

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

JASNA BOMBAČ

NAGRAJEVANJE KOT DEJAVNIK MOTIVACIJE V PODJETJU P

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

JASNA BOMBAČ

Mentor: doc. dr. BRANKO ILIČ

NAGRAJEVANJE KOT DEJAVNIK MOTIVACIJE V PODJETJU P

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

Zahvala

Zahvaljujem se Republiki Sloveniji, ki mi je omogočila študij na Fakulteti za družbene vede. Prav tako se zahvaljujem vsem, ki so pripomogli k nastanku tega dela, še posebej mentorju doc. dr. Branku Iliču.

NAGRAJEVANJE KOT DEJAVNIK MOTIVACIJE V PODJETJU P

REWARDING AS FACTOR OF MOTIVATION IN COMPANY P

Ključne besede:

Motivacija

Motiv

Spodbuda

Nagrada

Key words:

Motivation

Motive

Stimulation

Reward, bonus

Izvleček:

Delo obravnava prikaz in obvladovanje reševanja problema motivacije in nagrajevanja zaposlenih v sodobnem poslovnem okolju. Zaradi možnosti kolaborativnega sodelovanja je poudarek na uporabi sodobnih motivacijskih teorij. Na osnovi različnih metod motivacije je v preučevanem podjetju, razvita metoda nagrajevanja delavcev, ki je osnova za obvladovanje neskladnosti. Nadalje je prikazana raziskava in njene ugotovitve ter podani predlogi za izboljšave sistema nagrajevanja v preučevanem podjetju.

Abstract:

The work studies discordance mastering and solving real bussines environment employee motivation and stimulation. Collaborative cooperation with use of modern strategies for inspiring and motivating people to consistently produce at their highest potential is the solution for the problem solving.

For case study company has been developed the awarding and motivating method to gain better results.

Method is aslo base for discordance mastering and application development. Futhermore the results of motivating research in the company helps understand insights and techniques for improving job performance and achieving better immediate results.

KAZALO

KAZALO SLIK.....	7
1 UVOD.....	9
2 MOTIVACIJA	12
2.1 POJEM MOTIVACIJE IN MOTIVACIJSKI PROCES	12
2.2 MOTIVACIJSKA STRUKTURA.....	14
2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	17
2.3.1 MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA.....	17
2.3.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE.....	18
2.3.3 LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	19
2.3.4 TEORIJA PRIČAKOVANJA.....	20
2.3.5 HACKMAN-OLDHAMERJEV MODEL OBOGATITVE DELA	21
2.3.6 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE	22
2.3.7 SKINNERJEVA TEORIJA OKREPITVE.....	23
2.3.8 NOVEJŠE TEORIJE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH	24
3 MOTIVATORJI	26
3.1 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	26
3.1.1 MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	27
3.1.2 NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	29
3.2 NAČELA VODENJA Z MOTIVACIJO.....	32
3.3 MOČ IN CILJ MOTIVACIJE	35
4 SISTEM NAGRAJEVANJA	37
4.1 OBLIKOVANJE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	39
4.1.1 FINANČNO NAGRAJEVANJE.....	43
4.1.2 NEFINANČNO NAGRAJEVANJE.....	45
4.2 SESTAVNI DELI SISTEMA NAGRAD.....	47
4.2.1 OSNOVNA PLAČA.....	47
4.2.2 GIBLJIVI DEL PLAČE.....	47
4.2.3 UGODNOSTI PRI DELU	48
4.3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	49
4.4 NAČINI NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI	51
4.4.1 INDIVIDUALNA DELOVNA USPEŠNOST	53

4.4.2 DELOVNA USPEŠNOST SKUPINE.....	53
5 NAČELA NAGRAJEVANJA V PODJETJU TNT SCENA IN PRIREDITVE	
D.O.O.	55
5.1 OSNOVNE ZNAČILNOSTI PODJETJA	55
5.2 DOLOČITEV KONCEPTA SISTEMA ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI V PODJETJU.....	58
5.3 OPREDELITEV PODROČIJ EMPIRIČNE RAZISKAVE V PODJETJU	64
5.3.1 OPREDELITEV PREDMETA IN CILJEV RAZISKAVE.....	64
5.3.2 SESTAVA IN STRUKTURA VPRAŠALNIKA TER ANKETIRANI VZOREC	66
5.3.3 REZULTATI RAZISKAVE IN PRELIMINARNE UGOTOVITVE.....	68
5.3.3.1 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO ZAPOSLENE K DELU.....	68
5.3.3.2 DEJAVNIKI NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA V PODJETJU	74
5.4 INTERPRETACIJA RAZULTATOV IN SKLEPNE UGOTOVITVE	78
5.5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	79
6 SKLEP	81
7 LITERATURA.....	84
8 VIRI.....	88
9 PRILOGE	889

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Motivacijski krog	13
Slika 2.2: Usmerjanje delovanja ljudi	15
Slika 2.3: Piramida človeških potreb	18
Slika 2.4: Herzbergova dvofaktorska teorija: Vzdrževalni in motivacijski dejavniki	19
Slika 2.5: Shema delovanja motivov na splošno	20
Slika 2.6: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin: Kritične psihološke okoliščine	22
Slika 2.7: Osnovni vedenjski krog	23
Slika 3.8: Klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov	28
Slika 3.9: Nematerialni motivacijski dejavniki	31
Slika 4.1: Plačilna piramida	43
Slika 4.2: Različni načini nagrajevanja in njihovi učinki	50
Slika 5.1: Konkurenčne prednosti podjetja TNT scena in prireditve d.o.o.	57
Slika 5.2: Hierarhična struktura poslovanja TNT scena in prireditve d.o.o.	61
Slika 5.3: Struktura zaposlenih po spolu	67
Slika 5.4: Struktura zaposlenih po starosti	67
Slika 5.5: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe	67
Slika 5.6: Prikaz odgovorov na vprašanje »Kaj Vas je najbolj pritegnilo k delovanju v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o.?	69
Slika 5.7: Prikaz odgovorov na vprašanje »Katera vrsta stimulacije oziroma kateri motivacijski dejavnik Vas najbolj motivira za delo v kateremkoli podjetju?«	69
Slika 5.8: Prikaz odgovorov na vprašanje »Kaj Vas najbolj motivira za delo v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o.«	70
Slika 5.9: Prikaz odgovorov na vprašanje »Kaj Vas najmanj motivira za delo v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o.«	70
Slika 5.10: Struktura odgovorov na vprašanje »Ali ste mnenja, da podjetje TNT scena in prireditve d.o.o. dobro nagrajuje zaposlene glede na njihove rezultate dela?«	72
Slika 5.11: Struktura odgovorov na vprašanje »Ali ste zadovoljni, da zaslužite glede na to, koliko naredite?«	72
Slika 5.12: Struktura odgovorov na vprašanje »Kako zadovoljni ste na splošno z vašim delom?«	73

Slika 5.13: Struktura odgovorov zaposlenih pri ocenjevanju različnih vidikov njihovega dela.....	74
Slika 5.14: Struktura odgovorov na vprašanje »Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki, ki so povezani z vašim delom?«	75
Slika 5.15: Struktura odgovorov (v odstotkih) na vprašanje »Ali ste mnenja, da Vam je pri delu v TNT scena in prireditve d.o.o. omogočeno:	76
Slika 5.16: Struktura odgovorov na vprašanje o dejavnikih nagrajevanja.....	77

1 UVOD

Živimo v času hitrih sprememb, ki zahtevajo sposobnost hitrega prilagajanja posameznika in gospodarskih subjektov spremenjenim pogojem. V sodobnem poslovnem okolju je zaradi tega pomembno, da je posameznik dobro izobražen in usposobljen za delo in življenje ter da svoje znanje nenehno izpopolnjuje. Na konkurenčnost gospodarskih subjektov izredno vplivata vlaganje v zanje in učinkovito upravljanje človeških virov. Za sodobno in uspešno podjetje sta čedalje pomembnejša elementa razvojnih politik učinkovito vlaganje v kadre in njihov razvoj. Vedno ostrejša konkurenca sili gospodarske subjekte, da si utrjujejo obstoječi položaj na trgu. Slednje zahteva pripravljenost na nove izzive, nenehno prilagajanje razmeram in kreativno inoviranje. Primer takšne čedalje pomembnejše spremembe je, da poudarek dandanes ni več na ustvarjanju novih poslov, ampak tako imenovano ustvarjanje odnosov.

Menim, da je človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Večina podjetij si želi, da bi imelo zaposlene, ki bi bili sposobni delati hitro in natančno, razmišljati ustvarjalno in inovativno in bi tako uresničevali zamisli in cilje podjetja, obenem pa bi bili to njihovi lastni cilji. Pomembno je torej, da se poistovetijo s cilji podjetja. Za doseganje takšne učinkovitosti zaposlenih je potrebna njihova visoka motiviranost za delo, kar skušajo vodje doseči z različnimi motivacijskimi programi. Zaposleni, ki so ustrezno motivirani so pripravljeni prispevati svoje dosežke, ker to želijo, in ne zato, ker so v to prisiljeni. Vodje lahko uporabljajo motivacijo zaposlenih za usmerjanje človekove aktivnosti v zeleno smer in tako dosežejo svoje ekonomske cilje podjetja. Z motiviranjem in vodenjem lahko delavca oblikujemo. Idealnega delavca ni mogoče najti nikjer, saj po moji oceni, organizacije niso kot avto, ki bi imele rezervne dele, ampak so kot stari avtomobili, za katere moramo rezervni del prilagoditi in narediti primerne za tisto mesto, za katerega je potreben. Motiviranje in usmerjanje je bistveno zato, da obstoječe delavce, ki imajo veliko know-howa, znamo obdržati v organizaciji na tak način, da so koristni za podjetje. Samo vodja, ki se zaveda resnične vrednosti svojih zaposlenih, lahko ustvari takšno klimo v podjetju, ki pripelje do zelene ravni delovne uspešnosti.

Raziskovanje **motivacije** je bilo že v preteklosti znanstveno aktualno, dandanes pa je še posebej pomembno, kajti motiviranost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo posameznikov v

podjetju v ožjem smislu na kvaliteto dela ter na uspešnost in razvoj podjetja v širšem smislu. V današnjem času velike tržne konkurence in že skoraj nezmožnosti prehitevanja tekmecev na področju tehnoloških rešitev postajajo motivirani in s tem uspešni zaposleni, ključna konkurenčna prednost tistega podjetja, v katerem zaposlenim konkurenca ne pomeni nekaj slabega, ampak izziv. Motiviranost zaposlenih je ključni dejavnik za doseganje ciljnih ekonomskih rezultatov podjetja. Je tudi pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar zopet prispeva k boljšim ekonomskim rezultatom podjetja. Managerji, ki želijo delovanje podjetja v smeri doseganja ciljev podjetja, hkrati pa tudi njihovih lastnih ciljev, naj bi znali uporabljati motivacijske dejavnike za motiviranje zaposlenih, saj le tako iz njih potegnejo zmožnosti za visoko raven izvedbe dela.

Eden od osnovnih motivacijskih dejavnikov je plača, ki ji različne skupine zaposlenih pripisujejo različen pomen. Vedno več podjetij vpeljuje v sistem nagrajevanja poleg fiksnih plač tudi gibljivi del plač, določene ugodnosti, nagrade za uspešnost, zvestobo in požrtvovalnost. Poleg teh materialnih motivacijskih dejavnikov uvajajo tudi nematerialne dejavnike, kot so: napredovanje, priznanja, pohvale, samostojnost pri delu, možnost izobraževanja, usposabljanja, dodatni prosti dnevi, članarine za določene klube, prenosni telefon, izleti ipd.

Predmet in namen mojega diplomskega dela je v splošnem raziskati področje motivacije zaposlenih, ter preučiti sistem nagrajevanja z materialnimi in nematerialnimi motivacijskimi dejavniki. Na koncu želim vse te ugotovitve preučiti v primeru analize motivacije zaposlenih in sistema nagrajevanja zaposlenih v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o. ter podati konkretne rešitve za izboljšave na omenjenih področjih. Diplomsko delo sem razdelila na pet poglavij, od katerih so prva tri poglavja teoretična, zadnje pa empirično, kjer predpostavke iz teoretičnega dela vpeljem v praktično raziskavo o motivaciji in sistemu nagrajevanja v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o..

Drugo poglavje govori o motivaciji na splošno; v njem predstavim pojem motivacije, motivacijske procese, opredelim motivacijske strukture ter motivacijske teorije in njihovo uporabnost. V **tretjem poglavju** sledi opis motivacijskih dejavnikov, ki jih razdelim na materialne in nematerialne. Ugotavljam načela vodenja z motivacijo, kaj je cilj motivacije in kakšno moč ima. Razmišljam, kako vpliva motivacija na odnose med zaposlenimi in nadrejenimi ter kakšna je povezava med zadovoljstvom, uspešnostjo in motivacijo.

V **četrtem poglavju** je opisan sistem nagrajevanja, modeli oblikovanja plač in sistem nagrad, njihova struktura in glavni sestavni deli. Nadaljujem z ugotavljanjem, kako nagrade vplivajo na povečano motivacijo zaposlenih. Pomembnost plač, predvsem njihovega gibljivega dela in ostalih ugodnosti ter nagrad je potrebno poudariti še posebej s konkurenčnega vidika. Sistem nagrajevanja v podjetju je v današnjem času njegova konkurenčna prednost, kar je tudi temeljna teza moje naloge. Podjetja, ki posvečajo temu ustrezno pozornost, pridobijo v podjetje uspešne ljudi in hkrati povečajo motivacijo zaposlenih v samem podjetju, kar vodi k ciljanim ekonomskim rezultatom.

V **petem, empiričnem poglavju** opišem podjetje P, katerega naziv je TNT scena in prireditve d.o.o., obstoječi motivacijski sistem in sistem nagrajevanja v podjetju, v **nadalje** pa opisujem predmet moje raziskave in metodologijo zbiranja podatkov. V nadaljevanju predstavim rezultate ankete in njihovo razlago, podam ugotovitve in nekaj predlogov za izboljšave sistema nagrajevanja v podjetju.

2 MOTIVACIJA

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. V tem poglavju najprej predstavim pojem motivacije in motivacijskih procesov na splošno, obrazložim motivacijsko strukturo v nadaljevanju pa opredelim in opišem nekaj najpogosteje uporabljenih motivacijskih teorij.

2.1 POJEM MOTIVACIJE IN MOTIVACIJSKI PROCES

Motivacija je moč, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Sama po sebi ni zaznaven fenomen, temveč sila, skrita za posledičnim vedenjem. Neko obnašanje ima lahko mnogo možnih motivov. Razumeti motiv, ki se skriva za dejanjem, je ključ do motivacije kogarkoli, celo samega sebe. Motiv izhaja iz stanja neravnovesja in je povod za akcijo, usmerjeno k določenemu objektu in dejavnostim (Ule, Kline, 1996, str. 160). Izvor motiva je v nezadovoljenih potrebah posameznika in vpliva na njegovo vedenje ter ga tudi vzdržuje. Motiv je tako potreba, usmerjena k določenemu cilju. Pot do motivacije, s katero nekoga aktiviramo, je v tem, da vemo, katera od potreb je za to osebo najpomembnejša v določenem časovnem obdobju. To pomeni, da poleg svoje realnosti poznamo tudi realnost tistega, ki ga želimo motivirati. Motivacija je proces izzivanja, usmerjanja in uravnavanja človekove aktivnosti k cilju oziroma zadovoljitvi potrebe, ki je bila izvor motivacije (Marentič-Požarnik, 1988; Razdevšek-Pučko, 1999). Zajema vse silnice in gibala našega delovanja. Potrebe in nagoni nas spodbujajo, vrednote, ideali ter drugi motivacijski cilji pa so tiste prvine motivacijske situacije, ki nas privlačijo (Musek, 1995).¹

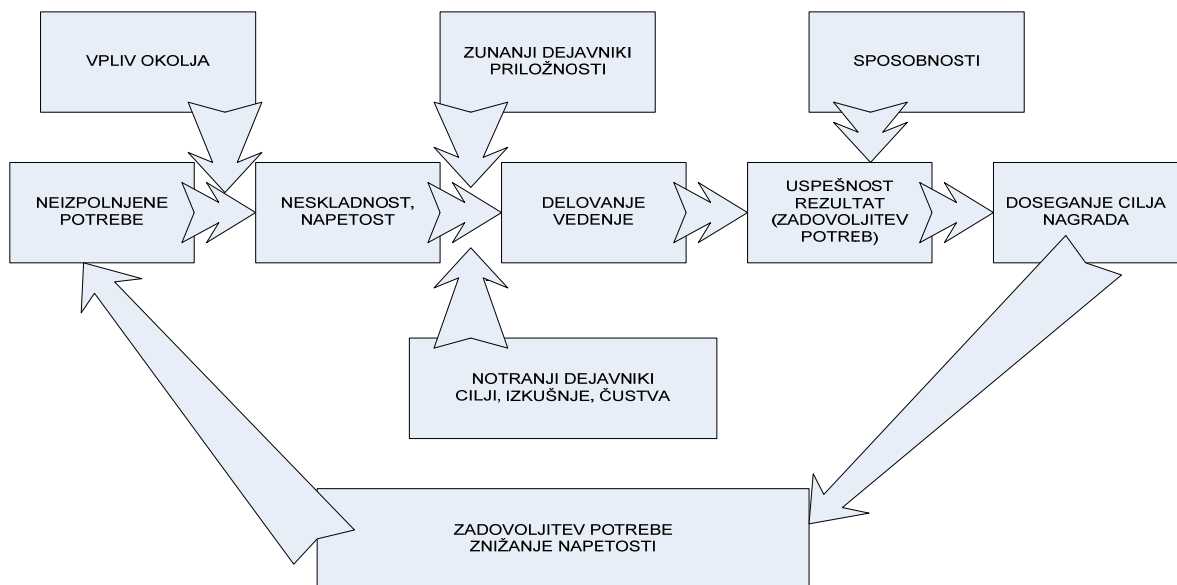
Patricia A. Hardre (Stolovich, Keeps, 1999:4) trdi, da je človeška motivacija ključ do optimizacije potenciala za učenje in izvrševanje delovnih nalog, ker so ljudje s svojo zmožnostjo učenja in sprejemanja tisti, ki »ponujajo« največji potencial za organizacijski uspeh.

Če pogledamo pojem motivacije z bolj ekonomskega vidika, lahko rečemo, da je motivacija pripraviti zaposlene, da si želijo narediti, kar zahtevajo vodje od njih, da

¹ Motivov ne moremo uresničiti, če se ne pojavi ustrezno motivirano obnašanje ali »notranje stanje, ki zbuja, usmerja in vzdržuje vedenje« (Woolfolk, 2002:318). Vsaka človekova dejavnost je motivirana. Motivacija omogoči človeku, da zadovolji potrebo, cilj, ki si ga je zastavil ali pa mu je bil postavljen (Razdevšek-Pučko, 1999).

naredijo. Menim, da v ekonomskem smislu motivacija povečuje produktivnost (učinkovitost) dela.² Namreč učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo »navdušenih« ljudi (Johnson, 1999:55).

Slika 2.1: Motivacijski krog



Vir: Newstrom, Davis (1993:123)

Z vidika podjetja je motivacija pomembna zaradi pojasnjevanja vedenja zaposlenega, kaj posameznika motivira, spodbuja, da se obnaša na določen način. Gre za proučevanje delovne motivacije zaposlenega, opredeljene kot psihične sile posameznika, ki usmerja njegovo obnašanje v podjetju, vložen trud v delo in stopnjo vztrajnosti pri premagovanju poslovnih ovir (Jones, 1996:161). Pri tem je delovna uspešnost vsakega zaposlenega odvisna od sposobnosti, znanja in motivacije; ti trije elementi delovne produktivnosti so neločljivo povezani. Če izostane en, delovni učinek pade. Delovanje motivacije je ponazorjeno z motivacijskim krogom, predstavljenim v sliki 2.1 Motivacijski krog ponazarja, da so potrebe posameznika, ki so tudi pod vplivom okolja, tiste, ki povzročijo stanje individualne nelagodnosti in napetosti v organizmu, kar je potrebno odpraviti. Prisotnost različnih možnosti zadovoljitve potrebe, individualnih motivov in ciljev determinira obnašanje posameznika, ki vodi v zadovoljitev potrebe. V kolikor motivacijski model razširimo na podjetje, pa predstavlja uspešnost rezultata osnovo za dodelitev

² Učinkovitost – doseganje ciljev ne glede na uspešnost, razmerje med inputom in outputom; uspešnost – doseganje ciljev organizacije.

nagrade in s tem zadovoljitev potrebe oz. znižanje napetosti (Newstrom, Davis, 1993:122).³

Motivacija je notranja **potreba**, ki je zadovoljena preko zunanjega delovanja. Doseganje cilja je zunanji dejavnik, ki ga je mogoče videti oziroma doseči, vendar vzrok, zakaj so ljudje motivirani za njegovo doseganje, ni vedno očiten. Ljudje delujejo po določenih enakih vzorcih iz različnih notranjih razlogov. Na drugi strani pa podobna notranja motivacija pripelje do zelo različnih rezultatov. Kadrovske managerje naj bi bili zato zelo pozorni na te dejavnike, da jih lahko uporabijo v korist podjetja v pozitivni smeri. Motivacijo lahko razumemo kot tristopenjski proces, kjer se kot prva pojavi notranja potreba, drugo vedenjsko delovanje za zadovoljitev te potrebe in nazadnje rezultat zadovoljena potreba in s tem zadovoljen človek (Halloran, 1986:233, 234).⁴

Za motivacijo lahko rečem, da je subjektiven proces, ki poteka v vsakem človeku drugače, je glavni razlog, da človek deluje. Gre za pripravljenost posameznika, da svoje aktivnosti usmerja k želenemu cilju oziroma zadovoljitvi določenih potreb. Motivi usmerjajo naše delovanje, da zadovoljujemo potrebe in tako odpravimo pomanjkanje in napetosti, ki so prisotne. Problem motivacije opredelimo kot problem zadovoljevanja različnih potreb, kar pomeni, da karkoli naredimo je odvisno od tega, kakšno potrebo bo ta aktivnost zadovoljila. Za mehanizem motivacije lahko rečem, da je to vse tisto, kar nas vodi k aktivnostim oziroma delovanju.

2.2 MOTIVACIJSKA STRUKTURA

Enega od temeljev uspešnosti podjetja predstavlja ustrezna motiviranost zaposlenih. Kako motivirati zaposlene v podjetju, je odvisno od značilnosti podjetja in posameznih zaposlenih. Podjetja se namreč razlikujejo med seboj po kulturi, sistemu vrednot, ki jih zasledujejo zaposleni, v sistemu delitve dohodka v podjetju, v strukturi zaposlenih in tudi po ekonomskem in gospodarskem sistemu v državi, kjer se podjetje nahaja. Zato je potrebno poiskati primeren sistem motiviranja za vsako podjetje posebej, saj se med seboj

³Menim, da je rešitev problema izbire ustrezne oblike motivacije v tem, da spoznamo, kako osebo aktivirati in kaj je potreba, ki je za osebo najpomembnejša v določenem času. Problem motivacije v podjetju ni osredotočen le na vprašanje, kako določiti višino plače, ki bo omogočila zaposlenim normalno življenje, temveč kako motivirati zaposlene, da bi bolje delali in s tem prispevali k boljšim poslovnim rezultatom z večjo produktivnostjo in znižanjem stroškov ter si s tem izboljšali tudi lastno blaginjo.

⁴ Pojem motiviranja razumemo pogosto kot nekaj skrivnostnega, hkrati koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potreujemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v želeni smeri (Keenan, 1996:5).

zelo razlikujejo. Tudi, pri osredotočanju na posameznika lahko trdimo, da so motivi za delo posameznika različni, saj se posamezniki med seboj razlikujejo po znanju, značaju, sposobnostih, stopnji kulturnega razvoja, okolju, kjer živijo, in te raznolikosti zahtevajo različne načine motiviranja posameznika. Ker ne obstaja nek standardni način motiviranja, ki bi uspešno deloval na vse zaposlene v najrazličnejših podjetjih, moramo preučiti razloge za delovanje posameznika v podjetju in njegove sposobnosti za delovanje, če želimo vedeti, kako ga motivirati. Pri govoru o motivaciji zaposlenih je zelo pomembno, da motiviranje zaposlenih vodi k želenim, skupnim ciljem podjetja.

Lipovec opredeli motivacijska razmerja »kot razmerja med cilji zaposlenih in nagradami za njihovo delovanje, ki so v rokah upravljanja, ali kot razmerja med pričakovanimi in dejansko prejetimi nagradami« (Lipovec, 1987:118). V osnovi je mehanizem motiviranja individualen in kot psihičen mehanizem spada v predmet preučevanja psihologije. Ko pridejo ljudje s svojimi potrebami in cilji v stik z drugimi ljudmi, nastanejo med njimi motivacijska razmerja. Vsako podjetje ima cilje oziroma interese in potrebe posameznikov medsebojno povezane; to povezavo imenujemo motivacijsko razmerje. Iz teh razmerij nastane matrika potreb in ciljev, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v organizaciji in se imenuje motivacijska struktura (Ibid.:111). Motivacijska struktura določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi (Uhan, 2000:27); glej sliko 2.2.

Slika: 2.2: Usmerjanje delovanja ljudi



Vir: Uhan (2000:27).

Po Lipovcu nam motivacijski mehanizmi oziroma motivi posameznika tako povedo razloge za delovanje posameznika, motivacijske strukture pa pojasnijo razloge, zakaj ljudje v družbi delujejo skladno. Motivacijske strukture so tako opredeljene z delovanjem ljudi, njihovo komunikacijo, druženjem in delom v podjetju. Neustrezna motivacijska struktura lahko povzroči neustrezno opravljanje delovnih nalog in tako lahko pride do prekinjenega procesa dela na posameznih delovnih mestih. Delovni proces je tem bolj učinkovit, čim

več delavcev se poistoveti s skupno dogovorjenimi cilji oziroma čim ugodnejša in višja je motivacijska struktura delavcev v posamezni organizaciji.

Delovni učinek je pogosto opisan kot združenje funkcij spretnosti in motivacije, in ena prvotnih nalog managerja je njegova motivacija, da napravi oziroma izvleče najboljše spretnosti iz svojih delavcev (Moorhead, Griffin, 1998).

Vodenje je doseganje skupnih ciljev z delom drugih. Je enak proces kot prodaja, se pravi kontinuirano prodajanje idej, torej je komuniciranje, kjer v okolici kreiramo afiniteto (potrebo) po sprejemanju naših idej, nas samih, naše realnosti in ciljev organizacije (poleg zaupanja, kredibilnosti in kompetenc je tu možno uporabiti še moč in avtoriteto).

Vodeni običajno ne pozna realnosti vodje, toda vodenje je lahko učinkovito le, če vodeni natančno razume pričakovane cilje in pogoje realizacije naloge ter pričakovane rezultate. Vodja naj bi poznal notranjo motivacijo vodenega. Pričakovani rezultati lahko prinašajo za vodenega nošenje odgovornosti za slabo opravljeno delo ali nagrado. Motiviranje tako vzpodbuja strah ali veselje do dela.⁵

V bistvu je motivacija opisana kot ena izmed najbolj osrednjih tem modernih organizacijskih raziskav (Baron, 1991). Kaj pa je delovna motivacija? Pinder (1998) opisuje ta pojem kot skupek notranjih in zunanjih učinkov, ki oblikujejo delovno vedenje in tudi določa njeno obliko, smer, intenzivnost in trajanje. Definicija prepoznava vpliv tako okoljskega učinka (organizacijski nagrajevalni sistem, narava dela) in učinka, pripadajočega osebi (individualne potrebe in motivi) v vedenju pri delu. Po Pinderju je bistvo delovne motivacije v tem, da je neopazna, notranja in hipotetično oblikovana. Pravzaprav je ne moremo videti ali določiti, kakor je tudi ne moremo direktno meriti. Nasprotno pa se lahko zanaša na dokazane teorije, ki vodijo k merjenju, opazovanju in prikazovanju učinkov delovne motivacije (Kulik, Ambrose, 1999).

⁵ Strah pred kaznijo: Za vodenega je kazen, ki povzroči strah, že to, da ne doseže pogojev za dogovorjeno nagrado. Do strahu pred ne doseganjem pogojev za nagrado pride zaradi načina, na kateri deluje naš um. Um deluje tako, da nas na podlagi trenutne informacije okolice najprej premesti v preteklost, kjer trenutna informacija dobi značaj ali etiketo – nagrada je dobro, potrebujem, hočem. Potem pa nas um preseli v prihodnost, ko že imamo realiziran cilj, prejmemo nagrado in nagrado že pričakujemo in računamo na njo. Dodaten strah vodenega povzroči občutek odgovornosti in zavedanje, da v primeru, ko ne opravi vseh nalog, ne prejme niti dogovorjene osnove za doseganje cilja ali celo več, lahko odgovarja za nastalo škodo. Tu govorimo predvsem o tipu ljudi, ki imajo nizko samozavest, so črnogledi in imajo slabo mnenje o sebi, pogosto tudi o okolici.

