Vendar pa ima takšen sistem nagrajevanja slabo stran, ugotavljajo Fisherjeva in drugi (2006, 543), kajti ne promovira partnerskega odnosa med organizacijo in zaposlenim, ampak kaže na pomanjkanje zaupanja organizacije zaposlenemu, kar pa na koncu lahko povzroči, da sam sistem ne funkcioniira v skladu s pričakovanji.

Nagrajevanju po normi sledijo podobne individualne nagrade, kot so nagrajevanje po času, nagrajevanje po akordu in pa nagrajevanje s provizijami. Prav nagrajevanje s provizijami ponuja direktno povezavo z uspešnostjo in nagrado, kjer zaposleni dobi provizijo od uspešno izvedenega posla. Vendar pa Fisherjeva in drugi (2006, 545) zagovarjajo, da ima tudi to nagrajevanje nekatere slabe lastnosti, predvsem to, da je nezanesljivo in zaposleni ne ve, koliko bo v prihodnosti zaslužil, ker na posel vplivajo tudi stvari, ki so izven njegovega dosega.

V zadnjem času je vse bolj priljubljena oblika individualne nagrade bonus. Ta predstavlja enkratno nagrado, katero zaposleni dobi ob dosežku zastavljenega cilja oziroma ob izpolnitvi zastavljene naloge, navajajo Fisher in drugi (2006, 545). Zastavljeni cilj je lahko objektivno ali pa subjektivno merljiv. Ker je bonus enkratna nagrada, je višina bonusa višja kot druge nagrade, kar pri zaposlenih povzroči več zadovoljstva, nadaljujejo Fisherjeva in drugi. Rowland (1987, po Fisher in drugi 2006, 547) pa pravi, da so bonusi priročni za organizacijo, ker ne zahtevajo veliko dokumentacije, in so zelo fleksibilni. Bonus je lahko tudi oblika skupinske nagrade, kar je predstavljeno v naslednjem podpoglavju.

Med individualne nagrade sodijo tudi nagrade za zmožnosti, kjer se upoštevajo in nagrajujejo znanje in veščine zaposlenih ter nagrade za delovno dobo, kjer se nagrajuje dolžina delovne dobe zaposlenega.

3.3.3 Skupinske nagrade

Skupinske nagrade imajo enak namen kot individualne nagrade, to je povezava uspešnosti z nagradami, ugotavljajo Fisherjeva in drugi (2006, 550). Razlika je samo v tem, da se pri skupinskih nagradah meri uspešnost celotne skupine posameznikov ali pa celo uspešnost celotne organizacije.

Pri delu, ki ga opravlja ekipa ali skupina zaposlenih in je rezultat odvisen od skupnega navora, se lahko uporablja nagrajevanje ekipne uspešnosti za motiviranje zaposlenih. Kot opisujeta Armstrong in Ryden (1996, po Armstrong 2003, 705) je ekipna nagrada dodeljena sodelujočim v obliki bonusa, in sicer proporcionalno z višino osnovne plače, manj pogosto pa je dodeljena sodelujočim v enakih delih.

Nagrajevanje ekipne uspešnosti ima po Armstrongovem mnenju (2003, 705) pozitivne in negativne strani. Med pozitivne on šteje spodbujanje timskega dela in sodelovanja, jasno določanje ekipnih ciljev in prioritet, vzpodbujanje fleksibilnega dela znotraj ekipe in različne veščine, nagrajevanje celotne ekipe v primeru doseženega cilja

in pa vzpodbujanje manj produktivnih zaposlenih k izboljšanju ter vključitvi v ekipo. Negativne strani nagrajevanja ekipne uspešnosti so v tem, da deluje samo v uigranih in vzpostavljenih ekipah, da lahko določeni zaposleni ne sprejemajo dejstva, da individualni napor ni nagrajen in da se nekateri nočejo podrediti pravilom skupine. Fisherjeva in drugi (2006, 551) ugotavljajo, da je problem tudi v velikosti ekipe, če je ekipa prevelika. Lahko se namreč zgodi, da posameznik začuti, da ima njegovo delo majhen učinek na skupno uspešnost, ali da se mu zdi, da daje ekipi preveč in posledično svojo produktivnost zmanjša. Jensen, McMullen in Stark (2007, 128–129) pa dodajajo, da nagrajevanje ekipne uspešnosti lahko vzpodbuja ekipni duh, vendar ne more biti gonilna sila le-tega, ker je to stvar managementa.

Zaradi zgoraj opisanih stvari je nagrajevanje ekipne uspešnosti za Armstronga (2003, 706) smiselno samo takrat:

- ko je ekipa jasno določena;
- ko je ekipa že uigrana in funkcionalna;
- ko je delo sodelujočih v ekipi močno povezano in je uspešnost ekipe odvisna od skupnega navora vseh;
- ko so cilji in standardi uspešnosti vnaprej postavljeni ter sprejeti med člani ekipe;
- ko je ekipna nagrada povezana z uspešnostjo ekipe.

Ena od oblik skupinske ali ekipne nagrade je deljenje dobička organizacije, kjer zaposleni za nagrado dobijo delež dobička, če je organizacija uspešna. Podobno kot deljenje dobička je tudi deljenje prihodkov, kjer zaposleni dobijo delež prihodka organizacije, ki je rezultat skupinskega dela, trdijo Fisherjeva in drugi (2006, 552).

Pomembna skupinska ali ekipna nagrada je tudi bonus. Tako kot individualni bonus je tudi skupinski bonus enkratna nagrada, ki jo dobi zaposleni ob uspešnosti skupine oziroma ekipe, kateri pripada. Izplačuje se na podlagi skupinske uspešnosti, ko skupina doseže prej zastavljene cilje in je uspešnost odvisna od vseh ter od vsakega člana skupine, navaja Lipičnik (1997, 180) in nadaljuje, da je v takih primerih izredno težko ugotavljati individualni prispevek k uspešnosti. Zaradi tega dobijo vsi delavci, udeleženi v takšni skupini, enako nagrado. Tudi Gross (1999, po Zupan 2001, 184) se s tem strinja in dodaja, da morajo biti finančne nagrade za skupinsko delo dovolj visoke ter povezane z merljivimi cilji, če želimo, da so učinkovite.



4 MOTIVIRANJE S FINANČNIMI NAGRADAMI

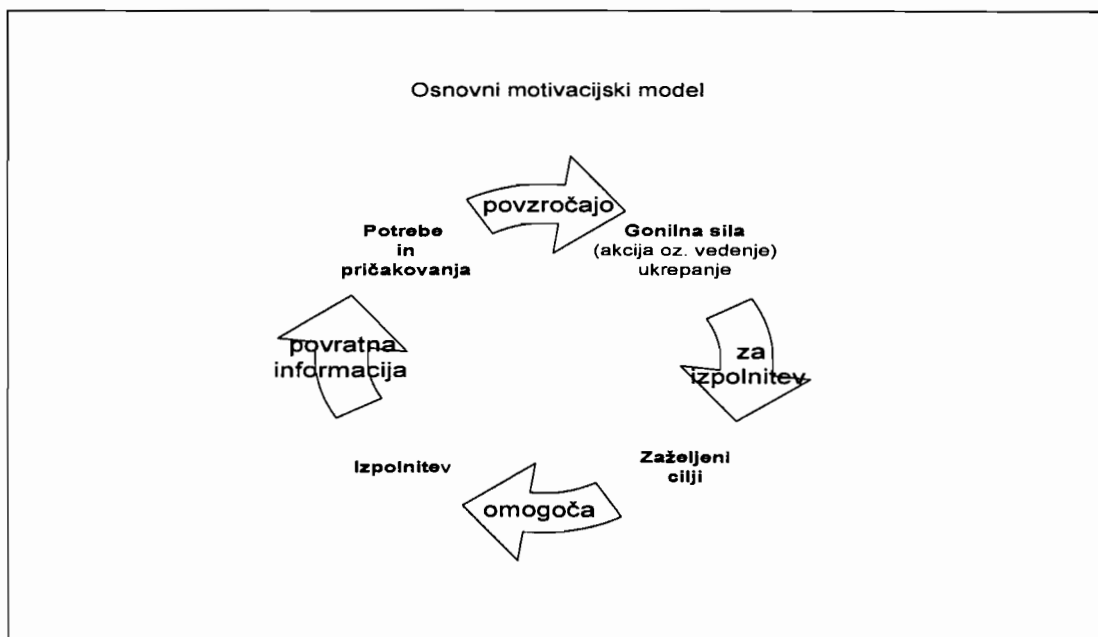
Ena od glavnih funkcij finančnega nagrajevanja je motiviranje zaposlenih. Za motiviranje zaposlenih teorija navaja različne načine vplivanja z različnimi nagradami, kar lahko povzroča tudi neželene posledice.

4.1 Motivacija in teorije

Motivacija v najširšem smislu predstavlja usmerjeno, dinamično komponento vedenja, ki je značilna za živali in človeka (Tušak in Tušak 2001, 28). Tudi Kagan in Havemann (1976, po Tušak in Tušak 2001, 28) motivacijo razumeta kot pojem, ki se nanaša na sile, ki uravnavajo vedenje, ki se je začelo zaradi gonov, potreb ali želja in je usmerjeno k cilju. Motivacija daje energijo, usmerja, ohranja in vzdržuje določeno vedenje.

Človeško vedenje je odvisno od motivacije oziroma motivov, ki so nekakšne silnice, ki določajo obnašanje (Slika 4.1). Motivi so lahko različni. S preučevanjem motivacije in motiviranja pa želimo priti do spoznanja, kaj vzbudi določeni motiv in kako vzbuditi določeni motiv v posamezniku.

Slika 4.1 Poenostavljena skica osnovnega motivacijskega modela



Vir: Povzeto po Mullins 2007, 251.

Splošne teorije motivacije še ne poznamo, razvila pa se je dolga vrsta različnih teorij, ki vsaka na svoj način razlagajo človeško vedenje in aktivnosti. Različne teorije predstavljajo različne možnosti vplivanja na človeka in na njegovo vedenje, kar je bistveni namen finančnega nagrajevanja. V delovnem razmerju motiviranje pomeni spodbujanje določenega vedenja zaposlenih s pomočjo sredstev, da le-ti opravijo zadane

naloge in dosežejo načrtovane cilje. V osnovi delimo motivacijske teorije na vsebinske in procesne, ker pa so nekatere teorije boljše pri pojasnjevanju motivacije pri delu kot druge, so zato izbrane in v nadaljevanju predstavljene Maslowova in Herzbergova teorija kot predstavnici vsebinskih teorij ter Vroomova in Leavittova kot predstavnici procesnih teorij.

4.1.1 Maslowa teorija

Maslow (1970, po Lipičnik 1997, 162) je menil, da je človeška aktivnost vedno usmerjena v zadovoljevanje potreb, ki si hierarhično sledijo. Najprej naj bi človek želel zadovoljiti primarne potrebe, ki jih potrebuje za preživetje, kar so fiziološke potrebe in pa potrebe po varnosti. Šele takrat, ko so te potrebe zadovoljene, se začne prizadevati za izpolnitev sekundarnih potreb, najprej potrebe po pripadnosti in ljubezni, nato potrebe po samospoštovanju in ugledu v družbi, nazadnje pa sledi izpolnitev potreb samoaktualizacije oziroma samorealizacije, kar pomeni izpolnitev lastnih potencialov. Če se zgodi, da je ogrožena ohranitev že izpolnjenih potreb, si človek ponovno začne prizadevati za izpolnitev nižjih potreb v hierarhiji. Lipičnik (1997, 162) ugotavlja, da teorija Maslowa organizacijam nudi mnoge možnosti, da ugotovijo, k čemu bodo zaposleni težili v naslednjem obdobju. Za zaposlene športnike lahko predpostavljamo, kar trdita Maks in Matej Tušak (2001, 44), da teoretični koncept Maslowa nudi izjemne možnosti za razumevanje motivacije. Zaradi tega je nujno poznavanje tega koncepta pri motivaciji športnikov in pa vodilni se morajo zavedati, da športnik ni motiviran s tem, kar že ima, ampak s tem, česar še nima, česar še ni dosegel. Dodajata tudi, da ta teorija samo odgovarja na »zakaj« vedenja, ne sugerira pa specifičnih strategij za motiviranje ljudi.

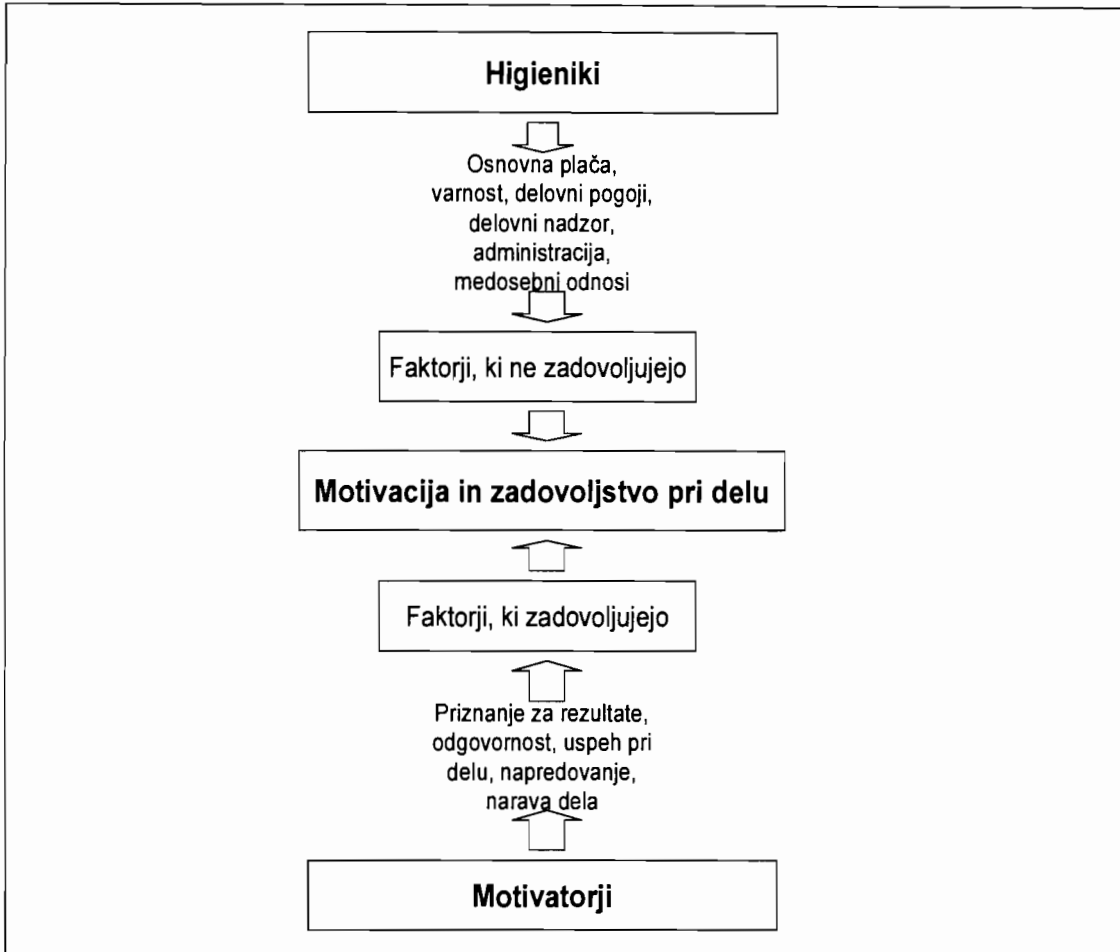
Maslowa teorija motivacije ima omejeno uporabnost pri motiviranju, kajti sama po sebi ne določa, kako motivirati, ampak samo razlaga človeško vedenje v določeni situaciji. Vendar je iz nje mogoče razumeti, da človeka oziroma zaposlenega ne motivirajo izpolnjene potrebe, ampak neizpolnjene. Za motivacijo zaposlenega, po Maslowu, moramo ugotoviti, kje se zaposleni nahaja v danem trenutku v hierarhiji potreb, da ugotovimo, kaj ga bo motiviralo v prihodnje.