Vesetje do dela: Pri pozitivno orientiranih ljudeh pomeni razumevanje nalog in motivacija dodatno veselje do dela. Ocenjujem, da gre v tem primeru za samookrepljujoč krog pozitivne orientacije, motivacije in delovne uspešnosti.

2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Obstaja več sprejetih teorij motivacije (Sang, 2001:17; George, Jones, 1996:167;175), ki pojasnjujejo obnašanja ljudi oz. kako vplivati na njihovo motivacijo.

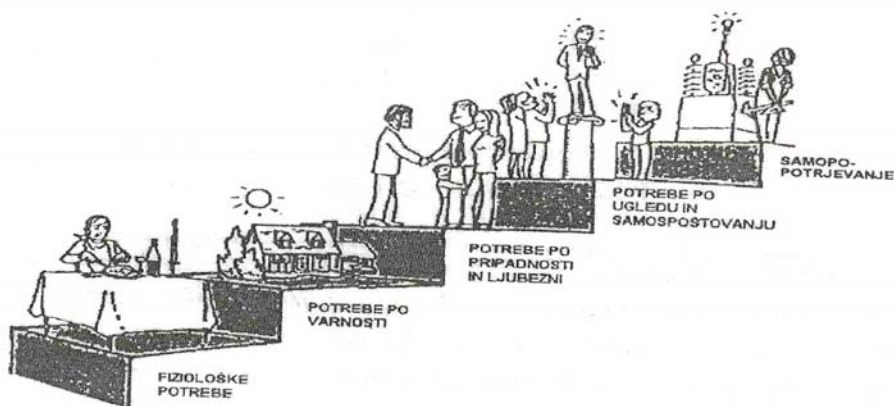
2.3.1 Motivacijska teorija Maslowa

Kot eno izmed temeljnih teorij na področju motivacije se pogosto navaja motivacijska teorija Maslowa (1982). Po njej (prim Armstrong, 1999), izhajajoči iz zadovoljevanja posameznih skupin potreb, imamo ljudje hierarhijo potreb, ki se razteza od nižjih potreb po preživetju in varnosti, do višjih potreb po samouresničevanju oz. samo aktualizaciji. Zadovoljitev nižjih potreb je pogoj, da se pojavijo višje, da človek realizira osebni potencial, aktivira svoje naravne danosti in jih uporabi.

Maslow je vpeljal **koncept prepotentnosti**, ki razlaga, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne, ko je potreba, ki ga pogojuje, zadovoljena. Potrebe je razdelil hierarhično, na pet stopenj, ki so razdeljene po svoji pomembnosti za človeka (glej sliko 2.3.). **1. Fiziološke potrebe:** so temeljne človekove potrebe. Dokler niso zadovoljene te, človek nima drugih potreb. To so potrebe, ki so prisotne v človeku od rojstva, potrebe po hrani, pijači, počitku. **2. Potrebe po varnosti:** Takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe vsaj v osnovi, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po stabilnosti eksistence, zavarovanju pred psihološko in fizično škodo. Šele, ko so zadovoljene potrebe po varnosti, lahko začne človek zadovoljevati višje potrebe. **3. Socialne potrebe:** V to skupino potreb spadajo potrebe po pripadnosti določeni skupini, druženju, ljubezni, prijateljstvu. **4. Potrebe po ugledu:** Gre za potrebe povezane z dosežki, napredovanjem, nagradami, samospoštovanjem, zaupanjem in statusom. **5. Potrebe po samouresničevanju (samoaktualizaciji):** Gre za težnjo po razvoju svojih sposobnosti, talenta, ustvarjalnosti.

Maslow razlaga, da človek sprejme nevarnost, osamljenost in dolgotrajno delo v zameno za zaslužek, ki mu bo omogočil dovolj hrane in pijače. Ko je to zadovoljeno, mu je najpomembnejša varnost, na naslednjem nivoju dobri socialni odnosi. Na koncu si človek poišče delo, ki ga bo v celoti zadovoljevalo, kar zadeva njegove sposobnosti, znanja in ustvarjalnost (Johnson, 1999:59, 60).

Slika 2.3: Piramida človeških potreb



Vir: Lipičnik (1997:162).

Za proučevanje motivacije in motiviranosti je pomembna ugotovitev Maslowa, da zadovoljena potreba ne motivira več. Managerska uporabnost te teorije je zelo preprosta, saj managerjem omogoča, da ugotovijo na podlagi preprostih vprašalnikov, kaj motivira zaposlene v podjetju, v določenem času oziroma na kaj so zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi. Na ta način dobijo instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih, ki se v času zelo spreminja (Lipičnik, 1997:162).⁶

2.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergovo raziskovanje je pripeljalo do ugotovitve, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo z njegovim delom. Ena skupina dejavnikov so higieniki, druga pa motivatorji Herzberg (2003). **Higieniki** (vzdrževalni dejavniki, ekstrinzični faktorji, satisfaktorji) so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere. gre za potrebe, ki izhajajo iz delovnega okolja. **Motivatorji** (pravi motivatorji, intrinzični faktorji) so

⁶ Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in vsakem območju, kraju. (Uhan, 1989:192).

dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. To so dejavniki, ki direktno spodbujajo ljudi k delu, torej povečujejo njihovo motivacijo za delo. Med te dejavnike spadajo uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje.

Za managerje je Herzbergova teorija uporabna, ker upošteva dve orodji za motiviranje zaposlenih: higienike, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti ter usmerilo človekovo aktivnost v delo in motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati želene aktivnosti, npr. inoviranje pri posameznikih (Lipičnik, 1996:166, Ilič, 2002:935). Ponazarja jo slika 2.4.

Slika 2.4: Herzbergova dvofaktorska teorija: Vzdrževalni in motivacijski dejavniki

<p><u>VZDRŽEVALNI DEJAVNIKI</u></p> <p>EKSTRINZIČNI (ZUNANJI) FAKTORJI ALI HIGIENIKI</p>	<p>ORGANIZACIJA POLITIKA KONTROLA DELA DELOVNE RAZMERE MEDSEBOJNI ODNOSI ZASLUŽEK POLOŽAJ IN VARNOST</p>
<p><u>MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI</u></p> <p>INTRINZIČNI (NOTRANJI) FAKTORJI ALI (PRAVI) MOTIVATORJI⁷</p>	<p>USPEH PRI DELU PRIZNANJE ZA REZULTATE ZANIMIVO DELO ODGOVORNOST STROKOVNO USPOSABLJANJE OSEBNI RAZVOJ</p>

Vir: Uhan (2000:25).

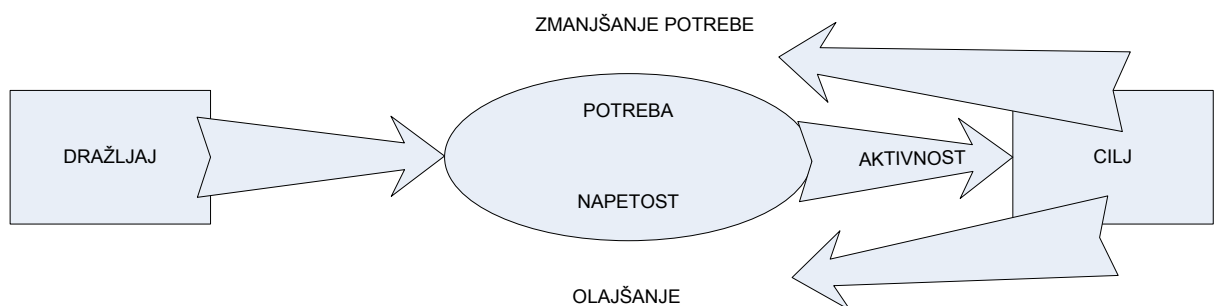
2.3.3 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt (1988) je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno. Ta shema pomaga pri razumevanju celotnega procesa in faz motivacijskega ciklusa managerjem. Če le ti želijo doseči določeno reakcijo pri zaposlenem, mu morajo omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bo delavec kasneje doživel olajšanje. Torej, s pomočjo zastavljanja ciljev je mogoče sprožiti zeleno delovanje oziroma aktivnost pri zaposlenih (Lipičnik, 1996:164). Faze tega motivacijskega ciklusa so (glej sliko 2.5.): dražljaj, ki pomeni v tem modelu

⁷ Izraz *motivator* je slovenski prevod hrvaškega izraza *intrinzični faktor-motivator*.

spremembo v okolju ali osebi, ki povzroča potrebo. Sprožilec celotnega procesa je poteba, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost, gre za pomanjkanje nečesa. Napetost je stanje, ki sledi potrebi in jo vseskozi spremlja. Gre za zavestno, emocionalno izražanje potrebe, saj potrebo čutimo kot nemir, neprijetnost, lahko tudi z odtinkom prijetnega občutka. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je pojav, ki zadovolji potrebo, jo odstrani, povzroči olajšanje in odstrani napetost. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Končna faza v Leavittovem motivacijskem modelu je olajšanje. To je faza, ko človek natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1996: 164).

Slika 2.5: Shema delovanja motivov na splošno



Vir: Lipičnik (1996:164).

2.3.4 Teorija pričakovanja

Vroomovo teorijo (1992) imenujemo tudi teorija pričakovanj. Gre za motivacijski model, ki temelji na domnevi, da ima vsak posameznik kot »samoaktivacijski organizem« skupek potreb in zaželenih rezultatov, in se na podlagi motivacijske kalkulacije individualno odloča, koliko napora, energije ali sredstev bo investiral v neko aktivnost za doseg te potreb in rezultatov⁸ (Handy, 1993:31-32). Če ima posameznik visoka pričakovanja in cilju pripisuje visoko vrednost, potem je motivacija močna. Če pa je eden od dejavnikov ničeln, npr. za cilj mi ni mar, potem bo tudi motivacija ničelna. Posameznik vlaga napor predvsem v tiste dejavnosti, kjer lahko pričakuje uspeh. Kako zahtevne pa bodo te dejavnosti in kako zahtevne cilje si bo posameznik zastavil, je odvisno od ravni aspiracije. To je nivo, ki ga

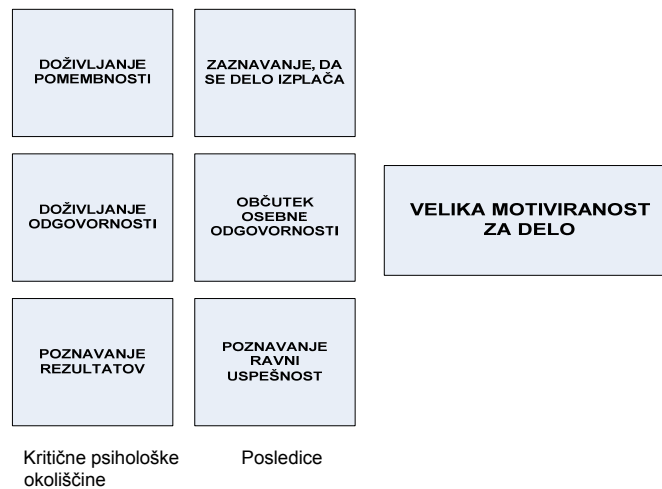
⁸ Tedaj bo vrednost denarja kot motivatorja odvisna od individualne kalkulacije, potešitve potreb, pričakovanja, da bo delovni oziroma inovacijski napor vodil v še večjo denarno nagrado, in od instrumentalnosti denarja v zadovoljitvi potrebe.

posameznik želi ali pričakuje v določeni dejavnosti (Woolfolk, 2002; Marentič-Požarnik, 2000). Vroom je poizkušal razložiti zadovoljstvo zaposlenega z delom, motivacijo in učinek zanj z modelom, kjer je uporabil tri izhodiščne pojme (Lipičnik, 1996:165): **(1) Valenca:** privlačnost cilja ali usmerjenost posameznika k cilju; **(2) Instrumentalnost:** povezava med ciljema; **(3) Pričakovanje:** prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja. Izhodišče teorije je teza o nasprotujočih si ciljih podjetja, v katerem se izvaja delovni proces, in cilji zaposlenih, ki delajo v tem podjetju. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna. Vroom v svoji teoriji razlikuje individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja so institucionalni in predpisani, preko njih pa zaposleni lahko dosežajo svoje individualne cilje. Cilji podjetja so npr. visoka produktivnost ali nizki stroški poslovanja. Z uresničitvijo teh ciljev lahko dosežejo zaposleni svoje cilje, kot so: višji zaslužek, boljše delovne razmere. Preko ciljev podjetja bodo zaposleni dosegali svoje cilje le v primeru, če nimajo na voljo kakšne enostavnejše možnosti za realizacijo individualnih ciljev. Vroomova teorija je tako uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Uhan, 2000:26). V praksi nam ta model pomaga pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanji posameznika.

2.3.5 Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in poskuša odgovoriti na vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bi s tem motiviral zaposlene in jim omogočil zadovoljstvo. Model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Vse te tri okoliščine morajo biti na visokem nivoju, če hočemo visoko motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998:169, 170). S sliko 2.6. prikazujem te tri kritične psihološke okoliščine in njihov vpliv na zaznavanje dela posameznika. Če posameznik, ki je zaposlen v podjetju, občuti ali doživlja pomembnost dela, zaznava, da se delo izplača in da ga je vredno opravljati. Po Lipičniku doživljanje odgovornosti povzroči občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pomaga zaposlenemu spoznati raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti pri delu in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranost zaposlenih za delo.

Slika 2.6: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin: Kritične psihološke okoliščine



Vir: Lipičnik (1998:167).

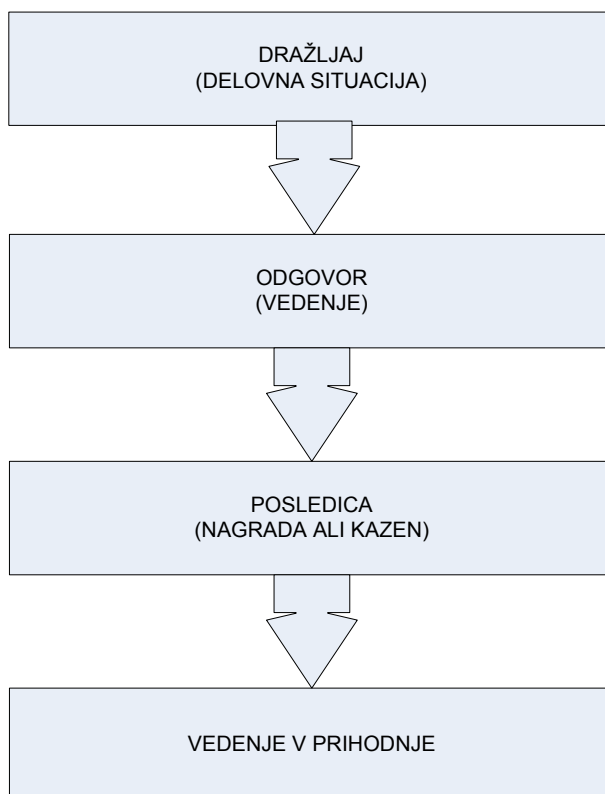
2.3.6 Teorija ekonomske motivacije

Po teoriji ekonomske motivacije je človek ekonomsko bitje in dela zato, da bi zaslužil. Materialne dobrine so vzpodbuda oziroma motivatorji za zaposlene, da opravijo tiste aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za njihove zaslužke (Uhan, 2000:22). Posamezna oblika nagrajevanja je motivator le toliko časa, dokler ta nagrada ne postane stalna, saj začnejo zaposleni jemati nagrado, ki je vsak mesec ista, kot nekaj samoumevnega in zato se motivacijski učinek izgubi. Tudi denarne nagrade delujejo različno na različne strukture zaposlenih. Slabše plačanim zaposlenim, katerim osnovna plača zadostuje le za zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb, pomeni materialna nagrada zelo veliko. Tisti z višjo plačo pa dajejo večji pomen na nematerialne nagrade. (glej še Ilič, 2002). Njim je bolj pomembno zanimivo, izzivov polno in raznoliko delo. Čim bolj je zaposlenim zagotovljen normalen način življenja in njihova socialna varnost v naslednjem obdobju s samim zaslužkom, toliko bolj se pojavljajo tudi nematerialni dejavniki poleg materialnih kot motivacijski dejavniki. Tako teorija ekonomske motivacije ustreza predvsem zaposlenim z nižjimi zaslužki, mlajšim delavcem, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zato velike potrebe ter ljudem, ki so jim materialne dobrine smisel življenja (Uhan, 2000:22).

2.3.7 Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorijo imenujejo tudi teorija spodbujanja oziroma teorija učenja s pomočjo posledic (Skinner, 1969). Gre za idejo kako lahko z nagrado in s kaznijo spreminjamo človekovo vedenje. Po tej teoriji se zaposleni uči s pomočjo posledic. To pomeni, da zaposleni, ki je v tem primeru učenec, zazna povezavo med svojim vedenjem ter posledicami, ki jih tako vedenje povzroča. Posameznik po teh predpostavkah ve, da bo nagrajen oziroma pohvaljen, če bo do strank prijazen in ustrežljiv oziroma če bo delal dobro. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na vedenje. Le-temu sledi posledica, nagrada ali kazen, ki vpliva na vedenje v prihodnje (Lipičnik, 1998:175), (George, Jones, 1999:148). Na sliki 2.7 je prikazano učenje s pomočjo posledic.⁹

Slika 2.7: Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik (1998:175).

⁹ Drugačna je Likertova teorija motivacije; po Lekertu je produktivnost skupine je v veliki meri odvisna od načina vodenja in stališč članov skupine in njihovih vodij. Meni, da je način vodenja v veliki meri odvisen od porazdelitve vpliva in moči v strukturi organizacije. Iz tega sledi, da so stališča, zaznavanja, čustva in interesi članov postavljeni v širši socialni okvir, kjer igra pomembno vlogo njihov sistem komuniciranja, informiranja, kjer razlikujemo med individualnim in skupinskim odločanjem (Možina, 1994:169).

Skinnerjeva teorija v praksi kaže, da delovna situacija terja odločitve. Delavci so izpostavljeni mnogim odločitvam, od njih pa se zahteva in pričakuje, da sprejmejo prave. Če bodo le te odločitve nagrajene, se bodo delavci hitro naučili sprejemati prave odločitve pri delu, prav tako pa bodo opuščali napačne odločitve oziroma tiste zaradi katerih bi bili kaznovani. Managerji ki želijo spreminjati vedenje zaposlenih naj bi spreminjali posledice in tako usmerjali človekovo aktivnost v želeno smer.

2.3.8 Novejše teorije motiviranja zaposlenih

Timothy Butler in James Waldroop (1999), psihologa in direktorja programov za razvoj karier na Harvard Business School v Bostonu sta ena izmed mnogih raziskovalcev, ki sta delala študije, da bi odkrila, kaj posameznike pri delu osrečuje in dela zadovoljne. Raziskave so ju pripeljale do ugotovitev, kako globoko se izražajo življenjski interesi na poslovnem področju. Celotno delo v podjetju sta razdelila na osem temeljnih dejavnosti (Butler in Waldroop, 1999:148-152):¹⁰ Raziskave, ki so bile opravljene z namenom, da bi odkrili, kaj osrečuje ljudi pri delu, so skoraj vedno pripeljale do podobnih zaključkov, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih odvisno od treh spremenljivk: zmožnosti, vrednot in življenjskih interesov posameznikov. *Zmožnosti* posameznika, kot so njegove veščine, znanje in izkušnje vzbudijo v človeku občutek zmogljivosti. Ta občutek spodbuja njegovo ustvarjalnost in produktivnost, vendar le kratkotrajno, saj se ljudje, ki opravljajo svoje delo dobro, ne čutijo nujno povezane z njim. *Vrednote* se nanašajo na nagrade, ki jih ljudje iščejo. Nekaterim je pomemben denar, drugim intelektualni izziv, ugled, udoben življenjski slog kljub temu, da imajo vsi ti posamezniki podobne zmožnosti in življenjske interese. *Življenjski interesi* so po mnenju Butlerja in Waldroopa najpomembnejši od treh naštetih spremenljivk, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Nekdo ima lahko zmožnosti za določeno delo, lahko je zadovoljen z nagradami, ki mu jih prinaša delo, vendar bo postal sčasoma razočaran, ker to delo ni v skladu z njegovimi interesi, izgubil bo zanimanje zanj in s tem bo padla njegova storilnost. Tako je

¹⁰ (1) *uporaba tehnologije* (nekateri so navdušeni nad uporabnostjo nove tehnologije); (2) *kvantitativne analize* (nekateri radi delajo številčne, finančne analize, ker je to njihova strast); (3) *razvoj teorije in konceptualno razmišljanje* (nekateri se zabavajo, če lahko razmišljajo abstraktno in o tem govorijo); (4) *ustvarjalno delo-proizvodnja* (iskanje neobičajnih rešitev); (5) *svetovanje in mentorstvo* (nekateri radi poučujejo druge); (6) *upravljanje z ljudmi in odnosi* (nekateri so radi ves čas v stiku z ljudmi); (7) *vođenje podjetja* (nekdo rad nadzira, sprejema odločitve); (8) *vplivanje z besedami in idejami* (nekateri navdušujejo pogajanja, odnosi z javnostmi, oglaševanje).

pomembno, da posameznik opravlja delo, ki je v skladu z njegovimi interesi, saj ga bo le to osrečevalo.

Takšen delavec bo delal bolje in ga ne bo treba zamenjati. Intelektualni kapital¹¹ je za podjetje najpomembnejši kapital na katerega naj bi pazili managerji. Pozorni naj bi bili na to, da nadarjeni zaposleni ne opravljajo del, ki jih ne zanimajo, saj bodo le-ti kmalu našli zanimivejše delo pri konkurentu, kamor bodo odpeljali vse znanje, tako njihovo lastno, kot tudi organizacijsko znanje podjetja.

Ena izmed novejših motivacijskih teorij po Maccobyu izhaja iz petih vedenjskih tipov (character) in več motivacijskih dejavnikov z motivi in spodbudami. Vsak od teh vedenjskih tipov odgovarja na različne vrednote. Poznavanje kateri tip je človek, pomaga določiti kaj ga notranje motivira za delovanje.

Maccoby je določil listo vedenjskih tipov (Behavioral Models)¹²;

- strokovnjak; odličnost, motiviran s strokovne strani, kontrolira, avtonomen.
- pomočnik; motiviran z skrbjo za druge in odnosi v organizaciji. Rešuje konflikte.
- zaščitnik; motiviran ko pomaga drugim, s ponosom. Borec za pravico.
- inovator; motiviran s kreativnostjo in izkušanjem novega. Preizkuševalec.
- (polaroid) samo iniciativec; motiviran z balansiranjem kompetenc, igra, znanje in osebna rast ter samorazvoj.

Na teh osnovah je Maccoby naredil obširno raziskavo. (Harvard Business School Press, 2005:37,38). Prepoznavanje vedenjskega tipa zaposlenega pomaga pri določanju in razumevanju, kaj je tisto, kar ga bi najbolje in notranje motiviralo za kvalitetnejše in učinkovitejše opravljanje dela. Delo je lahko tudi izziv in ne samo nujno zlo, kajti ljudje večino svojega časa preživijo ravno v službi, zato naj bi bilo delovno mesto, ki ga zasedajo, »pisano na kožo zaposlenim«, da lahko tako izkoristijo vse svoje kompetence in inovativnost. Če povzamem, je za kvaliteto delovnega življenja pomembno predvsem to, da posameznik najde oziroma zasede tisto delovno mesto, ki mu najbolj ustreza, se lahko poistoveti s cilji in vrednotami organizacije, in sprejme prepričanje, da je prav delo njegova osebna rast in seveda tudi zadovoljstvo. Posledično je delavec pri opravljanju delovnih nalog veliko bolj kreativen, uspešen in produktiven.

¹¹ Znanje je ekonomsko gledano javna dobrina, za katero sta značilni dve lastnosti: netekmovalnost v porabi in neizločljivost (Comes in Sandler, 1986), zaradi česar vodi tudi v nastanek t.i. eksternalij (Ilič, 2004)

¹² Vedenjski modeli (Behavioral Models) so modeli vodenja, ki poudarjajo in razlikujejo vedenjske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje oziroma delavca. (Možina, 2002:420)

3 MOTIVATORJI

V tem poglavju predstavim motivacijske dejavnike, katere razdelim na materialne in nematerialne motivacijske dejavnike, sledi tudi njihov opis. Nadaljujem z načeli vodenja z motivacijo ter opredelim in opišem še moč in cilj motivacije.

3.1 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motiv z določenimi sredstvi in motivacijskimi dejavniki spodbudi človeka ali skupine ljudi, da bodo dane delovne naloge opravili učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstva za doseg tega cilja so lahko različne nagrade, napredovanje in priznanja, zanimivo delo in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega vzpodbujanja, ki osebo odvrčajo od ciljev in akcij (Plut, 1995:67).¹³

Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je treba iskati v človeških potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih tako družbeno-ekonomskih kot osebnih dejavnikov. Po Lipičniku vplivajo na motivacijo trije dejavniki: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa (Lipičnik, 1998:159-161). *Individualne razlike* se nanašajo na različne osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih ljudje vnašajo v svoje delo. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izzivov polno delo. *Lastnosti dela* so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo zahteve po različnih možnostih, določajo, kateri delavec lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti. *Organizacijsko prakso* sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju. Čeprav je visok dohodek pomemben motivacijski dejavnik, ki pelje k večji produktivnosti, pa ni edini in zadosten dejavnik. Ugotovitve raziskav mnogih institucij, ki se ukvarjajo z upravljanje s človeškimi viri, kažejo, da v uspešnih podjetjih vzpodbujajo motiviranost zaposlenih z nenehnim izobraževanjem in informiranjem o delovanju podjetja, to pomeni,

¹³ Za klasično organizacijsko teorijo je bilo značilno poenostavljeno pojmovanje, da je denar tisti motivacijski dejavnik, zaradi katerega delavci delajo v organizaciji. Kasnejše teorije so predvsem poudarjale zadovoljstvo zaposlenih tudi zaradi nematerialnih motivatorjev (Kavčič, 1991:114).

da seznanjajo zaposlene s problemi dela oziroma poslovanja, s spodbujanjem strokovnih delavcev k izobraževanju, z ustvarjanjem prijetne klime v organizaciji, z neformalnimi oblikami informiranja, z dobro organiziranostjo dela, z neposrednimi stiki, z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard, s krepitevijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulacij za delo, ki izhajajo iz skupnih naporov ter dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše poslovanje (Možina, 1999:3).

S stališča motiviranja posameznika so med seboj zelo povezani tako materialni kot nematerialni motivacijski dejavniki. Visok osebni dohodek je na primer materialni dejavnik, vendar poleg tega pomeni za posameznika še višji družbeni položaj in ugled, kar visoko plačo posredno uvršča med nematerialne dejavnike. Po drugi strani se v višjem osebnem dohodku odraža velika odgovornost, kar pomeni, da se zadovoljijo tako nematerialne kot materialne potrebe. Posamezni motivatorji so za različne posameznike ali skupine različno pomembni v različnih okoljih in različnih obdobjih in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Obstaja teza, da se motivacijska vrednost osebnega dohodka zmanjšuje tem bolj, čim višji je osebni dohodek in v čim večji meri imajo zagotovljeno zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb posamezni sloji zaposlenih (Uhan, 2000a:31,32). Kljub njihovi povezanosti večina avtorjev deli dejavnike po skupinah, na materialne in nematerialne motivacijske dejavnike, ki so prikazani v nadaljevanju.

3.1.1 Materialni motivacijski dejavniki

Friderick Taylor (Dessler, 2003:347) je populariziral uporabo finančnih spodbud – materialne nagrade, plačane delavcem, katerih delo je bilo opravljeno nad pričakovanimi standardi. Zaslužen plačilo je katerokoli plačilo ali nagrada organizacije zaposlenemu zaradi njegovih individualnih prispevkov oziroma rezultatov dela.

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar - plača. Dolgo je veljalo prepričanje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala nasprotno. Osebni dohodek motivira s količino, ki zagotavlja spremembo v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Po Uhanu (2000b) osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov. Kot omenjajo motivacijske teorije je znano, da določena oblika denarnega nagrajevanja deluje kot motivator le toliko

časa, dokler ne postane stalna in samoumevna. Za ohranjanje svoje motivacijske vrednosti mora biti osebni dohodek oblikovan po delu in se primerno večati s povečevanjem zahtevnosti in odgovornosti dela. Povečanje osebnega dohodka deluje na motivacijo posameznika pozitivno, posledično je le-ta pripravljen v delo vložiti več truda in navora. Če so v podjetju slabi medsebojni odnosi, tedaj povečanje osebnega dohodka ne vpliva sorazmerno na povečanje produktivnosti dela. V nekaterih primerih ponujanje finančnih nagrad zaposlenim, ki so že na visokih delovnih mestih, lahko le to zmanjša njihovo notranjo motivacijo oziroma je ne poveča. Seveda to ne pomeni, da profesionalni delavci ne želijo finančnih spodbud, vendar pa le te niso prioritete (Dessler, 2003:349). Zaposleni naj bi sami presojali ustreznost izmenjave vedenja za nagrado organizacije skozi oceno ekstrinzičnih nagrad ali intrinzičnih nagrad, ki jih opisujem v nadaljevanju (glej še Ilič, 2004).

Zaposleni v zameno za predanost delu pričakujejo določene ekstrinzične nagrade. Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg osebnih dohodkov (fiksna in variabilna plača), še najrazličnejše nagrade, stimulacije, premije, bonuse ter dodatke. Razdelimo jih v dve skupini oziroma kategoriji finančnih nadomestil za delo, in sicer (glej tabelo, slika 3.8.): ***neposredni materialni oziroma denarni prihodki***, katere dobijo zaposleni v denarju in ***posredni materialni prihodki***, kateri prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja (Bahtijarevič-Šiber, 1999:613, 614).

Slika 3.8: Klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov

NEPOSREDNI DENARNI PRIHODKI	POSREDNI DENARNI PRIHODKI
<i>V to kategorijo sodi sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika oziroma skupine in se iz individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo.</i>	<i>V to kategorijo sodi cela vrsta materialnih ugodnosti, ki z vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade, niti niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • osnovna plača (fiksni in variabilni del) • bonusi in nagrade • dodatki za inovacije in ustvarjalnost • dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika • dodatki vezani na rezultate in dobičke • delež od dobička podjetja • delež v lastništvu podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> • zdravstveno in pokojninsko zavarovanje • plačilo za prehrano • štipendije in šolnine • plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi • različne oblike življenjskega zavarovanja • plačani dopusti • plačilo rekreacije • plačilo prevoza na delo • službeno vozilo • prispevki za primer nezaposlenosti • regres in božičnica

Vir: Bahtijarevič-Šiber (1999:614).

Z vidika zgolj ekstrinzične motivacije je za podjetje ključna izgradnja sistema nagrajevanja, ki vsebuje kriterije in načine vrednotenja uspešnosti inovativnih zaposlenih, kot jih navajata Ilič (2004) ali Lipičnik (1998):

1. Program delitve prihrankov ali t.i. gain – sharing sheme: temelji na posebnem načrtu bonusov, ki predvideva, da bodo del prihrankov, ki so jih ustvarili delavci pri delu, dobili vrnjen v obliki bonusa. Gre za delitev dobička iz stroškovnih prihrankov, realiziranega na podlagi izmerjenega povečanja produktivnosti.

2. Program delitve dela dobička (udeležba v dobičku ali t.i. profit – sharing sheme: višina dobička ni povezana z merljivimi izboljšavami produktivnosti, ampak temelji na dejanskih dobičkih podjetja, katerih del se razdeli zaposlenim; torej je odvisna tudi od uspešnosti managerjev in zaposlenih. Da bi povečale interes delavcev za uspešnost celotne organizacije in zagotovile pogoje za njihovo inovativnost, organizacije del dobička namenijo zaposlenim v obliki gotovine ali v obliki delnic. Na ta način posameznika bolj povežejo z organizacijo, njegovo plačo pa z njegovim prispevkom, ki ga je mogoče izmeriti z objektivnimi merili.

Plačevanje po skupnem ekonomskem učinku pomeni zbližanje interesov podjetja in zaposlenih, saj je njihova nagrada odvisna od doseženega dobička v podjetju.

Po Herzbergu (2003) naj bi denar samo začasno kupil storitve zaposlenih; takoj ko se spodbuda umakne, motivacija izgine. Pravi, da bi se morala zaposlenim zagotoviti ustrezna finančna nagrada in nato graditi druge, bolj učinkovite motivatorje (priložnost dosežkov in psihološki uspeh) za delo. Nagrade podcenjujejo intrinzično motivacijo. Obstaja precejšnja verjetnost, da pogojena finančna nagrada (spodbuda) pravzaprav lahko oslabi notranjo motivacijo, ki pogosto rezultira v neoptimalnih učinkih. Argument tej trditvi je, da materialne spodbude zmanjšujejo občutek oziroma zavedanje zaposlenega, da opravlja dobro delo prostovoljno. Ljudje delajo za več kot samo za denar, delajo za smisel njihovih življenj (Dessler, 2003:355).

3.1.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov za delo tem večja, čim več različnih potreb lahko z njo posameznik zadovolji. Pomembno je upoštevati, da želijo ljudje z delom zadovoljiti veliko različnih

potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda (Maslow, 1982), predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti in kompetenc, samostojnost pri delu (Bahtijarevič-Šiber, 1999:613,614). Izsledki literature na podlagi različnih raziskav, ki so bile opravljene, kažejo podobnost med nematerialnimi dejavniki, ki zaposlene motivirajo za delo. Najpomembnejši med njimi so: dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh in napredek pri delu, samostojnost pri delu, podeljevanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, ugodni delovni pogoji, možnosti strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja, poznavanje rezultatov dela, poznavanje ciljev in poslanstva podjetja, stalnost in zanesljivost zaposlitve. Vsi ti nematerialni motivacijski dejavniki (glej sliko 3.9) bodo učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo le-ti zadovoljni z osebnim dohodkom. Brez zadovoljivega plačila je v današnjem svetu skoraj nemogoče urediti si neodvisno življenje, lasten dom, družino in poleg tega imeti tudi prosto časovne aktivnosti, ki bi osmišljale njihova življenja. Zato menim, da ljudje sicer delajo za denar, poleg njega pa pripisujejo velik pomen tudi nematerialnim motivacijskim dejavnikom, ki jim pomagajo pri ureditvi lažjega življenja.

Na podlagi izsledkov literature Hemingwaya, Možine in Jurmana je mogoče sklepati, da je zaposlenim še vedno primarno pomemben njihov zaslužek (osebni dohodek), temu sledi zanimivost dela, osebni uspeh pri delu in popolno upoštevanje njihovega opravljenega dela. Vendar pa kasnejše raziskave Iliča in drugih na tem področju zgornji tezi nasprotujejo s trditvijo o omejenem dometu zgolj denarnega nagrajevanja kot »higieničnega motivatorja«, saj je inoviranje v podjetju mogoče spodbuditi tudi z intrinzičnimi nagradami. Še natančneje: optimalno nagrajevanje za spodbujanje ustvarjalnosti predstavlja zmes materialnih in nematerialnih, ekstrinzičnih in intrinzičnih nagrad (Ilič, 2004:947, 945).

Slika 3.9: Nematerialni motivacijski dejavniki

DEJAVNIK	OPIS DELOVANJA POSAMEZNEGA NEMATERIALNEGA DEJAVNIKA
Zanimivo delo	Če se posameznik dolgočasi pri delu, to pomeni, da to delo ni dovolj zahtevno zanj. Delo se mu zdi enostavno, z lahkoto ga opravi in vanj ne vlaga veliko truda in energije. Takšnemu človeku je potrebno ponuditi izzivov polno delo in rezultati naj bi bili dobri.
Pohvala	Ljudje si želijo priznanje za svoje delo. Če ga ne dobijo, v prihodnosti ne bodo motivirani za delo. Le-to bo slabo opravljeno, ljudje bodo nesrečni, podjetje bo imelo slabše rezultate.
Odnosi	Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje dajeja skupini občutek skupne pripadnosti, kar zopet povečuje delovni učinek, hkrati pa izboljšuje odnose med zaposlenimi.
Vsebina dela	Delo, pri katerem posameznik lahko uporabi svoje znanje, kjer se lahko uči in strokovno raste, in ki se mu zdi zanimivo.
Samostojnost pri delu	Pomeni, da imajo zaposleni, možnost odločanja o tem kaj in kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah podjetja.
Vodenje in organizacija dela	Vodje, ki so usmerjeni k zaposlenim izvajajo ohlapen nadzor, jim dajejo priznanja in pohvale, izrekajo pripombe in graje ter skrbijo za nemoten potek dela.
Delovni pogoji	Zaposleni si kot dobre delovne pogoje predstavljajo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah in hrup.
Stalnost in varnost zaposlitve	Ta motivacijski dejavnik je pomemben v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz ter strukturnih sprememb v gospodarstvu.
Napredovanje	Če zaposleni vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje ter da je le-to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo bolj motivirani in pripravljeni vložiti več truda v delo.
Cilji in poznavanje rezultatov lastnega dela	Zaposleni bodo motivirani za delo, če bodo imeli jasno opredeljene cilje in bodo jasno vedeli, kdaj so uspešno prišli do njih.
Delovna klima	Če bodo delali zaposleni posamezniki v okolju, kjer se bodo počutili sproščeno, zadovoljno, potem bodo kreativni in se bolj potrudili pri svojih delovnih nalogah. Klima, ki to omogoča mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika.

Vir: (Hemingway, 1991:20, 21; Jurman, 1981:51; Možina, 1996:155, 156).

Ker so posamezni motivatorji v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne skupine ljudi, je potrebno v vsakem podjetju posebej, v določenih obdobjih, ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov v danem trenutku najbolj vplivajo na zaposlene. Na podlagi takšnih ugotovitev je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki lahko zagotovijo optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kar bo pripeljalo do največje možne delovne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa (Uhan, 1989:195). Maslow (1982) razlaga, da človeška motivacija nastaja redko samo z vedenjem ljudi. Pri proučevanju motivacije je potrebno upoštevati vpliv okolja in drugih ljudi, s tem tudi kulturno okolje. Vodje naj bi vedeli, da različne ljudi motivirajo različni dejavniki, zato ne smejo ravnati z vsemi enako. Za učinkovito delovno motivacijo naj bi vedeli, kaj je zaposlenim najpomembnejše, in na podlagi tega znanja prilagodili njihove delovne naloge tako, da bodo lahko uresničili svoje cilje. Motivacijsko pot, ki vodi k večji produktivnosti

zaposlenih, se doseže z razvojem zadovoljstva z delom v podjetju. Menim, da posameznik, ki najde delo, ki ga veseli, dosega učinkovitost in kvaliteto brez težav. Pri delu občuti možnost izpopolnjevanja svojih sposobnosti, sprejemanja odločitev in na podlagi tega izvršitve dela. Takšen posameznik lahko veliko prispeva k doseganju ciljev podjetja, hkrati pa zadovolji še vse svoje potrebe. Delo v prijaznem okolju, z dobrimi medsebojnimi odnosi s sodelavci in nadrejenimi pripomore k večjemu uspehu in učinkovitosti. Takšno delo je istočasno tudi nagrada za zaposlenega, saj mu nudi zadovoljitev socialnih potreb, potreb po varnosti, spoštovanju in samouresničevanju. Če povzamem, lahko trdim, da vsi nematerialni motivacijski dejavniki spodbujajo posameznika k doseganju boljših delovnih rezultatov, kakor tudi večje kvalitete delovnega življenja¹⁴.

3.2 NAČELA VODENJA Z MOTIVACIJO

Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih je ena temeljnih nalog managementa. To ima odločujočo vlogo pri uporabi in razvoju človeškega potenciala, usmerjanju zaposlenih k doseganju skupnih ciljev podjetja, zadrževanju kakovostnih ljudi v podjetju, povečevanju zadovoljstva in kakovosti življenja v podjetju ter odpravljanju vedenja, ki zmanjšuje učinkovitost in uspešnost podjetja. Tako je najvažnejša naloga vodstva in managerjev v organizaciji na področju človeških virov in ravnanja z njimi kreiranje, izgradnja in potrditev primerne, uporabne in kvalitetnega motivacijskega sistema v podjetju. Motivacijski sistem v podjetju sestavlja skupek motivacijskih dejavnikov, spodbud in strategij motiviranja, ki se zavestno in smiselno vgrajujejo v delovno situacijo in v podjetje kot celoto, z namenom motivirati zaposlene. Kvaliteten motivacijski sistem v podjetju, naj bi zagotovil naslednjim vrstam vedenja zaposlenih: Vabljenje in ohranjanje kvalitetnih zaposlenih v podjetju, spodbujanje zaposlenih h kvalitetno opravljenemu delu in doseganju visokih standardov uspešnosti, spodbujanje ustvarjalnosti izboljšav, sprememb in napredka pri delu, zagotoviti identifikacijo interesov zaposlenih s podjetjem in skrb za stalni razvoj in uspešnost podjetja. (Bahtijarević-Šiber, 1999:601,602). Pri tem je potrebno upoštevati splošno pravilo, da se mora podjetje in management do zaposlenih obnašati enako, kot sam zahteva od njih. Spodbujanje se začne pri načrtovanju in

¹⁴ Kvaliteta delovnega življenja (quality of working life) je izražena z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe. (Svetlik, Možina, 2002:408).

pridobivanju, izbiri zaposlenih za podjetje, s seznanjanjem, kaj se od njih pričakuje in, če pristanejo, na kaj lahko računajo v podjetju. Izhajamo iz predpostavke, da je vsak posameznik zainteresiran za svoj osebni razvoj, izobraževanje in delovno kariero. Na podlagi tega opravi podjetje analizo dela in oceno uspešnosti, ki pomenita vir podatkov za povratno informiranje o dobro opravljenih nalogah, kar vodi v nagrajevanje in napredovanje (Možina, 1999:5). Vodenje je povezano s postavitvijo vizije in motivacijo ljudi, saj se le-to nanaša na ljudi in njihove zmožnosti. V okviru tega procesa poskuša vodstvo vplivati na ljudi, jih usmerjati in voditi, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi opravili svoje naloge kar najbolje. To vodje poizkušajo z uporabo različnih stilov vodenja, ki pa so tudi različno uspešni. Njihova uspešnost se meri po tem, ali je podjetje doseglo cilj ali ne (Lipičnik, Možina, 1994:90; Maxwell, 1999:10). Način vodenja je nek dosleden vzorec vedenja, kot ga sprejemajo sodelavci, ko vodja dela skupaj z njimi. Različnih načinov vodenja je skoraj toliko, kot je kombinacij različnih vodij in različnih okoliščin, saj v praksi težko naletimo na ponavljajoče se situacije in še toliko manj na popolnoma enake ljudi. Omenjam zgolj nekaj načinov vodenja, kot so vodenje, usmerjeno k nalogam, vodenje, usmerjeno k ljudem, vodenje usmerjeno v produkcijo, avtorsko vodenje, demokratično vodenje, brezvladje, super vodenje, situacijsko vodenje (Kaše, Zupan, 2003:88), v nadaljevanju pa se osredotočam predvsem na vodenje z motiviranjem.

Vodenje z motiviranjem je koncept vodenja, ki usmerja človeško željo po uresničevanju samega sebe za vpliv na njegovo vedenje. Pričakujemo lahko, da bodo zaposleni bolj dejavni, če se lahko izražajo in razvijajo pri svojem delu, če imajo zanimivo delo in veliko samostojnosti ter imajo kontrolo nad svojimi rezultati. Pri tem načinu vodenja se pojavi poseben odnos med vodji in zaposlenimi, ki ga imenujemo partnerstvo (Lipičnik, Možina, 1993:91).

Klasični managerji, ki se vedejo arogantno in nečloveško do zaposlenih, vzbujajo strah. Takšen vodja meni, da zaposleni nimajo časti, čustev in osebnosti, da so samo delovna sila, ki ustvarja dohodke. Vendar vodenje, ki temelji na ustrahovanju, zastraševanju in omejevanju, prinese le kratkotrajen uspeh. Ljudi se lahko motivira z grožnjami o odpuščanju, vendar se jih ne more nikoli prisiliti, da bi se čutili pripadni podjetju, kar bo vsekakor vplivalo na njihovo ustvarjalnost in uspešnost v negativni smeri. Menim, da je zaradi vedno boljšega usposabljanja, izobraževanja in znanja takšnih vodij vse manj. Sodobni manager naj bi imeli popolnoma drugačne lastnosti, znati bi morali oceniti sposobnosti zaposlenih, jih znati pohvaliti, spodbuditi k večji storilnosti, jih pripraviti, da

bodo opravili določeno delo. Poznal naj bi svoje podrejene, bil dojemljiv za predloge, znati jim mora prisluhniti in se jim odzvati. Na tak način vodje dosežejo, da njihove delovne skupine dosegajo večji osebni uspeh in se nenehno izpopolnjujejo. Uspešen vodja obvešča svoje podrejene o njihovem delu, o trenutni dejavnosti, o načrtih za prihodnost, o usmeritvi podjetja. Če vodja nikoli ne izreče priznanja zaposlenim, kmalu spoznajo, da je dobro opravljeno delo enako cenjeno kot slabo opravljeno. Nizka produktivnost zaposlenih in s tem nizka učinkovitost celotnega podjetja bo privedla le do boljšega položaja konkurentov. Če bi vodilni v podjetjih spremenili svojo miselnost in začeli voditi podjetje tako, da bi naredili nekaj za svoje podrejene, bi se njihova storilnost verjetno dvignila. Pohvala je najmočnejša spodbuda, ki člane delovne skupine navdaja z večjim zadovoljstvom, omogoča večjo usklajenost med njimi in jih spodbuja k večji ustvarjalnosti. Kadar postavimo ljudi v ospredje pri zasledovanju ciljev, naj bi ti opravljali svoje delo kar se da kakovostno in sledil bi dobiček (Twentier, 1999:43-95). V podjetjih je torej potreben sodobnejši pristop, pri katerem je poudarek na ustvarjanju razmer za kreativno in inovativno delo zaposlenih. Podjetja, ki uporabljajo takšen pristop, temeljijo na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja (Treven, 1998: 131).¹⁵

Dober vodja naj bi bil dober poslušalec, vreden zaupanja, nagradil naj bi svoje podrejene za dobro opravljeno delo, jim zaupal, spodbujal naj bi jih z izzivi (Denny, 1997:86). Postavil naj bi jim delovne naloge, jih motiviral, da naredijo še kaj več kot le tisto, za kar so nagrajani, in kaj več od tistega, česar so navajeni (Grubiša, 2001:148). Dober vodja uspe združiti cilje in navdušiti ljudi, da jih uresničujejo. Zaposleni naj bi našli v svojem delu tisto, kar jih navdušuje in zanima, vodje pa naj bi jih usmerjali in vzpodbujali k vztrajanju pri delovnih nalogah (ibid.:2001:152, 153). Vodenje postaja vse manj tehnični in vse bolj sistemski, biološki in socialni proces. V organizaciji prihodnosti naj bi vsi zaposleni neposredno sodelovali v procesu stalnih izboljšav in prevzemali osebno odgovornost za to (Ambrož, Mihalič, 1998:117).

¹⁵ Deset načel vodenja z motivacijo (Denny, 1997:102-107), kjer mora vodja: (1) jasno določiti cilje, ki jih je potrebno doseči; (2) sam sebe postaviti kot zgled; (3) se izpopolnjevati nenehno; (4) si vzeti čas za razmišljanje; (5) voditi brez prisile; (6) soditi po dosežkih; (7) pridobivati in utrjevati svojo samozavest; (8) pričakovati in sprejeti kritiko; (9) misliti na prihodnost; (10) razmišljati kot zmagovalec.

3.3 MOČ IN CILJ MOTIVACIJE

Če vodje vedo, kaj motivira zaposlene, imajo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Motivacija in moč sta tesno povezani med seboj; lahko predpostavimo, da je motiviran človek tudi močan.¹⁶ Tri največje spodbude so zadovoljstvo, priznanje in denar (Denny, 1997:128). Za podjetje je zelo pomembno, da se njegovo vodstvo vpraša, *kaj bo kot podjetje pridobilo z motiviranjem oziroma kakšna je moč motivacije?* Kot smo ugotovili že zgoraj, pomeni motivirati ljudi razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. To lahko dosežemo z razumevanjem potreb posameznikov in ustvarjanjem ustrezne klime v podjetju, kjer si zaposleni želijo dobro delati. Motivirani zaposleni prinesejo v podjetje: **(1) bolj kakovostno opravljeno delo in v načrtovanih časovnih rokih; (2) veselje do opravljanja svojega dela in občutek koristnosti; (3) bolj zavzeto delo delavcev, ker bodo hoteli opraviti svoje delo sami; (4) to, da izvedba dela ne bo zahtevala veliko nadzorovanja; (5) zavest oziroma moralo zaposlenih, ki bo visoka, kar bo ustvarilo odlično delovno klimo in vzdušje.** Posledica tega je, da so visoko motivirani zaposleni tisti, ki dobro delajo in dosegajo nadpovprečne rezultate (Keenan, 1996:62,63). Visoka motivacija vodi v visoko uspešnost in ta v visoko motivacijo ter vice versa: nizka motivacija vodi v nizko uspešnost, pa tudi nizka uspešnost vodi v nizko motivacijo.

Moč motivacije se kaže tudi skozi naslednje (Uhan, 1998:523): **(1) zadovoljni zaposleni:** le-ti dosegajo najboljše delovne rezultate, kar je osnovni pogoj za poslovni uspeh v konkurenčnem svetu; **(2) dober vodilni delavec:** pove svojim podrejenim vedno jasno in vnaprej, kakšni so cilji podjetja, kakšne so njihove obveznosti, naloge in odgovornosti in kakšno plačilo. Poleg tega zaposlene nadzira, hvali in graja; **(3) vzorni odnosi:** med vodilnimi in vodstvenimi delavci ter ostalimi zaposlenimi, kadar se naloge opravljajo po dogovorih in ne po ukazih. Seveda se v podjetju pojavlja tudi nemotiviranost zaposlenih, ki je ni mogoče prepoznati zlahka, saj se zaposleni ne izrazijo vedno o svojem zadovoljstvu in počutju. Nemotiviranost se kaže predvsem v nedelovanju zaposlenih, ko le-ti ne sodelujejo, kadar je potrebno vložiti dodaten trud; ko oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo, prihajajo na delo z zamudo in odhajajo zgodaj, podaljšujejo odmor za malico, dela ne opravijo pravočasno, ne dosegajo zastavljenih norm, pritožujejo se zaradi nepomembnih stvari, obtožujejo druge za napake, ne ravnajo po navodilih. Vse to in še

¹⁶ Manipulacija je to, da nekoga pripravite, da nekaj naredi, ker vi tako hočete, medtem ko motivacija pomeni, da nekoga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel (Keenan, 1996:20).

drugi dejavniki, kot so: nezadostna usposobljenost, nesposobnost, nedisciplina, nizka norma, slabo vodenje, osebne težave, pripelje do nizke storilnosti (Keenan, 1996:6,9,10), kar vsekakor ni cilj podjetja.¹⁷

Ocenjujem, da prav skozi ugotavljanje vzrokov nemotiviranosti zaposlenih lahko vidimo, kakšen vpliv ima motivacija na zadovoljstvo zaposlenih in uspeh podjetja.

¹⁷ Med dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo je slabo cenjeno delo na zelo visokem mestu, kar pomeni, da zaposleni za svoje delovne dosežke ne dobijo priznanj. Podatki kažejo, da so vodje v Sloveniji usmerjeni predvsem v delovne naloge in ne k ljudem. Ne spremljajo dovolj niti poteka niti rezultatov dela zaposlenih in raje uporabljajo neosebni tehnični nadzor. S takim načinom vodenja zaposleni ne dobijo povratne informacije o svojem delu. Nezadovoljstvo na delovnem mestu se kaže kot izguba volje za delo, zmanjšanje delovnih naporov, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, izostajanje z dela, odhodi iz podjetja, stavke.

4 SISTEM NAGRAJEVANJA

Podjetje, ki želi biti uspešno naj bi zaposlenim zagotovilo ustrezne pogoje, da bodo lahko pri delu uporabili vse svoje zmožnosti in da bodo uspešni. V podjetju je zato potrebno uvesti sisteme nagrajevanja, ki spodbujajo in motivirajo zaposlene, da delujejo v skladu z zastavljenimi cilji, ki maksimirajo dolgoročno donosnost na vložena sredstva.

Že samo dejstvo, da je nagrajevanje uspešnosti ena izmed dolgoletnih in najbolj prepoznavnih praks v uspešnih podjetjih, zadošča za utemeljevanje njegove smiselnosti oblikovanja učinkovitega sistema nagrajevanja za motivacijo zaposlenih. Nagrada je protivrednost, ki jo zaposleni želi za svoje delo. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije naj bi delovali sinhronizirano (Lipičnik, 1998:191).

Beer in drugi (1984), razlagajoč sistem nagrajevanja kot eno od področij politike managementa človeških virov poudarjajo, da finančne in druge nagrade zaposlenim sporočajo obliko organizacije, ki jo želi management vzpostaviti ali vzdrževati (kar pomeni, da je sistem nagrajevanja pod vplivom organizacijske strukture), pa tudi način vedenja in vrsto stališč, ki jih želi izvabiti od zaposlenih v organizaciji¹⁸ (Ilič, 2001:159,160).

Po Lipovcu je sistem nagrajevanja opredeljen kot način razdeljevanja rezultata gospodarjenja, ki se lahko porabi za nagrade za opravljene delovne naloge (Lipovec, 1987:190). V ta sistem so vključene finančne in nefinančne nagrade, ki so opisane v nadaljevanju.

Da bi v podjetjih oblikovali ustrezne sisteme nagrajevanja, je potrebno pravilno ovrednotiti delo – določiti njegovo relativno vrednost, ki se najpogosteje določi na podlagi znanj in spretnosti, odgovornosti, kompleksnosti ter spretnosti ravnanja z ljudmi.

V nekaterih podjetjih so delni lastniki podjetja tudi zaposleni (managerji in drugi posamezniki). Izhodišče take politike je v tem, da bodo zaposleni imeli večjo korist od lastništva podjetja, če bo vrednost delnic večja. Vrednost delnic pa je lahko večja takrat, ko

¹⁸ V zameno za nagrado organizacije od zaposlenih pričakujejo določeno vedenje – npr. kvalitetno opravljanje dela, predanost/zavezanost k delu in lojalnost. Na drugi strani zaposleni v zameno za predanost delu pričakujejo določene ekstrinzične nagrade (v obliki plače, stimulacij, bonusov..) ali intrinzične nagrade (občutek kompetentnosti, pomembnega prispevka, doseganja inovativnih rezultatov, odgovornosti, pomena za organizacijo, vpliv in osebna rast). Zaposleni naj bi po tem presojali ustreznost izmenjave vedenja za nagrado organizacije skozi oceno obeh navedenih vrst nagrad (Ilič, 2001:159,160).

je večja donosnost podjetja. Tako so tudi zaposleni zainteresirani za doseganje maksimalne donosnosti. Poleg lastništva je zaposlene mogoče stimulirati z nagrajevanjem za doseganje večje nadpovprečne učinkovitosti, kakovosti, inovativnosti in odzivnosti do strank. Na primer, plačilo zaposlenega se lahko navezuje na zastavljene cilje glede doseganja kakovosti in produktivnosti. Če delavec doseže cilj, to pomeni, da se zmanjšajo stroški podjetja in poveča zadovoljstvo strank, oboje pa vpliva na povečanje donosnosti vloženih sredstev podjetja. Iz tega sledi, da je vsekakor najprej potrebno maksimirati donosnost, da je na njeni osnovi možno zadostiti tudi drugim zahtevam, torej nagrajevanju zaposlenih. Sistem nagrajevanja in politiko oblikovanja plač podjetja oblikujejo na podlagi svoje poslovne strategije (Močnik, 2005:232).

Kako zaposlene spodbuditi k določenemu, želenemu načinu vedenja in dela, podjetje opredeli s sistemi nagrajevanja. Slednji so hkrati tudi del zaposlitvene pogodbe in določajo naravo odnosov med zaposlenimi in delodajalci. Če so učinkoviti, niso le orodje za podeljevanje denarja zaposlenim, temveč odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju. Ti sistemi so bistveni tako za zaposlene kot za podjetje. Zaposleni želijo večinoma takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal ustrezen zaslužek za dobro opravljeno delo ter prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja. Na drugi strani želi podjetje vplivati na uspešnost poslovanja z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih (Zupan, 2001:118). Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Če želi podjetje doseči vse to, mora zadostiti njegov način nagrajevanja naslednjim zahtevam: prispeval naj bi k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, stroške dela zadržal v načrtovanih mejah, bil naj bi pravičen in ustrezal veljavnim zakonskim normam. Temeljno vodilo pri oblikovanju sistema nagrajevanja je podpora izvajanju poslovne strategije, zato morajo tej ustrezati tudi strateške odločitve, ki naj bi bile konsistentne in smiselno povezane v celoto (Zupan, 2001:122).