4.1.2 Herzbergova teorija

Herzberg (1987, po Lipičnik 1997, 166) je v svoji študiji razdelil vse motivacijske faktorje (elementi, ki vplivajo na motivacijo) v dve veliki skupini, in sicer v motivatorje ter higienike (Slika 4.2). Higieniki sami po sebi ne motivirajo ljudi, ampak samo odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. V nasprotju z njimi pa motivatorji direktno spodbujajo ljudi k delu. Med higienike štejemo položaj, varnost, medsebojne odnose, plačo in druge, medtem ko med motivatorje štejemo uspeh pri delu, odgovornost, napredovanje, priznanje za rezultate. Poleg tega je

Herzberg ugotovil, da je zelo malo faktorjev, ki so samo higieniki ali samo motivatorji, vendar so nekateri faktorji veliko bolj motivacijski kot drugi.

Slika 4.2 Herzberg, motivatorji – higieniki



Vir: Povzeto po Mullins 2007, 262.

Herzbergova teorija motiviranja je uporabna predvsem zato, ker predstavlja dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. Z motivatorji je mogoče izzvati reakcije in aktivnosti pri posameznikih, s higieniki pa je mogoče povzročati v glavnem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo, pravi Lipičnik (1997, 167). Ker ima denar različne učinke na ljudi, je lahko enkrat motivator in drugič higienik. Kot motivator nastopa, kadar je finančna nagrada sredstvo za določanje socialnega statusa, zaznave uspešnosti, odgovornosti, dosežkov, napredovanja idr. Kot higienik pa finančna nagrada nastopa v primerih, ko zadovoljuje najnižje potrebe v Maslowi hierarhiji potreb.

4.1.3 Vroomova teorija

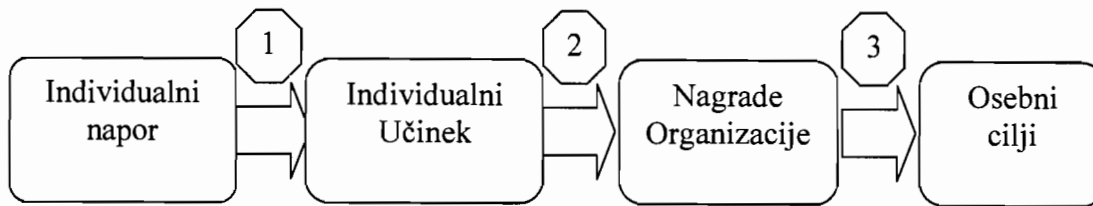
Vroomova (1964, po Lipičnik 1997, 165) teorija pa za razliko od drugih teorij pojasnjuje motivacijske procese in motivacijo kot izbiro vedenja, ter meni, da se prizadevanje in dosežki delavca pri delu razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. Tako se posameznik odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. S tem je motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Ta teorija ima tri glavne komponente, ki pojasnjujejo motivacijo, in sicer:

- pričakovanje: percepcija posameznika o možnosti, da ga bo določeno vedenje vodilo do izpolnitve naloge oziroma cilja;
- instrumentalnost: percepcija možnosti, da bo izpolnitev naloge oziroma cilja vodilo do prejema nagrade;
- valenca: subjektivna želja ali vrednost za posameznika ob dosegi cilja in prejemu nagrade, privlačnost cilja (ki je lahko tudi negativna).

Vroomova teorija pričakovanja je ena od bolj uporabnih teorij motiviranja, ker zelo dobro razlaga izbiro vedenja. Teorija pravi, da bo zaposleni motiviran za bolj učinkovito opravljanje dela v primeru, ko bo verjel:

- da večji napor in zavzetost vodita do zaznave njegove zavzetosti in boljših rezultatov;
- da bodo večja zavzetost in boljši rezultati vodili do nagrad organizacije, kot so finančne nagrade idr;
- da bodo nagrade izpolnile osebna pričakovanja zaposlenega.

Slika 4.3 Vroomova teorija pričakovanja



- 1..... odnos napor – učinek
- 2..... odnos učinek – nagrada
- 3..... odnos nagrada – osebni cilji

Vir: Robbins in Judge 2008, 85.

Kot je razvidno s slike (Slika 4.3) Robbinsa in Judgea (2008, 84–85), se teorijo lahko razlaga tudi z osredotočanjem na tri relacije, in sicer na:

- napor – učinek: zaznava zaposlenega o verjetnosti, da bo večji napor vodil do večjega učinka;
- učinek – nagrada: zaznava zaposlenega o verjetnosti, da bo večji učinek vodil do nagrade;
- nagrada – osebni cilji: zaznava zaposlenega o verjetnosti, da bo nagrada zadovoljila osebne cilje in atraktivnost nagrad za zaposlenega.

Te tri komponente tvorijo motivacijski model, kateri je lahko razmeroma lahko uporabljen pri motiviranju zaposlenih. Zaposleni mora zaznavati veliko verjetnost, da bo ena stvar vodila do druge in da bo nagrada atraktivno visoka, da bo motiviran.

Armstrong (2003, 221) ugotavlja, da bo motivacija visoka takrat, kadar bo odnos med naporom, učinkom in nagrado jasen ter kadar je nagrada zaznana kot sredstvo za izpolnitev potreb oziroma osebnih ciljev. Nadalje navaja, da zunanje ali ekstrinzične nagrade delujejo samo v primeru, ko je jasna povezava med večjim naporom in nagrado ter kadar je višina nagrade primerna količini potrebnega napora. Zato mora biti v sistemu finančnega nagrajevanja jasno določena zveza med povečanim naporom, učinkom in finančnimi nagradami, prav tako pa mora biti višina finančnih nagrad taka, da so le-te privlačne in primerne količini potrebnega napora. Tudi Fisherjeva in drugi (2006, 538) ugotavljajo, da je za maksimalno motivacijo zaposlenih potrebna velika verjetnost pri vsaki od komponent. Zaposleni mora verjeti, da bo večji napor vodil do večjega učinka in da bo večji učinek vodil do nagrade, ki si jo le-ta želi. Sistem finančnega nagrajevanja vpliva na dve od treh komponent teorije pričakovanja: na relacijo učinek – nagrada in na relacijo nagrada – osebni cilji. Zato Fisherjeva in drugi (2006, 538) zagovarjajo, da mora biti instrumentalnost poudarjena s sistemom

nagrajevanja, da se jasno vidi, da večji učinek pri delu vodi do večjih nagrad. Schwab (1973, po Fisher in drugi 2006, 538) pa dodaja, da je valenca v primeru finančnih nagrad tudi visoka, saj zaposleni finančne nagrade zaznavajo kot zelo privlačne.

Mullins (2007, 271) ugotavlja, da Vroomova teorija pričakovanja nakazuje, da je motivacija pri delu zelo kompleksen problem in da je potrebno upoštevati tudi nekatere negativne posledice, ki jih motivacija in s tem uspešnost ter učinkovitost zaposlenih lahko povzroči, na primer povečanje poškodb pri delu ali pa poslabšanje odnosov med zaposlenimi.

4.1.4 Leavittova teorija

Leavitt (po Lipičnik 1997, 164) je razložil teorijo motivacije po modelu, kjer potreba predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost, daje občutek pomanjkanja. Temu sledi napetost, ki je emocionalna, kajti potrebo oseba doživlja kot nemir ali neprijetnost. Zadovoljitev potrebe omogoča cilj, ki je neko stanje, kjer napetost popusti in oseba čuti olajšanje, do cilja pa vodi aktivnost, ki jo povzročata potreba ter napetost skupaj. Ko je cilj dosežen, sledi končna faza v motivacijskem modelu, to je relaksacija ali olajšanje, ki pomeni »subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja« (Lipičnik 1997, 164). Takrat oseba točno ve, da je dosegla cilj.

Leavittova teorija pa, kot navaja Lipičnik (1997, 164), pomaga razumeti celotni proces in faze motivacijskega ciklusa. Teorija nakazuje, katerim aktivnostim se mora posvetiti posebno pozornost za želeno aktivnost zaposlenih. Tako se mora zaposlenim omogočiti doseganje ciljev, na osnovi katerih bi kasneje doživeli olajšanje ali satisfakcijo.

4.2 Denar kot motivator

Vse teorije motivacije poskušajo na svoj način razložiti človeško vedenje in ugotoviti način vplivanja na motivacijo posameznika. Herzberg, Mausner in Syndemann (1957, po Armstrong 2003, 217) so motivacijo razdelili v dva velika razreda; v ekstrinzično ali zunanjo in v intrinzično ali notranjo motivacijo. Tako imajo pri notranji motivaciji motivi izvor znotraj posameznika in jih prepoznamo kot potrebo po uspehu, po prepoznavanju, po priljubljenosti. Pri zunanji motivaciji pa imajo motivi zunanji izvor, ki izvira iz zunanjih motivacijskih dejavnikov. Ti dejavniki so zunanje nagrade, ki se delijo na finančne in nefinančne.

S finančnim nagrajevanjem lahko vplivamo na ekstrinzično motivacijo, na intrinzično pa ne moremo oziroma lahko samo posredno. Tako kot za vse druge zaposlene tudi za poklicne športnike veljajo enaki motivacijski pristopi. Tušak (2003, 82–83) ugotavlja, da so različni športniki različno dovzetni na zunanje in notranje dejavnike, zato lahko sklepamo, da bo tudi finančno nagrajevanje kot zunanji

motivacijski dejavnik različno delovalo na različne poklicne športnike. Armstrong (2003, 218) dodaja, da imajo lahko zunanji dejavniki takojšen in močan efekt, ampak verjetno ne bodo dolgo trajali v primerjavi z notranjimi dejavniki. Tudi Gruban (2006, 22) se strinja in navaja, da zunanje nagrade spodkopavajo notranjo motivacijo, ker se posamezniki čutijo nadzorovani in manipulirani, njihovo delo pa necenjeno, še posebej če gre za zahtevne vrste dela.

Denar kot plačilo oziroma finančna nagrada predstavlja najbolj očitni primer zunanjega motivacijskega dejavnika. Vendar pa so že Herzberg in drugi (1957, po Armstrong 2003, 225–227) podvomili v uspešnost in učinkovitost motiviranja s finančnimi nagradami, kajti pomanjkanje denarja lahko povzroča nezadovoljstvo, medtem ko sam denar ne povzroča dolgotrajnega zadovoljstva. Pa vendar se vsi ljudje ne obnašajo enako in se različno odzivajo na finančne nagrade ter denar. Ker imajo ljudje različne potrebe in želje, je za nekatere denar ter finančna nagrada veliko večji motiv kot za druge, meni Armstrong (2003, 227).

Tako Uhan (2000, 32) zagovarja, da finančna nagrada oziroma plača motivira zaposlene na dva načina, in sicer:

- s količino denarja: večja količina denarja povzroča večjo kupno moč in tako ima zaposleni višji življenjski standard;
- kot merilo socialnega statusa: denar lahko povzroča razlike med ljudmi in tako nudi ljudem možnost za primerjanje z drugimi, količina denarja lahko določa socialni status.

K temu Armstrong (2003, 228) dodaja, da denar lahko privede do izpolnitve mnogih potreb in je zato močna sila. Tako lahko zagotavlja osnovne potrebe po preživetju in varnosti, prav tako pa lahko izpolni potrebe po samospoštovanju in statusu. Ker je denar zelo vidna nagrada, lahko povzroča razlike med zaposlenimi. Nadalje navaja, da ima denar kot nagrada veliko moč, ker predstavlja močan simbol, katerega si različni ljudje različno predstavljajo; včasih si ga še celo isti ljudje predstavljajo drugače v drugačnih časih.

Za Grubana (2006, 22) denarna spodbuda deluje res motivacijsko, kadar denar deluje pretežno kot motivator in ne zgolj kot higienik. To pa je pod naslednjimi pogoji:

- nagrada je namenjena za izjemne dosežke in trud ter ne sprotnim rezultatom;
- nagrada je v občutnem znesku;
- nagrada je po frekvenci občasna (ne recimo vsakomesečna).

Tako lahko sklepamo, da ima denar kot nagrada motivacijsko moč. Vendar je ta moč različna pri različnih zaposlenih, pomemben pa je tudi način, na katerega zaposleni pridejo do nagrade oziroma denarja. Finančna nagrada ima lahko tudi negativen učinek na motivacijo oziroma pri zaposlenih z večjimi finančnimi nagradami manjši učinek v

primerjavi z drugimi dejavniki. Treven (1998, 122) se strinja in trdi, da se to kaže predvsem pri ljudeh z zanimivim delom, ki so notranje motivirani in jim že samo delo pomeni dovolj veliko nagrado.

Denar tako lahko predstavlja pozitivno motivacijo v primernih pogojih, ne samo zato, ker ga zaposleni nujno potrebujejo, ampak ker predstavlja tudi sredstvo za pohvalo, nagrado, določitev statusa itd. Zato je zelo pomemben način finančnega nagrajevanja zaposlenih, kajti dober sistem lahko pripomore k večji motiviranosti zaposlenih, slab pa lahko tudi demotivira.

Ker imajo zaposleni različne motive, se tudi različno odzivajo na finančne nagrade. Lipičnik (1998, 199) navaja, da denar in nagrade vplivajo na ljudi kot:

- cilj: ko je nakopičeni denar merilo uspešnosti;
- instrument: ko z nagradami izzovemo določeno aktivnost;
- simbol: ko količina denarja pomeni simbol moči;
- vajeti: ko je denar kot sredstvo za izkoriščanje in manipuliranje s človekom, ki mu denar pomeni zgolj preživetje.

4.3 Vpliv finančnih nagrad preko motivacije na organizacijo

Finančne nagrade in sistem nagrajevanja preko motiviranja zaposlenih tudi močno vplivajo na organizacijo, še posebej je velik vpliv na kakovost ter usposobljenost delovne sile. Dober sistem nagrajevanja daje dobrim in učinkovitim zaposlenim velike nagrade, slabim in neučinkovitim zaposlenim pa nizke nagrade, ugotavljajo Fisherjeva in drugi (2006, 539). Zato dobri zaposleni ostanejo v organizaciji, slabi pa gredo drugam. Slab sistem finančnega nagrajevanja povzroča ravno nasprotno, da so slabi delavci dobro plačani za svoje delo, medtem ko so dobri delavci premalo plačani. Zato dober sistem finančnega nagrajevanja že sam po sebi zagotavlja učinkovito delovno silo in s tem izpolnjevanje ciljev organizacije.

Če so finančne nagrade zaposlenim povezane z učinkovitostjo, potem se bo motivacija zaposlenim povečala, če so le-ti seveda sposobni opravljati delo s takšno učinkovitostjo, navajajo Fisherjeva in drugi (2006, 539). Če zaposleni imajo znanje in so dovolj usposobljeni, da delajo z večjo učinkovitostjo, potem bodo finančne nagrade povečale motivacijo in s tem učinkovitost celotne organizacije, če bo jasna povezava med učinkom in nagrado.

Finančne nagrade oziroma plače imajo tudi vpliv na stroške organizacije. S sistemom nagrajevanja organizacija povezuje stroške z učinkovitostjo in s tem doseganjem ciljev. Tako so stroški delovne sile v primeru, da zaposleni ne dosežejo zastavljenih ciljev manjši, ker je manjše izplačilo nagrad. S tem organizacija povezuje svojo celotno uspešnost in stroške delovne sile.

4.4 Omejitve sistemov finančnega nagrajevanja in motiviranja z njimi

V nekaterih primerih je sistem finančnega nagrajevanja, ki povezuje nagrade z učinkovitostjo, zelo težko vzpostaviti ali pa sam sistem nagrajevanja povzroča neželene učinke na zaposlene. Težko je namreč včasih določiti učinkovitost, v nekaterih primerih pa sistem sam vzpodbuja in motivira na napačne, neželene načine, kar lahko škodi organizaciji.