Ko podjetje izdelava sistem nagrajevanja oz. strukturo plač, se postavlja vprašanje, kako posameznika čimbolj motivirati, da poveča svoj napor pri delu v podjetju. Glede tega poznamo dve možnosti (Prašnikar, 1992:288):

a.) tradicionalni sistem nagrajevanja: temelji na izdelavi ustreznih standardov in v primeru preseganja teh standardov še posebej nagraduje posameznike oziroma zaposlene, katerih zasluga je presežek standardov. Temelj temu stališču je predpostavka, da je denarna

nagrada za posameznika pomembna in da se bo na povečano denarno spodbudo odzval s povečanim naporom. Po tem sistemu se delovna mesta najprej ovrednotijo, pri čemer se upoštevajo notranja merila, z vključevanjem zunanjih dejavnikov pa se določi struktura plač. Problem pri tem sistemu se pojavi pri postavljanju ustreznih standardov ter pri spremljanju delovanja posameznika, saj je pogosto pri ocenah delovanja prisotna subjektivna komponenta.

b.) alternativni sistem nagrajevanja: temelji na nekem objektivnem merilu uspešnosti, s pomočjo katerega je mogoče ugotoviti učinke posameznika, manjše skupine zaposlenih ali zaposlenih v oddelku oziroma v podjetju kot celoti in jih na tej osnovi nagraditi.¹⁹ Kot pozitivni rezultat uvedbe navedenih sistemov se šteje povečana produktivnost, zmanjšanje stroškov ter povečanje zaslužkov posameznikov oz. zaposlenih. Prav tako zmanjšujejo stroške nadzora ter povečujejo interes zaposlenih za dejavnost podjetja. Vendar pa ima lahko uvedba teh sistemov tudi negativne posledice, saj lahko pretirano poudarjanje kvantitativnih rezultatov privede do padca kvalitete proizvodov. Poleg tega se lahko razlike v plačah zaposlenih bistveno povečajo, kar povzroči medsebojna nasprotja (Prašnikar, 1992:288).

4.1 OBLIKOVANJE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Podjetja želijo z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost podjetja, ker je nagrajevanje pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju. Da bi dosegli čim večje učinke nagrad, je v podjetju potrebno oblikovati kulturo uspešnosti, ki naj bi imela sporočilno moč, kaj je v podjetju pomembno, kako lahko zaposleni v največji meri prispevajo k uspešnosti podjetja in kakšno vedenje se od njih pričakuje. Sistem nagrajevanja vključuje finančne (stalni in gibljivi del plače) in nefinančne nagrade (pohvale), ugodnosti pri delu ter sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik, 1996:191). Deluje kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njim podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k

¹⁹ V praksi se pokaže, da se ti modeli uveljavljajo zlasti v panogah, za katere so značilni visoki stroški delovne sile, kjer je konkurenca s stroški na trgu proizvodov velika, tehnološki razvoj je počasen, poleg tega obstajajo tudi možnosti za pojav ozkih grl. Te modele uveljavljajo zlasti »podjetniško« vodena podjetja z visoko stopnjo diverzifikacije in samostojnosti posameznih enot. Modeli spodbujajo različnost in konkurenčno obnašanje v podjetju. Možno jih je uporabiti tudi v organizacijah, kjer gre za merljive prispevke posameznikov, skupin posameznikov in zaposlenih v posameznih oddelkih.

želenemu načinu vedenja in dela. Za uspešno delovanje sistema pa morajo biti izpolnjene nekatere zahteve.²⁰

Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja naj bi podjetje upoštevalo analizo okolja ter svojo poslovno in kadrovske strategijo. Na tej osnovi oblikuje cilje sistema plač, kot so večja prilagodljivost zaposlenih, uveljavitev timskega dela in pridobivanje novih znanj. V nadaljevanju sprejme osnovne strateške odločitve oziroma oblikuje osnovna izhodišča za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Poišče razlike med dejanskim in želenim stanjem ter načrtuje potrebne dejavnosti za odpravljanje teh razlik. Na tej osnovi oblikuje podjetje sistem plač in nagrajevanja zaposlenih (Zupan, 2001:123).

Kakšen sistem plač bo podjetje izbralo, je odvisno od podjetja samega in njegovih ciljev, pri čemer je osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k poslovni uspešnosti; in sicer, nagrajevanje zaposlenih ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev, še bolj pomembno pa je za že obstoječe zaposlene in delodajalca. Glede na to lahko nagrajevanje zaposlenih obravnavamo z različnih vidikov:

a) z **vidika delodajalca** je nagrajevanje zaposlenih obravnavano kot strošek dela in motivacijski dejavnik, ki naj bi kratkoročno prispeval k večji učinkovitosti, dolgoročno pa k doseganju strategije podjetja in postavljenih ciljev. Delodajalec pojmuje plačo kot bruto, v povezavi z vsemi davki in prispevki iz plač (stroški prevoza na delo, nadomestilo za prehrano, plačilo za dežurstva, regres za dopust). Dodatno lahko delodajalec sem uvršča tudi vsa neposredna plačila oz. ugodnosti, ki izhajajo iz delovnega razmerja in jih je pripravljen nuditi zaposlenemu, v zameno za količinsko in kakovostno opravljeno delo.

b) z **vidika zaposlenih** pa je nagrajevanje plača kot povračilo za vložen napor v delo ter priznanje za njihovo znanje, sposobnosti in posebne dosežke. Zanje je pomembna le neto plača – izplačani dejanski znesek ob koncu meseca. Dodatne neposredne ugodnosti zaposleni ne štejejo kot plačo, temveč vidijo v tem le motivacijske dejavnike ali morda celo nujno potrebne okoliščine za normalno opravljanje dodeljenega dela.

c) z **narodno-gospodarskega vidika** plače predstavljajo dolžnost države, da zaposlenim zagotovi sredstva, ki omogočajo dostojni življenjski standard. Prav zaradi zagotavljanja poslovne uspešnosti, prihaja do povezovanja plač z individualno delovno aktivnostjo in

²⁰ 1. prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, 2. stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih, 3. ustrezati mora veljavnim predpisom, 4. mora biti pravičen, tako za zaposlene kot za podjetje. Gre za trikotnik pravičnosti: notranjo, ki jo dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju, zunanjo, ki se kaže v ustrezni višini plač in nagrad v primerjavi z okoljem, poslovno kot povezavo plač in nagrad z uspešnostjo (Zupan, 2001:118).

uspešnostjo, saj je le-ta ključni vir konkurenčnih prednosti podjetja na trgu. Pri povezovanju plač z uspešnostjo kot motivacijskim dejavnikom je bistveno vprašanje, kako povezati plače z uspešnostjo. Tako se v praksi delovna uspešnost izkazuje na ravneh, kjer je v naprej mogoče določiti pričakovani rezultat (ibid, 2001:121 - 122).

Učinkovit sistem plač naj bi upošteval raznolikost in kompleksnost funkcij ter tudi motnje, ki vplivajo na delovanje sistema. Za delodajalca izpolnjuje nagrajevanje po uspešnosti tri funkcije (Bolle de Bal, 1990:104):

- **psihološka funkcija** – cilj te funkcije je oblikovanje določenih stališč zaposlenih ter usmerjanje njihovega vedenja, in sicer k spodbujanju učinka in produktivnosti zaposlenih, k oblikovanju interesov za delo. Dodatno psihološka funkcija teži tudi k preprečevanju fizičnih in psihičnih nesposobnosti in pomanjkanju odgovornosti.

- **organizacijska funkcija** – vpliva na izboljšavo metod upravljanja v podjetju, kar vodi v analizo in reorganizacijo del oz. v proučevanje delovanja podjetja z vidika stroškov.

- **ekonomska funkcija** – bistvo te funkcije se kaže predvsem na trgu dela in izdelkov. Na trgu blaga naj bi nagrajevanje po uspešnosti teoretično zagotavljati rentabilnost in konkurenčnost podjetja, na trgu dela pa ima sistem funkcijo pridobivanja in ohranjanja delovne sile.

Za delavca pa ima nagrajevanje po uspešnosti dve funkciji (Bolle de Bal, 1990:106):

- **psihološka funkcija** – kaže se v obliki ovrednotenja osebnega prispevka, saj se večje prizadevanje in večja odgovornost nagrajita, hkrati pa je učinek tudi stimulativen, saj se zaposleni ponovno začnejo zanimati za enolično delo.

- **ekonomska funkcija** – zaposlenemu sistem omogoča, da sam vpliva na višino nagrade in s tem zmanjša kontrolo in vpliv delodajalca.

Nagrajevanje po uspešnosti ima nekaj lastnosti, ki jim delodajalec težko zadosti, saj implicira naslednje (Pučko, Rozman, 1992:124–139):

- dobro opremljeno računovodsko in finančno službo in s tem višje stroške poslovanja,

- možnost podcenjevanja kakovosti dela,

- možnost negativnih odnosov med zaposlenimi (ljubosumje),

- morebitno zmanjšanje proizvodjalnih sil zaradi utrujenosti,

- porajanje nezaupanja in zaviranja pri delavcih zaradi slabih preteklih izkušenj.

S strani delavca pa se negativne posledice nagrajevanja po uspešnosti kažejo predvsem v naslednjih primerih:

- negotovost in gibljivost nagrad kot posledica sprememb v poslovanju podjetja,

- dovzetnost nagrade za neugoden gospodarski položaj,
- zmanjšanje pristnih odnosov med sodelavci, zaradi večjih prizadevanj za poslovne rezultate in težnje po večji zmogljivosti posameznika ter večji nagradi,
- pospešitev tempa dela povzroča pri zaposlenih utrujenost in preobremenjenost,
- zaviranje strokovnega izobraževanja, saj je kratkoročno možno hitreje povečati dohodek zaposlenega z uspešnostjo pri delu kot pa z napredovanjem po lestvicah strokovne kvalifikacije.

Individualne spodbude počasi nadomeščajo programi nagrajevanja po uspešnosti posameznika, skupine ali celotnega podjetja. Poleg klasičnih programov vzpodbud (profit-sharing in gain-sharing) se čedalje bolj uveljavljajo programi, ki vključujejo več ciljev, izhajajočih iz poslovne strategije podjetja. Tako podjetja usklajujejo svojo poslovno politiko in cilje z zelenim in dejanskim vedenjem zaposlenih na daljši rok (success-sharing ali goal-sharing). Omenjeni programi namreč temeljijo na merjenju prispevka in ne njegovi oceni, kar povečuje objektivnost sistema ter vzpodbuja medsebojno sodelovanje zaposlenih. Poleg gotovinskih nagrad se vse bolj uveljavlja tudi nagrajevanje zaposlenih v obliki delnic ali delniških opcij, saj podjetja želijo povečati pripadnost zaposlenih in njihovo dolgoročno usmerjenost. Ne glede na način nagrajevanja zaposlenih je osnovni cilj sistema podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja, kar pomeni prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih in zadržati stroške dela v dovoljenih in predvidenih okvirjih. Pri oblikovanju programov povezovanja plač z uspešnostjo je pomembno, da zaposleni dobro razumejo, kako je njihovo vedenje povezano z doseganjem uspešnosti in tudi v kakšni povezavi je s plačili. Zato je nujno, da je sistem znan vsem zaposlenim, da ima jasno postavljena pravila, kdaj pride do izplačila in kdaj ne ter je predvsem pravičen, tako za podjetje kot tudi zaposlenega (Močnik, 2005).

V razmerah tržnega gospodarstva je naloga kadrovske dejavnosti pridobila na pomenu, saj so managerji spoznali, da predstavlja človeški faktor vse večjo konkurenčno prednost, kar pomeni uspešno in učinkovito angažiranje zaposlenih v podjetju. Tako je potrebno v podjetju uskladiti kadrovske strategije s poslovno strategijo podjetja ter njegovim sistemom. Pomembno je, da manager oziroma strateški vodja ve in zna predstaviti strateško poslanstvo podjetja in motivirati ljudi tako, da ga sprejmejo za svoje. Strateški vidik plač naj bi služil kot podpora poslovni strategiji – strategiji ustaljene rasti. Na globalnem trgu se je kot učinkovita strategija izkazala prav ta, saj je zanjo značilna visoka varnost zaposlitve ter visoke investicije v usposabljanje zaposlenih, načrtovanje njihovih karier ter vzdrževanje občutka pripadnosti podjetju. Pri vzpostavitvi sistema nagrajevanja je

tako potrebno najprej definirati cilje, ki jih želimo doseči predvsem zato, da tako posamezniki kot tudi delovne skupine jasno razumejo, kaj se od njih pričakuje. Drugi razlog je, da determinirani cilji omogočijo lažjo vzpostavitev sistema nagrajevanja, zlasti na področju postavitve kriterijev merjenja uspešnosti in s tem konsistentnega nagrajevanja. Podjetja si prizadevajo, da bi za ustrezno obnašanje zaposlenih učinkovito povezala sisteme nagrajevanja in sisteme kontrole. Glede na izbrano strategijo se morajo managerji odločiti, katero obnašanje bodo nagrajevali in na kakšen način. Določitev, kako povezati nagrajevanje z doseženimi rezultati, je ključna strateška odločitev, ker določa strukturo spodbud, na osnovi katerih bodo delovali zaposleni in managerji na vseh ravneh organizacijske strukture (Močnik, 2005:251,252).

4.1.1 FINANČNO NAGRAJEVANJE

Plače in druge finančne nagrade predstavljajo zaposlenim glavno obliko finančnega nagrajevanja, ki jo le-ti prejmejo na podlagi delovnega razmerja.

Slika 4.1: Plačilna piramida



21

Vir: Lipičnik (1992:208).

²¹ Gainsharing – plani delitve prihrankov zaradi znižanja stroškov oz. nagrada za učinek uspešnosti.
Profitsharing – udeležba zaposlenih v dobičku podjetja, nagrada za profit.

Kot že omenjeno, vsako podjetje prilagodi sistem plač svojim zmožnostim, pri čemer upošteva veljavne predpise in tako oblikuje svojo strukturo plač. Pri tem v veliki meri podjetje izhaja iz plačilne piramide (slika 4.1), pri čemer največji delež zavzema osnovna plača, drugi deleži pa odpadejo na druge, za družbo pomembne dejavnike.

Osnovna plača pomeni povračilo za delovno silo, ki jo posameznik daje delodajalcu. Ima dva namena: prvi se nanaša na konkurenčnost podjetja in njegovih plač na trgu delovne sile, drugi na razmerja plač v podjetju, ki se določajo z vrednotenjem dela po zahtevnosti in pomembnosti delovnih nalog.

Plača za posebne zmožnosti: mednje se šteje znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti. Podjetja lahko plačujejo ta del celotne plače, tudi če posameznik teh posebnih zmožnosti ne uporablja vsak dan. Gre za podjetja, ki se zavedajo večje uporabne vrednosti zaposlenih, ki imajo ta znanja.

Plača, odvisna od življenjskih stroškov: ker življenjski stroški ves čas naraščajo, skušajo podjetja omiliti ta nihanja s povečevanjem plač za ta del. Zaposleni dobijo občutek varnosti, saj vedo, da bodo dobili vedno toliko več, kolikor bodo narasli življenjski stroški.

Nagrada za zvestobo je del plače, ki ga dobijo tisti zaposleni, ki delajo v podjetju že dolgo časa. Podjetja se jim želijo zahvaliti za njihovo zvestobo in gre za obliko zaščite investicije v človeški kapital.

Nagrada za požrtvovalnost služi podjetju, da z njo pridobi zaposlene, da opravljajo delo, ki ga po svojih osnovnih pogodbah niso dolžni opravljati. Tako delo je npr. dežuranje, delo preko dogovorjenega delovnega časa ali delo v izmenah.

Plačilo za nedelo je plačilo podjetja, ko zaposlenim plačuje čas, ko so na dopustu, na bolniški ter drugače upravičeno odsotni z dela. Ljudje potrebujejo tudi počitek za večjo učinkovitost pri delu.

Nagrada za uspešnost: zaposleni jo dobi v primeru, če je opravil več in bolje, kot se je od njega pričakovalo. Največkrat gre za individualno uspešnost, kjer dobi posameznik nagrado, ki je odvisna od njegove delovne uspešnosti in učinka. Obstaja tudi kolektivna delovna uspešnost, ki je odvisna od vseh članov ali od posameznikov, kjer dobi nagrado za uspešnost cela skupina.²²

²² Skupinsko delo lahko zaradi sinergičnih učinkov akumulacije znanja povečuje nastajanje inovacij (Hellriegel, Jackson in Slocum, 1999; Ilič, 2001). Po drugi strani pa prihaja do pojava zastojkarstva, ko nek član skupine ne prispeva v popolnosti k ustrezni delovni izvedbi ali rezultatu dela te skupine, vendar je vseeno udeležen v delitvi skupinske nagrade kljub vložitvi manjših delovnih naporov glede na ostale člane (Ilič, 2002:179).

Nagrada za profit: skupinska uspešnost se kaže tudi kot dobiček podjetja. V zahvalo in spodbudo zaposlenim se v takšnih podjetjih velikokrat odločijo, da bodo del dobička razdelili zaposlenim kot nagrado za dobiček po posebnemu sistemu.

Predvidevam, da naj bi bila moč finančnih nagrad sicer večja kot moč nefinančnih, vendar zaradi izobrazbe, poklicne kvalifikacije, delovnega mesta, specifičnosti posameznika in njegovih osebnih interesov ni vedno tako. Govorimo namreč o omejenem dometu finančnega nagrajevanja. Optimalno nagrajevanje za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti predstavlja zmes finančnih in nefinančnih, ekstrinzičnih in intrinzičnih nagrad. Višja dejanska ali pričakovana denarna nagrada za zaposlene, ceteris paribus, ne izvablja nujno iz zaposlenih večje ponudbe dela ali delovnih naporov²³ (Ilič, 2002:197). Zato je potrebno izoblikovati takšen sistem nagrajevanja, ki bo upošteval individualne interese posameznika in težil k čim boljšemu zadovoljevanju le-teh. Ključ do tega je v razumevanju osnov motivacije ter spoznanju zaposlenih, njihovih preferenc in interesov. Kakšen sistem plač bo podjetje uporabljalo, je odvisno od njegovih ciljev, pri tem pa se upošteva tudi značilnosti poslovnega in socialnega okolja, v katerem podjetje deluje (okolje, kultura, klima itd).

Za management, ki oblikuje določen sistem nagrajevanja, je pri tem ključno spoznanje, da tovrstne denarne nagrade niso le strošek delovne sile, ampak tudi investicija v človeške vire, investicija v njihovo nadaljnjo inovativno aktivnost, v kateri kar najboljše lahko izrabijo svoje talente, znanje in sposobnosti.

Dodatno se poleg nagrajevanja s pomočjo plače, lahko uporablja tudi nagrajevanje na podlagi udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja ali drugih osebnih prejemkov, kot so jubilejne nagrade, nagrade za posebne dosežke itd.

4.1.2 NEFINANČNO NAGRAJEVANJE

Pri proučevanju nagrajevanja ne smemo zanemariti nefinančnega nagrajevanja, ki ima v določenih primerih še večjo motivacijsko težo kot finančno nagrajevanje. Alternativno je nagrajevanje opredeljeno kot psihološka motivacija, ki usmerja človekovo ciljno

²³ To relacijo implicira že Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija,; glej še (Ilič, 2002:184).

usmerjeno aktivnost – je tudi kompleksnejši socioekonomski dejavnik spodbujanja inovativnosti. Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, sej je potrebno zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe le-teh odvisna in povezana z organizacijsko strukturo in kulturo, strategijo, vodenjem in filozofijo managementa ter velikostjo in okoljem podjetja (Miles in Snow v Armstrong, 1999; glej tudi Ilič, 2002:179). Po Lipičniku (1998) je namreč namen nefinančnih nagrad v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero. Med dejavnike nefinančnega nagrajevanja, kot jih navaja literatura, lahko uvrstimo naslednje (Torrington, Hall, 1998:320–662):

- **pohvale, priznanja in graje**, ki so lahko skupinske ali individualne. Pohvale delujejo pozitivno ter motivirajo zaposlenega, da dela še bolj, graja pa je le v redkih situacijah pozitivna motivacija;
- **konfliktna situacija** je kot pozitivni motivator učinkovita v primeru, ko pride do rešitve, ki vodi k povečanju učinka sprtih zaposlenih;
- **tekmovanje** je lahko s samim seboj ali s sodelavci; v vsakem primeru gre za preseganje ciljev in spremljanje rezultatov dela;
- **sodelovanje pri delu** omogoča povečanje delovnega učinka zaradi občutka skupinske pripadnosti in tesnih odnosov med sodelavci;
- **možnost napredovanja** kot eden od pomembnejših dejavnikov nematerialnega nagrajevanja, saj gre za samopotrjevanje;
- **odgovornost**;
- **možnost soodločanja**;
- **možnost osebnega, intelektualnega razvoja in razvoja kariere**;
- **možnost managerjev nagrajevanja ostalih zaposlenih.**

Iz navedenega izvajam naslednji sklep: čim bolj ne le višina plače in finančnih nagrad, ampak tudi izboljšanje drugih pogojev za ustrezno zadovoljevanje nižjih in višjih človekovih potreb, povečujejo raven kakovosti delovnega življenja, tem večjo ustvarjalnost in inovativnost lahko pričakujemo pri zaposlenih in tem lažje lahko management uveljavlja celovito upravljanje s kakovostjo v podjetju.

4.2 SESTAVNI DELI SISTEMA NAGRAD

4.2.1 Osnovna plača

Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj zavzema še vedno največji delež v celotnih izplačilih v večini podjetij. Na višino osnovne plače se veže še veliko drugih dodatkov in nagrad, zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač. Višino osnovnih plač podjetja določijo z različnimi metodami vrednotenja dela in upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe (Zupan, 2001:147). Osnovna plača je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela. Je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti in zmožnosti posameznika. Prav tako je osnovna plača osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Osnovna raven plače za delo bi morala upoštevati in se prilagajati notranjim in zunanjim razmerjem plač. Notranja razmerja lahko merimo s pomočjo katerekoli metode vrednotenja dela in odsevajo notranjo hierarhijo del. Zunanja razmerja dobimo z analizo razmerij plač na trgu. Raven plač lahko dosežemo tudi institucionalno – zakonsko ali s pogajanjem, npr. kolektivna pogajanja s panožnim ali podjetniškim sindikatom in individualno pogodbo. Osnovna plača posameznika se nanaša na njegove sposobnosti, kompetence, izkušnje, odgovornosti in znanja. Različna razmerja delajo osnovno plačo fleksibilno v smislu, da se lahko spreminja raven plač glede na zmožnosti in kompetence in je prilagojena konkretnemu delavcu in njegovim zmožnostim (Lipičnik, 1998:192, 193).²⁴

4.2.2 Gibljivi del plače

Osnovna plača zaposlenega velja za dosežene pričakovane rezultate, polni delovni čas in normalne vplive okolja. Preseganje tega daje pravico do dela plače na podlagi delovne uspešnosti, t. i. gibljivi del. Gibljivi del plače zajema višino osnovne plače nad ustrezno kolektivno pogodbo in nad zneskom, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi, nagrade za uspešnost ter višino dodatkov, nagrad in ugodnosti nad tistim, kar je določeno s predpisi. Osnovni plači se lahko dodajo različne denarne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti,

²⁴ Osnovne plače v podjetjih se oblikujejo na podlagi *zahtevnosti dela*, ki pogojuje zahtevano, ne pa dejanske usposobljenosti zaposlenega za delo (Uhan, 2000:221) in z *vrednotenjem dela*, ki pomeni sistematično ocenjevanje elementov dela, katere se določijo z analizo dela (Zupan, 1995:127).

zmožnosti, pristojnosti in kompetenc. Če ta plačila niso vključena v osnovno plačo, jih podjetja lahko dodajo v obliki gibljive plače. Glavni dodatki k osnovni plači so: **(1) plačilo individualne uspešnosti:** povečuje osnovno plačo in je odvisno od dosežene uspešnosti posameznika; **(2) bonusi:** nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, timi ali podjetje; **(3) nagrada za storilnost:** nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki jih je podjetje postavilo zato, da bi spodbudilo ljudi za čim večjo raven prizadevanj (cilji so npr. število kosov, obseg prodaje); **(4) provizije:** posebna oblika nagrade za storilnost, s katero se navadno nagrajeni prodajalci (kot delež od prodaje); **(5) plačilo za zmožnosti:** imenuje se tudi plačilo za izobrazbo in se spreminja odvisno od zmožnosti in individualnih dosežkov; **(6) plačilo pristojnosti:** odvisno je od ravni pristojnosti, ki jo je dosegel posameznik glede na svoje zmožnosti; **(7) plačilo za osebni razvoj:** posamezniki ga dobijo za povečanje odgovornosti, ki so jo dobili z napredovanjem; **(8) dodatki:** ljudje jih dobijo za nadurno delo, delo v izmenah, za posamezne obremenitve pri delu, za neugodne vplive okolja. Skupni dohodek zaposlenega je tako seštevek osnovne plače in vseh dodatno prejetih plačil. (Lipičnik, 1998:193).

4.2.3 Ugodnosti pri delu

Med ugodnosti pri delu se štejejo vse ugodnosti, ki jih ima posameznik zaradi zaposlitve v določenem podjetju na določenem mestu. Ugodnosti imajo redko neposreden vpliv na izvedbo dela zaposlenega, vendar lahko pripomorejo k večjemu zanimanju zaposlenega za poslovanje podjetja. To vpliva na njegovo večjo pripravljenost za sodelovanje pri doseganju ciljev podjetja in učinkovitejše delovanje podjetja v daljšem časovnem obdobju (Treven, 1998:232). Ugodnosti pri delu je mogoče razdeliti na dodatke, prejemke in nadomestila: **(1) dodatki:** delimo jih na dodatke za pogoje dela (nočne izmene, dežurstva, umazanija, hrup, prah itd) in dodatke za delovno dobo; **(2) prejemki:** razdelimo na dve skupini, in sicer na tiste, ki pomenijo podjetniško skupno porabo (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnina ob upokojitvi, solidarnostna pomoč) in povračila stroškov v zvezi z delom (povračilo stroškov za prehrano, za prevoz na delo, za službena potovanja); **(3) nadomestila:** gre za tisti del plače posameznika, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja dela, gre za plačila za nedelo (redni letni dopust, prazniki, izobraževanja v interesu podjetja, bolniški dopust do 30 dni, obvezni zdravniški pregledi,

prekinitve dela zaradi nezgod in ostalih težav, čakanja na delo doma). Zaposleni v podjetjih so deležni še drugih ugodnosti, kot npr.: izobraževanje in strokovno usposabljanje, socialna pomoč, razna zavarovanja, zdravniški pregledi, uporaba počitniških objektov, službenih vozil, izleti, članske izkaznice v klubih, posojila. (Lipičnik, 1998).

4.3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov in prakse dotične organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike. Sistem vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998:191).

Nobena od teorij, ki jo je mogoče zaslediti v literaturi, ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo tako različno, ko poiskujejo zadovoljiti svoje potrebe ali doseči cilje. V današnji potrošniški družbi je denar glavni motivacijski dejavnik, ki spodbuja zaposlene k uspešnemu delu, čeprav je v literaturi mogoče zaslediti, da plača zaposlenih naj ne bi imela motivacijske moči (Herzbergova teorija), temveč naj bi zgolj preprečevala padec storilnosti.²⁵ Tudi Maslow (1982) v svoji teoriji hierarhije potreb poudarja omejenost finančne moči kot motivacijskega faktorja. Pri potrebah nižje ravni predstavlja denar sredstvo za njihovo zadovoljitev, z večanjem stopnje zadovoljenosti potreb pa pridejo v ospredje druge zahteve posameznika. Na podlagi njegove predpostavke, da motivacijska moč potrebe pada z večanjem stopnje zadovoljenosti, bi morala tudi motivacijska moč denarja pešati oziroma postajati omejena. Vendar pa pri tem ne smemo zanemariti, da je mogoče določene potrebe višjega ranga zadovoljiti prav zaradi denarja. Zato z višanjem ravni potreb moč denarja ne pada tako močno, kot bi pričakovali. Moč denarnih nagrad kot motivatorja prikazuje tudi teorija pričakovanj, ki poudarja, da mora posameznik videti jasno povezavo med svojim vedenjem in nagrado.

Pomembno je poudariti, da kljub pripisovanju pomembnosti zanimivega dela in priložnosti za napredovanje kot motivacijskega sredstva, raziskave kažejo, da je denar še vedno primarni motivator. Pri tem pa je za učinkovitost denarnih nagrad potrebno zadostiti

²⁵ Motivacijsko moč avtor pripisuje le variabilnemu delu plače, ki je odvisen od delavčeve uspešnosti.

sledečima pogojema: 1. zaposleni naj bi imeli relativno močno potrebo po denarju ter 2. denarna nagrada mora biti odvisna od posameznikove uspešnosti. Pri obravnavanju motivacijskega pomena finančnih nagrad je potrebno opozoriti na obravnavanje ugodnosti pri delu kot motivacijskih dejavnikov. Ugodnosti imajo namreč poseben značaj, saj se zaposleni nanje navadijo in njihova motivacijska moč s časom upada. Zaposleni jih začnejo postopoma dojemati kot pravico, ki jim pripada. Prvotni namen ugodnosti pa je bil mišljen kot nagrada delavcu, da se mu izboljša kvaliteta življenja, če dobro opravlja svoje delo. Ker denar zaposlenim predstavlja temeljni vir njihovega preživetja, kot tudi omogoči dodatne ugodnosti, ima tako nagrajevanje zaposlenih ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in zagotavljanju sposobnosti delodajalca, da tekmuje za dobre kadre na trgu delovne sile. Sklepam, da je ne le to, pač pa tudi sam sistem pomemben za ohranjanje obstoječih delavcev, ki jih odlikujejo specifična znanja, odlični dosežki ali dobro delo. Pomembno je dejstvo, da so finančne nagrade danes v večini vezane na uspešnost podjetja in hkrati posameznika ali delovnih skupin. V zgoraj omenjeni literaturi, zasledimo več vrst nagrajevanja, ki se med seboj razlikujejo po učinkih, oz. pozitivnih in negativnih lastnostih (slika 4.2), ki jih lahko pripišemo k posameznemu načinu nagrajevanja. Za podjetje je pomembno, da te lastnosti pozna, saj lahko tako različne načine nagrajevanja na primeren in efektiven način vključi v svojo strukturo.

Slika 4.2: Različni načini nagrajevanja in njihovi učinki²⁶

UČINKI NAGRAJEVANJA ----- NAČIN NAGRAJEVANJA PO...	SPODBUJENA AKTIVNOST	ETIČNA VREDNOTA	POMANJKLJIVOST	PREDNOSTNA SKUPINA
USPEŠNOSTI	povečanje proizvodnje	kaže individualne razlike	ustvarja negotovost	sposobni
ČASU	pravočasno prihajanje na delo	izenačuje plače, preprečuje favorizem	ne priznava prispevka	negotovi zaposleni in pod povprečneži
STAŽU	dolgo službovanje v enem podjetju	napredovanje, ki ga lahko vsak pričakuje	diskriminira nove delavce	uslužbenci z dolgim delovnim stažem
POTREBI	razširja kolektivno odgovornost	izenačuje življenjski standard	ni delovni motivator	zaposleni s številno družino

Vir: Lipičnik (1994:514).

²⁶ Sama bi dodala še en način nagrajevanja, in sicer:

ZASLUGE	zasluge na uspehih preteklega dela	kaže individualne razlike, status, ugled	diskriminira nove delavce	uslužbenci z daljšim delovnim stažem
---------	------------------------------------	--	---------------------------	--------------------------------------

Ko govorimo o motivacijskem vidiku nagrajevanja, je zagotovo najpomembnejše vprašanje, kako nagrajevanje povezati z uspešnostjo poslovanja podjetja ali posameznika. Pri tem podjetja največkrat uporabljajo okvirno določena merila (npr. vpliv na rezultate dela organizacije, zadovoljstvo strank, spoštovanje postavljenih rokov, doseganje načrtovanih rezultatov itd.), ki jih je mogoče kvantificirati ter v naprej določiti pričakovani rezultat. Ob uspešnem poslovanju podjetja in doseganju postavljenih ciljev zaposleni tako pričakujejo, da bodo obljubljeni nagrade tudi izplačane. Pri tem je pomembno, da zaposleni vidijo povezavo med svojim vedenjem oz. delom in izplačljivostjo nagrad. Le tako so postavljena pravila nagrajevanja jasna, s čimer je dodatno zagotovljena tudi pravičnost in enakost sistema. Nagrajevanje namreč temelji na ideji, da so zaposleni sposobni določiti, kaj hočejo in tako usmerjati svoje vedenje, da bi dosegli zastavljeni cilj. Vzvod te motivacije je torej veliko pričakovanje – potencialna nagrada in zadovoljstvo zaposlenega bo toliko večje, v kolikor se pričakovanje uresniči. Navedena tako sili zaposlene, da se približajo zadovoljstvu in s tem dosegajo zastavljene cilje, tako zase kot tudi za podjetje.

Zaposleni namreč pričakujejo, da bodo od organizacije pridobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so jo dali. Ta občutek enakosti je pomemben predvsem zato, ker posledično vpliva na produktivnost in kvaliteto dela. V kolikor je ravnotežje med dajanjem in pridobivanjem porušeno, ima podjetje od tega več škode kot koristi. Občutek neenakosti ima namreč izredno moč, ki sili zaposlene, da ga nevtralizirajo ali da čim bolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Potrebno je torej zagotoviti, da je sistem nagrajevanja pravičen in da zaposleni ne občuti razlik med prejemki zaposlenih glede na vloženo delo. V kolikor zaposleni za enake vložke dobivajo enako, bodo to občutili kot pravično, če pa temu ni tako in dobivajo več ali manj kot ostali, bodo svoje vložke dela ali povečevali ali pa skušali manjšo nagrajenost kompenzirati z manjšimi vložki ali celo izbiro druge poti (npr. odhod iz podjetja). Pravičen sistem plač tako omogoča enako plačo za delo enake vrednosti.

4.4 NAČINI NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI

Značilnost nagrajevanja po uspešnosti je, da temelji na nekem čim bolj objektivnem merilu uspešnosti, iz katerega je moč nedvoumno spoznati učinek posameznika ali skupine. Na

podlagi tega je oblikovana nagrada zaposlenim, kar je instrument motivacije, kot tudi instrument povezovanja zaposlenih z organizacijo, njenimi cilji, politiko ter kulturo podjetja. Kot upravno orodje se nagrajevanje po uspešnosti pojavlja v dveh sistemih (Bolle de Bal, 1990:52); stimulativen sistem in interesni sistem.²⁷

Ne glede na to, kateri sistem podjetje uporablja, je po moji oceni bistveno, da sistem nagrajevanja po uspešnosti zagotovi doseganje določene ravni proizvodnje ali prodaje ter vzdrževanje kakovosti doseženega nivoja. Za razumevanje načina nagrajevanja po uspešnosti je potrebno opredeliti pojem delovne uspešnosti, ki se ugotavlja v procesu sistematičnega ocenjevanja vsakega delavca, da bi ugotovili uspešnost pri delu.

Delovna uspešnost je definirana kot rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev (Jurančič, 1995:62). Rezultat je lahko izražen v naturalnih ali vrednostnih enotah, pri čemer vrednostno izkazovanje rezultata pomeni uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo med delavci, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektivov, ki izvajajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celoviti rezultat je novo ustvarjena vrednost, t.i. dohodek, s katerim se upoštevajo vsi delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat se lahko vrednostno izraža tudi z dobičkom. Po Lawsonu (2000:304) so značilne sledeče značilnosti koncepta plačila za uspešnost:

- postavljeni so kriteriji za uspešnost posameznika, ki jih uporabimo pri primerjanju dejanske uspešnosti s kriteriji,
- obstaja povezava med uspešnostjo posameznika in višino potencialne nagrade, ki jo lahko prejme za svoje delo,
- subjektivno ali objektivno oceno uspešnosti posameznika določi vodstvo, kar vpliva na izplačilo zaposlenega,
- povezava med plačilom in uspešnostjo posameznika naj bi pozitivno vplivala na uspešnost poslovanja podjetja,
- povezava med uspešnostjo posameznika in uspešnostjo podjetja je ugotovljena s pomočjo formalnega sistema nagrajevanja, vzpostavljenega v podjetju.

Zaposleni dosegajo različno delovno uspešnost, saj je le-ta odvisna tudi od subjektivnih dejavnikov zaposlenega, t.j. ali so le-ti bolj ali manj usposobljeni za delo in zanj tudi

²⁷ *Stimulativni sistem*, katerega osnovni cilj je motivirati zaposlene k večji proizvodnji in učinkovitosti, omogoča dvig plače zaposlenih, sorazmerno z njihovo produktivnostjo. Dodatno ima omenjeni sistem še vrste drugih funkcij, kot so: · znižanje stroškov · omejen nadzor nad višino plače s strani zaposlenih · omogočiti povišanje plače bolj produktivnim delavcem · vzpodbuditi produktivni tekmovalni duh med zaposlenimi. A vendar se omenjeni sistem dandanes uporablja le še v posebnih situacija, kjer je najpomembnejša učinkovitost (za slabo mehanizirana dela, pri zagonu določenih kapacitet itd.). *Interesni sistem* pridobiva vedno več na pomenu, saj je usmerjen v zaposlenega, ga želi povezati z življenjem podjetja, kulturo. Funkcije so: povečati proizvodnjo, prodajo oz. preprečiti njen padec, poplačati občutek odgovornosti, zainteresirati delavce za kolektivne vidike dela, odgovoriti na denarne potrebe ob izjemnih priložnostih, materialno in psihološko navezati zaposlenega na podjetje.

motivirani. Delovna uspešnost se realizira na večih ravneh, zato je njeno ugotavljanje smiselno in možno, tako kot se izkazuje. Delovno uspešnost tako lahko ugotavljamo individualno za posameznega delavca ali skupinsko za delovno skupino (Zupan, 2001:181).

4.4.1 INDIVIDUALNA DELOVNA USPEŠNOST

Delovna uspešnost na individualni ravni je najbolj neposredna in kot motivacijski dejavnik tudi najbolj učinkovita, saj je plača zaposlenega odvisna od njegove lastne uspešnosti (Jurančič, 1995:63). Ta deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti zaposlenega. Omenjeni motivacijski dejavnik je zelo neposreden, saj vodi zaposlenega k doseganju skupno dogovorjenih ciljev. Delovno uspešnost v podjetjih merijo različno. Prilagojeno je glede na delovno mesto in v zvezi s tem so določeni tudi različni načini nagrajevanja. Tako poznamo določene skupine zaposlenih, za katere je primerno individualno nagrajevanje, oz. merjenje individualne delovne uspešnosti (Prašnikar, 1992:291-301).²⁸

4.4.2 DELOVNA USPEŠNOST SKUPINE

Za določene dele delovnega procesa se lažje ugotavlja skupinska delovna uspešnost, in sicer na podlagi učinkovitosti delovnega procesa, kot pa individualna za delavca, ki izvaja eno ali le nekaj del/nalog. Izhodišče za ugotavljanje delovne uspešnosti skupine je delovni program, kjer je vnaprej določeno, katera dela in naloge bo izvajala skupina, kakšen je načrtovani obseg dela in njegova kakovost, kolikšni so stroški izvajanja ter kakšen je načrtovani profit ali usposobljenost delavcev. Merjenje skupinske delovne uspešnosti prinašajo podjetju določene prednosti, ki se kažejo v (Jurančič, 1995:63): dobrem sodelovanju, interni kontroli skupine, skrajšanem času priučevanja delavcev, poenostavljeni kontroli delovnega časa, zmanjšani odsotnosti z dela, boljši kakovosti proizvodov, enostavnejšem spremljanju uspešnosti posameznih delavcev in ustrežnejšem nagrajevanju.

²⁸ Gre za nagrajevanje delavcev v proizvodnji, nagrajevanje prodajalcev, nagrajevanje managerjev, nagrajevanje strokovnjakov, nagrajevanje nadzornikov, nagrajevanje članov upravnega odbora.

Delovni program vsebuje tudi višine potencialnih nagrad za izvedbo načrtovanega dela, pri tem pa podjetja v svoje plačne sisteme uvajajo različne programe povezovanja plač skupin s uspešnostjo le-te ali podjetja, ki so osnova nagrajevanja. Najpogostejši programi so skupinske norme, nagrade za timsko in projektno delo, programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (gain-sharing), nagrade za dosežene poslovne cilje (goal-sharing ali success-sharing) in udeležba zaposlenih v delitvi dobička (profit-sharing) (Zupan, 2001:182).

Sistem plač vpliva različno na različne ljudi. Zaradi tega naj bi bil za individualiste bolj primeren sistem, ki nagrajuje posameznikove dosežke, za ljudi, ki jim skupinsko delo bolj ustreza, pa je boljši sistem, ki nagrajuje skupine. Lahko rečem, da različni sistemi plač privlačijo ljudi z različnimi osebnimi značilnostmi in vrednotami. Zato naj bi bil sistem plač in nagrajevanja v podjetju v skladu s cilji podjetja in s politiko podjetja glede ravnanja z zaposlenimi.

Uspešnost podjetja je običajno merjena z doseganjem poslovnih ciljev (tri do pet ključnih ciljev) in namen uvedbe nagrad za dosežene poslovne cilje je, da plačilo posameznika čim bolj približamo dejanski uspešnosti podjetja. Tako naj bi plani čim bolj odražali strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote, kajti le tako bodo zaposleni jasno razumeli poslovanje podjetja ter se učinkovito vključili v njegovo celovito strategijo in cilje ter največ prispevali k njihovem doseganju.

Način variabilnega nagrajevanja posameznikov ali skupine se odraža v učinkovitejšem poslovanju podjetja, kajti merilo – poslovni cilj je jasno vnaprej opredeljen (npr. dvig produktivnosti, zmanjšanje stroškov itd.). Posameznik ali skupina si tako prizadevajo za doseganje/preseganje postavljenega cilja, kar se odraža v njihovih finančnih koristih.

5 NAČELA NAGRAJEVANJA V PODJETJU P

Podjetja uporabljajo nagrade in sistem nagrajevanja z namenom motivirati ljudi. Tako z nagradami poskušajo motivirati iskalce zaposlitve, da bi se zaposlili pri njih, kot tudi svoje zaposlene, da bi na delo prihajali in bili pri tem tudi uspešni. Pri tem pa je koristno, da je sistem nagrajevanja oblikovan tako, da le-ta s pomočjo nagrad usmerja zaposlene, da koristijo organizaciji ter s tem tudi sami sebi. Eno takšnih podjetji na slovenskem trgu je tudi preučevano podjetje, ki sem ga v naslovu imenovala podjetje P, vendar bom v nadalje uporabljala njegovo pravo ime. Podjetje TNT scena in prireditve, katerega sistem nagrajevanja, zlasti variabilni del plače posameznika, je zasnovan na podlagi uspešnosti poslovanja. To pa je tudi tema zadnjega poglavja pričujočega diplomskega dela.

V tem poglavju želim prikazati splošne značilnosti nagrajevanja in motiviranja v podjetju TNT scena in prireditve ter na podlagi opravljene empirične raziskave in njenih ugotovitev podati predloge načina nagrajevanja, ki temelji na poslovni uspešnosti, ter dodatno opozoriti na morebitne programe, ki bi jih podjetje lahko upoštevalo v svoji kulturi, saj le-ti prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih in organizacijski klimi.

5.1 OSNOVNE ZNAČILNOSTI PODJETJA

Dejavnost in organizacijska struktura, ki se danes združuje znotraj TNT scena in prireditve d.o.o. se na slovenskem trgu razvija že več kot 10 let. TNT d.o.o. se je pred 4 leti odcepil od drugega podjetja predvsem zaradi različnega razmišljanja o organizacijski strukturi v podjetju, položaju in nagrajevanju zaposlenih. TNT d.o.o. je tako razvijal naprej svojo strategijo in dejavnost, ki je danes organiziranje prireditev, izdelava scenografij in izposoja tehnične opreme. Podjetje je specializirano za celovito organizacijo najrazličnejših dogodkov za vse javnosti, in sicer »event management«, upravljanje dogodkov, organizacija dogodkov. V TNT scena in prireditve d.o.o. to dejavnost razumejo kot orodje komuniciranja.²⁹

²⁹ Gre za eno od orodij komuniciranja, ki dopolnjuje druga orodja različnih komunikacijskih aktivnosti (odnose z mediji, odnose s potrošniki, odnose z lokalno skupnostjo, oglaševalske akcije, tržno-komunikacijske akcije ipd.), komunikacijsko orodje, ki omogoča direktno (tudi neformalno) komunikacijo s specifično, ozko in načrtovano izbrano ciljno skupino oz. javnostjo, komunikacijsko orodje, ki jasno izbrani ciljni skupini sporoča izbrano sporočilo,

Danes je tako proučevano podjetje eno izmed vodilnih podjetij na slovenskem trgu na področju organizacije dogodkov. Razvoj stroke in postavitev osnovnih temeljev njenega razvoja v Sloveniji je eden izmed ključnih ciljev podjetja. V skladu s tem se zaposleni v agenciji dodatno izobražujejo na področjih upravljanja dogodkov, celovitega komuniciranja in splošnega menedžmenta. Podjetje je malo, saj zaposluje 18 ljudi, od tega 25% s končano univerzitetno izobrazbo. Kako pomembno je natančno poznavanje stroke ter domače in mednarodno sodelovanje strokovnjakov s tega področja, potrjuje tudi izobrazbeno ozadje ekipe zaposlenih, ki imajo dolgoletne izkušnje iz odnosov z javnostmi, oglaševanja, tržnega komuniciranja, upravljanja dogodkov, menedžmenta in tehničnih strok. Številni zaposleni so si pridobili tudi posebna specialistična in strokovna znanja, saj jih ima kar 30% različne profesionalne certifikate. Organizacija dogodkov je dejavnost, ki zahteva velike organizacijske sposobnosti posameznikov, ki vodijo projekt. Izvedba dogodkov je običajno v enem do dveh dneh, ko je potrebno na lokaciji združiti in v celoto povezati različne izvajalce (tehnično osebje, umetnike, organizatorje, idr), ki morajo delovati sinhrono, kot tim. Poleg tega se zaposleni v TNT scena in prireditve kot predavatelji udeležujejo tudi različnih izobraževalnih dogodkov. Tako so lani o pomenu, vlogi in organizaciji dogodkov v okviru celovitega komuniciranja predavali na PR šoli, v okviru GV izobraževanj itd., na željo naročnika pa organizirajo tudi predavanja znotraj podjetja. TNT je bil tudi pobudnik in ustanovitelj Sekcije Organizatorjev Dogodkov pri Slovenski Oglaševalski Zbornici.

K zaposlenim lahko prištejemo še veliko število sodelavcev, poslovnih partnerjev ter dobaviteljev, ki prav tako prispevajo k razvejeni poslovni mreži podjetja TNT events.

Podjetje TNT scena in prireditve d.o.o., se je proti koncu 20. stoletja znašlo pred močno konkurenco na slovenskem trgu, saj so se oblikovala številna nova podjetja in posledično še povečalo konkurenco in boj za trg, kupce in stranke. Pridobivanje konkurenčnih prednosti je tako za podjetje pomenilo enega od ključnih ciljev, ne le za obstoj na slovenskem trgu, temveč tudi v smislu prihodnje rasti in povečanja tržnega deleža. Na teh osnovah so danes postavljeni tržni, strateški ter finančni cilji podjetja.

komunikacijsko orodje, ki omogoča dostop do ključnih povratnih informacij, in sicer takoj, osebno, ne zgolj prek formularjev in pisane besede ter drugih standardnih dejavnikov, ki jih je mogoče vključiti v dogodek, temveč tudi z govorico telesa udeležencev dogodka, komunikacijsko orodje, ki gradi intenzivne občutke, ustvarja razpoloženje, v dogajanje vključuje ciljno skupino ter s tem pušča močne vtise in učinke, komunikacijsko orodje, ki odpira prostor najbolj nenavadnim kreativnim idejam in hkrati omogoča njihovo vpetost v siceršnjo kreativno strategijo celovite komunikacijske akcije, komunikacijsko orodje, ki omogoča največ sinergij in dolgotrajno učinkovitost komunikacije.

Značilnost poslovnega delovanja podjetja TNT scena in prireditve je, da je organizirano po svojih področjih poslovanja. Tako podjetje dnevno stopa v stik s kupci s področja organizacije korporativnih dogodkov, komunikacijskih rešitev, priprave scenografij, raznih izobraževanj in javnih dogodkov.³⁰ Glavni namen takšne organizacije je, da omogoča strankam podjetja višjo obliko sodelovanja pri izbiri in pripravi sodobnih rešitev, dodatno pa sistem omogoča tudi interno boljše celostno obvladovanje poslovnega področja na posameznem segmentu strank. Konkurenčne prednosti vidi podjetje v uresničevanju ciljev, prikazanih v sliki 5.1. Kljub raznolikosti postavljenih ciljev imajo le-ti skupno točko, in sicer so usmerjeni v prodajo svojih naprednih profesionalnih organizacijskih in komunikacijskih rešitev ter v strokovno podporo uporabnikom, za kar pa podjetje potrebuje »prave ljudi s pravimi znanji«. Ključni faktor prihodnjega razvoja podjetja so tako zaposleni, kar pomeni, da podjetje strateško pozornost usmerja v svoje zaposlene, njihovo izobraževanje in upravljanje človeških virov.

Slika 5.1: Konkurenčne prednosti podjetja TNT scena in prireditve d.o.o.

<i>IZBOLJŠANJE ODZIVNOSTI DO STRANK IN KOMUNIKACIJE S STRANKAMI</i>	<i>POVEČANJE KVALITETE STORITEV</i>
<i>POVEČANJE UČINKOVITOSTI</i>	<i>DVIG KREATIVNOSTI IN INOVATIVNOSTI PRI PONUDBI STORITEV</i>

Vir: Razvojno-strateški plan podjetja za obdobje 2004 – 2009.

Povečanje učinkovitosti zaposlenih je usmerjeno v iskanje in vzpodbujanje novih načinov uporabe izkušenj, spretnosti in znanja zaposlenih, kar se odraža zlasti v internih izobraževanjih, dodatnemu izpopolnjevanju zaposlenih, oblikovanju začasnih namestnikov ter povezovanju delovnih nalog. Na drugi strani je napor glede povečevanja kvalitete mogoče zaslediti v medsebojnemu povezovanju timov različnih področij ter podpiranju poslovnih rezultatov s korporativnimi vrednotami (navzven hitri, odzivni, ekonomični, optimalni, kreativni, natančni, strokovni in znotraj podjetja, kvalitetna komunikacija

³⁰ S tem lahko glede na želje in potrebe kupcev opravijo naslednje storitve: celovito organizacijo dogodkov, ki vključuje kreativno zasnovo, izbor avtorskih nastopov, zasnovo in izvedbo scenografije, pripravo kreativnega scenarija in režije, pripravo komunikacijskega scenarija – strategije komuniciranja skozi dogodek, izbor in izvedba celotne tehnične podpore, celotno koordinacijo, organizacijo in izvedbo dogodka. Za naročnike tako ponujajo celovite rešitve ali pa samo tisti segment, ki ga naročnik potrebuje.

znotraj podjetja, učinkoviti načini motivacije in nagrajevanja³¹; vir: Knez Marko, direktor podjetja).

Preobrazba podjetja TNT scena in prireditve je bila v zadnjih letih velika, tako po obsegu kot tudi kompleksnosti. Prišlo je ne le do reorganizacije poslovnih področij in njihovega delovanja, sprememb v poslovnih strategijah ter vizijah, temveč so bile spremembe korenite tudi v kulturi podjetja in njegovih vrednotah. Vse te spremembe so usmerjene v zagotavljanje visoke poslovne uspešnosti. Ključni kriterij uspešnosti so poslovni rezultati ter zadovoljstvo strank podjetja, zato je delovanje usmerjeno v stranke in zadovoljevanje njihovih potreb in izobraževanje strank o specifični dogodkov, kar se posledično odraža tudi v finančnih rezultatih podjetja, zlasti v doseganju postavljenih poslovnih ciljev. Tako vizija podjetja glede zagotavljanja uspešnosti temelji na funkciji odnosov in ne le procesov, za kar sta tako za managerje kot tudi zaposlene ključna zaupanje in osebna odgovornost. V ta namen so bili oblikovani posebni programi, na podlagi katerih so osebni cilji posameznika povezani z njegovimi poslovnimi osebnimi cilji in le-ti povezani s poslovno strategijo in cilji ter vrednotami podjetja v končno celoto. Poslovni uspeh podjetja in individualna uspešnost sta tako neposredno povezana in predstavljata osnovo za materialno in nematerialno nagrajevanje: nagrajevanje najboljših, tistih, ki največ pripomorejo k uspehu podjetja, spodbujanje najuspešnejših ter razviti pristop do tistih, ki dosegajo nizko stopnjo uspešnosti.³²

5.2 DOLOČITEV KONCEPTA SISTEMA ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI V PODJETJU

Spreminjanje tržne situacije in povečanje konkurence je podjetje sililo v namenjanje vedno večje pozornosti ukrepom za zagotavljanje uspešnosti. Dvig konkurenčnosti na kadrovske in organizacijske področje podjetja je le ena izmed možnosti, kako povečati produktivnost in poslovno uspešnost podjetja. Na drugi strani obstaja še vrsta drugih akcij

³¹ Dobri in učinkovit sistem motiviranja v smislu, da ima delavec natančno določeno tehnologijo dela in vse potrebne pogoje za izpolnjevanje le te. S tem lahko delo opravlja brez napak v najkrajšem času, komunikacija z vsemi vpletenimi deležniki projekta je jasna in ne prihaja do nerazumevanja ali emocionalnih izbruhov, saj so naloge delavca jasno razdeljene in kontrolirane. S tem delo poteka hitro, brez zapletov in dosega visoko poslovno uspešnost, ki skupaj s pogoji dela omogoča delavcu tudi višje zasluzke oziroma večje nagrade.

³² Sistem analize projektov (INFO SYSS) je zastavljen tako, da se delo, ki ne dosega pričakovanih rezultatov, pravočasno odkrije, ko se ne povzroči večje škode projektu. V kolikor gre zgolj za napako iz neskladnosti s tehnologijo dela, se zaposlenega na to opozori, če pa gre za napako iz neznanja ali nerazumevanja, se zaposlenemu dodeli mentor, s katerim skupaj rešijo problem. Honorar zaposlenega je odvisen od njegove učinkovitosti dela.

in področij, na katerih je moralo podjetje ukrepati, v kolikor je želelo ohraniti svoj ugled kot uspešna organizacija.

Dogajanja zadnjih treh let so samo še dodatno opozorila vodstvo podjetja, da je potrebno ukrepati in spremeniti kadrovske politike v smeri skritih dejavnikov.

S spreminjanjem trga je prišlo tudi do nastanka novih idej in pristopov na trg znotraj podjetja. Tako so bile nove poslovne smernice ključne karakteristike, na podlagi katerih je podjetje snovalo svoje prihodnje poslovanje. V iskanju uspešnosti je podjetje vodilo spodaj naštetih temeljnih značilnosti poslovanja:

(usmerjenost v akcijo, biti pro-aktiven, biti blizu strankam jim omogočiti razumevanje in pomen dogodkov, dvigovanje produktivnosti s pomočjo zaposlenih, vpeljan sistem korporativnih vrednot, razvejana poslovna mreža, poenostavljeni postopki in procesi, zanesljivi zaposleni, osredotočenje na kvaliteto (TNT Biblija, 2005)).

V podjetju TNT scena in prireditve imajo zelo razdelan sistem nagrajevanja in motiviranja sodelavcev, saj je princip v tem, da vsak dobi ravno toliko kolikor si je s svojim delom zaslužil. To pa je odvisno od lastne posvečenosti delu, učinkovitosti (hitrost, zbranost, koncentracija, poznavanje projekta, spretnost, energija, izvirnost itd.), timskega dela (motivirajoč za celotno ekipo, ekipo vzpodbuja k hitremu in učinkovitemu reševanju problemov, je konstruktiven v pogovorih in razgovorih, je vedno del rešitve in ne del problema). Vsak zaposleni v podjetju ve, kaj so njegove delovne naloge in kaj se od njega pričakuje, kajti vsakemu je dana t.i. TNT biblija (uradni dokument, pravilnik podjetja), kjer so delovni procesi jasno definirani. Podjetje ima natančno razdelano tehnologijo dela v uradnem dokumentu podjetja TNT biblija in posebej izdelan informacijski program za spremljanje poslovanja podjetja. Če posameznik prispeva k celotnemu uspehu projekta in posledično uspehu podjetja je za to tudi primerno nagrajen in posledično motiviran za vnaprejšnje učinkovito sodelovanje in delo. Motiviranje zaposlenih izvajajo na več nivojih: dodatno izobraževanje na različnih področjih, ustvarjanje prijetnih delovnih pogojev, prijazno in sproščeno vzdušje, ustvarjanje kolektivnega tima, možnost dopusta in fleksibilen delovni čas, omogočanje prosto časovnih dejavnosti in druženja izven delovnega okolja, ogled in obisk prireditev, ki jih podjetje organizira, ter denarno nagrajevanje kot sistem plačila. Pri slednjem je najpomembnejše dobro poznavanje slike poslovanja, ki vključuje analizo projektov (kaj so določene odgovornosti in kakšne so le-te), kaj so honorarji (jih plača naročnik ali podjetje), kakšne dodatke lahko delavec dobi in

kljub temu podjetje še vedno dosega postavljene cilje poslovanja. V podjetju je uveden sistem odprtega poslovanja, kar pomeni, da imajo vsi delavci vpogled v poslovanje podjetja, vsak do nivoja, ki ga lahko razume.