Sistem finančnega nagrajevanja tudi zahteva čas za njegovo administracijo, ker, kot navajajo Fisherjeva in drugi (2006, 541), mora nekdo vseskozi skrbeti za izvedbo in merjenje učinkovitosti, motivacije ter izpolnjevanja ciljev organizacije, če želi organizacija učinkovit sistem finančnega nagrajevanja in s tem motivirane zaposlene.

Pri obravnavi sistemov finančnega nagrajevanja obstaja velika razlika med teorijo in realnostjo. Organizacije si želijo s sistemi finančnega nagrajevanja povečati motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, kar je zelo težko doseči, ker obstajajo nekatere težavne točke. Milbourne mlajši (1980, po Fisher in drugi 2006, 556) trdi, da če je namen sistema finančnega nagrajevanja motiviranje, potem mora zaposleni imeti občutek, da lahko vpliva na učinkovitost izvrševanja naloge, ki je merjena. Ta osnovni princip je v praksi lahko velika ovira, saj je pri nekaterih delih oziroma nalogah zelo težko določiti, kaj je bolj in kaj manj učinkovito. Druga stvar, ki povzroča težave pri sistemih finančnega nagrajevanja, pa je dejstvo, da ima zelo malo zaposlenih popoln nadzor nad svojim delom, zato je potrebno paziti, za kakšna dela se uporablja določen sistem.

Poleg tega se sistemi finančnega nagrajevanja soočajo z nalogo, kako meriti uspešnost in učinkovitost. Zato obstajata dva načina, in sicer subjektivno ter objektivno. Subjektivne ocene uspešnosti in učinkovitosti imajo majhno veljavnost ter zaposleni jih ne jemljejo kot poštene, ugotavljajo Fisherjeva in drugi (2006, 557). Vendar dodajajo, da tudi objektivne ocene niso vedno boljše, kajti zaposleni velikokrat iščejo in najdejo napake v procesih merjenja.

Za doseganje zelenih namenov morajo biti nagrade primerno in dovolj velike. Že omenjene študije Hacketta (1999, po Fisher in drugi 2006, 557) kažejo, da za resnično motiviranje zaposlenih mora biti višina variabilnih finančnih nagrad za nadpovprečno opravljeno delo vsaj 15 do 20 odstotkov višine osnovne plače. Vendar je to v realnosti velikokrat drugače, zato je višina variabilne nagrade velikokrat ovira pri uspešnem motiviranju zaposlenih za delo.

Povezana sta tudi višina finančnih nagrad in frekvenca izplačil. V splošnem velja, da večja kot je frekvenca izplačil finančnih nagrad, manjša je višina posamezne nagrade. Fisherjeva in drugi (2006, 557) se strinjajo ter pravijo, da je zaradi tega bolje izplačevati finančne nagrade za daljše obdobje, ker bo skupni znesek nagrade večji, kar bo imelo večji vpliv na zaposlene.

Sistem finančnega nagrajevanja je del večjega sistema nagrajevanja, katerega organizacije uporabljajo za tak ali drugačen vpliv na zaposlene. Zato finančno nagrajevanje ne sme biti edini način nagrajevanja, ker, kot ugotavljajo Fisherjeva in drugi (2006, 557), ima organizacija veliko možnosti nagrajevanja, katere mora izkoristiti. Organizacija mora za maksimalen učinek na motivacijo in učinkovitost zaposlenih uporabljati tako finančne kot tudi nefinančne nagrade.

Nadalje še Fisherjeva in drugi (2006, 557) navajajo, da so lahko zaposleni zmedeni, če se finančne in nefinančne nagrade uporabljajo na napačne načine ali se celo ne uporabljajo.

5 SISTEM FINANČNEGA NAGRAJEVANJA V LIGI EBEL

V nadaljevanju je predstavljeno poslovanje hokejskih klubov, ki igrajo v ligi EBEL, nato pa je predstavljen še način nagrajevanja, ki ga klubi uporabljajo. Iz poslovanja klubov in njihovih ciljev se jasno vidi, zakaj uporabljajo takšen sistem nagrajevanja in kaj želijo z njim doseči.

5.1 Poslovanje hokejskega kluba

Hokejski klub v ligi EBEL posluje v mednarodnem okolju in tekmuje s tekmeči iz Slovenije, Avstrije ter Madžarske. Generalni direktor HDD Tilie Olimpije Sekelj³ navaja, da so poslovni cilji športnih klubov na področju Slovenije in okolice ustvariti pozitivno ničlo. Poslovanje kluba je vezano na uspeh ekipe in dobre tekmovalne rezultate kluba. Kadar je ekipa tekmovalno uspešna, takrat je tudi trženjsko zanimiva, prav tako pa privablja tudi gledalce na tekme, kar skupaj povzroča večje prihodke kluba. To vse je uresničljivo z dobro ekipo, ki je homogena, kvalitetna in atraktivna, sestavljena iz posameznikov, ki jih je potrebno zaposliti. Poslovni načrti in tekmovalni cilji kluba, kot ugotavlja Sekelj, so narejeni zgolj za eno leto vnaprej, kajti okolje poslovanja je zelo nestabilno in je dolgoročnejsše načrtovanje nemogoče. Tako da to predstavlja veliko omejitev pri zaposlovanju, zato so tudi pogodbe večinoma enoletne oziroma z možnostjo podaljšanja. Vse te posebnosti v poslovanju so vzrok, da je nagrajevanje športnikov tako specifično.

Nagrajevanje športnikov je v športnih klubih največji strošek, zato je zelo pomemben pravi sistem nagrajevanja. Plače predstavljajo včasih tudi 75 % celotnih letnih prihodkov kluba.

5.2 Opis načina nagrajevanja v EBEL

Sistem nagrajevanja, kot ga uporabljajo klubi v Erste Bank Eishockey ligi (EBEL), se uporablja v športu že dolga leta. Uporabljajo ga vsi klubi v ligi, prav tako je široka uporaba takega nagrajevanja tudi v svetu.

Tako kot ostale organizacije tudi hokejski klubi potrebujejo človeške vire za doseg svojih ciljev. Iz teorije je jasno, da si vsaka organizacija prizadeva zaposlovati najboljše ljudi, hkrati pa jim nuditi pogoje, v katerih bodo ti ljudje vračali organizaciji svoj maksimum. Zato se je na področju hokeja na ledu med klubi izoblikoval sistem finančnega nagrajevanja, ki naj bi poskušal doseči namene, kateri so v teoriji jasno določeni in bi jih uspešen ter učinkovit sistem finančnega nagrajevanja moral izpolnjevati.

³ V intervjuju v prilogi 2.

V sistemu nagrajevanja v EBEL so v veliki meri uporabljene ekipne nagrade. Pri vsaki nagradi obstajajo pozitivni in negativni učinki, zato klubi poskušajo najti kompromis ter najboljše rešitve. Prioriteta kluba je imeti uspešno, homogeno in kvalitetno ekipo, zato je takšen poudarek na ekipnih nagradah, ki vzpodbujajo ekipni duh, pripadnost ekipi itd⁴.

Poleg ekipnih nagrad klubi uporabljajo tudi individualne nagrade, ki tudi dajejo učinke. Po Sekljevem mnenju bi jih lahko uporabljali še več, vendar je težava v postavljanju nalog in ciljev posameznika, prav tako tudi pri merjenju učinkov posameznika.

Višina nagrad, ki jih klubi uporabljajo, mora biti ustrezna, tako da so le-te atraktivne. V klubih določajo višino variabilnih nagrad najprej na podlagi ocene stimulativnosti, nato pa še na podlagi ocene, kakšne dodatne prihodke bi prinesel nagrajeni cilj. Višino osnovne plače pa določa sam trg.

Finančno nagrajevanje športnika hokejista je definirano s pogodbo med klubom in športnikom, v kateri so opredeljene medsebojne obveznosti iz njunega razmerja. Tako je opredeljeno, katere obveznosti mora izpolnjevati športnik, da mu klub v zameno preko sistema finančnega nagrajevanja daje raznorazne nagrade (kompenzacija), ki so opisane v nadaljevanju. Pogodba je sklenjena za dobo enega leta, nato pa se obe stranki lahko nadalje dogovarjata za podaljšanje.

Glavna sestavina finančnega nagrajevanja, definirane v pogodbi, je osnovna plača. V pogodbi je naveden celoten letni oziroma fiksni del nagrad, ki se nato deli na število mesecev, ko traja razmerje. To nato predstavlja osnovno plačo, ki predstavlja fiksni del plače vsak mesec. Ker ima v teoriji višina osnovne plače več namenov, tudi v razmerju klub športnik predstavlja osnovna plača različne vidike. Prvi je zagotovo konkurenčnost na trgu dela, kjer se po višini osnovne plače vidi vrednost športnika na trgu. Ker so pogodbe o zaposlitvi letne, je vidik konkurence in vrednosti na trgu dela zelo izpostavljen. Poleg tega je višina osnovne plače tudi pokazatelj, katerega zaposlenega športnika v klubu bolj cenijo. Klub želi z višino osnovne plače ustvariti razmerja med športniki v ekipi, da se vidi, kdo opravlja težje in bolj zahtevne naloge. Ker ima višina osnovne plače pomembno funkcijo, je določanje višine zelo pomembno za klub in odnose med športniki, zaposlenimi v klubu. Delovanje kluba je zelo specifično, zato se ne da definirati delovnih mest in jih razvrstiti v tarifne skupine, ampak je potrebno določiti višino osnovne plače individualno za vsakega športnika posebej. Športnik ima posebna znanja in teorija pravi, da je višina osnovne plače pri takih zaposlenih preprosto relativna vrednost na trgu (Armstrong 2003, 658–659).

Poleg osnovne plače, ki predstavlja fiksni del, pa klubi preko analiziranega sistema finančnega nagrajevanja nudijo tudi variabilni del (Slika 5.1), s katerim poskušajo

⁴ Povzeto iz intervjuja v prilogi 2.

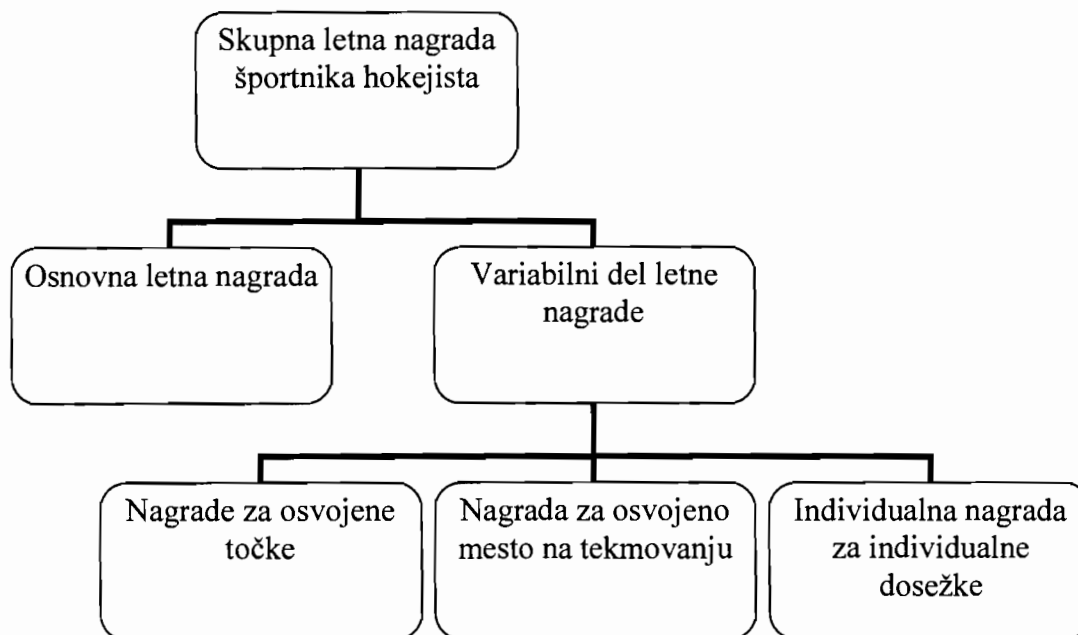
vzpodbuditi motivacijo in hkrati sporočati cilje ter želeno vedenje zaposlenih. Pri variabilnem delu v analiziranem sistemu finančnega nagrajevanja obstajajo skupinske in individualne nagrade. Klubi uporabljajo različne skupinske finančne nagrade, vse pa so izplačane v obliki in na način, ki je v teoriji poznan kot bonus.

Prva od skupinskih nagrad je nagrada za osvojeno točko. To pomeni, da vsak športnik, ki je član ekipe in igra na določeni tekmi, dobi nagrado v primeru uspeha ekipe na tej tekmi (kar pomeni zmaga, ki prinese točke v prvenstvu). Vrednost nagrade za osvojeno točko je definirana v pogodbi, vsi člani ekipe pa dobijo enak znesek za osvojeno točko, ne glede na to, koliko so individualno prispevali k uspehu ekipe. Klub želi s tem bonusom vzpodbuditi in motivirati športnike na posamezni tekmi, kaže pa tudi usmeritev kluba k zmagam in ekipnemu duhu. Nagrada za osvojene točke se izplačuje enkrat mesečno skupaj z osnovno plačo.

Druga skupinska nagrada je bonus za osvojeno mesto v prvenstvenem tekmovanju. To nagrado klub daje vsem članom ekipe, ki je dosegla določeno mesto v tekmovanju. Nagrade za določena mesta so določene v pogodbi, vsi člani ekipe pa dobijo enako nagrado za uvrstitev ekipe na tekmovanju. Boljša kot je uvrstitev na tekmovanju, večja je predvidena nagrada. S tem bonusom želi klub vzpodbuditi konstantno motivacijo preko celega leta in strmenje proti cilju ter čim boljši uvrstitvi ekipe na tekmovanju. Nagrada za osvojeno mesto na prvenstvu se izplačuje v enkratnem znesku, in sicer skupaj s plačo za zadnji mesec (ob izteku pogodbe).

Poleg skupinskih nagrad pa klub preko sistema nagrajevanja nudi tudi individualne bonuse za posebne dosežke, ki so definirani v pogodbi. Ni nujno, da ima vsak športnik v pogodbi definirane individualne bonuse za individualne posebne dosežke. S to obliko bonusa želi klub nagrajevati individualne dosežke posameznikov in jih tako vzpodbujati k boljši individualni motivaciji. Višina bonusa se določa individualno (kot tudi individualni dosežki), izplačuje pa se enkrat letno skupaj s plačo za zadnji mesec (ob izteku pogodbe).

Slika 5.1 Skupne nagrade športnika v analiziranem sistemu nagrajevanja



Pri upravičenosti do nagrad klub postavlja določene omejitve. Športnik mora biti v tekmovalni postavi ekipe na določeni tekmi, da je upravičen do nagrade za osvojeno točko. Prav tako mu pripada sorazmerni delež nagrade za osvojeno mesto v prvenstvenem tekmovanju v primeru, da ne odigra vseh tekem. Če športnik ne igra zaradi poškodbe, ki jo je dobil pri delu (športu), je upravičen do vseh nagrad, ki bi mu pripadale, če bi igral v ekipi.

Klubi v EBEL so s sistemom nagrajevanja načeloma zadovoljni, nenehno pa iščejo prave višine nagrad, ker želijo najti pravo razmerje med osnovno plačo in variabilnim delom. Z izkušnjami so ugotovili, da športniki dosegajo boljše rezultate, kadar imajo nižjo osnovno plačo in višji variabilni del, ker so bolj motivirani. Vendar je omejitev trg, ki postavlja merila in klubi so omejeni pri določanju višine variabilnega dela, kajti športniki imajo raje višji osnovni del in s tem večjo sigurnost.

6 RAZISKOVALNA METODA

6.1 Namen

Diplomska naloga se osredotoča na analizo finančnega nagrajevanja športnikov v Erste bank Eishockey Ligi (EBEL) z namenom, da se razišče sam sistem nagrajevanja in njegove pomanjkljivosti. Kljub temu, da se v nadaljevanju analizirani sistem nagrajevanja uporablja v večini hokejskih klubov na področju lige EBEL, je namen raziskave najti pomanjkljivosti in možnosti izboljšave sistema nagrajevanja. Bistveni del nagrajevanja športnikov je motiviranje, zato je tudi v tej diplomski nalogi poudarek na raziskavi vpliva sistema nagrajevanja na samo motivacijo in motiviranje športnikov.

V skladu s cilji diplomske naloge želim preveriti naslednji hipotezi in podporni hipotezi:

1. H1: Obravnavani sistem nagrajevanja je uspešen.
2. H2: Sistem nagrajevanja pomanjkljivo motivira športnike.
3. H2a: Pomanjkljivost predstavlja variabilni del nagrad, ki je prenizek.
4. H2b: Drugo pomanjkljivost sistema nagrajevanja predstavlja premajhna povezava med individualnim naporom in skupinsko nagrado.

6.2 Raziskovalni pristop

Za analizo nagrajevanja poklicnih športnikov so bili najprej na osnovi prebrane in proučene literature postavljeni teoretični temelji, na katere se opira raziskava. Na podlagi analize teorije je bil izoblikovan idealen sistem nagrajevanja glede na želene učinke, nato pa je bil razčlenjen po posameznih dimenzijah, katere so bile prenesene v vprašalnik. S pomočjo stališč kluba⁵ je bil vprašalnik razvit na način, da bi se z njim raziskovalo, kako obstoječi sistem nagrajevanja poklicnih športnikov izpolnjuje namene in želene učinke, ki so opisani v teoriji. Nato je bil vprašalnik posredovan športnikom – hokejistom, ki so ga izpolnili in s tem priskrbeli podatke, ki so omogočili analizo sistema nagrajevanja. Učinki sistema nagrajevanja poklicnih športnikov so bili primerjani z učinki, katere naj bi imel idealni sistem nagrajevanja, s tem pa so se pokazala odstopanja. S pomočjo analize odstopanj so bile potem predlagane tudi morebitne izboljšave načina nagrajevanja.

6.2.1 Vsebinski vidik razvoja vprašalnika

Najprej je bilo s proučevanjem in analiziranjem teoretičnih izhodišč izpeljano, kakšen naj bi bil idealen sistem nagrajevanja in kakšni naj bi bili njegovi učinki (Tabela 6.1). Fisherjeva in drugi (2006, 483) navajajo, da mora sam sistem nagrajevanja

⁵ Stališča kluba so bila povzeta iz intervjuja v prilogi 2.

vzpodbujati določene vrednote in da mora biti usmerjen k ciljem organizacije, zato mora sporočati zaposlenemu glavne cilje organizacije. Prav tako navajajo, da mora sistem nagrajevanja vzpodbujati zaposlene k učenju in razvoju novih znanj ter vzpodbujati način kulture, ki jo organizacija želi vzpodbujati.

Armstrong (2003, 613) trdi, da mora biti sistem nagrajevanja konsistenten z usmeritvami organizacije. Organizacija preko sistema nagrajevanja sporoča svojo usmerjenost in fokus, naravnost k skupinskemu delu, želeno kulturo v podjetju, prav tako pa tudi kaže, kaj je pomembno v smislu pričakovanj od zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih in občutek pravičnosti sta tudi pomembna elementa nagrajevanja. Glede pravičnosti Armstrong (2003, 614) pravi, da naj sistem nagrajuje zaposlene v skladu z njihovimi prispevki organizaciji. Fisherjeva in drugi (2006, 488) pa navajajo, da mora imeti uspešen ter učinkovit sistem nagrajevanja vgrajene vzode za enakost za vse zaposlene, kjer so upoštevane notranje in zunanje primerjave med višino plačil. Sistem nagrajevanja mora biti usklajen z ravniyo znanja, veščin in izkušenj, potrebnih za uspešno opravljeno delo. Fisherjeva in drugi (2006, 489) nadaljujejo, da morajo zaposleni poznati razloge za različne višine nagrad in se strinjati z njimi, če hoče organizacija zagotavljati individualno enakost. Ta enakost je še posebno občutljiva, saj se zaposleni najlažje primerjajo med seboj in so razlike najbolj vidne. Prav tako pa tudi zunanja enakost predstavlja podobno plačilo za podobno delo v različnih organizacijah, čeprav po mnenju Fisherjeve in drugih (2006, 501) tudi organizacije same povzročajo nesorazmerja s tekmovanjem za kadre z želenim znanjem, ker jim ponujajo višje plačilo.

Samo nagrajevanje teži k temu, da bi bili zaposleni zadovoljni, kajti organizacija ne more dosegati svojih ciljev brez motiviranih in zadovoljnih zaposlenih. Zato mora imeti sistem nagrajevanja široko podporo med zaposlenimi, ker je lahko sistem nagrajevanja še tako izpopolnjen, pa bo neučinkovit, če ne bo pozitivno sprejet med zaposlenimi (Fisher in drugi 2006, 516). K zadovoljstvu zaposlenih veliko pripomore tudi zadovoljstvo s plačilom.

Na podlagi zgornjih teoretičnih izhodišč je bil razvit del vprašalnika⁶, kjer se je primerjalo učinke sistema nagrajevanja v ligi EBEL in pa učinke idealnega sistema nagrajevanja.

⁶ Vprašalnik je predstavljen v prilogi 1.

Tabela 6.1 Učinki idealnega sistema nagrajevanja

| | |
|--|---|
| Sporočanje glavnih ciljev organizacije: | <ul style="list-style-type: none"> • usmerjenost in fokus organizacije • naravnost k skupinskemu delu • zelena kultura v organizaciji • pričakovanja od zaposlenih • poudarjanje zelenih vrednot |
| Zadovoljstvo zaposlenih: | <ul style="list-style-type: none"> • atraktivnost za nove kadre • vzpodbujanje k razvoju novih znanj zaposlenih • ohranjanje obstoječih dobrih kadrov • pozitiven vpliv na odnose med zaposlenimi • pozitivna sprejetost nagrajevanja med zaposlenimi • zadovoljstvo s plačilom |
| Pravičnost: | <ul style="list-style-type: none"> • zagotavljanje vseh enakosti • nagrajevanje zaposlenih v skladu z njihovim prispevkom |
| Motiviranje zaposlenih: | <ul style="list-style-type: none"> • stimuliranje za doseganje ciljev • jasno postavljeni cilji in pričakovanja • povezovanje učinkovitosti in uspešnosti z nagradami • dobro definirano ugotavljanje uspešnosti • privlačne nagrade za uspešnost in učinkovitost • povzročanje zadovoljstva zaposlenih |
| Preprečitev neželenih posledic: | <ul style="list-style-type: none"> • zagotavljanje usklajenega delovanja vseh nagrad • zagotavljanje konkurenčnosti organizacije na trgu • preprečevanje napačnih učinkov nagrad |

V naslednjem delu je bil vprašalnik razvit z namenom preverjanja učinka posameznih nagrad. Ker Lipičnik (1997, 178) navaja, da s sistemom nagrajevanja želi organizacija zaposlene stimulirati za doseganje svojih ciljev in da je finančna nagrada svojevrstno orodje za krmiljenje aktivnosti zaposlenih, so bili preko vprašalnika preverjani predvsem učinki posameznih nagrad na motivacijo športnikov. Kot je predstavljeno v opisu sistema nagrajevanja v EBEL, klubi poleg osnovne plače variabilno nagrajujejo igralce na tri načine, in sicer z nagradami za osvojeno točko, z nagradami za osvojena mesta in pa z individualnimi nagradami. Po Armstrongovem (2003, 688) mnenju organizacija z variabilnim delom sporoča pomembna sporočila glede ciljev in zelenega vedenja zaposlenih, da zaposleni vedo, kaj jim prinaša nagrade.

Na podlagi Vroomove teorije (1964, po Lipičnik 1997, 165), ki pravi, da se prizadevanje in dosežki delavca pri delu razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše ter najkoristnejše, so bile raziskovane tri Vroomove relacije.

Ker so vse variabilne nagrade v sistemu nagrajevanja v EBEL priznanja za rezultate, so po Herzbergovi teoriji to motivatorji, kateri direktno spodbujajo ljudi k delu.

Dve od variabilnih nagrad v sistemu nagrajevanja v EBEL sta skupinska bonusa, kar pomeni, da imata nagradi tudi posebnosti, ki so značilne za nagrajevanje skupinske uspešnosti. Višina nagrade je enaka za vse, po Armstrongovem (2003, 705) mnenju pa ima nagrajevanje skupinske uspešnosti tako pozitivne strani, kot so spodbujanje timskega dela in sodelovanja, jasno določanje skupinskih ciljev itd., kot tudi negativne strani, kot je dejstvo, da deluje samo v uigranih in vzpostavljenih skupinah (ekipah), da se nekateri nočejo podrediti skupini itd. Fisherjeva in drugi (2006, 551) se strinjajo in ugotavljajo, da se lahko zgodi, da posameznik začuti, da ima njegovo delo majhen učinek na skupno uspešnost ali da daje ekipi preveč.

Ker Stone (2002, 44) ugotavlja, da individualno ugotavljanje uspešnosti povzroča atmosfero, kjer ekipno in skupinsko delo nista vrednoti, ker povzročata tekmovalnost med člani skupine in spodkopavata skupino kot celoto, je bil raziskovan tudi vpliv individualnih nagrad na skupino (ekipo).

Na podlagi opisanih teoretičnih izhodišč so bili v vprašalniku⁷ razviti trije deli, v katerih se je raziskovalo učinke posameznih variabilnih nagrad.

V zadnjem delu vprašalnika pa so bili raziskovani učinki osnovne plače in pa variabilnega dela kot celote ter ustreznost razmerja med njima. Lipičnik (1997, 179) ugotavlja, da organizacije poskušajo z višino osnovne plače doseči tako razmerje v plačah delavcev, da bi se že po višini plače vedelo, kdo opravlja bolj zahtevno in bolj pomembno delo. Prav tako je tudi zadovoljstvo s plačilom pomemben člen zadovoljstva zaposlenih, zato je bila z vprašalnikom raziskovana stopnja zadovoljstva z osnovno plačo.

Osnovna plača po Herzbergovi teoriji sodi med higienike, ki odpravljajo nezadovoljstvo, sami po sebi pa ne motivirajo. Vendar lahko pod določenimi pogoji tudi plača motivira, saj Herzberg trdi, da ni noben faktor samo higienik ali samo motivator, ampak je nekje vmes.

Variabilni del kot celota ima namen vzpodbuditi motivacijo zaposlenih (Armstrong 2003, 688), v sistemu nagrajevanja v EBEL pa je v veliki meri vezan na nagrajevanje skupine, kar po teoriji vzpodbuja timsko delo.

⁷ Vprašalnik je predstavljen v prilogi 1.

Glede razmerja med osnovno plačo in variabilnim delom pa teorija pravi, da mora biti tako, da je zaposleni zadovoljen s svojim plačilom in da ga le-to vzpodbuja ter motivira za delo. Tako mora organizacija najti tako razmerje med osnovno plačo in variabilnim delom, da povzroča pozitivne učinke (Merkač Skok 2004, 29).

6.2.2 Tehnični vidik razvoja in izvedbe vprašalnika

Vprašalnik je bil razdeljen na več delov. V vsakem delu se je preverjalo različne učinke sistema nagrajevanja kot celote in pa učinke posameznih nagrad. Na začetku vsakega dela vprašalnika je bila razlaga in namen dela ter način izpolnjevanja vprašalnika.

V prvem delu vprašalnika so bila splošna vprašanja o lastnostih vzorca, kot so narodnost, starost in pa dolžina staža poklicnega športnika – hokejista, na katera se je odgovarjalo z izbiro možnega odgovora ali pa z vpisovanjem odgovora.

V nadaljevanju je sledilo pet delov vprašalnika, kjer je bilo v večini uporabljeno pridobivanje podatkov na način, da so se anketiranci opredeljevali do zapisanih trditvev s pomočjo petstopenjske, bipolarne Likertove lestvice. Pri vsaki trditvi je bilo na voljo pet različnih odgovorov, katere je bilo potrebno obkrožiti in ki so predstavljali stopnjo strinjanja s trditvijo. Nekaj vprašanj je bilo tudi takih, kjer so bili na voljo različni odgovori in je bilo potrebno obkrožiti izbrani odgovor.

Stopnje strinjanja na Likertovi lestvici so:

1. se sploh ne strinjam;
2. se v glavnem ne strinjam;
3. se ne morem odločiti;
4. se v glavnem strinjam;
5. se popolnoma strinjam.

Vprašalnik je bil razvit v dveh različicah, in sicer v slovenskem ter angleškem jeziku, ker so bili med anketiranimi športniki iz različnih držav. V njem je bil uporabljen preprost in enostaven besednjak, uporabljeni so bili tudi žargonski izrazi, vse to z namenom lažjega razumevanja anketiranih športnikov. Anketni vprašalniki na papirju so bili predstavljeni športnikom v njihovih slačilnicah po treningu. Razložena sta jim bila potek in način raziskave, prav tako pa jim je bilo razloženo, kaj se od njih pričakuje. Nato so športniki vzeli vprašalnike, jih izpolnili in takoj vrnili nazaj. Nejasnosti, ki so se pojavile pri izpolnjevanju vprašalnikov, so bile sproti razložene, tako da so športniki lahko pravilno izpolnjevali vprašalnike. Razdeljenih je bilo 46 vprašalnikov, enako število je bilo tudi vrnjenih. Anketa ja bila izvedena med 10. in 16. februarjem 2009.

6.3 Opis vzorca

Raziskava je bila izvedena med športniki – hokejisti, ki igrajo na področju Slovenije, Avstrije in Madžarske v Erste Bank hokejski ligi (EBEL). Anketirani so bili igralci različnih klubov, s klubom pa so imeli sklenjene pogodbe, katere so določale sistem nagrajevanja, ki je analiziran v tej diplomski nalogi. V ligi EBEL igra v desetih klubih skupaj približno 250 poklicnih hokejistov, anketiranih pa je bilo 46 hokejistov, kar predstavlja nekaj manj kot 20 % vseh hokejistov v EBEL. Zaradi lažje izvedbe ankete je večina anketirancev v letošnjem letu članov slovenskih klubov v EBEL, vendar jih je večina od njih tudi že igrala v drugih klubih EBEL. Zato se lahko predpostavlja, da je izbran vzorec reprezentativen za igralce v celotni ligi EBEL, saj je sistem nagrajevanja enak.

6.4 Opis ključnih omejitev

Raziskava in analiza sistema finančnega nagrajevanja ima tudi nekatere omejitve, kot so:

- analiziran in predstavljen je bil sistem finančnega nagrajevanja, ki je prevladujoč v športnem svetu, obstajajo pa tudi drugi sistemi;
- v anketi so bili zajeti samo športniki hokejisti, ki nastopajo v ekipah lige EBEL (Slovenija, Avstrija, Madžarska), zato so rezultati diplomske naloge omejeni na to področje. Lahko pa sklepamo, da se v drugih ligah in panogah športniki obnašajo podobno;
- anketiranci so bili samo moški in je mogoče, da bi se ženske poklicne športnice na analizirano nagrajevanje odzvale drugače.

Navedene omejitve predstavljajo tudi meje posploševanja raziskovalnih zaključkov.

7 REZULTATI ANKETE O UČINKIH SISTEMA NAGRAJEVANJA

Celotni rezultati ankete so predstavljeni v prilogi 3, v nadaljevanju so predstavljeni najbolj zanimivi in pomembni.