Vsi zaposleni imajo svojo normo, kar pomeni, da je njihovo plačilo v principu lahko takšno, kot si ga želijo. Vsi zaslužki zaposlenega se stekajo v njegovo normo, kajti vrednotenje del na projektu je različno. Po določenem obdobju se opravi analiza zaslužkov in izplačil delavca v normi. V kolikor je norma presežena, lahko prejme nagrado oziroma se mu poveša osnovna plača, prav tako pa se le ta zniža, v kolikor zaposleni ne dosega norme. Sistem je narejen tako, da vsak zaposleni načeloma nima garancije za svoje plačilo, ampak se zaveda, da mora narediti toliko koristnega dela na projektu, da doseže ali preseže svojo normo. Zato se zaposleni tudi trudi, da naredi toliko RVC-ja (t.j. razlika v ceni), da dobi tudi dodatek. To je del motivacije, saj zaposleni dobijo toliko, kolikor želijo, vendar pa plačilo ni garantirano, v kolikor zaposleni ne garantirajo, da bodo naredili vsaj toliko, kot je dogovorjeno. Delavci v sistem INFO SYS dnevno vpisujejo ure in vsa opravljena dela. Vodja projekta vsak dan te ure potrdi in oceni učinkovitost vsakega delavca. Vsak dan mora določiti najboljšega delavca. Nagrajuje tiste delavce ki jih vodi in kontrolira. Delavci so plačani po učinku, torej bolje kot delajo, višje je njihovo plačilo, ki pa je odvisno od ocene vodje projekta. Ker imajo vsi vpogled v poslovanje podjetja, vidijo, kaj in koliko morajo delati, da bodo nagrajeni, saj če podjetje dosega profit, so delavci temu primerno tudi nagrajeni (finančni dodatek) in zato še bolj motivirani za delo. Tisti, ki delajo slabo in ne izpolnijo svoje norme v določenem obdobju, v samem sistemu plačil in nagrad to tudi vidijo in se po določenem času, če napredek ni viden, sami od sebe poslovijo. To je za podjetje učinkovit mehanizem, kako se »znebiti« tistega kadra, ki dela slabo, brez odpuščanja delavcev.

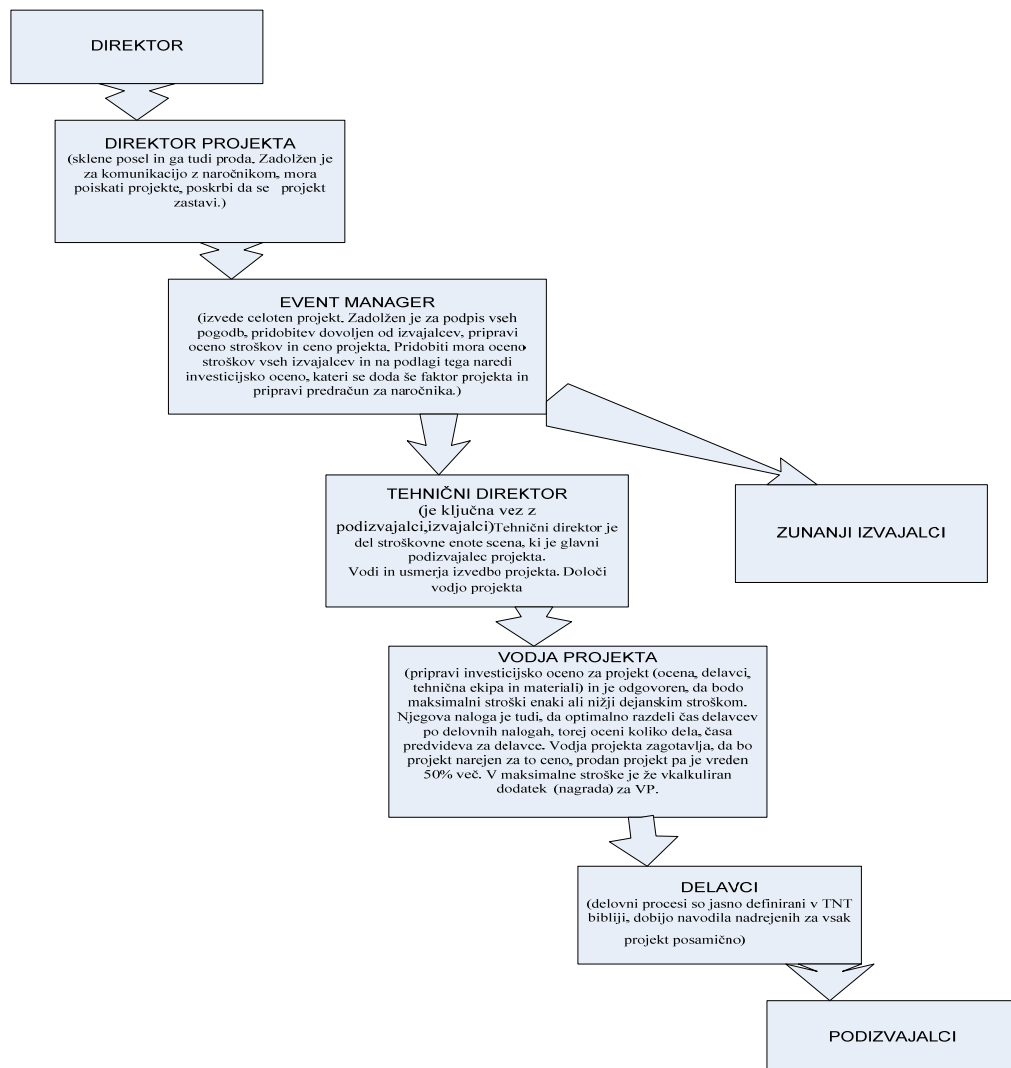
Podjetje je razdeljeno na štiri stroškovna mesta; event, scene, cvetličarna, ENO glasba. Vsako stroškovno mesto ima svojega skrbnika – direktorja 'stroškovnega mesta'. Direktor projektov je skrbnik stroškovnega mesta event, tehnični direktor je skrbnik stroškovnega mesta scene, manager Cvetličarne skrbi za stroškovno mesto Cvetličarna in agent skrbi za stroškovno mesto ENO glasba.

Stroški so razdeljeni na fiksne stroške (najem, tajništvo, računovodstvo, plače itd.) in variabilne (projektne) stroške (direktni stroški projektov; izvajalci in podizvajalci, material, sredstva itd.). Projektne stroški so obračunani po projektu. RVC je razlika v ceni in predstavlja profit projekta.

Fiksni stroški po razmerju bremenijo vsako izmed štirih stroškovnih mest. Tako kot je plačilo delavca odvisno od doseganja norme, je plačilo skrbnika stroškovnega mesta, njegova plača in nagrada, odvisna od rezultata stroškovnega mesta.

Za samo poslovanje je ključnega pomena poznavanje funkcij vsakega zaposlenega in izdelana hierarhična struktura poslovanja, prikazano na sliki 5.2.

Slika 5.2: Hierarhična struktura poslovanja TNT scena in prireditve d.o.o.



Vir: TNT biblija (2005).

Za vsak projekt se pričakuje, da bo dohodek projekta (RVC) vsaj X% celotne vrednosti projekta (podjetje ne dovoli uradne objave podatkov zato je podatek samo nakazan). V

večini projektov sodeluje več stroškovnih mest, zato se RVC projekta proporcionalno glede na količino in učinkovitost dela deli v ta stroškovna mesta.

Osnovno plačilo za delo na projektu je določeno po osnovni strukturi cenika vrednosti projekta, ki določa njihovo plačilo, določeno v tabeli cenika vrednosti. Ko projekt preseže X% (zahtevanega RVC), se tisti presežen del, ki je več kot X% vrednost, razdeli na nagrade za delavce na projektu. V načelu dobi direktor projekta 20% vrednost presežka, vodja projekta dobi 30% vrednosti presežka, event manager dobi 20% vrednosti presežka, ostalih 30% ostane v podjetju. Procenti se določijo glede na učinkovitost posameznega delavca. Po istem principu nagrajevanja pa delujejo tudi, kadar ni dosežen plan RVC, in se vsem odgovornim njihov osnovni zaslužek zmanjša po procentu vrednosti kakor se tudi zmanjša predvidevan profit na projektu za podjetje (zahtevan RVC).³³

Vodja projekta ažurno pregleduje vpise ur ekipe, ostalih stroškov in potek del ter primerja planirane termine in sredstva z realno doseženimi. Pri pregledu vpisanih ur vodja projekta ure vsakega člana ekipe preveri po svojih kontrolnih zapiskih. V primeru, da je kateri od članov ekipe dela opravljal zelo dobro in kakorkoli prispeval k projektu več, kot je vodja projekta od njega pričakoval, ga mora le ta pri potrditvi njegovih ur nagraditi. Ure potrdi z vnosom faktorja za učinkovitost. Seveda je obratno z vsemi, ki se na delo niso pripravili, zamujali, delali slabo, počasi, bili odsotni in podobno. Pri vsaki oceni vodja projekta vpiše tudi komentar. Najpogostejša merila in komentarji so iz področij učinkovitosti in timskega dela. Ko delavec pregleda svoje ure, pregleda tudi ocene, ki jih je dobil od vodje projekta; v kolikor se z ocenami ne strinja, se z vodjo projekta pogovorita o vzrokih in merilih ocenjevanja. Vodja projekta lahko na podlagi pogovora z delavcem svojo oceno popravi. V kolikor se njegova odločitev tudi po pogovoru delavcu ne zdi pravična, se delavec obrne na tehničnega direktorja. Tehnični direktor predlaga dodatek za vodjo projekta. Dodatek za vodjo projekta se izračunava glede na tabelo motivacij (glej priloge) in glede na učinkovitost, iznajdljivost, požrtvovalnost, pripravljenost za sodelovanje, privarčevane in vrnjene materiale itd. Dodatek se vpiše med dejanske stroške, kot strošek projekta. Direktor projekta dokončno predlaga honorar event managerja in potrdi obračun. Tudi dodatek za event managerja se izračunava glede na tabelo motivacij in glede na

³³ Pri sami izvedbi projekta so pomembne priprave, in sicer da direktor projekta ali event manager o potrditvi projekta obvesti direktorja, izvršnega direktorja, direktorja projekta, tehničnega direktorja, vodjo projekta in ostale pomembne subjekte ki sodelujejo pri organizaciji dogodka.

Vsa dela ekipe izvaja na podlagi natančno pripravljenih navodil, skic, načrtov in delovnih nalogov, ki jih mora vodja projekta pripraviti do potankosti najpozneje v tej fazi. Delovne naloge pregleda in potrdi tehnični direktor. Vodja projekta mora sodelavce na projektu pred pričetkom del okvirno seznaniti z celotnim projektom in celotnim planom del. Dela mora načelno razdeliti po skupinah ali posameznikih in sodelavcem dati natančna navodila. Vsak član ekipe mora vedeti kaj so njegove delovne naloge in do kdaj morajo biti opravljene.

Vsa dela in ure dela ekipe TNT scena člani sami vnašajo na podlagi izstavljenih delavnih nalogov. Svoje ure vnašajo na posebnem terminalu najpozneje dan po opravljenem delu. Za dela, ki so bila opravljena več kot dva dni nazaj, delavec lahko vnaša svoje ure samo izjemoma, na podlagi dovoljenja izvršnega direktorja.

učinkovitost, iznajdljivost, požrtvovalnost, pripravljenost za sodelovanje. Dodatek je del realnih stroškov projekta.³⁴

V podjetju je tako na predstavljenih osnovah zasnovan sistem nagrajevanja, katerega cilj je zagotavljanje uspešnosti posameznika kot tudi poslovne uspešnosti podjetja kot celote. Dodatna plačila oz. bonusi predstavljajo spremenljivi del plače posameznika in so odvisni od uspešnega doseganja poslovnih ciljev, ki zaposlenemu pomenijo spodbudo k dobremu delu, saj so cilji neposredno vezani na posameznikovo uspešnost. Bonus programi namreč temeljijo na dosežkih zaposlenega in celotnega tima in so izplačljivi po zaključenem projektu, oz. po objavljenih poslovnih rezultatih podjetja. V ta namen vsak zaposleni ob začetku novega projekta oblikuje svoj osebni poslovni plan, pri čemer je le-ta temelj za določanje višine pripadajočega bonusa.

Med trajnejše spodbude zagotavljanja uspešnosti lahko v podjetju trenutno uvrstim zlasti negotovinske nagrade v obliki dodatnih izobraževanj, možnosti ogleda vseh prireditiv, službenega telefona, fleksibilnega delovnega časa in prijetne delovne pogoje. Na prvi pogled gre za razmeroma skromne ugodnosti, skupaj ovrednoten paket pa lahko posamezniku pomeni kar precej. Te psihološke spodbude so po moji oceni pomembne, saj imajo v podjetju lahko ne le pozitiven vpliv, ampak tudi negativen, in sicer na tiste, ki jim našteje ugodnosti ne pripadajo, vendar pa menijo, da tudi drugih vrst ugodnosti v podjetju niso deležni.

Glede na vedno bolj poudarjeno značilnost sistemov in programov nagrajevanja, da podjetja skušajo nagrade vse bolj »personalizirati«, torej plačati vsakega zaposlenega po njegovi dejanski uspešnosti, upoštevajoč njegove raznovrstne naloge, odgovornosti in zastavljene poslovne cilje, želim preveriti trenutno stanje motivacije in zadovoljstva v podjetju v povezavi s sedanjim sistemom nagrajevanja. Da bi ugotovila, ali podjetju to res uspeva, sem opravila empirično raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika ter skupinskih intervjujev, namenjenih merjenju zadovoljstva zaposlenih ter spoznavanju glavnih dejavnikov motivacije in nagrajevanja. Ugotovitve raziskave so predstavljene v naslednjem podpoglavju.

³⁴ Tehničnemu direktorju se delo na projektu prizna v normi v mesecu, ko naročnik plača fakturo. Event managerju in direktorju projekta se delo na projektu plača, ko naročnik plača fakturo. V kolikor je direktor projekta zaposlen, se delo na projektu prizna v normi v mesecu, ko naročnik plača fakturo.

5.3 OPREDELITEV PODROČIJ EMPIRIČNE RAZISKAVE

Ker želim obstoječi sistem nagrajevanja zaposlenih dopolniti z lastnimi predlogi izboljšav, je najprej potrebno spoznati, kakšna je trenutna situacija na področju motivacije v omenjenem podjetju. Moj prvi korak v smeri nagrajevanja zaposlenih v povezavi s poslovno uspešnostjo je bila tako identifikacija dejavnikov motivacije. S pomočjo raziskave podjetja na temo "Kaj motivira zaposlene" sem želela ugotoviti glavne motive delovanja zaposlenih, kot tudi spoznati ključne dejavnike dela, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

5.3.1 OPREDELITEV PREDMETA IN CILJEV RAZISKAVE

Z raziskavo sem želela ugotoviti, kako sistem motiviranja in nagrajevanja doživljajo zaposleni oziroma dobiti potrditve (ne potrditve) uspešnosti tega sistema v praksi. Ugotoviti sem želela naslednje:

- kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim najpomembnejši pri delu v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o.,
- ali zaposleni občutijo pravičnost nagrajevanja v podjetju, oziroma ali se jim zdi, da so primerno nagrajeni glede na svoje delovne rezultate,
- ali imajo zaposleni željo po zadovoljevanju višjih potreb ter ali jih je mogoče zadovoljiti v navedenem podjetju,
- ali so motivacijski dejavniki v podjetju ustrezni glede na želje in pričakovanja zaposlenih,
- ali je intenzivnost motivacijskih dejavnikov v podjetju skladna s hierarhično lestvico motivacijskih dejavnikov večine zaposlenih.

Na omenjenih spoznanjih sem si zastavila cilje raziskave, ki so spoznati, kaj so glavni dejavniki, na katere mora podjetje biti še posebej pozorno pri nagrajevanju zaposlenih, kakšno je trenutno stanje v podjetju oz. vrzel med dejansko in želeno situacijo, ter kaj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Z raziskavo želim pridobiti splošno sliko

o tem, kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim pomembni in na katere nagrade se je koristno osredotočiti v procesu motiviranja zaposlenih.

Gre za oblikovanje prioritete lestvice dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o., saj le-ta predstavlja osnovo za izgradnjo sistema nagrajevanja in motivacije zaposlenih, ki temelji na zagotavljanju poslovne uspešnosti. Ugotovitve in spoznanja želim vključiti v obstoječi sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih ter oblikovati predloge za sistem plač, ugodnosti in nagrad ter motivacije. Na teh osnovah sem si pred izvedbo raziskave zastavila sledeče hipoteze, ki jih želim preveriti, in sicer:

H1: Denarne nagrade predstavljajo najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o..

Predpostavljam, da je pomembnost finančnih nagrad za zaposlene v tem podjetju velika in je tako zaslužek še vedno glavni motivacijski dejavnik. To temelji na razmišljanju, da je denar sredstvo, s katerim lahko pridobimo večino dobrin in si zagotovimo višji nivo življenjskega standarda.

H2: Nagrajevanje je neposredno vezano na doseganje osebnih ciljev in delovne uspešnosti, kar deluje motivacijsko in je enako pomembno za vse delavce podjetja.

Na podlagi predpostavke, da je denar glavni motivacijski faktor, zaposleni težijo k doseganju svojih poslovnih ciljev, saj jim to predstavlja osnovo za zaslužek. Posredno pa z visoko uspešnostjo zadovoljijo tudi osebne cilje, kot so samo dokazovanje, osebno zadovoljstvo, prepoznavnost, ugled itd.

H3: Organizacijska kultura podjetja pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in delovno motivacijo, a kljub temu obstaja verjetnost vrzeli med dejanskim in pričakovanim stanjem pri določenih motivacijskih faktorjih.

Spoznati želim usklajenost dejavnikov nagrajevanja in motivacije, relevantnih za vodstvo, in sicer opozoriti na potencialno neskladnost med želenim in dejanskim stanjem, kot ga vidijo zaposleni v podjetju. Posredno gre pri tem za vrednostno spoznavanje, kaj je delavcu pomembno in skladno z njegovim sistemom vrednot in kaj z vidika motivacije.

5.3.2 SESTAVA IN STRUKTURA VPRAŠALNIKA TER ANKETIRANI VZOREC

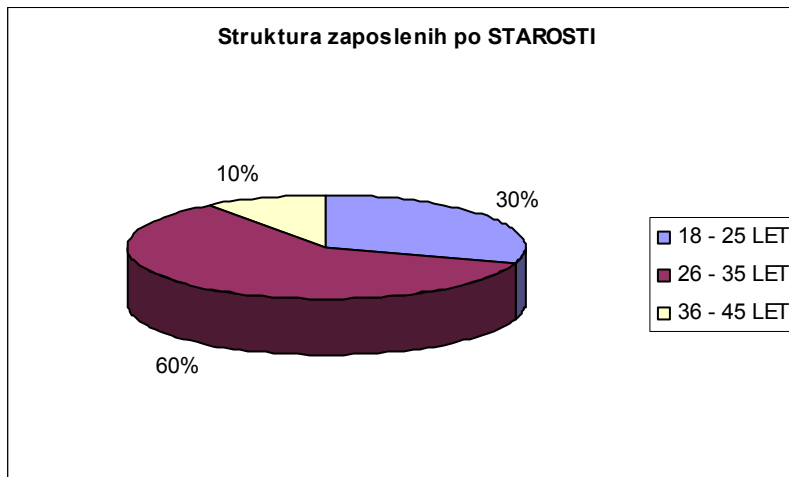
Pri interni raziskavi sem oblikovala načrt pridobivanja želenih informacij, ki je vseboval opredelitev naslednjih postavk: viri podatkov, raziskovalne metode, raziskovalni inštrumenti, način vzorčenja, oblike komuniciranja. Za metodo pridobivanja primarnih podatkov sem uporabila raziskavo, opravljeno v podjetju, v kateri je bila proučevana populacija zaposlenih podjetja TNT scena in prireditve d.o.o. Raziskavo predstavlja vprašalnik (predstavljen v prilogi), ki je bil poslan celotni populaciji zaposlenih podjetja TNT, pri čemer je bila odzivnost anketirane populacije 55% (prejetih je bilo 10 anket od 18 možnih), katerega struktura po spolu je zajemala 40% žensk in 60% moških. Odgovarjanje na vprašalnik je potekalo anonimno, zato je vprašalnik vseboval zlasti zaprte tipe vprašanj. Vprašanja, uporabljena v raziskavi, lahko razdelim na tri vsebinske sklope; prvi del se nanaša na demografske podatke (spol, starost ...). Te podatke sem uporabila za analizo ugotovitev, zlasti s ciljem tolmačiti razlike med posameznimi skupinami oz. ugotoviti, kateri dejavniki so ključni za posamezno demografsko skupino. Drugi sklop vprašanj se je nanašal na spoznavanje organizacijske klime, zlasti dejavnikov, kot so razvoj kariere, medsebojni odnosi, kakovost dela, skupinsko delo, notranje komuniciranje in informiranje, organiziranost ter vodenje. Gre za spoznavanje, katerim dejavnikom zaposleni namenja večjo pozornost in pomen, zato so odločilni za oblikovanje zadovoljstva zaposlenih. Tu sem tudi želela spoznati, kako zaposleni dojemajo trenutno stanje v podjetju in kakšno bi po njihovem mnenju moralo biti. Namen je odkrivanje vrzeli med dejansko in želeno situacijo. Na podlagi ugotovljenih vrzeli želim namreč podati predloge za izboljšanje sistema motivacije in nagrajevanja v podjetju TNT (glej poglavje 5), pri tem pa si bom pomagala tudi s spoznanji iz strokovne literature. V tretjem sklopu vprašanj sem želela preveriti učinkovitost trenutnega sistema nagrajevanja. Ponovno gre za raziskovanje mnenj glede pravičnosti sistema, dojemanja enakosti v podjetju in pomembnosti nagrad oz. motivacijskega vpliva na zaposlenega.

Struktura zaposlenih po spolu, starosti in izobrazbi, ki so bili vključeni v raziskavo, je spodaj prikazana z naslednjimi grafi (slika 5.3, 5.4 in 5.5).

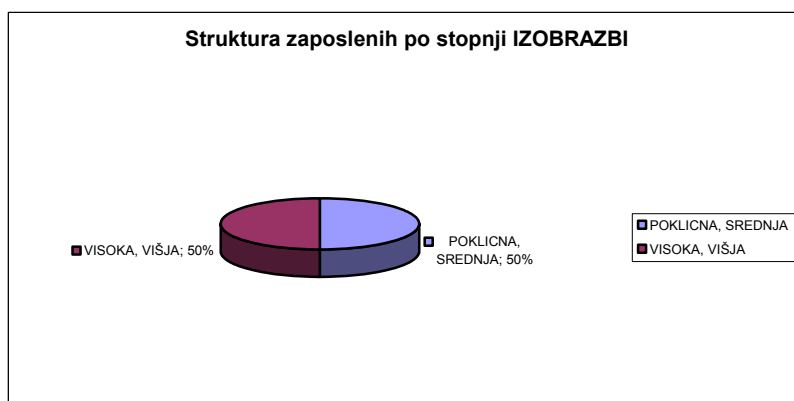
Slika 5.3: Struktura zaposlenih po spolu



Slika 5.4: Struktura zaposlenih po starosti



Slika 5.5: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe



Grafi prikazujejo da je bil ženski delež anketiranih 40%, moški pa 60%. Največji delež anketiranih (60%), spada v starostni razred 26 do 35 let, 30% anketiranih je mlajših, torej pod 26 let, najmanjši odstotek anketiranih pa je zajetih v starostnem razredu od 36 do 45 let. Izobrazbena struktura kaže, da je polovica anketiranih z visoko oziroma višjo stopnjo izobrazbe, druga polovica pa ima samo srednjo oziroma poklicno stopnjo izobrazbe. Na podlagi tega lahko ugotovimo, da gre za podjetje z mladim kolektivom in posledičnim potencialom za razvijanje strokovnih znanj zaposlenih.

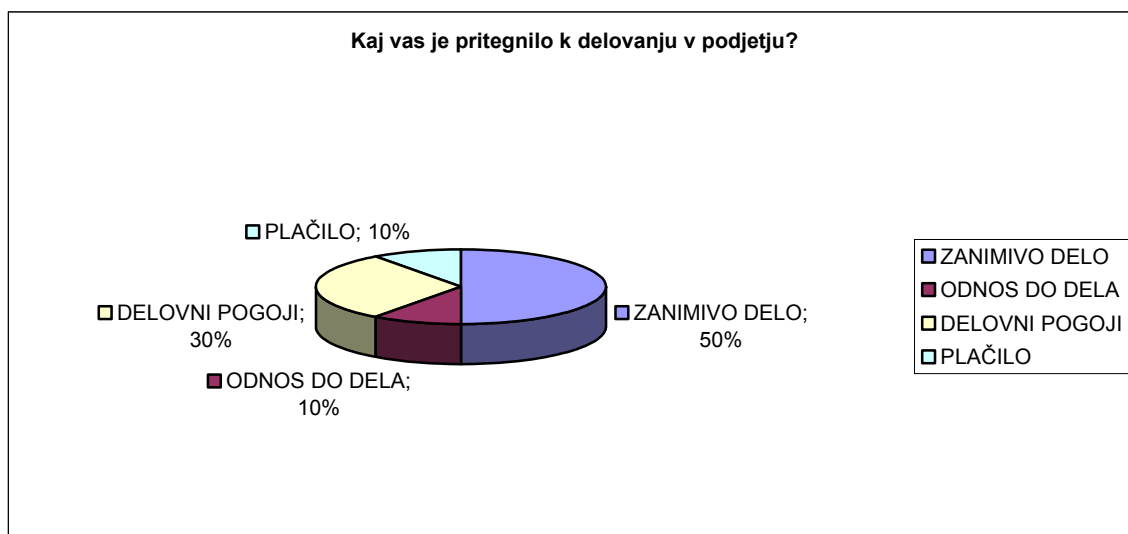
5.3.3 REZULTATI RAZISKAVE IN PRELIMINARNE UGOTOVITVE

Podatke, ki sem pridobila z opravljeno anketo in individualnimi pogovori z zaposlenimi, sem analizirala ter jih prikazala v tabelah in grafih. Rezultate in interpretacijo rezultatov sem predstavila po sklopih glede na to, kaj sem s posameznimi vprašanji želela ugotoviti oziroma glede na to, kakšne rezultate dajejo odgovori na posamezna vprašanja o zadovoljstvu/nezadovoljstvu glede posameznih dejavnikov motiviranja in nagrajevanja. Pri nekaterih vprašanjih sem skrajšala trditve in možne odgovore, vendar pomen ostaja enak. Za boljše razumevanje glej anketna vprašanja v prilogi 1.

5.3.3.1 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO ZAPOSLENE K DELU

V vprašalniku sem postavila tri vprašanja odprtega tipa, s pomočjo katerih sem želela pridobiti motivacijske dejavnike, ki zaposlenim v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o. pridejo najprej na misel kot odgovori na zastavljeno vprašanje. Ker sem želela dobiti realne odgovore, sem ta vprašanja postavila kot prva vprašanja v anketi, da so anketiranci nanje odgovorili, še preden so prebrali v naslednjih vprašanjih navedene motivacijske dejavnike.

Slika 5.6: Prikaz odgovorov na vprašanje »Kaj Vas je najbolj pritegnilo k delovanju v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o.?



Zaposleni so na prvo vprašanje odgovarjali različno, vendar pa je v povprečju zaposlene najbolj pritegnilo k delovanju v podjetju TNT zanimivo delo, saj se je 50% anketirancev opredelilo prav za ta odgovor. Sledijo mu delovni pogoji s 30% anketirancev. Za ostale dejavnike se je odločilo enak procent zaposlenih, plačilo s 10% ter odnos do dela, ki je bilo pomembno za delovanje v podjetju za preostalih 10% zaposlenih.

Slika 5.7: Prikaz odgovorov na vprašanje »Katera vrsta stimulacije oziroma kateri motivacijski dejavnik Vas najbolj motivira za delo v kateremkoli podjetju?«

MOTIVACIJSKI DEJAVNIK	zaposleni	%
FINANČNO NAGRAJEVANJE	4	40
MOŽNOST NAPREDOVANJA	2	20
JAVNA POHVALA, PRIZNANJE	0	0
UGLED IN STATUS POLOŽAJA	1	10
DODATNA IZOBRAŽEVANJA	2	20
DRUGO	1	10
Skupaj	10	100

V zgornji tabeli lahko vidimo, da je najpogostejša vrednost oziroma omenjeni dejavnik, ki motivira zaposlene za katerokoli delo, dobro plačilo oziroma finančno nagrajevanje. Za navedeni motivacijski dejavnik se je odločilo 40% zaposlenih. Temu motivacijskemu

dejavniku po pomembnosti sledita motivacijska dejavnika možnost napredovanja oziroma kariera, za kar je mnenja 20% anketirancev, in dodatna izobraževanja, kar ocenjuje enako število anketirancev (20%). Sledijo mu še ugled in status položaja, ki ga zasedajo, ter znanje pridobljeno na delovnem mestu.