7.1 Lastnosti vzorca

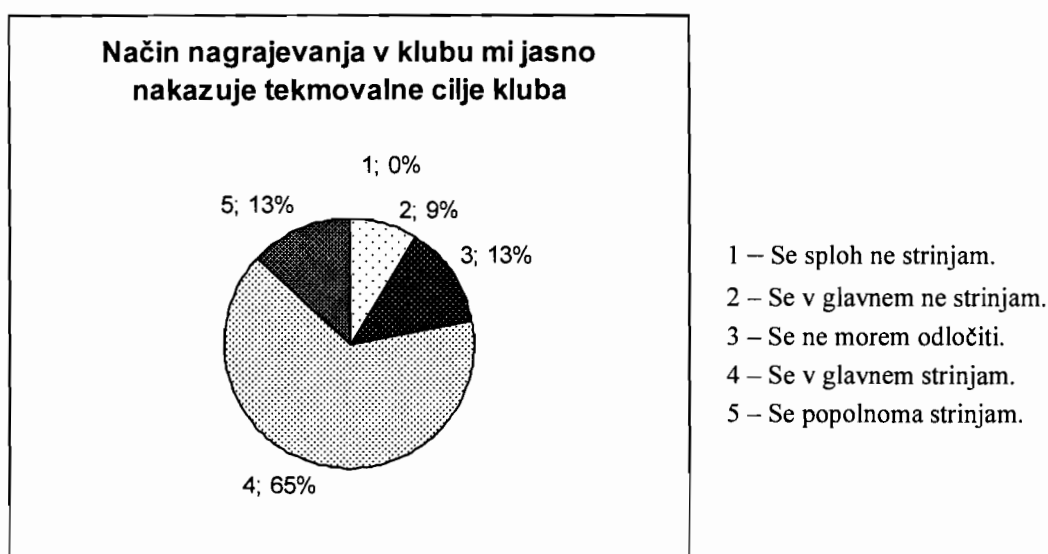
Anketiranih je bilo 46 športnikov hokejistov, katerih povprečna starost je bila 25,3 let, najstarejši med njimi je bil star 40 let, najmlajši pa 19 let. Povprečna dolžina staža poklicnega športnika hokejista je bila 7,4 leta, noben športnik pa ni bil poklicni športnik manj kot dve leti. Med anketiranci je bilo 31 Slovencev, 8 Kanadčanov, 4 Američani, 2 Finca in 1 Šved. Iz HDD Tilie Olimpije je bilo 23 anketirancev, iz HK Acroni Jesenice 21 anketirancev, iz HC Graz 99ers pa sta bila 2 anketiranca.

7.2 Analiza ankete o celotnem sistemu finančnega nagrajevanja

V prvem delu vprašalnika je bil raziskovan celotni sistem nagrajevanja in njegov vpliv v organizaciji.

Najprej je bilo merjeno sporočanje kluba preko sistema nagrajevanja o svojih ciljih, usmeritvah, pričakovanjih, vzpodbujanju kulture, vrednot in novih znanj, kjer se je izkazalo, da sistem nagrajevanja dobro sporoča želeno na večini področij. Kar 78 % športnikov se v glavnem ali popolnoma strinja, da mu klub preko načina nagrajevanja sporoča tekmovalne cilje kluba (Slika 7.1), prav tako pa je tudi 87 % športnikov v glavnem ali popolnoma prepričanih, da klub z načinom nagrajevanja jasno kaže na svojo željo po zmagah.

Slika 7.1 Tekmovalni cilji kluba



V nasprotju s sporočanjem tekmovalnih ciljev in želja kluba se športniki ne morejo odločiti, ali jim klub sporoča pomembnost dobrih odnosov z javnostjo ali ne, saj je bilo

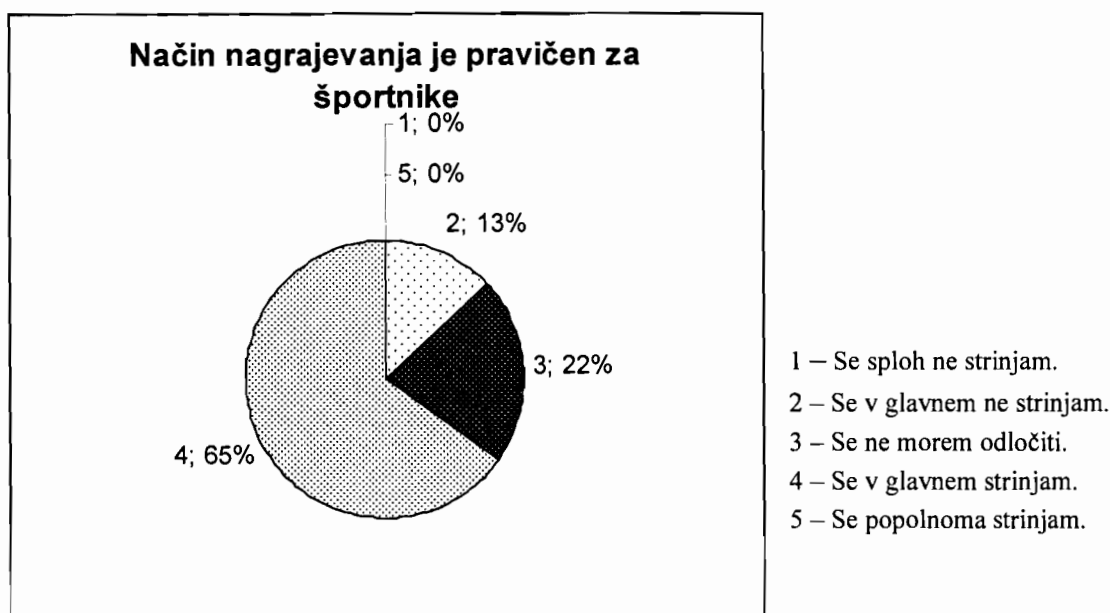
povprečno strinjanje s to trditvijo 3,11 (3 – se ne morem odločiti). 48 % športnikov je v glavnem ali popolnoma prepričanih, da jim klub sporoča svoja pričakovanja od njih, medtem ko je takih, ki se ne morejo odločiti o tem, 30 %. Da klub preko sistema nagrajevanja sporoča, da je na vsaki tekmi potrebno dati vse od sebe, se v glavnem ali popolnoma strinja kar 69 % športnikov, kar nakazuje na dobro sporočanje pričakovanih kluba. 61 % športnikov je v glavnem mnenja, da sistem nagrajevanja sporoča veliko pomembnost skupinskega oziroma ekipnega duha, medtem ko se s tem v večini ne strinja 26 % športnikov. Vendar pa se 47 % športnikov v večini ne strinja, da način nagrajevanja povečuje pripadnost ekipi, kar 39 % pa se glede tega ne more odločiti.

V povzetku raziskovanja sporočanja sistema nagrajevanja se vidi, da sam sistem dobro sporoča tekmovalne cilje kluba in kaže svojo željo po zmagah, medtem ko pri sporočanju dobrih odnosov z javnostjo ni tako uspešen. Prav tako sistem nagrajevanja dobro sporoča pričakovanja od športnikov, tudi to, da je na vsaki tekmi pričakovana stoddostna zavzetost. Ker je ekipni duh kot način kulture v klubu tako pomemben za klub, sistem nagrajevanja dobro izpolnjuje namen in sporoča veliko pomembnost ekipnega duha, vendar pa ne povečuje pripadnosti ekipi.

V raziskavi učinkov sistema nagrajevanja na odnose v ekipi so bili odgovori razpršeni, anketiranci so imeli neenotna stališča glede vpliva, kar kaže na veliko število eksternih spremenljivk. Iz rezultatov ankete je mogoče razbrati, da ima sistem nagrajevanja premajhen vpliv na odnose v ekipi in ni prevladujoč faktor. Prav tako je vpliv sistema nagrajevanja na športni razvoj nepomemben faktor.

Pri preverjanju enakosti in pravičnosti se je izkazalo, da sistem nagrajevanja upošteva enakosti ter je pravičen. V preverjanju pravičnosti kar 65 % športnikov meni, da je način nagrajevanja pravičen za športnike (Slika 7.2).

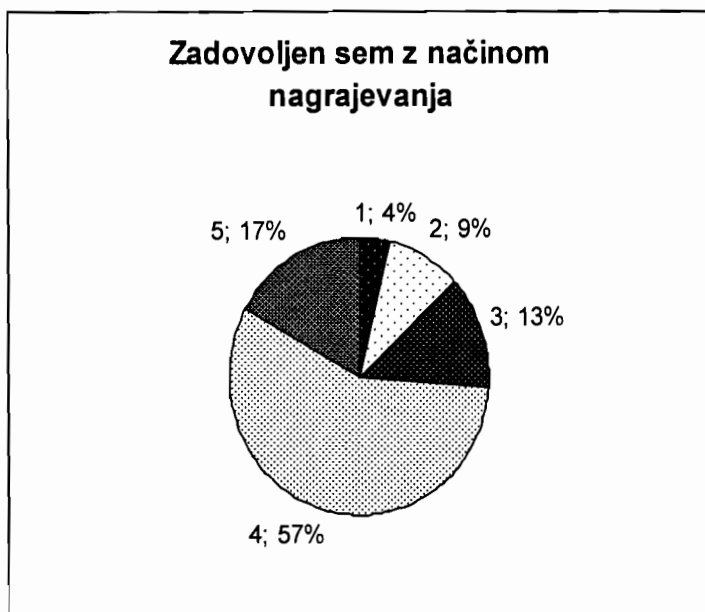
Slika 7.2 Pravičnost sistema nagrajevanja



39 % športnikov meni, da je njihova plača sorazmerna z njihovim učinkom v ekipi, medtem ko se jih 39 % do tega ne more opredeliti. Da sistem nagrajevanja ustvarja napetosti med športniki v ekipi, se 74 % športnikov v celoti ali v glavnem ne strinja. V preverjanju individualne enakosti pa so športniki neenotni, vendar ni zaznati prevelikih neenakosti. Tako se lahko povzame, da je sistem nagrajevanja pravičen in ne ustvarja napetosti med športniki. Sistem nagrajevanja nima vpliva na zunanjo enakost, ker je zaradi specifičnosti panoge rezultat trga, individualna enakost pa je v dobršni meri zagotovljena.

V prvem delu ankete se je tudi izkazalo, da so športniki zadovoljni z načinom nagrajevanja. Da je sistem nagrajevanja zelo dober, se 48 % športnikov v večini strinja, 30 % pa se jih v glavnem ne strinja. Kar 74 % jih je v glavnem zadovoljnih z načinom nagrajevanja (Slika 7.3), prav tako se v 69 % strinjajo s tem, da je sistem nagrajevanja dobro sprejet med športniki. 56 % anketirancev je v glavnem zadovoljnih z višino celotne plače, medtem ko se jih 35 % s tem ne strinja. Povzeto to pomeni, da so športniki zadovoljni z načinom nagrajevanja in da je sam sistem dobro sprejet med športniki, prav tako pa je večina zadovoljna z višino svoje celotne plače.

Slika 7.3 Zadovoljstvo z načinom nagrajevanja



- 1 – Se sploh ne strinjam.
- 2 – Se v glavnem ne strinjam.
- 3 – Se ne morem odločiti.
- 4 – Se v glavnem strinjam.
- 5 – Se popolnoma strinjam.

7.3 Analiza nagrade za osvojene točke

V drugem delu vprašalnika je bil raziskovan vpliv nagrade za osvojene točke, poudarek je bil na vplivu na motivacijo. Pri ugotavljanju jasnosti postavljenih ciljev je 56 % anketirancev v glavnem mnenja, da nagrada za osvojeno točko jasno pove, da klub od športnika in ekipe pričakuje zmage, 22 % pa se jih ne more opredeliti, tako da se lahko sklepa, da so cilji dovolj jasno definirani.

Pri merjenju vpliva na motivacijo je bila uporabljena Vroomova teorija, s pomočjo katere se je ugotovilo, da nagrada za osvojeno točko povečuje motivacijo, vendar ima določene slabosti. Kar 79 % športnikov v glavnem meni, da kadar dajo vse od sebe, takrat igrajo dobro in uspešno. Da pred tekmo točno vedo, kaj morajo narediti, da bodo zmagali, jih pravi 61 %. Tako se lahko povzame, da športniki vedo, da če bodo vložili večji napor, bodo bolj uspešni. Večina tudi točno ve, kaj morajo narediti za uspeh in vedo, da je uspeh odvisen od njih.

Pri raziskovanju relacije učinek – nagrada kar 69 % športnikov meni, da včasih igrajo zelo dobro, pa ekipa izgubi in ne dobijo nagrade. To potrjuje tudi dejstvo, da se kar 70 % športnikov v glavnem ali v celoti ne strinja s trditvijo, da ko igrajo dobro, takrat ekipa zmaga. Da včasih kot ekipa igrajo zelo dobro, pa izgubijo in ne dobijo nagrade, se strinja kar 74 % anketirancev. Tako so v povzetku športniki mnenja, da je premajhna povezava med učinkom ekipe in nagrado ter vedo, da dobra igra tako ekipe kot posameznika včasih ne vodi do nagrade.

Nato pa je bila raziskovana še relacija nagrada – osebni cilji in s tem privlačnost nagrade. Da je nagrada za osvojeno točko dovolj velika in privlačna se strinja 61 % športnikov, medtem ko se jih 22 % o tem ne more odločiti. Vsi športniki pa se ne sekirajo, če zaradi izgubljene tekme ne dobijo nagrade. Tako so v povzetku športniki mnenja, da je nagrada za osvojeno točko dovolj velika in privlačna, niso si pa enotni v tem, ali si želijo zmagati zaradi nagrade ali zaradi česa drugega.

Vroomova teorija pravi, da mora imeti vsaka od relacij visoko valenco oziroma verjetnost, da ena stvar vodi do druge. Pri analiziranju nagrade za osvojene točke se jasno vidi, da je jasna povezava med naporom in učinkom, da je premajhna povezava med učinkom in nagrado ter da je nagrada dovolj privlačna. Zaredi tega nagrada za osvojeno točko povečuje motivacijo, vendar ima določene slabosti.

Ker je nagrada za osvojeno točko po Herzbergovi teoriji motivator, je bil merjen vpliv nagrade na motivacijo. Da obljubljen nagrada za osvojeno točko motivira na tekmi, se strinja 39 % športnikov, medtem ko se jih s tem ne strinja kar 48 %. V povzetku se vidi, da so si športniki zelo neenotni glede tega, ali nagrada za osvojeno točko na tekmi motivira ali ne, in se iz tega lahko sklepa, da imajo športniki večinoma druge motivacijske dejavnike, ki so jim bolj pomembni.

Pri merjenju vpliva značilnosti skupinske nagrade se kar 39 % športnikov ne strinja, da nagrada za osvojeno točko naredi ekipo boljšo in bolj homogeno, 35 % pa se jih do tega ne more opredeliti. Prav tako pa kar 95 % anketirancev meni, da niso jezni na soigralca, če naredi napako in zato ne dobijo nagrade. S tem se vidi, da nagrada za osvojeno točke ne prispeva k homogenosti ekipe, vendar ne povzroča trenj med športniki.

Nagrada za osvojeno točko jasno definira cilje, uresničitev katerih vodi do nagrade, prav tako pa z upoštevanjem Vroomove teorije vpliva na povečanje motivacije športnikov, čeprav ima nekatere pomanjkljivosti, predvsem s povezavo med učinkom in nagrado. Ker športniki ne vidijo nagrade za osvojeno točko kot velikega motivacijskega dejavnika, se lahko sklepa, da na motivacijo bolj vplivajo drugi dejavniki. Kot skupinska nagrada ne povzroča trenj med športniki, vendar tudi ne prispeva k homogenosti ekipe.

7.4 Analiza nagrade za osvojena mesta

V tretjem delu ankete je bila analizirana nagrada za osvojena mesta, kjer se je pokazalo, da ima nagrada vpliv na povečanje motivacije, vendar je glavna napaka pri tej nagradi ta, da je zveza med individualnim naporom in učinkom ekipe premajhna. Najprej je bila raziskovana jasnost ciljev, kjer se je pokazalo, da kar 78 % športnikov

meni, da klub z nagradami za uvrstitve v tekmovanju jasno kaže na pričakovanja. To pomeni, da nagrada za osvojena mesta jasno sporoča cilje kluba.

Nato je bil merjen vpliv nagrade za osvojena mesta na motivacijo s pomočjo Vroomove teorije, ki je pokazal, da ima nagrada vpliv na motivacijo, vendar ima pomanjkljivosti na relaciji napor – učinek. Samo 26 % športnikov pravi, da ima velik vpliv na uspeh ekipe v tekmovanju, medtem ko jih 35 % meni, da nimajo vpliva na uspeh ekipe. Kar 39 % pa se do tega ne more opredeliti. Vsi športniki se v glavnem strinjajo, da boljše, kot bo igrala ekipa, boljša bo uvrstitev na tekmovanju. Tako se lahko povzame, da je v skladu z Vroomovo teorijo zveza med individualnim naporom in učinkom ekipe premalo jasna, ker športniki zaznavajo, da imajo majhen vpliv na učinek ekipe. V nasprotju s tem pa je zveza med učinkom ekipe ter nagrado jasna.

Tudi pri relaciji nagrada – osebni cilji je bilo ugotovljeno, da kar 74 % športnikov meni, da jim nagrade za mesta zelo povečajo skupno plačo. Zato se tudi 60 % anketirancev v glavnem ne strinja, da je višina nagrad za mesta prenizka. S tem je ugotovljeno, da je nagrada za osvojena mesta privlačna, saj večina športnikov pravi, da jim ta nagrada zelo poveča skupno plačo.

V povzetku se vidi, da ima nagrada za osvojena mesta pomanjkljivosti na relaciji med naporom in učinkom, jasna pa je povezava med učinkom ter nagrado, prav tako pa je ta nagrada dovolj privlačna za športnike. Zato ima vpliv na motivacijo, vendar je zmanjšan zaradi pomanjkljivosti, ker športniki ne zaznavajo dovolj, da večji napor vodi do večjega učinka.

Ker je po Herzbergovi teoriji nagrada za osvojena mesta motivator, je bilo to v vprašalniku raziskovano. Vendar se je izkazalo, da kar 44 % športnikov pravi, da jih obljubljeni nagrada za mesta ne motivira čez celotno sezono, samo 30 % pa jih trdi, da jih ta nagrada motivira. Tako se lahko sklepa, da imajo športniki druge motivacijske faktorje, ki so jim bolj pomembni.

Nadalje je bil raziskovan še vpliv na skupino. Da so pomemben del ekipe, meni 48 % športnikov, 39 % pa se jih do tega ne more opredeliti. Tudi tukaj se vidi, da je premajhna povezava med individualnim naporom in učinkom ekipe, kar je pomanjkljivost nagrade za osvojena mesta. Premalo športnikov se počuti kot pomemben del ekipe, zato je povezava med individualnim naporom in učinkom ekipe premajhna.

Tako ima tudi nagrada za osvojena mesta dobro definirane cilje, prav tako ima v skladu z Vroomovo teorijo vpliv na povečanje motivacije, vendar obstaja pomanjkljivost pri verjetnosti, da bo individualni napor vodil do učinka ekipe. Višina nagrade je primerna, saj je za športnike privlačna, prav tako je jasna povezava med

učinkom skupine in nagrado. Vendar pa se tudi tu vidi, da imajo športniki druge za njih pomembnejše motivacijske dejavnike, tako da denar ni njihov glavni motivacijski dejavnik.

7.5 Analiza individualnih nagrad

Četrty del vprašalnika je raziskoval individualne nagrade in njihov vpliv na skupino oziroma ekipo, kjer se je pokazalo, da je glavna pomanjkljivost te nagrade slab vpliv na ekipni duh ter ekipo. Kar 65 % športnikov je mnenja, da nihče v ekipi ne bi smel imeti individualnih nagrad, ker le-te uničijo ekipni duh. Z anketo se je tudi izkazalo, da ima od 46 anketirancev individualne nagrade samo 10 športnikov, kar predstavlja nekaj manj kot 22 %. Tako se lahko sklepa, da športniki niso preveč naklonjeni individualnim nagradam, ker povzročajo nemir v ekipi.

Do naslednjih rezultatov so vodili samo odgovori športnikov, ki imajo individualne nagrade v pogodbi. Kar 80 % teh športnikov je mnenja, da individualna nagrada premalo sporoča pričakovanja. Vendar pa kar 70 % športnikov meni, da če se trudijo in prizadevajo, potem tudi uspešno igrajo. Prav tako je 70 % športnikov mnenja, da če bodo dobro in uspešno igrali, bodo dobili individualno nagrado. Glede privlačnosti nagrade so rezultati preveč neenotni, kar si lahko razlagamo z majhnim vzorcem in različnimi višinami individualnih nagrad.

V povzetku se je pokazalo, da ima individualna nagrada po Vroomovi teoriji vpliv na motivacijo, saj je dokaj jasna zveza med naporom in učinkom ter učinkom in nagrado, pomanjkljivost je lahko samo privlačnost nagrade, vendar je o tem iz raziskave nemogoče sklepati.

Iz raziskave je mogoče sklepati, da je glavna pomanjkljivost individualne nagrade ta, da ji športniki niso preveč naklonjeni, saj menijo, da preveč uničuje ekipni duh.

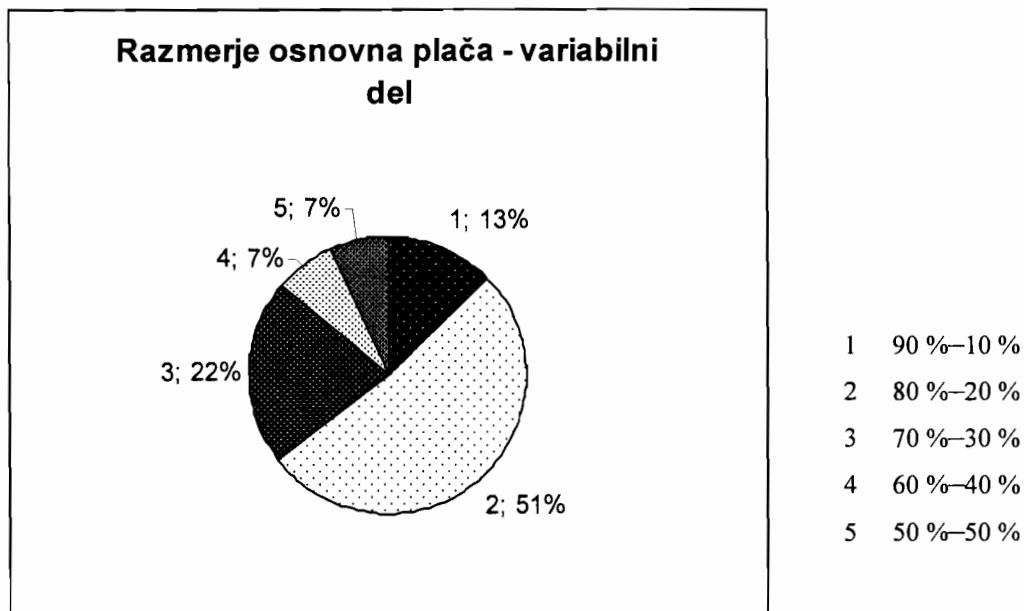
7.6 Analiza osnovne plače in variabilnega dela kot celote

V zadnjem delu ankete je bil raziskovan odnos do osnovne plače in variabilnega dela kot celote, kjer se je pokazalo, da so športniki zadovoljni s svojo osnovno plačo, obenem pa jih variabilne nagrade vzpodbujajo. Z višino osnovne plače je zadovoljnih 56 % športnikov, 34 % pa ne. Glede pravičnosti so rezultati raziskave zelo neenotni, saj 31 % športnikov pravi, da je njihova osnovna plača ravno prav visoka, 39 % da ni, 30 % pa se do tega ne more opredeliti. Vendar je samo 26 % športnikov mnenja, da se morajo za svoj denar truditi bolj kot soigralci.

Pri raziskovanju variabilnega dela kar 60 % športnikov meni, da jim variabilne nagrade pomenijo vzpodbudo. Da so variabilne nagrade v primerjavi z osnovno plačo

dovolj visoke, se strinja 43 % športnikov, 43 % pa se do tega ne more opredeliti. Pri raziskovanju razmerja med osnovno plačo in variabilnim delom pa je kar 52 % športnikov ocenilo, da je njihovo razmerje približno 80–20, 22 % pa jih meni, da je njihovo razmerje 70–30 (Slika 7.4).

Slika 7.4 Razmerje v plači



Tako se lahko sklepa, da so športniki zadovoljni s svojo osnovno plačo, pričakujejo pa tudi variabilne nagrade. Ker višino osnovne plače določa trg, sam sistem nagrajevanja nima velikega vpliva na pravičnost in enakost. Osnovna plača tudi v veliki meri motivira, prav tako pa vzpodbujajo tudi variabilne nagrade, ki so dovolj visoke in privlačne.

8 SKLEP

8.1 Primerjava rezultatov s teorijo

Preverjanje hipoteze 2b: Pomanjkljivost sistema nagrajevanja predstavlja premajhna povezava med individualnim naporom in skupinsko nagrado.

Hipoteza, ki pravi, da je premajhna povezava med individualnim naporom in skupinsko nagrado, je bila potrjena. Pri raziskovanju nagrad za točke se je izkazalo, da športniki vedo, da večji individualni napor na tekmi vodi do uspešnega individualnega igranja, kar po mnenju športnikov vodi do dobre igre ekipe na tekmi. Vendar pa je raziskava pokazala, da športniki menijo, da dobra igra na tekmi ne pomeni tudi nagrade, saj ekipa včasih kljub dobri igri izgubi in obratno. Poleg tega se je tudi pokazalo, da športniki menijo, da dolgoročno (preko cele sezone) nimajo dovolj vpliva na dobro igro in uspeh ekipe. Vendar je na dolgi rok (cela sezona) po mnenju anketiranih športnikov povezava med dobro igro ekipe in nagrado za osvojena mesta velika.

Klub želi s skupinsko nagrado motivirati športnike, zato mora biti jasna povezava med individualnim naporom in nagrado. Po Vroomovi teoriji mora športnik verjeti, da eno (povečan napor) vodi do drugega (nagrade). Tudi Armstrong (2003, 221) ugotavlja, da zunanje ali ekstrinzične nagrade (kar je skupinska denarna nagrada) delujejo samo v primeru, ko je jasna povezava med večjim naporom in nagrado. S tem se strinjajo tudi Fisherjeva in drugi (2006, 538), ko zagovarjajo, da se mora v sistemu nagrajevanja jasno videti, da večji učinek pri delu vodi do večjih nagrad.

V raziskavi se je jasno pokazalo, da športniki premalo verjamejo, da jih povečan napor vodi do nagrade, povezava ni dovolj jasna. Ker pa teorija pravi, da mora biti povezava jasna, je lahko predpostavljena hipoteza, da je povezava med individualnim naporom in skupinskimi nagradami premajhna. Tako je ta hipoteza potrjena.

Preverjanje hipoteze 2a: Pomanjkljivost sistema nagrajevanja predstavlja variabilni del nagrad, ki je prenizek.

Hipoteza 2a, ki pravi, da pomanjkljivost sistema nagrajevanja predstavlja variabilni del nagrad, ki je prenizek, je bila v raziskavi ovržena. V raziskavi se je pokazalo, da športniki nagrade za osvojene točke in nagrade za osvojena mesta zaznavajo kot privlačne. O višini individualnih nagrad je s pomočjo rezultatov ankete težko sklepati, saj je bilo premalo anketirancev z individualnimi nagradami. Na splošno se športniki ne strinjajo, da so variabilne nagrade prenizke.

Teorija pravi, da imajo variabilne nagrade v sistemu nagrajevanja namen vzpodbujanja motivacije (Armstrong 2003, 688), zato morajo biti po Vroomovi teoriji privlačne oziroma take, da bodo izpolnile osebna pričakovanja zaposlenega. Tako Armstrong (2003, 221) ugotavlja, da mora biti višina nagrad taka, da so le-te privlačne

in primerne količini potrebnega napora. Ker športniki zaznavajo variabilne nagrade kot privlačne, lahko trdimo, da je variabilni del nagrad dovolj visok.

Pri analizi razmerja med osnovno plačo in variabilnim delom je bilo ugotovljeno, da ima velika večina športnikov plačo v razmerju (približna ocena) 80–20 ali 70–30, kar je ravno prav, saj študije Hacketta (1999, po Fisher in drugi 2006, 557) kažejo, da mora biti za resnično motiviranje zaposlenih višina variabilnih nagrad za nadpovprečno opravljeno delo vsaj 15–20 odstotkov višine osnovne plače.

Merkač Skok (2005, 196) ugotavlja, da organizacija praviloma definira in po lastni meri ter potrebah in zmožnostih oblikuje tak sistem nagrajevanja, ki bo zadostil motivacijskemu vidiku, pri tem pa se poskuša vesti gospodarno, kar pomeni, da je višina nagrad določena s strani kluba. Mnenje klubov⁸ je, da so igralci, ki imajo višje variabilne nagrade in nižjo osnovno plačo, bolj učinkoviti. Zato si klubi želijo, da bi bile variabilne nagrade višje. Vendar pa Robbins in Judge (2008, 102) ugotavljata, da to sledi v večjo nepredvidljivost, ker zaposleni nikoli točno ne vedo, koliko bodo zaslužili v prihodnosti in se tako počutijo manj varno.

Kljub temu, da si klubi želijo, da bi bile variabilne nagrade višje in osnovna plača nižja, je raziskava jasno pokazala, da so variabilne nagrade dovolj visoke in privlačne, da izpolnjujejo svoj namen. Zato je lahko hipoteza, da je variabilni del nagrad prenizek, ovržena.

Preverjanje druge hipoteze: Sistem nagrajevanja pomanjkljivo motivira športnike.

V raziskavi je bila hipoteza, da sistem nagrajevanja pomanjkljivo motivira športnike, potrjena. Že pri raziskovanju druge b hipoteze o povezavi med individualnim naporom in skupinsko nagrado se je pokazalo, da imajo skupinske nagrade nekaj pomanjkljivosti, ki ne prispevajo k motiviranju športnikov. Največja pomanjkljivost pri obeh nagradah skupinske uspešnosti (nagrada za osvojene točke in nagrada za osvojena mesta) je sigurno premajhna povezava med individualnim naporom, skupinskim učinkom in skupinsko nagrado, ki je pojasnjena pri analizi druge b hipoteze in je po Vroomovi teoriji bistvena pri motiviranju.

V raziskavi je bilo tudi ugotovljeno, da nagrade v analiziranem sistemu nagrajevanja ne povzročajo trenj in ne vplivajo negativno na športnike. Poleg tega je bilo tudi ugotovljeno, da športniki ne odobravajo individualnih nagrad, ker mislijo, da le-te uničujejo ekipni duh.

V teoriji je ena od glavnih nalog sistema nagrajevanja motiviranje zaposlenih za doseganje ciljev (Lipičnik 1997, 178), kar se poskuša doseči z različnimi vrstami nagrad. Nagrade so lahko individualne ali pa skupinske, vendar so individualne nagrade

⁸ Povzeto iz intervjuja v prilogi 2.

v ekipnem športu problematične⁹, ker je zelo težko določiti primerne cilje in meriti učinek posameznika. Za klub je predvsem pomembna homogena in učinkovita ekipa, zato so uporabljene večinoma skupinske nagrade, le redki posamezniki imajo možnost doseganja individualnih nagrad. Pri skupinskih nagradah se po Armstrongovem (2003, 705) mnenju lahko pojavijo tudi trenja med zaposlenimi, vendar je raziskava pokazala, da sistem nagrajevanja ne povzroča trenj med športniki. Tako je lahko potrjeno, da sistem nagrajevanja pomanjkljivo motivira športnike predvsem zaradi nejasnosti med večjim naporom in nagrado, izbira skupinskih nagrad za motiviranje športnikov pa je pravilna.

Preverjanje prve hipoteze: Obravnavani sistem nagrajevanja je uspešen.