Slika 5.8: Prikaz odgovorov na vprašanje »Kaj Vas najbolj motivira za delo v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o.«

Motivacijski dejavnik, ki najbolj spodbuja za delo v podjetju	zaposleni	%
PLAČILO	4	40
MEDSEBOJNI ODNOSI	2	20
DELOVNO OKOLJE	2	20
DOSEGANJE OSEBNIH CILJEV	1	10
ZANIMIVO DELO	1	10
Skupaj	10	100

Večina zaposlenih je kot motivacijski dejavnik, ki jih najbolj motivira za delo v podjetju TNT scena in prireditve, navedla plačilo. Za ta motivacijski dejavnik se je odločilo kar 40% zaposlenih. Pomembni motivacijski dejavniki, ki zaposlene motivirajo za delo, so tudi medsebojni odnosi, delovno okolje, doseganje osebnih ciljev in zanimivo delo.

Slika 5.9: Prikaz odgovorov na vprašanje »Kaj Vas najmanj motivira za delo v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o.«

Motivacijski dejavnik, ki najmanj spodbuja za delo v podjetju	zaposleni	%
NEGATIVNA NARAVNANOST NEKATERIH SODELAVCEV	1	10
POMANKANJE INFORMACIJ S STRANI POSLOVNIH PARTNERJEV	1	10
GRAJE	1	10
Skupaj	3	30

Po mnenju zaposlenih je v podjetju malo dejavnikov, ki negativno vplivajo na njihovo motivacijo za delo. Izmed vseh anketiranih so le 3 zaposleni (30%) navedli takšne dejavnike. Mednje sodi negativna naravnost nekaterih zaposlenih in seveda graje nadrejenih. Poleg tega je en dejavnik, na katera podjetje oziroma vodstvo nima neposrednega vpliva (pomanjkanje informacij s strani poslovnih partnerjev).

Denar je dejavnik, ki zaposlene v TNT scena in prireditve d.o.o. najbolj motivira za delo. Verjetno je takšen rezultat posledica narave dela in nagrajevanja glede na realizacijo. Tako

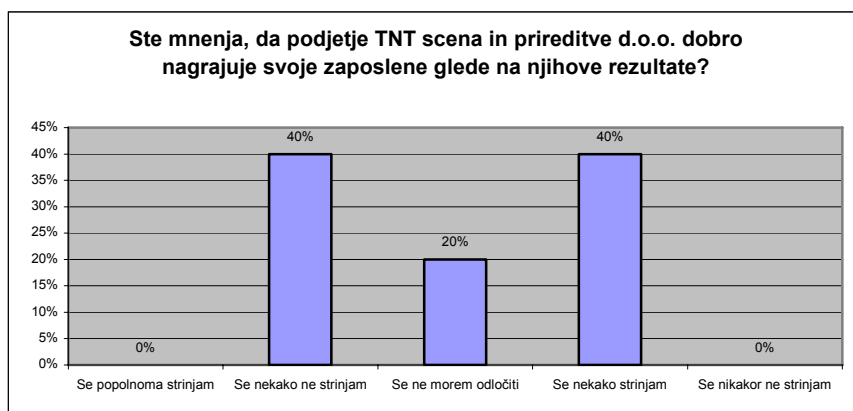
so za delo v podjetju zainteresirani delavci, ki jim je denar trenutno eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Vendar pa denar ni edini dejavnik, ki vpliva na zavzetost delavcev za delo, saj se kot motivatorji pojavljajo tudi drugi dejavniki (zanimivo delo, napredovanje, odnos do dela, medsebojni odnosi).

Motivacijski dejavniki, poleg plačila, se kot odgovori številčneje večajo kar potrjujejo odgovori na vprašanje, kaj je delavce najbolj pritegnilo k delu v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o. Večina zaposlenih je navedla, da so to zanimivo delo, delovni pogoji, odnos do dela in plačilo. Zaposlenim, ki so šele začeli z delom v podjetju oziroma delajo tam šele kratek čas, je najpomembnejše plačilo, medtem ko so zaposlenim, ki že imajo določen status in pri delu dosegajo dobre rezultate, pomembni tudi dejavniki, ki zadovoljujejo višje potrebe. Pojasnilo za takšen rezultat je, da se po zadovoljitvi osnovnih potreb pojavijo potrebe po zadovoljevanju višjih potreb, saj s plačo delavci zadovoljujejo osnovne potrebe (biološke potrebe), ostali del nagrajevanja pa je namenjen zadovoljevanju višjih ali sekundarnih potreb. To potrjuje tudi Maslow v svoji teoriji,³⁵ kjer navaja, da so človekove potrebe razporejene po hierarhičnem redu. Ko so zadovoljene potrebe na nižjem nivoju (biološke potrebe), motivirajo potrebe višjega nivoja (potrebe po varnosti, pripadnosti, spoštovanju in veljavi ter potrebe po samopotrjevanju). Večinoma delavci nimajo negativnih izkušenj pri delu v podjetju, saj so navedli malo dejavnikov, ki negativno vplivajo na njihovo delo, poleg tega večina delavcev ni navedla nobenega dejavnika. Predvsem se pojavlja nezadovoljstvo s sodelavci (negativna naravnost nekaterih sodelavcev in graje), zato bi bilo v podjetju potrebno področju odnosov med zaposlenimi nameniti več pozornosti. Na dejavnik pomanjkanje informacij s strani poslovnih partnerjev vodstvo podjetja največkrat nima neposrednega vpliva. Dejavniki, ki motivirajo zaposlene za katerokoli delo in za delo v TNT scena in prireditve d.o.o., so večinoma identični, zato lahko na podlagi tega trdim, da se motiviranje in nagrajevanje v podjetju ujema s pričakovanji zaposlenih.

Z naslednjimi vprašanji sem želela ugotoviti, ali zaposleni menijo, da so pravično in ustrezno nagrajani glede na opravljeno delo in kaj menijo o plačilu glede na realizacijo.

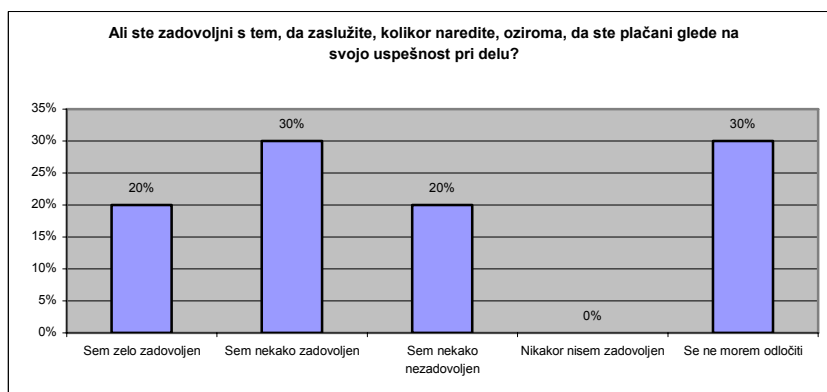
³⁵ Glej motivacijske teorije, 2. poglavje.

Slika 5.10: Struktura odgovorov na vprašanje »Ali ste mnenja, da podjetje TNT scena in prireditve d.o.o. dobro nagrajuje zaposlene glede na njihove rezultate dela?«



Dobljeni rezultati so zanimivi, saj se 40% zaposlenih nekako ne strinja s trditvijo, da podjetje dobro nagrajuje zaposlene, ostalih 40% zaposlenih pa se nekako strinja s to trditvijo. Ostali zaposleni (20%) pa se niso mogli odločiti. V povprečju se zaposleni o trditvi, ali podjetje dobro nagrajuje svoje zaposlene glede na njihove rezultate dela, ne morejo odločiti oziroma je njihovo mnenje neodločeno.

Slika 5.11: Struktura odgovorov na vprašanje »Ali ste zadovoljni, da zaslužite glede na to, koliko naredite?«



Večina zaposlenih je nekako zadovoljna, da zasluži, kolikor naredi oziroma, da je plačana glede na realizacijo. Za ta odgovor se je odločilo 30% zaposlenih. 20% zaposlenih je zelo zadovoljnih s tem, 20% pa je nekako nezadovoljnih, da zaslužijo glede na to, koliko naredijo. Zopet je zanimiv odstotek tistih, ki se ne morejo odločiti; teh je 30%. Tudi

povprečna vrednost (2,7) potrjuje izjavo »se ne morem odločiti«. Ti odgovori za sistem nagrajevanja v podjetju pomenijo predvsem, da sicer ni najbolj stimulativen, vendar pa tudi ne povsem demotivacijski.

Slika 5.12: Struktura odgovorov na vprašanje »Kako zadovoljni ste na splošno z vašim delom?«



Zaposleni so v povprečju na splošno zadovoljni s svojim delom. Prevladujejo namreč odgovori, da so zaposleni nekako zadovoljni s svojim delom na splošno, teh je kar 60%, 30% pa je tistih, ki so s svojim delom na splošno zelo zadovoljni. Najmanj pogosti so odgovori »se ne morem odločiti«, ki zajemajo 10% vseh anketirancev.

Na splošno lahko povzamem, da so delavci z nagrajevanjem glede na realizacijo delno zadovoljni. Tisti, ki so s sistemom nagrajevanja zadovoljni, verjetno dobro delajo in so posledično tudi dobro nagrajeni, vendar pa po moji oceni tisti, ki s sistemom nagrajevanja niso preveč zadovoljni, ne dosegajo tako dobrih delovnih rezultatov. Če namreč s takšnim nagrajevanjem nikakor ne bi bili zadovoljni, jih le-to ne bi motiviralo za delo in ne bi napredovali. Večina zaposlenih se tudi nekako strinja, da podjetje dobro nagraduje zaposlene glede na njihove delovne rezultate. Enaka večina pa se bolj strinja ravno z nasprotno trditvijo.

Z vseh grafov je vidno, da se pri zaposlenih pojavlja več odgovorov se nekako strinjam, da podjetje dobro nagraduje svoje zaposlene in sem nekako zadovoljen, da zaslužim toliko, koliko naredim. Zadovoljstvo delavcev s plačilom je eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov v podjetju glede na to, da je denar eden izmed najpomembnejših

motivov za delo. Zaposleni v TNT scena in prireditve d.o.o. se glede plačila za svoje delo ne čutijo prikrajšani, kar je velik uspeh vodstva, saj je z denarnim delom nagrade uspelo zadovoljiti pričakovanja zaposlenih. Iz tega spoznanja ni presenetljiv rezultat, da zaposleni nimajo pritožb glede dela, ki ni neposredno plačano.

5.3.3.2 DEJAVNIKI NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA V PODJETJU

Z naslednjimi vprašanji sem želela pridobiti podatke in informacije, kako se zaposleni zavedajo prisotnosti dejavnikov motiviranja in nagrajevanja v podjetju ter kako se ti dejavniki ujemajo z njihovimi pričakovanji. Poleg tega sem želela z odgovori dobiti tudi potrditve/ne potrditve že dobljenih rezultatov drugih vprašanj.

Slika 5.13: Struktura odgovorov zaposlenih pri ocenjevanju različnih vidikov njihovega dela

TRDITVE	1	2	3	4	5	6	7	SKUPAJ v odstotkih
	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	delno zadovoljen	neodločen	delno zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen	
Moja plača, ki je odvisna od moje individualne uspešnosti	0	0	30	30	10	30	0	100
Delovanje sistema nagrajevanja v podjetju	0	20	0	20	40	20	0	100
Moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo	0	0	10	20	30	40	0	100
Ugodnosti,(nagrade) ki jih dobim poleg plače	1	20	0	0	20	60	0	100
Prisotnost motivacijskih faktorjev v podjetju	0	20	0	0	60	20	0	100

Pri vseh navedenih trditvah je najpogostejša vrednost med delno zadovoljen in zadovoljen. Torej se je večina zaposlenih (v odstotkih) odločilo za oceno 6 (zadovoljen) in 5 (delno zadovoljen). Vendar pa se vrednosti povprečnih ocen posameznih trditvev gibljejo od 4,4 (moja plača, ki je odvisna od moje individualne uspešnosti) do 5,3 (moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo enako delo) (priloga 2). Da sistem nagrajevanja oziroma nagrade, ki jih zaposleni dobijo poleg plače, relativno dobro deluje, dokazuje vrednost modusa za ta dejavnik, ki je 6 (priloga 2).

Slika 5.14: Struktura odgovorov na vprašanje »Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki, ki so povezani z vašim delom?«

DEJAVNIKI DELA PO POMEMBNOŠTI
Napredovanje, kariera
Fleksibilnost delavnika
Višina osnovne plače
Zanimivost dela
Samostojnost pri delu
Varnost zaposlitve
Notranje komuniciranje, odnosi z nadrejenim
Odnosi s sodelavci
Izobraževanje
Dinamičnost dela
Ustrezen obseg odgovornosti dela
Dodatne ugodnosti
Status in ugled delovnega mesta, podjetja
Bonus programi
Vizija in vrednote podjetja
Vodenje

Zgornja tabela prikazuje dejavnike dela, ki so po rangi najpomembnejši pri zaposlenih v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o. To so napredovanje in kariera, fleksibilnost delavnika, višina osnovne plače, zanimivost dela, samostojnost dela, varnost zaposlitve, notranje komuniciranje, odnosi s sodelavci, izobraževanje, dinamičnost dela, ustrezen obseg odgovornosti dela, dodatne ugodnosti, status in ugled, bonus programi vizija in vrednote podjetja ter zadnji in najmanj pomemben dejavnik dela, vodenje. Zanimivo je, da so dodatne ugodnosti in bonus programi kot dejavnik dela šele ob koncu lestvice, saj so ti dejavniki, kot kažejo izsledki literature, včasih zaposlenim veliko bolj pomembni kot samo plačilo in finančno nagrajevanje.

Pri analizi po pomembnosti zgornjih faktorjev sem ugotovila, da so v povprečju po pomembnosti faktorji dela razvrščeni na naslednji način: notranje komuniciranje, odnosi z nadrejenimi, odnosi s sodelavci, fleksibilnost delovnika, varnost zaposlitve, višina osnovne plače (ki je dokaj visoko na lestvici po pomembnosti), sledijo napredovanje in kariera, zanimivost dela, samostojnost pri delu, dinamičnost dela, vizija in vrednote podjetja, izobraževanje, status in ugled delovnega mesta, ustrezen obseg odgovornosti dela, bonus programi, vodenje in nenazadnje, dodatne ugodnosti.

Pri testiranju hipotez sem ugotovila, da obstaja statistično značilna razlika med pomembnostjo višine osnovne plače in bonus programov, dodatnih ugodnosti in napredovanja. To pomeni, da je za zaposlene višina osnovne plače v povprečju pomembnejša od teh treh dejavnikov dela. Podatki tudi kažejo, da je višina osnovne plače v povprečju pomembnejša od bonus programov. Med ostalimi dejavniki dela (slika 5.14) statistično značilna razlika ni bila ugotovljena, zato lahko trdim, da za zaposlene med temi faktorji po pomembnosti ni razlik, ampak so jim vsi enako pomembni. Podrobni podatki so prikazani v prilogi 2.

Slika 5.15: Struktura odgovorov (v odstotkih) na vprašanje »Ali ste mnenja, da Vam je pri delu v TNT scena in prireditve d.o.o. omogočeno:

DEJAVNIKI	1	2	3	4	5	SKUPAJ
	sploh ne	pretežno ne	do neke mere	pretežno da	popolnoma	
NAPREDOVANJE	0	0	40	60	0	100
VISOKA PLAČA	0	0	60	40	0	100
PLAŠA ODVISNA OD MOJE SPOSOBNOSTI	10	0	60	10	20	100
STABILEN IN TRAJEN DOHODEK	0	0	50	40	10	100
ZANIMIVO DELO	0	10	30	30	30	100
PRILOŽNOSTI ZA IZPOPOLNJEVANJE	10	10	50	20	10	100
DOLGOROČNA VARNOST ZAPOSLOTITVE	0	40	20	30	10	100
RAZVOJ KARIERE	0	20	30	40	10	100
USPOSABLJANJE	0	10	10	70	10	100
PRIZNANJE ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO	0	20	0	50	30	100
DOBRI SODELAVCI	0	10	10	60	20	100
PRILOŽNOST MENJAVE DELA	10	30	30	10	20	100
MOŽNOST SODELOVANJA PRI POMEMBNIH ODLOČITVAH	20	10	20	30	20	100

V povprečju se zaposleni pretežno strinjajo s trditvijo, da so jim zgoraj naštetih dejavnikov pri delu, ki ga opravljajo, omogočeni. Večina odgovorov se nahaja pod oceno 3, 4, ali 5, kar potrjuje, da se zaposleni zavedajo prisotnosti motivacijskih dejavnikov v podjetju, saj menijo, da so jim v večini oziroma pretežno omogočeni. Glede na povprečne vrednosti ocen posameznih dejavnikov vidimo, da so najvišje vrednosti pri dejavniki priznanje za dobro opravljeno delo (3,9), dobri sodelavci (3,9), zanimivo delo (3,8) in usposabljanje (3,8). Najnižjo povprečno vrednost imata dejavnika priložnost menjave dela (3,0), dolgoročna varnost zaposlitve (3,1) in priložnost za izpopolnjevanje (3,1). O vrednosti povprečne ocene, modusa in mediane za ostale dejavnike glej prilogo 2.

Slika 5.16: Struktura odgovorov na vprašanje o dejavnikih nagrajevanja

DEJAVNIKI NAGRAJEVANJA	1	2	3	4	5	SKUPAJ v odstotkih
	nepomemben	pretežno ne	do neke mere	pretežno da	zelo pomemben	
NAGRAJEVANJE NA PODLAGI USPEŠNOSTI PROJEKTA	0	0	20	30	50	100
NAPREDOVANJE	0	10	30	30	30	100
JAVNA POHVALA, PRIZNANJE ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO	10	50	30	10	0	100
UGLED IN STATUS, KI GA NUDI POLOŽAJ V PODJETJU	0	10	50	40	0	100
IZBOLJŠANJE, VZDRŽEVANJE DOBRIH ODNOSOV S SODELAVCI	0	0	20	30	50	100
IZBOLJŠANJE, VZDRŽEVANJE DOBRIH ODNOSOV Z NADREJENIMI	0	0	10	30	60	100
SAMOPOTRJEVANJE, SAMO DOKAZOVANJE	0	0	20	40	40	100

Po rangu so najpomembnejši dejavniki nagrajevanja naslednji: nagrajevanje na podlagi uspešnosti projekta, napredovanje, izboljšanje, vzdrževanje dobrih odnosov s sodelavci samopotrjevanje, samo dokazovanje. Glede na pomembnost dejavnikov nagrajevanja, kot je razvidno iz slike 5.16, pa so v povprečju najpomembnejši dejavniki za zaposlene v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o. predvsem izboljšanje, vzdrževanje dobrih odnosov z nadrejenimi, nato nagrajevanje na podlagi uspešnosti projekta. Sledi izboljšanje, vzdrževanje dobrih odnosov s sodelavci in samopotrjevanje, samodokazovanje.

T-test je pokazal tudi, da se dejavnik nagrajevanje na podlagi uspešnosti projekta statistično značilno razlikuje od dejavnikov dela javna pohvala, priznanje za dobro opravljeno delo in ugled in status, ki ga položaj nudi v podjetju. To pomeni, da obstaja razlika v povprečju pomembnosti med zgoraj navedenimi dejavniki, saj ima nagrajevanje na podlagi uspešnosti projekta za zaposlene precej večjo vrednost. Pri ostalih dejavniki nagrajevanja statistično značilna razlika ni bila ugotovljena.

Ugotovila sem tudi, da za naslednje trditve v povprečju lahko govorimo, da je po mnenju zaposlenih stanje v podjetju takšno, kot naj bi bilo predvsem za področja: delavčevo uspešno delo, kateremu sledi nagrada kot pohvala s strani vodstva, za delavčevo uspešno delo, kjer je oblika nagrade običajno denarne narave, višina nagrade pa je ustrezna glede na vložen trud. Značilna pa je tudi trditev, da so ocene delovne učinkovitosti subjektivne.

Ugotavljanje prisotnosti motivacijskih dejavnikov, kot so prisotni v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o. in kot si njihove prisotnosti zaposleni želijo, sem preverjala z zadnjim vprašanjem v anketnem vprašalniku. (Prisotnost motivacijskih dejavnikov, kot naj bi bili

prisotni, po želji zaposlenih, in kot so prisotni, po mnenju zaposlenih, pri delu v TNT scena in prireditve d.o.o.)

V primeru motivacijskih dejavnikov po želji in dejanski prisotnosti v podjetju je t-test pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med dejanskim stanjem in želenim stanjem motivacijskih faktorjev, saj je kritična stopnja značilnosti manjša od 0,05 v primerih možnosti napredovanja, samostojnosti pri delu ter pohvale, priznanja in nagrade s strani nadrejenih. Pomembnost za zaposlene pri ostalih motivacijskih faktorjih ni statistično različna. Pri motivacijskih faktorjih v podjetju (zanimivo delo, dobri medsebojni odnosi, osebni dohodek, informiranost o dogajanju v podjetju, svobodno odločanje o načinu dela, ugled med sodelavci, možnost vodenja sodelavcev, razvoj kariere) je bilo ugotovljeno, da so v skladu s pričakovanji zaposlenih. Pri motivacijskih faktorjih, kjer je bila ugotovljena statistična razlika, lahko vodstvo te stvari izboljša, za kar v nadaljevanju podam tudi konkretne predloge.

5.4 INTERPRETACIJA RAZULTATOV IN SKLEPNE UGOTOVITVE

Zaposleni so z delovanjem sistema nagrajevanja v podjetju zadovoljni, glede prisotnosti motivacijskih dejavnikov v podjetju in ugodnosti, ki jih dobivajo poleg plače, pa so delno zadovoljni. Glede na odgovore na vprašanja, ki povprašujejo po konkretnih dejavnikih, je večina zaposlenih mnenja, da so vsi navedeni dejavniki v podjetju popolnoma in le nekateri pretežno omogočeni. To pomeni, da je z dobrim delom v podjetju mogoče doseči tisto, kar zadovoljuje tako osnovne kot višje potrebe. Vsakemu je enako omogočeno nagrajevanje, zanimivo delo, izobraževanje itd. V podjetju, kjer so zaposleni nagrajeni glede na realizacijo, je razumljivo, da ni stabilnega ter trajnega dohodka in dolgoročno varne zaposlitve, ali pa je oboje, če delavec dobro dela.

Analiza podatkov je tudi potrdila, da so zaposleni zadovoljni z dejavniki motiviranja in nagrajevanja. To pomeni, da je intenzivnost motivacijskih dejavnikov v podjetju skladna s hierarhično lestvico motivacijskih dejavnikov večine zaposlenih. Vrednosti posameznih dejavnikov se minimalno razlikujejo. Nizke vrednosti posameznih dejavnikov pomenijo, da imajo zaposleni visoka pričakovanja glede motivacijskih dejavnikov v podjetju, ki pa jih vodstvo uspešno zadovoljuje. Zaposleni v podjetju si najbolj želijo visoko plačo, ki

zaradi plačila glede na realizacijo ne more biti fiksno določena, je pa visoka plača dosegljiva uspešnim delavcem. Zaposlenim, ki pri delu dosegajo dobre rezultate, pa so pomembni tudi dejavniki, ki zadovoljujejo višje potrebe, oziroma se po zadovoljitvi osnovnih potreb pojavijo potrebe po zadovoljevanju višjih potreb. Najbolj se vrednosti ocen dejanske in želene prisotnosti motivacijskih dejavnikov razlikujejo pri visoki plači in samostojnosti pri delu.

Glede na rezultate lahko povzamem, da vodstvo podjetja dobro motivira in nagrajuje zaposlene, saj se pričakovanja zaposlenih glede motiviranja in nagrajevanja ujemajo z dejanskim stanjem v podjetju. To potrjujejo tudi visoke vrednosti mediane za posamezne dejavnike (priloga 2); torej je pri zaposlenih zaznati splošno zadovoljstvo z motiviranjem in nagrajevanjem v podjetju.

Z analizo lahko potrdim vse svoje hipoteze. Zaposlenim v podjetju je pomembnost finančnih nagrad velika in je tako zaslužek še vedno glavni motivacijski dejavnik. Ker je denar glavni motivacijski faktor, zaposleni težijo k doseganju svojih poslovnih ciljev, saj jim to predstavlja osnovo za zaslužek in s tem posledično tudi zadovoljevanje višjih potreb. V skladu s predvidevanji, obstaja vrzel med dejanskim in pričakovanim stanjem pri določenih motivacijskih dejavnikih, za kar sem podala tudi predloge izboljšave, ki jih lahko vodstvo, če se tako odloči, tudi uporabi.

5.5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Na podlagi rezultatov ter, kot udeleženka v podjetju sem spoznala, da je zaradi narave dela pomembno, da so med zaposlenimi dobri odnosi.

Med odgovori na 3. vprašanje v anketi so se kot negativni dejavniki v podjetju pojavili nezadovoljstvo s sodelavci ter pomanjkanje informacij s strani poslovnih partnerjev in vodstva in graje. Pri rezultatih na zadnje vprašanje, se želene in dejanske povprečne vrednosti prisotnosti dejavnika dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi sicer toliko ne razlikujejo. Pač pa si zaposleni želijo večje svobodno odločanje o načinu dela.

Po moji oceni bi lahko koristilo, da bi v podjetju področju odnosov med zaposlenimi namenili več pozornosti. Delavci, ki so nezadovoljni z ostalimi sodelavci, zlasti če imajo pomembno vlogo pri njihovem delu, postanejo negativno naravnani. To kažejo z zmanjšanjem svoje uspešnosti in produktivnosti, kar posledično negativno vpliva tudi na ostalo ekipo sodelavcev in nenazadnje na celotno podjetje. Prav tako bi predlagala, da bi se

pretoku informacij oziroma komuniciranju v podjetju namenilo več pozornosti in ga poskušalo izboljšati v primerjavi z obstoječim. Če zaposleni nima zadostnih informacij, kaj se dogaja v podjetju, ne more natančno opredeliti, kakšna je njegova vloga. Zaradi nedosegljivosti določenih informacij se lahko čuti tudi manj pomembnega. V konkretnem podjetju delavec ne more vedeti, kakšen bo njegov rezultat dela, saj lahko zaradi pomanjkanja informacij napačno svetuje stranki, kar vodi do slabših rezultatov. Sicer so zaposleni mnenja, da so informacije večinoma prisotne v podjetju, kar je še vedno odgovorno s strani vodstva. Zaposleni pa si v veliki meri prizadevajo, da bi lahko bili pri svojem delu še bolj samostojni, za to realizacijo pa je dobra notranja komunikacija bistvena. Predlagala bi, da se na tedenskih sestankih razpravlja tudi o težavah pri medsebojnih odnosih s sodelavci. Zaposleni naj odprto izražajo svoja mnenja. V primeru, da tega niso sposobni, naj se v podjetju uvede posebna škatla, kamor lahko zaposleni anonimno oddajajo na papir zapisane probleme, ki jih imajo s sodelavci. Vodstvo naj te probleme v sodelovanju z zaposlenimi sproti odpravlja. Eno od področij, kjer bi lahko podjetje ukrepalo, je tudi področje napredovanja. Ob dejstvu, da je ta vrsta nagrajevanja »količinsko« omejena, je vseeno potrebno pretehtati stroške in koristi, predvsem pa zagotoviti vidnost te nagrade. Z upoštevanjem napredovanja kot nagrade lahko pozitivno vplivamo na presojo zaposlenih glede enakosti in pravičnosti nagrajevanja in ga uporabimo tudi kot finančno nagrajevanje ter oboje primerno razdelimo med zaposlene.

Potrebno se je zavedati, da zaposleni potrebujejo spodbudno delovno okolje, dinamičnost, raznolikost postopkov, samostojnost pri delu, občutek lastne pomembnosti in učinkovito komunikacijo, predvsem pa ustrezno zahtevnost dela in temu primerno nagrajevanje. Poleg bolj poudarjenih vrednot in večje pripadnosti zaposlenih podjetju sistem priznavanja dosežkov in motiviranja pripomore tudi k temu, da je zadovoljstvo zaposlenih večje kot sicer.