Hipoteza, da je obravnavani sistem nagrajevanja uspešen, je bila potrjena. Raziskava je pokazala, da sam sistem dobro sporoča tekmovalne cilje kluba in kaže željo kluba po zmagah, medtem ko pri sporočanju dobrih odnosov z javnostjo ni tako uspešen. Prav tako sistem nagrajevanja dobro sporoča pričakovanja od športnikov, tudi to, da je na vsaki tekmi pričakovana stoddostna zavzetost. Sistem nagrajevanja tudi sporoča veliko pomembnost ekipnega duha, vendar ne povečuje pripadnosti ekipi. Kljub temu pozitivno vpliva na odnose v ekipi. Športniki so zadovoljni z načinom nagrajevanja in sam sistem nagrajevanja je dobro sprejet med športniki, prav tako pa je večina zadovoljna z višino svoje celotne plače. Zaradi specifičnosti panoge sam sistem nima vpliva na ohranjanje obstoječih dobrih kadrov, ker so pogodbe enoletne in je trg zelo razvit¹⁰. Prav tako pa sam sistem nima vpliva na nove kadre, kajti vsi klubi v ligi EBEL uporabljajo takšen sistem.

Ker sistem nagrajevanja na različne načine vpliva in učinkuje na organizacijo ter zaposlene, je bila s pomočjo teorije narejena analiza, kakšni bi bili učinki idealnega sistema nagrajevanja. Po mnenju Fisherjeve in drugih (2006, 483) mora biti sistem nagrajevanja usmerjen k ciljem in sporočati zaposlenim glavne cilje organizacije, vzpodbujati določene vrednote in želeno kulturo ter vzpodbujati k učenju in razvoju novih znanj. Armstrong (2003, 613) pa ugotavlja, da se preko sistema nagrajevanja kaže naravnost organizacije k skupinskemu delu, prav tako pa se kaže, kaj je pomembno v smislu pričakovanj. Zagotavljanje usposobljenega, kompetentnega in lojalnega kadra, ki ga organizacija potrebuje za doseg svojih ciljev in poslanstva, je po Armstrongovem (2003, 614) mnenju pomembna funkcija sistema nagrajevanja, prav tako kot je to zadovoljstvo zaposlenih. K zadovoljstvu zaposlenih veliko pripomore tudi zadovoljstvo s plačilom, poleg tega pa je sistem nagrajevanja lahko še tako izpopolnjen, pa bo neuspešen, če ne bo pozitivno sprejet med zaposlenimi (Fisher in drugi 2006, 516).

⁹ Povzeto iz intervjuja v prilogi 2.

¹⁰ Povzeto iz intervjuja v prilogi 2.

Tako se lahko iz primerjav s teorijo povzame, da sistem nagrajevanja v ligi EBEL dobro izpolnjuje namen sporočanja in namen povzročanja zadovoljstva zaposlenih, premalo uspešen je samo pri sporočanju pomembnosti dobrih odnosov z javnostjo.

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je sistem nagrajevanja športnikov pravičen, ne ustvarja napetosti med športniki in da anketiranci ekipne nagrade ne vidijo kot nepravične. Sistem nagrajevanja nima vpliva na zunanjo enakost, ker je zaradi specifičnosti panoge rezultat trga, individualna enakost pa je v dobršni meri zagotovljena.

Naloga sistema nagrajevanja je tudi zagotavljanje pravičnosti in enakosti. Glede pravičnosti Armstrong (2003, 614) pravi, da naj sistem nagrajuje zaposlene v skladu z njihovimi prispevki organizaciji. Fisherjeva in drugi (2006, 488) pa navajajo, da mora imeti uspešen in učinkovit sistem nagrajevanja vgrajene vzvode za enakost za vse zaposlene, kjer so upoštewane notranje in zunanje primerjave med višino plačil. V primerjavi rezultatov raziskave in teorije se jasno vidi, da analizirani sistem nagrajevanja dobro zagotavlja enakosti in pravičnost.

Kot je bilo že ugotovljeno v analizi predhodnih hipotez, sistem nagrajevanja spodbuja motivacijo športnikov, vendar ima določene pomanjkljivosti. Sistem nagrajevanja kot celota motivira športnike, vendar se je pokazalo, da imajo športniki tudi druge motivacijske dejavnike poleg denarja.

Ker je po Armstrongovem (2003, 613) mnenju namen nagrajevanja izpolnitev obveznosti organizacije do zaposlenega na način, s katerim zaposlenega vzpodbudi oziroma motivira k boljši učinkovitosti, raziskava potrjuje, da sistem nagrajevanja izpolnjuje namen motiviranja športnikov, čeprav ima nekatere pomanjkljivosti.

Ugotovljeno je bilo tudi, da nagrade nimajo večjih napačnih učinkov. Še najbolj so problematične individualne nagrade, kajti športniki so mnenja, da uničujejo ekipni duh.

Ker imajo po mnenju Trevnove (1998, 122) nagrade lahko tudi negativne učinke, raziskava pa je pokazala, da sistem nagrajevanja nima negativnih učinkov (izjema individualne nagrade), se lahko sklepa, da dobro preprečuje napačne učinke. Tudi individualne nagrade, ki so se pokazale kot najbolj problematične, ima v pogodbi zelo malo športnikov, tako da ne vplivajo bistveno na odnose med njimi.

Tako učinki analiziranega sistema nagrajevanja vodijo do zaključka, da le-ta dobro izpolnjuje svoj namen, s tem pa je predpostavljena hipoteza potrjena. Vendar pa ima analizirani sistem določene pomanjkljivosti predvsem pri motiviranju, ker športniku ne kaže dovolj jasno, kako individualni napor vodi do nagrade.

8.2 Zaključki

V diplomski nalogi je bil analiziran sistem nagrajevanja poklicnih športnikov, ki ga uporablja veliko športnih klubov po celem svetu. Z analizo je bilo ugotovljeno, da sam sistem z nekaj pomanjkljivostmi dobro izpolnjuje svoje namene, vendar je mogoč tudi razvoj in izpopolnitev. Sama višina finančnih nagrad je omejena s proračunom kluba, zato je tukaj malo možnosti spremembe, lahko pa bi se spremenil način nagrajevanja. To bi bilo smiselno predvsem z vpeljavo nagrad, ki bi vodile do večje zaznave športnika o tem, da večji napor vodi do nagrade, tako da bi bila instrumentalnost bolj poudarjena. Posameznikova vloga v ekipi in pričakovanja kluba bi morala biti bolj definirana, nagrajeni pa bolj specifični cilji. Razmerje med fiksnim in variabilnim delom je po mnenju klubov preveč v prid fiksnemu, vendar je to rezultat trga, prav tako pa so tudi športniki zadovoljni s sedanjim razmerjem, zato bi bilo to nesmiselno spreminjati. Tako je očitno, da je sam sistem nagrajevanja dovolj uspešen ob predpostavki, da je frekvenca izplačil redna in vnaprej določena. Vendar se v realnosti izkaže, da imajo zamude pri izplačilih, ki so pogoste v športnem svetu, veliko več slabih ali napačnih učinkov kot sam sistem nagrajevanja, zato je potrebno najprej stabilizirati frekvenco izplačil, šele nato je smiselno izpopolnjevanje sistema nagrajevanja.

V splošnem pa mora sistem nagrajevanja še bolj iskati skupne želje kluba in športnika ter vzpodbujati skupne cilje, tako da oba delujeta še bolj vzajemno.

LITERATURA

- Armstrong, M. 2003. *A handbook of human resource management practice, 9th ed.* London: Kogan Page
- Fisher, C., L. F. Schoenfeldt in J. B. Shaw. 2006. *Human resource management, 6th ed.* Boston, New York: Houghton mifflin company
- Gruban, B. 2006. *Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih.* Human Resource Management Revija 11 (februar 2006): 20-25
- Jensen, D., T. McMullen in M. Stark. 2007. *The managers guide to rewards: what you need to know to get the best for – and from – your employees.* USA: Hay group Inc.
- Lipičnik, B. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu.* Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Merkač Skok, M. 2004. *Ravnanje z ljudmi – Študijska gradiva.* Koper: Fakulteta za management Koper
- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih.* Koper: Fakulteta za management Koper
- Mullins, L. 2007. *Management And Organisational Behaviour, 8th Ed.* Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Robbins, S., in T. Judge. 2008. *Essentials of Organizational Behaviour, 9th. Ed.* Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Stone, F. M. 2002. *Performance And Reward Management.* Oxford (UK): Capstone
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov.* Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Tušak, Maks, in Matej Tušak. 2001. *Psihologija športa.* Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete
- Tušak, Matej 2003. *Strategije motiviranja v športu.* Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport
- Uhan, S. 2000. *Vrednotenje dela II.* Kranj: Moderna organizacija
- Ventrice, C. 2003. *Make Their Day! Employee Recognition That Works.* San Francisco: Berret-Koehler
- Zeni, J. 1995. *Diferencijacija Plačil.* Maribor: REFA – Združenje za študij dela in organizacijo podjetij

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

Priloga 2 I ntervju z Matjažem Sekeljem

Priloga 3 Rezultati ankete



Priloga 1:

Anketa o finančnem nagrajevanju v ligi EBEL

V okviru diplomske naloge raziskujem sistem nagrajevanja poklicnih športnikov in pa vpliv, ki ga ima sam sistem nagrajevanja na različna področja. Sestavlil sem spodnjo anketo, na katero želim, da mi odgovorite po svojih najboljših močeh, ne bo vam vzelo več kot 10 minut.

Vnaprej hvala za vaš čas!

Spol (označi) M Ž

Starost

Profesionalni hokejist sem **let**

Narodnost

Igram v ligi EBEL (označi) DA NE

1. del: Celotni sistem nagrajevanja

Spodaj so postavljene trditve, ki zadevajo celotni sistem finančnega nagrajevanja oziroma plačni sistem. Sistem finančnega nagrajevanja tvorijo vse plače in nagrade, ki jih lahko dobiš od kluba, in pa način, kako kakšno nagrado oziroma premijo dobiš. Sistem finančnega nagrajevanja je opisan v pogodbi, ki jo imaš s klubom, kjer je natančno določeno, kakšne so premije in v kakšnem primeru jih dobiš. Ker klub s tem, ko te plačuje na določen način (osnovna plača, premije, bonusi itd) tudi vpliva nate, me zanima, kako se strinjaš z naslednjimi trditvami. **Svoje strinjanje oceni z ocenami od 1 do 5 (obkroži oceno)**, kjer pomeni:

1. Se sploh ne strinjam
2. Se v glavnem ne strinjam
3. Se ne morem odločiti
4. Se v glavnem strinjam
5. Se popolnoma strinjam

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Način nagrajevanja v klubu mi jasno nakazuje tekmovalne cilje kluba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Način nagrajevanja v klubu mi sporoča pričakovanja kluba od mene | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Način nagrajevanja v klubu mi sporoča pomembnost skupinskega oziroma ekipnega duha | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Klub mi z načinom nagrajevanja ne sporoča pomembnosti dobrih odnosov z javnostjo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Priloga 1

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Klub mi z načinom nagrajevanja jasno kaže na željo in cilje kluba po zmagah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Preko nagrad mi klub sporoča, da moram vsako tekmo dati vse od sebe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S skupno višino svoje celotne plače sem popolnoma zadovoljen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sistem nagrajevanja (plačni sistem) je zelo dober | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Način nagrajevanja v klubu mi povečuje pripadnost ekipi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljen sem z načinom nagrajevanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sistem nagrajevanja ustvarja napetosti med športniki v ekipi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sistem nagrajevanja me vzpodbuja pri športnem razvoju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moja plača je primerljiva s plačami hokejistov mojega ranga v drugih klubih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Način nagrajevanja pozitivno vpliva na odnose v ekipi (ekipni duh) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sistem nagrajevanja je med igralci dobro sprejet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Način nagrajevanja je pravičen za športnike | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V primerjavi s soigralci sem plačan ravno prav | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moja plača je sorazmerna s mojim učinkom v ekipi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ekipne premije, kjer vsi igralci dobijo enako premijo, so nepravične | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. del: Premije na osvojene točke

Spodaj so postavljene trditve, ki zadevajo premije na osvojene točke na tekmi, in pa tvoj odnos do njih. **Preberi trditve in oceni z ocenami od 1 do 5 (obkroži oceno)**, v kolikšni meri se strinjaš z določeno trditvijo:

1. Se sploh ne strinjam
2. Se v glavnem ne strinjam
3. Se ne morem odločiti
4. Se v glavnem strinjam
5. Se popolnoma strinjam

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Kadar dam vse od sebe, potem igram dobro in uspešno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Včasih igram zelo dobro, pa ekipa izgubi in ne dobim premije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ko igram dobro, takrat ekipa zmagaja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Premija na točko mi jasno pove, da klub od mene in ekipe pričakuje zmage | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Obljubljena premija na točko me motivira na tekmi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Premija na točko je dovolj velika in privlačna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Včasih kot ekipa igramo zelo dobro, pa izgubimo tekmo in ne dobimo premije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Premija na točko naredi ekipo boljšo in bolj homogeno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ker kakšen soigralec naredi napako na tekmi, ekipa tekmo izgubi in ne dobim premije, zato sem nanj jezen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kot ekipa smo slabi, zato je težko osvajati premije za točke | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zelo malo imam učinka na to, ali osvojim premijo za točko ali ne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zelo si želim zmagati, ker nato sledi premija za osvojene točke | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Če izgubimo tekmo, se sekiram, ker ne bom dobil premije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Premija za osvojeno točko me zelo razveseli in mi dvigne samozavest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pred tekmo točno vem, kaj moram narediti, da bom zmagal in dobil premijo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. del: Nagrade za osvojena mesta

V naslednjem sklopu trditev pa so obravnavani bonusi, ki jih dobiš v primeru npr. uvrstitve v končnico, uvrstitve v polfinale, uvrstitve v finale itd. Zaradi lažjega poimenovanja jih imenujem nagrade za osvojeno mesto. **Oceni, v kolikšni meri se strinjaš s trditvami z ocenami od 1 do 5:**

1. Se sploh ne strinjam
2. Se v glavnem ne strinjam
3. Se ne morem odločiti
4. Se v glavnem strinjam
5. Se popolnoma strinjam

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Klub mi z nagradami za uvrstitve v tekmovanju jasno kaže na pričakovanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Boljše kot bo igrala ekipa, boljša bo uvrstitev v tekmovanju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Če bom sam igral dobro preko leta, bo tudi ekipa igrala dobro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sem pomemben del ekipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Imam velik vpliv na uspeh ekipe v tekmovanju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Priloga 1

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Nagrade za mesta mi zelo povišajo skupno plačo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Višina nagrad za mesta je prenizka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Obljubljena nagrada za mesta me motivira čez celotno sezono | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Če bomo imeli slabo uvrstitev v tekmovanju, se mi bo to zelo poznalo pri skupnih prejemkih, ker ne bom dobil nagrad za mesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. del: Individualne nagrade

V naslednjem sklopu trditev so obravnavane individualne nagrade, ki jih mogoče imaš v pogodbi. Najprej sta dve trditvi na splošno, potem pa je še nekaj trditev, na katere odgovarjaj samo, če imaš tak način nagrade tudi v pogodbi. **Oceni, v kolikšni meri se strinjaš s trditvami z ocenami od 1 do 5:**

1. Se sploh ne strinjam
2. Se v glavnem ne strinjam
3. Se ne morem odločiti
4. Se v glavnem strinjam
5. Se popolnoma strinjam

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Igralci z individualnimi nagradami ne igrajo »za ekipo« ampak »za sebe« | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nihče v ekipi nebi smel imeti individualnih nagrad, ker te uničijo ekipni duh | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Individualne nagrade imam v pogodbi: DA NE

Na naslednja vprašanja odgovarjaj samo, če si na zgornje vprašanje odgovoril z DA!!

Oceni, v kolikšni meri se strinjaš s trditvami z ocenami od 1 do 5:

1. Se sploh ne strinjam
2. Se v glavnem ne strinjam
3. Se ne morem odločiti
4. Se v glavnem strinjam
5. Se popolnoma strinjam

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Ker vem, zakaj dobim individualno nagrado, točno vem, | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| kaj klub od mene pričakuje | | | | | |
| Če bom dobro in uspešno igral, bom dobil individualno nagrado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Če se trudim in prizadevam, potem tudi uspešno igram | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Individualna nagrada mi je najbolj privlačna med vsemi nagradami | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. del: Osnovna plača in variabilni del

V zadnjem sklopu vprašanj pa je še nekaj trditev, kjer je obravnavana tvoja osnovna plača in pa variabilni del na splošno. **Oceni, v kolikšni meri se strinjaš s trditvami z ocenami od 1 do 5:**

1. Se sploh ne strinjam
2. Se v glavnem ne strinjam
3. Se ne morem odločiti
4. Se v glavnem strinjam
5. Se popolnoma strinjam

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Z višino osnovne plače sem zelo zadovoljen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tudi če ne dobim nobenih dodatnih nagrad, sem zadovoljen z osnovno plačo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Osnovna plača mi zagotavlja vse, kar potrebujem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V primerjavi s soigralci je moja osnovna plača ravno prav visoka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Za svoj denar se moram truditi bolj kot soigralci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moja osnovna plača me zelo motivira | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Variabilne nagrade mi pomenijo vzpodbudo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Variabilne nagrade naredijo ekipo boljšo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Variabilne nagrade so v primerjavi z osnovno plačo prenizke | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Priloga 1

Moje razmerje med osnovno plačo in variabilnim delom ocenjujem približno na (označi številko od 1 - 5):

- 1 90% osnovna plača - 10% variabilni del
- 2 80% osnovna plača - 20% variabilni del
- 3 70% osnovna plača - 30% variabilni del
- 4 60% osnovna plača - 40% variabilni del
- 5 50% osnovna plača - 50% variabilni del ali manjše

Hvala za tvoj čas in pozornost!!

Priloga 2:

Intervju z Matjažem Sekljem

Matjaž Sekelj je generalni manager kluba HDD Tilia Olimpija, ki igra v ligi EBEL. V klubu opravlja funkcijo generalnega managerja že več kot 15 let, tako da ima veliko izkušenj z različnimi sistemi nagrajevanja športnikov. Ker je generalni manager hokejskega kluba, je zadolžen za vsa kadrovska vprašanja, prav tako tudi za vsa pogajanja o pogodbah z igralci, ki pomenijo osnovo za sistem nagrajevanja. Tudi v klubu HDD Tilia Olimpija je uporabljen sistem nagrajevanja, ki je analiziran v tej diplomski nalogi. S tem intervjujem sta predstavljena vidik in mnenje predstavnika kluba o analiziranem sistemu nagrajevanja.

Intervju je bil opravljen 11. februarja 2009 ob 12.00 v pisarni hokejskega kluba HDD Tilia Olimpija.

- Kako poteka poslovanje kluba in kakšni so načrti in cilji kluba?

Hokejski klub Olimpija tako kot drugi podobni športni klubi v Sloveniji in bližnji okolici deluje v nekem nestabilnem okolju, ker marketing preko športa in športnih klubov še ni docela uveljavljen in razvit. Vse preveč je še vedno tako imenovanih sponzorstev preko poznanstev, prav tako so tudi meritve trženja v športu pri nas slabo razvite. Še vedno velja periodično razmišljanje glede na sezono, tako da je težko planirati za več sezon naprej. Na prostoru Slovenije in bližnje okolice športni klubi delajo enoletne plane, ker ni mogoče predvideti prihodkov kluba za daljše obdobje. Cilj kluba v vsaki sezoni je poslovanje z pozitivno ničlo, kar pa je za klub kot je naš, ki tekmuje v mednarodnem okolju, izredno težko. Za uspešno poslovanje kluba le-ta potrebuje dobro ekipo, ki dosega rezultate. S tem je klub trženjsko zanimiv in ima več prihodkov od trženja, prav tako pa je tudi zanimanje za tekme večje, kar posledično pripelje do več prodanih kart. Tako so prihodki kluba večji, kar omogoča klubu, da finančno vzdržuje ekipo. S tem pa nastane krog, ki pa povzroča rizika. Lahko se zgodi, saj je to navsezadnje šport, da tudi dobra ekipa ne dosega pričakovanih rezultatov, kar pa vodi do premalo trženjskega denarja in premalo prodanih kart, posledično pa tudi premalo denarja za financiranje taiste ekipe. Tako je potrebno upoštevati ta rizika, edini način uspešnega poslovanja kluba pa je zagotavljanje konkurenčne ekipe. Taka ekipa pa je homogena, kvalitetna in atraktivna za publiko.

- Kako dolgo se analizirani sistem nagrajevanja že uporablja v vašem klubu?

V klubu se tak sistem nagrajevanja športnikov uporablja že vsaj 10 let, oziroma vselej kadar je liga, v kateri igramo, konkurenčna in omogoča uporabo le-tega.

- Kako je klub zadovoljen s sistemom nagrajevanja?

S samim sistemom nagrajevanja je klub zadovoljen, vendar nenehno išče pravo razmerje med osnovno plačo in variabilnim delom. V zadnjem času v klubu ugotavljamo in tudi pretekle izkušnje kažejo, da igralci bolje in učinkoviteje igrajo, kadar imajo velik variabilni delež v plači. Zato v klubu želimo povečati variabilni delež v plači, ker ne želimo, da postanejo igralci premalo ambiciozni. Želimo, da nebi igralci bili preveč zadovoljni z osnovno plačo, ampak bi si želeli osvojiti tudi variabilni delež plače. Vse skupaj je pa zelo težko doseči, kajti trg je zelo razvit in težko je skleniti pogodbe z velikim variabilnim delom in manjšo osnovno plačo, saj gredo igralci preprosto v klub, ki jim nudi boljše pogoje.

- Kakšne sisteme nagrajevanja uporabljajo v drugih klubih v ligi EBEL?

Vsi klubi v ligi EBEL uporabljajo enak sistem nagrajevanja, razlike so v višini nagrad.

- Kakšen je delež vseh plač v klubskem proračunu?

Delež vseh plač predstavlja kar 75% celotnih prihodkov kluba.

- Kako to, da je večina variabilnih nagrad vezanih na ekipni uspeh in ne individualno?

Ker je celotno poslovanje kluba vezano na uspeh ekipe, je za klub zelo pomembna homogena in kompaktna ekipa, ki edina prinaša tekmovalne rezultate. Vsaka nagrada, pa naj bo to individualna ali pa ekipna, ima svoje pozitivne in negativne strani. Klub išče neko vmesno, kompromisno varianto med nagrajevanjem individualne uspešnosti in nagrajevanjem ekipne uspešnosti. Ker pa ekipne nagrade povečujejo ekipni duh in homogenost ekipe, na drugi strani pa je uspeh ekipe ključen za uspešno poslovanje kluba, je več nagrad ekipne uspešnosti. Vendar tudi individualne nagrade dajejo učinke, saj bolj vplivajo na posameznika in se ta bolj prizadeva. Težava individualnih nagrad je v tem, da je učinek posameznika izredno težko meriti, ker je v športni igri težko določiti najprej kaj meriti, nato še kako meriti, na koncu pa niti ne veš, če to sploh pelje do boljših rezultatov ekipe. Zato je sistem ekipnega nagrajevanja, kot ga uporabljamo v našem klubu, razširjen po celem svetu.

- Kako v klubu določite višine posameznih nagrad?

Sama osnovna plača je v veliki meri rezultat trga, kajti posamezni igralci imajo določene cene na trgu in je le malo možnosti za pogajanja. Pri variabilnih nagradah pa določimo višino najprej na podlagi ocene stimulativnosti, nekako poskušamo določiti tako višino, da bi bila atraktivna za igralce. Druga stvar, ki jo upoštevamo pri določitvi višin nagrad, pa je ocena dodatnih prihodkov, ki jih imamo, če dosežemo določen

uspeh. Na primer, če zmagamo veliko tekem, bomo imeli več gledalcev, kar pomeni večje prihodke od prodanih kart.

Priloga 3 **Rezultati ankete**

| Trditev | Odstotek anketirancev, ki se strinjajo s trditvijo* po Likertovi lestvici | | | | |
|--|---|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Način nagrajevanja v klubu mi jasno nakazuje tekmovalne cilje kluba | 0 | 9 | 13 | 65 | 13 |
| Način nagrajevanja v klubu mi sporoča pričakovanja kluba od mene | 0 | 22 | 30 | 44 | 4 |
| Način nagrajevanja v klubu mi sporoča veliko pomembnost skupinskega oziroma ekipnega duha | 9 | 17 | 13 | 43 | 18 |
| Klub mi z načinom nagrajevanja ne sporoča pomembnosti dobrih odnosov z javnostjo | 4 | 22 | 39 | 26 | 9 |
| Klub mi z načinom nagrajevanja jasno kaže na željo in cilje kluba po zmagah | 0 | 9 | 4 | 48 | 39 |
| Preko nagrad mi klub sporoča, da moram vsako tekmo dati vse od sebe | 9 | 9 | 13 | 39 | 30 |
| S skupno višino svoje celotne plače sem zadovoljen | 13 | 22 | 9 | 26 | 30 |
| Sistem nagrajevanja (plačni sistem) je zelo dober | 17 | 13 | 22 | 39 | 9 |
| Način nagrajevanja v klubu mi povečuje pripadnost ekipi | 17 | 30 | 39 | 14 | 0 |
| Zadovoljen sem z načinom nagrajevanja | 4 | 9 | 13 | 57 | 17 |
| Sistem nagrajevanja ustvarja napetosti med športniki v ekipi | 22 | 52 | 9 | 17 | 0 |
| Sistem nagrajevanja me vzpodbuja pri športnem razvoju | 13 | 22 | 22 | 39 | 4 |
| Moja plača je primerljiva s plačami hokejistov mojega ranga v drugih klubih | 4 | 39 | 17 | 30 | 9 |
| Način nagrajevanja pozitivno vpliva na odnose v ekipi (ekipni duh) | 4 | 17 | 30 | 43 | 4 |
| Sistem nagrajevanja je med igralci dobro sprejet | 0 | 0 | 30 | 65 | 4 |
| Način nagrajevanja je pravičen za športnike | 0 | 13 | 22 | 65 | 0 |
| V primerjavi s soigralci sem plačan ravno prav | 0 | 30 | 30 | 30 | 9 |
| Moja plača je sorazmerna z mojim učinkom v ekipi | 4 | 17 | 39 | 39 | 0 |
| Ekipne premije, kjer vsi igralci dobijo enako premijo, so nepravične | 39 | 30 | 26 | 4 | 0 |
| Kadar dam vse od sebe, potem igram dobro in uspešno | 4 | 9 | 9 | 70 | 9 |
| Včasih igram zelo dobro, pa ekipa izgubi in ne dobim premije | 0 | 13 | 17 | 43 | 26 |
| Ko igram dobro, takrat ekipa zmaga | 22 | 48 | 13 | 17 | 0 |
| Premija na točko mi jasno pove, da klub od mene in ekipe pričakuje zmage | 4 | 17 | 22 | 39 | 17 |
| Obljubljena premija na točko me motivira na tekmi | 13 | 35 | 13 | 35 | 4 |
| Premija na točko je dovolj velika in privlačna | 4 | 13 | 22 | 52 | 9 |
| Včasih kot ekipa igramo zelo dobro, pa izgubimo tekmo in ne dobimo premije | 4 | 4 | 17 | 39 | 35 |
| Premija na točko naredi ekipo boljše in bolj homogeno | 17 | 22 | 35 | 26 | 0 |
| Ker kakšen soigralec naredi napako na tekmi, ekipa tekmo izgubi in ne dobim premije, zato sem nanj jezen | 56 | 39 | 2 | 2 | 0 |
| Kot ekipa smo slabi, zato je težko osvajati premije za točke | 26 | 48 | 13 | 13 | 0 |

| | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|
| Zelo malo imam učinka na to, ali osvojim premijo za točko ali ne | 26 | 35 | 13 | 26 | 0 |
| Zelo si želim zmagati, ker nato sledi premija za osvojene točke | 4 | 30 | 17 | 43 | 4 |
| Če izgubimo tekmo, se sekiram, ker ne bom dobil premije | 35 | 65 | 0 | 0 | 0 |
| Premija za osvojeno točko me zelo razveseli in mi dvigne samozavest | 9 | 35 | 35 | 22 | 0 |
| Pred tekmo točno vem, kaj moram narediti, da bom zmagal in dobil premijo | 4 | 17 | 17 | 48 | 13 |
| Klub mi z nagradami za uvrstitve v tekmovanju jasno kaže na pričakovanja | 0 | 9 | 13 | 65 | 13 |
| Boljše kot bo igrala ekipa, boljša bo uvrstitev v tekmovanju | 0 | 0 | 0 | 52 | 48 |
| Če bom sam igral dobro preko leta, bo tudi ekipa igrala dobro | 4 | 35 | 30 | 26 | 4 |
| Sem pomemben del ekipe | 0 | 13 | 39 | 39 | 9 |
| Imam velik vpliv na uspeh ekipe v tekmovanju | 0 | 35 | 39 | 17 | 9 |
| Nagrade za mesta mi zelo povišajo skupno plačo | 0 | 9 | 17 | 65 | 9 |
| Višina nagrad za mesta je prenizka | 4 | 56 | 26 | 9 | 4 |
| Obljubljena nagrada za mesta me motivira čez celotno sezono | 9 | 35 | 26 | 30 | 0 |
| Če bomo imeli slabo uvrstitev v tekmovanju, se mi bo to zelo poznalo pri skupnih prejemkih, ker ne bom dobil nagrad za mesto | 4 | 22 | 22 | 43 | 9 |
| Igralci z individualnimi nagradami ne igrajo »za ekipo« ampak »za sebe« | 13 | 17 | 30 | 35 | 4 |
| Nihče v ekipi nebi smel imeti individualnih nagrad, ker te uničijo ekipni duh | 13 | 9 | 13 | 52 | 13 |
| Ker vem, zakaj dobim individualno nagrado, točno vem, kaj klub od mene pričakuje | 0 | 0 | 80 | 10 | 10 |
| Če bom dobro in uspešno igral, bom dobil individualno nagrado | 10 | 10 | 10 | 70 | 0 |
| Če se trudim in prizadevam, potem tudi uspešno igram | 0 | 10 | 20 | 20 | 50 |
| Individualna nagrada mi je najbolj privlačna med vsemi nagradami | 40 | 10 | 40 | 10 | 0 |
| Z višino osnovne plače sem zelo zadovoljen | 4 | 30 | 9 | 30 | 26 |
| Tudi če ne dobim nobenih dodatnih nagrad, sem zadovoljen z osnovno plačo | 26 | 26 | 4 | 26 | 17 |
| Osnovna plača mi zagotavlja vse, kar potrebujem | 13 | 22 | 13 | 35 | 17 |
| V primerjavi s soigralci je moja osnovna plača ravno prav visoka | 13 | 26 | 30 | 22 | 9 |
| Za svoj denar se moram truditi bolj kot soigralci | 13 | 17 | 43 | 26 | 0 |
| Moja osnovna plača me zelo motivira | 4 | 30 | 13 | 48 | 4 |
| Variabilne nagrade mi pomenijo vzpodbudo | 4 | 17 | 17 | 60 | 0 |
| Variabilne nagrade naredijo ekipo boljše | 0 | 17 | 39 | 39 | 4 |
| Variabilne nagrade so v primerjavi z osnovno plačo prenizke | 4 | 39 | 43 | 13 | 0 |
| 1 - 90% osnovna plača- 10% variabilni del 2 - 80% osnovna plača - 20% variabilni del 3 - 70% osnovna plača - 30% variabilni del 4 - 60% osnovna plača - 40% variabilni del 5 - 50% osnovna plača - 50% variabilni del ali manjše | 13 | 52 | 22 | 7 | 7 |

*Odstotki so zaokroženi na cela števila, zato je skupna vsota včasih drugačna od 100