Morda so dobljeni rezultati posledica dejstva, da je vodstvo podjetja vpeljalo takšen sistem nagrajevanja lansko leto. Vodilni delavci poznajo in čutijo prednosti teh sprememb medtem pa ostali zaposleni še niso popolnoma sprejeli sprememb in jih še ne čutijo kot zelo pozitivne. Trenutno na spremembe gledajo emocionalno, kajti vsaka sprememba v sistemu, na začetku povzroči nerazumevanje in zavračanje, vendar delavci šele postopoma dobivajo racionalno pozitivno izkušnjo na podlagi rezultatov tega sistema. Zato tudi predvidevam, da bi bili rezultati analize lahko drugačni, če bi bile te spremembe že dodobra vpeljane in ukoreninjene v zavest zaposlenih.

6 SKLEP

Vse bolj pomembno postaja zavedanje, da mora posameznik obstajati kot individuum in se hkrati uspešno povezovati v razmerja znotraj podjetja, razvijati komunikacijo, ki je vir novega znanja in spoznanj ter nadgrajevati lastno osebnost. Vse to pa lahko doseže le, če je na delovnem mestu zadovoljen, kar posledično privede do poslovnega, kot tudi lastnega uspeha.

Pomembno je spoznanje, da so zadovoljni zaposleni v podjetju v sodobnem poslovnem okolju ključnega pomena za rast in razvoj gospodarskih subjektov. Konstruktivno sodelovanje med delodajalci in delojemalci lahko ugodno vpliva na prihodnji poslovni odnos. Ker se tega mnoga podjetja čedalje bolj zavedajo, so prisiljena oziroma imajo možnost uporabiti različne preverjene modele za obvladovanje in povečanje motiviranosti svojih zaposlenih. V težnji zagotavljanja čim boljšega poslovnega rezultata je vse bolj pomembno dejstvo, da mora biti poslovna uspešnost posebej nagrajena in spodbujena.

Ustreznost sistema motiviranja zaposlenih je pomembno za podjetje, saj so vsi delovni procesi odvisni od človeške prizadevnosti in usmerjenosti, njegovih pričakovanj in prav tako odločitev, ki jih sprejema. Podjetja se med seboj razlikujejo po tem, da nekatera preferirajo in posvečajo več pozornosti materialnim, druga pa nematerialnim motivacijskim nagradam. Znano je, da zaposleni niso zadovoljni, če prejema samo materialne ali samo nematerialne nagrade, zato mora podjetje zagotoviti pravo kombinacijo obeh ter oblikovati sistem motiviranja in nagrajevanja tako, da bo zagotovljena uspešnost podjetja in hkrati zadovoljstvo delavcev.

Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradilo svoje zaposlene, glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Gre za strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih podjetje oblikuje z namenom zagotavljanja sistema nagrad. Nujno je, da pri tem vse akcije podjetja delujejo sinhronizirano in tako spodbujajo ne le posameznika, temveč tudi celotno podjetje pri doseganju svojih rezultatov. Z večanjem kompleksnosti podjetij narašča tudi medsebojna povezanost poslov ter večje sodelovanje poslovnih funkcij, zato je potrebno, da sistem nagrajevanja zagotovi jasna pravila ter merila ugotavljanja uspešnosti in s tem tudi povezavo med dejanskimi rezultati ter potencialno nagrado.

Pri oblikovanju primerne sistema plač, nagrajevanja in motiviranja je potrebno zavedanje, da nagrajevanje ne pomeni le zagotoviti zaposlenemu dodatne finančne koristi,

temveč imajo podjetja v rokah tudi druge vrste nagrad, ki so nefinančne narave, katerih prednosti in učinka ne velja zanemariti. Zato je koristno poznavanje in razumevanje različnih teorij motivacije, katerih namen je izboljšati razumevanje vpliva nagrad na motivacijo in vedenje ljudi.

Vodilni v TNT scena in prireditve d.o.o. so izdelali relativno privlačen sistem motiviranja in nagrajevanja, s čemer so k delu v podjetju pritegnili ljudi, ki so jih »oblikovali« v uspešne predstavnike njihovih storitev. Glede na to, da je v splošnem denar eden izmed najpomembnejših, če ne celo najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo (kar so potrdili zaposleni v TNT scena in prireditve d.o.o.), se je vodstvo odločilo za sistem nagrajevanja glede na realizacijo, katere višina zadovoljuje pričakovanja zaposlenih glede finančnega dela nagrade za svoje delo. S tem omogočajo zaposlenim zaslužek oziroma nagrado sorazmerno z dejanskimi dosežki. Poleg tega ta način nagrajevanja favorizira uspešne delavce, kar je tudi cilj podjetja. Z delom v podjetju pa zaposleni ne zadovoljujejo le osnovnih potreb, temveč tudi višje, saj jim je omogočen razvoj kariere, dodatno izobraževanje, zanimivo delo, krepitev ugleda itd. V podjetju poudarjajo izobraževanje, saj se zavedajo, da je pomemben motivacijski dejavnik, za uspeh delavcev in posledično podjetja, hkrati pa je izobraževanje, ki ga financira podjetje, nagrada za uspešne delavce.

Če v TNT scena in prireditve d.o.o. »projiciram« Herzbergovo in Hackman-Oldhamerjevo motivacijsko teorijo, lahko trdim, da so v podjetju prisotni (po Herzbergu) tako higieniki kot motivatorji, le da v podjetju tudi higieniki motivirajo za delo, saj na delo zaposlenih vpliva organizacijska struktura podjetja, denar, položaj in odnosi s sodelavci. Poleg tega zaposleni doživljajo pomembnost in odgovornost pri delu (odgovornost do sodelavcev, do strank, do podjetja) ter zaradi enostavnih kvalitativnih in kvantitativnih meril delovnih rezultatov poznajo rezultate svojega dela, kar po Hackman-Oldhamerjevi teoriji vpliva na povečano motiviranost za delo.

V podjetju uporabljajo variabilni sistem nagrajevanja, ki tudi učinkovito deluje. To sem ugotovila glede na podatke in informacije, ki sem jih dobila od vodstva in kot udeleženka v podjetju. Najpomembnejše pa je, da so to potrdili tudi zaposleni, kar je razvidno iz rezultatov ankete. Zaposleni so z dejavniki motiviranja in nagrajevanja relativno zadovoljni, saj le-ti do neke mere zadovoljujejo njihova pričakovanja. Ker gre za uvajanje sprememb v obdobju enega leta, se delavci še niso popolnoma asimilirali in sprejeli ta sistem nagrajevanja, vendar pa so predvidevanja, da bodo zaposleni sčasoma s sistemom zelo zadovoljni. Tako lahko potrdim, da je za uspeh podjetja TNT scena in prireditve d.o.o.

odgovorno uspešno vodstvo ter profesionalno usposobljeni, za delo visoko motivirani in za delovne rezultate dobro nagrajeni delavci.

Potrebno se je zavedati, da je vsaka organizacije edinstvena in zato sistemov nagrajevanja in motiviranja ne moremo kopirati iz ene v drugo, lahko pa poskrbimo za spreminjanje obstoječega sistema glede na značilnosti podjetja in aspiracije zaposlenih.

7 LITERATURA

1. Ambrose, L. Mauren, Kulik, Carol T. (1999): Motivation Research in the 1990s. Old Friends, New faces, 25 (3), 231-292.
2. Ambrož, Milan, Mihalčič, Traudi (1998): Pot k odličnosti: vodenje v kompleksnem in negotovem okolju. Škofja Loka. Institut za samorazvoj.
3. Armstrong, Michael (1998): Handbook of Personal Management Practice. 3rd ed. London. Kogan Page Ltd.
4. Bahtijarevič – Šiber, Fikreta (1999): Management ljudskih potenciala. Zagreb. Golden marketing.
5. Baron, Robert A. (1991): Social psychology: understanding human interaction. Boston. Allyn and Bacon.
6. Beer, Michael (1984): Organization change and development. Santa Monica California. Goodyear.
7. Bolle de Bal, Marcel (1990): Plačilo za uspešnost v sodobni družbi. Kranj. Moderna organizacija.
8. Büssing, Andre (1998): Motivation and Satisfaction. The handbook to Human Resource Management. London. International Thomson Business Press.
9. Butler, Timothy, Waldroop James (1997): Discovering your career in business. Reading (Mass.). Addison – wesley.
10. Čuček, Mojca (2000): Ravnanje s človeškimi viri v družinskem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
11. Davis, Keith, Newstrom, John, W. (1993): Human behavior at work: organizational behavior. New York. McGraw – Hill.
12. Denny, Richard (1997): O motivaciji za uspeh. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
13. Dobovišek, Amadea (2004): Uresničite strategijo z nagrajevanjem prodajalcev. Ljubljana. Manager.
14. Dessler, Gary (2003): Human resource management, 9th ed. Upper saddle Rives. Prentice Hall.
15. George, Jenifer, M., Jones, Gareth, R. (1996): Understanding and managing organizational behavior. Reading (Mass.). Addison – Wesley.

16. Hardre, Patricia, L. (2003): Beyond Two Decades of Motivation. Human Resource Development Review. Oklahoma. University of Oklahoma, March 3.
17. Halloran, Jack (1986): Personal and human resource management. Englewood Cliffs. Prentice Hall
18. Harvard Business Review (2003): Motivating People: How to Get the most from Organization. Boston. Graduate School of Business Administration. Harvard University
19. Harvard Business School Press (2005): Motivating people for Improved Performance. Boston, Massachusetts: Harvard business school Publishing Corporation, 148-149.
20. Handy, Charles (1993): Understanding organization. Harmondsworth. Penguin books.
21. Herzberg, Frederick (2003): How do You Motivate Employees. Harvard Business Review - Motivating People, Januar (1).
22. Ilič, Branko (2001): Socioekonomski dejavniki spodbude za inoviranje v podjetju. Doktorska disertacija. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede, 158 – 220.
23. Ilič, Branko (2002): Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika pobude za inoviranje v podjetju. Teorija in praksa. November/december. 41 (5-6), 935 – 951.
24. Johnson, Norman (1999): Mixed economies of welfare: comparative perspective. London. Prentice Hall.
25. Jurančič, Ilja (1995): Ocena delovnih mest. Kranj. Moderna organizacija.
26. Jurančič, Ilja (1995): Plače v gospodarstvu. Ljubljana. Uradni list Republike Slovenije.
27. Kavčič, Bogdan (1994): Odločanje. Možina Stane et al. Management. Radovljica. Didakta
28. Keenan, Kate (1996): Kako motiviramo. Ljubljana. Mladinska knjiga.
29. Kotler, Philip (1994): Marketing management. New Jersey. Englewood Cliffs.
30. Lawson, Tony (2000): Economics and reality. London. Routledge.
31. Leavitt, Harold J. (1988): Managerial psychology: managing behavior in organizations. Chichago, London. The University of Chichago Press.
32. Lipičnik, Bogdan (1994): Motivacija in motiviranje. Možina Stane et al.: Management. Radovljica. Didakta.
33. Lipičnik, Bogdan (1996): Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
34. Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
35. Lipičnik, Bogdan (2002): Krmiljenje človekovih aktivnosti. Možina Stane et al.: Management. Radovljica. Didakta.
36. Lipovec, Filip (1997): Razvita teorija organizacije. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.

37. Maslow, Abraham H. (1982): Motivacija i ličnost. Beograd. Nolit.
38. Maxwell, John C. (1999): Postanite voditelj. Ljubljana. Network Twentyone Amaheti.
39. Močnik, Dijana (2005): Strateški Management. Maribor. Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
40. Možina, Sstane (1987): Sociopsihologija v organizaciji združenega dela. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
41. Možina, Stane (1994): Management. Radovljica. Didakta.
42. Možina Stane (1998): Management kadrovskih virov. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
43. Možina Stane et al. (2002): Management. Radovljica. Didakta.
44. Musek, Janek (1993): Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana. Educy.
45. Newstrom, John W., Davis, Keith (1993): Organizational behavior: Human Behavior at Work, 9th ed. New York. McGraw-Hill.
46. Pinder, David (1998): The new Europe: economy, society and enviroment. Chichester. John Vilay & sons.
47. Plut, Tadeja (1995): Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana. Znanstveno in publicistično središče.
48. Prašnikar, Janez (1992): Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. Slovensko podjetje jutri. Ljubljana. CISEF.
49. Prašnikar, Janez (1992): Stroški zaposlenih in produktivnost zaposlenih v slovenskih podjetjih. Ljubljana. Raziskovalni center.
50. Radovan, Marko (2001): Finančni vidik motivacije odraslih za izobraževanje. Ib revija 35 (2/3), 36-44.
51. Radovan, Marko (2003): Kaj vpliva na motivacijo zaposlenih za izobraževanje. HRM. 1 (2), 66-70.
52. Sang, H. Kim (2001): 1001 način kako motiviramo sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti. Ljubljana. Tuma.
53. Svetlik, Ivan (1998): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. Možina Stane et al. Management kadrovskih virov. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
54. Svetlik, Ivan, Ilič, Branko (2004): Razpoke v zgodbi o uspehu: Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji. Ljubljana. Sophia.
55. Skinner, B. Frederic (1969): Nauka i ljudsko ponašanje. Cetinje. Obod.
56. Torrington, Derek, Hall, Laura (1998): Human Resource Management. 4th ed. Hemel Hempstead. Prentice Hall.

57. Treven, Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana. GV Založba.
58. Uhan, Stane (2000a): Trg dela in nagrajevanje. Organizacija 33 (5), 362-365.
59. Uhan, Stane (2000b): Vrednotenje dela II. Kranj. Moderna organizacija.
60. Uhan, Stane (2002): Vrednotenje dela. Kranj. Moderna organizacija.
61. Ule, Mirjana, Kline, Miro (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
62. Vroom, H. Victor (1992): Management and motivation. London. Penguin Books Ltd.
63. Zupan, Nada (2001): Nagradite uspešne. Ljubljana. GV Založba.
64. Zupan, Nada (1995): Plače in konkurenčnost. Gospodarski vestnik. Slovenski poslovni tednik, 44, 69-73.

8 VIRI

1. Razvojno strateški plan podjetja TNT za obdobje 2005 – 2009.
2. Poslovni načrt podjetja TNT za leto 2006.
3. Organizacijski predpis podjetje TNT o sistemu nagrajevanja za leto 2006.
4. Biblija TNT, uradni dokument, pravilnik podjetja
5. Interni podatki podjetja TNT scena in prireditve d.o.o., 2005, 2006

9 PRILOGE

Priloga 1

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Pred Vami je vprašalnik, ki je namenjen proučevanju področja zadovoljstva z delom, motiviranja in nagrajevanja v našem podjetju. Prosim, da odgovorite na v nadaljevanju navedena vprašanja in tako podate svoje mnenje in oceno glede trenutne situacije v podjetju ter prispevate k izboljšanju le-te. Vaše povratne informacije so zelo dragocene in bodo upoštevane pri oblikovanju prihodnjih dejavnikov dela. Prosim, bodite pozorni, saj nekatera vprašanja zahtevajo več, kot le en odgovor, in tudi razvrstitev pomembnosti dejavnikov.

Raziskava je anonimna. Hvala za sodelovanje!

Spol: ženski moški

Starost: 18-25 26-35 36-45 46-55 56 ali več

Izobrazba: nižja, poklicna, srednja višja, visoka, več kot visoka

1. Kaj Vas je najbolj pritegnilo k delovanju v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o.?

1. Odnos do dela 2. Plačilo 3. Zanimivo delo
4. Delovni pogoji 5. Možnost napredovanja 6. Drugo: _____

2. Katera vrsta stimulacije oziroma kateri motivacijski dejavnik Vas najbolj vzpodbudi za delo (v kateremkoli podjetju)?

1. Finančno nagrajevanje 2. Napredovanje 3. Javna pohvala, priznanje
4. Ugled in status položaja, ki ga zasedate 5. Dodatna izobraževanja
6. Drugo: _____

3. Kateri motivacijski dejavniki Vas najbolj oziroma najmanj spodbujajo pri delu v TNT scena in prireditve d.o.o.?

najbolj: _____
najmanj: _____

4. Ste mnenja, da podjetje TNT scena in prireditve d.o.o. dobro nagrajuje svoje zaposlene glede na njihove rezultate dela?

- se popolnoma strinjam se nekako ne strinjam se ne morem odločiti
 se nekako strinjam se nikakor ne strinjam

5. Ali ste zadovoljni s tem, da zaslužite, kolikor naredite oziroma, da ste plačani glede na svojo uspešnost pri delu?

- sem zelo zadovoljen sem nekako nezadovoljen se ne morem odločiti
 sem nekako zadovoljen nikakor nisem zadovoljen

6. Kako zadovoljni ste na splošno z vašim delom?

- sem zelo zadovoljen sem nekako nezadovoljen se ne morem odločiti
 sem nekako zadovoljen nikakor nisem zadovoljen

7. Ali Vam je pomembno, da Vam je v podjetju TNT scena in prireditve d.o.o. omogočen razvoj kariere?

- mi je zelo pomembno mi je vseeno mi sploh ni pomembno
 mi je kar pomembno niti ni pomembno

8. Naslednje trditve opisujejo različne vidike Vašega dela. Pri opisovanju stopnje Vašega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva uporabljajte naslednjo sedem stopenjsko lestvico:

- 1= zelo nezadovoljen 4=neodločen 7= zelo zadovoljen
 2= nezadovoljen 5= delno zadovoljen
 3= delno nezadovoljen 6= zadovoljen

Prosim, vpišite ustrezno številko pred vsako trditvijo:

- _____ Moja plača, ki je odvisna od moje individualne uspešnosti.
 _____ Delovanje sistema nagrajevanja v podjetju.
 _____ Moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo.
 _____ Ugodnosti (nagrade), ki jih dobim poleg plače.
 _____ Prisotnost motivacijskih faktorjev v podjetju.

9. Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki, ki so povezani z vašim delom?

- a) Prosim, najprej rangirajte našete dejavnike glede na pomembnost oz. vpliv na vaše zadovoljstvo v podjetju; v prvo okencu tabele vpišite rang dejavnika, 16 – najvišji rang, najpomembnejši dejavnik, največji vpliv na zadovoljstvo, 1 - najnižji rang, najmanj pomemben dejavnik, manjši vpliv.
 b) Obkrožite, kako pomembni so za vas naslednji dejavniki; 1 = nepomemben ... 5 = zelo pomemben.

Rang	Dejavniki dela	Pomembnost				
	Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
	Status in ugled delovnega mesta, podjetja	1	2	3	4	5
	Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
	Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
	Bonus programi	1	2	3	4	5
	Ustrezen obseg odgovornosti dela	1	2	3	4	5
	Dinamičnost dela	1	2	3	4	5
	Fleksibilnost delavnika	1	2	3	4	5
	Notranje komuniciranje, odnos z nadrejenimi	1	2	3	4	5
	Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
	Vizija in vrednote podjetja	1	2	3	4	5
	Izobraževanje	1	2	3	4	5
	Napredovanje, kariera	1	2	3	4	5
	Dodatne ugodnosti	1	2	3	4	5
	Vodenje	1	2	3	4	5
	Zanimivost dela	1	2	3	4	5

10. Naslednji pojmi opisujejo različne vidike vašega odnosa s podjetjem TNT scena in prireditve d.o.o..

Vaše mnenje vpišite na prazen prostor pred vsakim pojmom in sicer s pomočjo naslednje lestvice:

1= sploh ne 2= pretežno ne
3= do neke mere 4= pretežno da 5= popolnoma

Ali ste mnenja, da Vam je pri delu, ki ga trenutno opravljate omogočeno:

_____ napredovanje _____ razvoj kariere
_____ visoka plača _____ usposabljanje
_____ plača odvisna od Vaše sposobnosti _____ priznanje za dobro opravljeno
_____ stabilen in trajen dohodek delo
_____ zanimivo delo _____ dobri sodelavci
_____ priložnost za izpopolnjevanje _____ priložnost menjave dela
_____ dolgoročna varnost zaposlitve _____ možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah

11. Dejavniki nagrajevanja:

a) Prosim, najprej rangirajte našete dejavnike, glede na velikost vpliva na vaš vloženi trud pri delu: v prvo okencu tabele vpišite rang dejavnika, 7 – najvišji rang, največji vpliv na vloženi delovni trud, 1 - najnižji rang, manjši vpliv.

b) Dodatno prosim obkrožite, kako vzpodbudne so za vas naslednje nagrade; 1 = nepomemben ... 5 = zelo pomemben.

Rang	Dejavnik dela	Pomembnost
	Nagrajevanje na podlagi uspešnosti projekta	1 2 3 4 5
	Napredovanje	1 2 3 4 5
	Javna pohvala, priznanje za dobro opravljeno delo	1 2 3 4 5
	Ugled in status, ki vam ga položaj nudi v podjetju	1 2 3 4 5
	Izboljšanje, vzdrževanje dobrih odnosov s sodelavci	1 2 3 4 5
	Izboljšanje, vzdrževanje dobrih odnosov z nadrejenimi	1 2 3 4 5
	Samopotrjevanje, samo dokazovanje	1 2 3 4 5

12. Moje mnenje glede seminarjev, ki jih organizira podjetje:

Odločite se lahko za več odgovorov!

- so dobro organizirani
- na njih se naučim in izvem veliko novega
- so nepotrebni
- ljudje, ki nam predavajo, vedo, o čem govorijo
- so tematsko pravilno usmerjeni
- so potrebni za kvalitetnejše delo
- drugo: _____

13. Prosim označite stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami; 1 – sploh se ne strinjam s trditvijo ... 5 – popolnoma se strinjam, in sicer glede na sedanost – kako je ter kako bi po

vašem mnenju moralo biti.

		Kako je	Kako bi moralo biti
1.	Če sem pri svojem delu zelo uspešen, sem nagrajen s pohvalo, priznanjem s strani vodstva.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	Seznanjen sem s pravili in kriteriji ocenjevanja uspešnosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	Poslovna uspešnost posameznika je osnova za nagrajevanje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	Menim, da so ocene poslovne uspešnosti posameznika pravične.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	Nadrejeni pohvalijo in priznajo že dobro opravljeno delo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	Če sem pri svojem delu uspešen, je oblika nagrade običajno denarne narave.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	Višina moje nagrade je ustrezna, glede na vložen trud.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	Nagrade, v podjetju, so v primerjavi z drugimi, sorodnimi podjetji podobne.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	Informacije glede potencialne nagrade še dodatno motivirajo zaposlenega.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	Vodstvo pohvali ali dodatno izpostavi le izjemne dosežke zaposlenih.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.	Nagrade, ki jih v podjetju prejmem za moj trud so glede na nagrade za vloženi trud drugih zaposlenih v podjetju manjše.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12.	Nedenarne nagrade imajo enako stimulatívno moč kot denarne nagrade.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13.	Nadrejeni dajejo občutek pomembnosti mojega dela za uspešnost podjetja in cenijo moj trud.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14.	Zaupanje sodelavcev in nadrejenih v moje sposobnosti je pogosto in tudi to predstavlja želeno nagrado.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15.	Nadrejeni pravočasno opozorijo zaposlenega, v kolikor njihovo delo vodi v neuspešnost.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16.	Ocene delovne uspešnosti so subjektivne.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17.	Vrsta in višina nagrad je primerna glede na stopnjo odgovornosti dela.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

14. Navedenim motivacijskim faktorjem pripišite številke od 1 do 5 in jih s tem razvrstite po prisotnosti, **1. kot bi Vi želeli, da so prisotni pri delu v TNT scena in prireditve d.o.o.**

2. kot so prisotni po Vašem mnenju pri delu v TNT scena in prireditve d.o.o..

1= zelo prisoten 4= manj prisoten

2= večinoma prisoten 5= neprisoten

3= prisoten do neke mere

Motivacijski faktor	1. po Vaši želji	2. po prisotnosti v TNT scena in prireditve d.o.o.
Zanimivo delo		
Možnost napredovanja		
Dobri medsebojni odnosi s sodelavci		
Visoka plača oz. osebni dohodek		
Samostojnost pri delu		
Informiranost o dogajanju v podjetju		
Svobodno odločanje o načinu dela		
Ugled med sodelavci		
Možnost vodenja sodelavcev		
Dobri odnosi z nadrejenimi		
Razvoj kariere		
Pohvale, priznanja, nagrade s strani nadrejenih		
Samopotrjevanje pri delu		

15. Kaj bi spremenili pri sistemu plač in nagrajevanja, da bi dodatno motivirali zaposlene v našem podjetju ?

16. Katera dodatna področja dela, bi naše podjetje moralo upoštevati, da bi le-ti vplivali na izboljšanje zadovoljstva zaposlenih?

Zahvaljujem se Vam za Vaše odgovore, čas in sodelovanje!

Priloga 2

MOTIVACIJSKA TABELA V SISTEMU PODJETJA

OSNOVNA STRUKTURA

celoten projekt	X vrednost
% zasnova in vodenje	x%
dela TNTscena	x%
dela podizvajalci	x%

	določen normativ
	odvisno od projekta do projekta
	priporočene vrednosti
	postavke, ki lahko izključimo v celoti

PRIPRAVA PROJEKTA	ext.	int.	po ceniku	max.str.	dejanski
idejni koncept					
direktor projektov					
event manager					0
SKUPAJ			0	0	0

IZVEDBA PROJEKTA	ext.	int.	po ceniku	max.str.	dejanski	nagrada	dej.strošek
direktor projektov							
event manager							
scenarij (na dan)							
režija							
vodenje projekta							
scenografija							
tekst							
SKUPAJ				0			0
			0	0	0	0	0

	%	E %RVC	%RVC pp	po ceniku	max.str.	plan. RVC	dej. RVC	RVC-nagr.
preostanek za izvedbo								
TNTscena								
zunanji podizvajalci								
zasnova in vodenje								
dejansko po projektu								
zahtevan RVC po projektu			x %					

RAZPOREDITEV RVC	%	norma
zasnova in vodenje	%	direktor projekta
zunanji podizvajalci	%	delež od eventa na dir. projekta
	%	delež od scene na teh. direktorja
TNTscena	%	direktor projekta
	%	tehnični direktor

Vsak projekt mora doseči določen RVC, ki je % odvisen od vrednosti projekta. % pada z večjimi projekti.

Honorar vseh na projektu je enako določen kot % od vrednosti projekta.

Dodatki za Event managerja in Vodjo projekta se računajo glede na dosežen rezultat. V kolikor je RVC projekta večji od planiranega dobi nagrado EM 20-30%, VP 20-30% in Direktor projekta 20% od zneska za katerega so presegli planiran rezultat.

Direktor projekta in Tehnični direktor sta odgovorna za stroškovni mesti Dogodki in Scene. Vsako stroškovno mesto ima svojo 'normo'. V normo so zajeti vsi fiksni stroški podjetja (najemi, računovodstvo, tajnice, direktorji, pisarne, telefoni, odvoz smeti...) po % glede na realno porabo in uporabo. V 'normi' skrbnikov je tudi njihov osebni dohodek (pa še odgovornost za njihove zaposlene v kolikor ne planirajo tako, da imajo vsi dovolj dela in si ne zaslužijo plače, se razlika šteje v njihovo normo).

Njihova norma se 'polni' s prihodki iz RVC-jev na projektih. Ponovno % od tega kaj je katero stroškovno mesto naredilo – katera dela je opravilo, od teh del se RVC šteje v njihovo stroškovno mesto.

Upošteva se katero stroškovno mesto je nosilec projekta. V kolikor so eventni nosilec projekta in dogovorijo posle za sceno, se del RVC-ja scene, kot provizija za project finderstvo, šteje v stroškovno mesto eventni (10% RVC-ja).

Ko skrbnik doseže svojo normo, je dosegel planiran rezultat poslovanja. V kolikor jo preseže dobi 10% od presežene norme. Obračuni se delajo na tromesečja.

Zaposleni se nagrajujejo posamično, na podlagi predloga Vodje projekta, ki dela z njimi. Kriteriji pa so zapisani v Bibliji – lojalnost, iznadljivost, sposobnost, znanje...

Priloga 3

IZRAZI

Motivacija; beseda izvira iz latinščine (motus = gibanje). Pomembna je zato, ker visoko motivirani ljudje dosegajo rezultate, za katere vsi drugi trdijo, da so nemogoči. **Motivacija** pomeni splet silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo.

Motivatorji so razni dejavniki, ki izvirajo iz motivacije in povzročajo visoko stopnjo motiviranosti. Mednje sodijo: dosežki, odgovornost, razvoj, napredovanje, itd. (Možina et. al., 2002, str. 831).

Motiv izhaja iz stanja neravnovesja in je povod za akcijo, usmerjeno k določenemu objektu in dejavnostim (Ule, Kline, 1996, str. 160). Izvor motiva je v nezadovoljenih potrebah posameznika in vpliva na njegovo vedenje ter ga tudi vzdržuje. Motiv je tako potreba, usmerjena k določenemu cilju.

Spodbuda je dejavnik, ki sproži človekovo aktivnost in odločilno vpliva na njen potek. Negativne spodbude lahko ovirajo aktivnost, lahko pa celo pozitivno vplivajo na dejavnost posameznika (Možina, 2000, str. 211)