

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja ŠKULJ

POMEN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH ZA  
KONKURENČNOST PODJETJA

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja ŠKULJ

Mentor: izr. prof. dr. Vlado Miheljak

Somentor: doc. dr. Branko Ilič

POMEN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH ZA  
KONKURENČNOST PODJETJA

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

## **Pomen nagrajevanja zaposlenih za konkurenčnost podjetja**

V današnjem visoko konkurenčnem okolju so podjetja konstantno pod pritiskom iskanja konkurenčne prednosti pred tekmeci. Vir trajne konkurenčne prednosti lahko predstavljajo zaposleni. Zato je za podjetje pomembno, da svoje zaposlene ustrezno motivira. Motivacijske teorije in motivacijski modeli so lahko v managerski praksi v pomoč pri razumevanju delovanja zaposlenih in so osnova za oblikovanje motivacijskega procesa. Pomemben del motivacijskega procesa predstavlja sistem nagrajevanja. Poleg finančnih oblik nagrajevanja na pomembnosti vse bolj pridobivajo nefinančne oblike. Med slednje uvrščamo tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Znanje v informacijski dobi pridobiva na pomembnosti in vlaganje v človeški kapital za podjetje lahko pomeni investicijo v ustvarjanje lastne konkurenčne prednosti. Pomen nagrajevanja zaposlenih za konkurenčnost podjetja sem preko teorije, ki preučuje to tematiko, poskušala prikazati v teoretičnem delu diplomskega dela. Preko pogovora s kadrovnikom in opravljene ankete med zaposlenimi v podjetju, ki deluje v visoko konkurenčnem okolju, pa v empiričnem delu naloge raziskujem, kako se v praksi ravna s temi pomembnimi dejavniki.

Ključne besede: motivacija zaposlenih, konkurenčna prednost, sistem nagrajevanja.

## **Significance of employee compensation for organization's competitiveness**

In today's highly competitive environment organizations are constantly under pressure of finding new sources of competitive advantage. Their employees can represent a source of sustainable competitive advantage. That is why it is important that they are appropriately motivated. Motivation theories and models can be a helpful basis for understanding and implementing the motivation of employees by managers in practice. An important part of motivation is also organization's compensation system. Beside financial rewards un-financial awards are becoming more important. Among these the employee training is gaining on importance. In the present informational era the stress on human capital as investment in organization's competitive advantage is also relevant. In the theoretical part of the paper I try to present the meaning of awarding employees for competitiveness of the organization through the literature and other sources available on these themes. In the practical part of the paper I present a current state of an organization working in highly competitive market using interview with manager and employee survey to present these topics and making some suggestions for improvements.

Key words: employee motivation, competitive advantage, compensation system.

# Kazalo

Uvod.....	8
1. Motivacija.....	10
1.1 Splošno o motivaciji.....	10
1.2 Delovna motivacija .....	11
2. Motivacijske teorije v povezavi z delovno motivacijo.....	14
2.1 Maslowova teorija motivacije .....	14
2.2 Leavittova motivacijska teorija .....	17
2.3 Vroomova motivacijska teorija .....	17
2.4 Herzbergova dvofaktorska teorija .....	18
2.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela.....	19
2.6 Frommova motivacijska teorija.....	20
2.7 Teorija ekonomske motivacije .....	20
2.8 Motiviranje »nove generacije«.....	21
2.9 Implikacije teorij delovne motivacije.....	21
3. Motivacijski modeli.....	23
3.1 Enakost in pravičnost .....	23
3.2 Pričakovanje .....	24
3.3 Pomen okrepitev.....	25
3.4 Motivacijski stil vodenja .....	26
4. Konkurenčna prednost.....	28
4.1 Doseganje konkurenčne prednosti .....	28
4.2 Strategija konkurenčnosti .....	29
4.3 Zaposleni - vir konkurenčne prednosti organizacije .....	31
5. Nagrajevanje zaposlenih .....	36
5.1 Pomen nagrajevanja zaposlenih .....	36
5.2 Sistem nagrajevanja.....	39
5.3 Finančno nagrajevanje.....	42
5.4 Nefinančno nagrajevanje.....	46
5.5 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih kot oblika nefinančnega nagrajevanja zaposlenih.....	49
5.5.1 Splošno o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih .....	49
5.5.2 Izobraževanje zaposlenih kot oblika nefinančnega nagrajevanja in razvijanje konkurenčne prednosti podjetja .....	51
6. Empirični del.....	54
6.1 Opis preučevanega podjetja .....	54
6.2 Stanje na trgu.....	55
6.3 Sistem nagrajevanja v preučevanem podjetju .....	57

6.4	Rezultati empirične analize .....	60
6.4.1	Značilnosti populacije, zajete v anketi .....	60
6.4.2	Spolna struktura .....	60
6.4.3	Starostna struktura.....	60
6.4.4	Izobrazbena struktura.....	61
6.4.5	Motiv za izbiro delodajalca.....	62
6.4.6	Ocena delodajalca .....	62
6.4.7	Seznanjenost s cilji.....	65
6.4.8	Motivacijski dejavniki.....	67
6.4.9	Zadovoljstvo pri delu .....	70
6.4.10	Zadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja .....	73
6.5	Ugotovitve o sistemu nagrajevanja v preučevanjem podjetju in predlogi za izboljšave.....	77
	Sklep.....	82
	Literatura in viri .....	84
	Priloga .....	90

## Kazalo slik in tabel

Slika 1.2.1: Dejavniki, ki vplivajo na (delovno) motivacijo .....	12
Tabela 2.1.1: Lestvica potreb po Maslowu .....	16
Slika 2.2.1: Leavittov motivacijski model .....	17
Slika 2.5.1: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo.....	19
Slika 3.3.1: Osnovni vedenjski krog .....	25
Slika 4.3.1: Konkurenčne prednosti organizacije.....	33
Slika 4.3.2: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacije.....	34
Slika 5.1.1: Vpliv nagrajevanja .....	37
Slika 5.1.2: Organizacijska klima v Sloveniji. ....	38
Slika 5.2.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu .....	40
Slika 5.2.2: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja .....	41
Slika 5.3.1: Struktura plač v podjetju .....	43
Slika 5.4.1: Pomen investicije v človeški kapital za konkurenčno prednost podjetja.....	51
Slika 5.5.1: Povprečni mesečni strošek izobraževanja na zaposleno osebo v Sloveniji .....	53
Slika 6.2.1: SWOT matrika izbranega podjetja.....	56
Slika 6.4.3.1: Starostna struktura zaposlenih .....	61
Slika 6.4.4.1: Izobrazbena struktura zaposlenih.....	61
Slika 6.4.5.1: Motiv za izbiro delodajalca.....	62
Slika 6.4.6.1: Ocena delodajalca v primerjavi z ostalimi na tem področju.....	63
Slika 6.4.6.2: Primerjava plač s sorodnimi podjetji .....	63
Slika 6.4.6.3: Ocena dejavnikov v podjetju .....	64
Slika 6.4.7.1: Seznanjenost s cilji podjetja.....	65
Slika 6.4.7.2: Pričakovanja v primeru doseganja ciljev .....	66
Slika 6.4.7.3: Pričakovanja ob nedoseganju ciljev.....	67
Slika 6.4.8.1: Motivatorji .....	68
Slika 6.4.8.2: Priljubljenost denarnih in nedenarnih nagrad .....	68
Slika 6.4.8.3: Demotivatorji .....	69
Slika 6.4.8.4: »Spodbujevalci« k delu.....	70
Slika 6.4.9.1: Ocena zadovoljstva z delom .....	71
Slika 6.4.9.2: Priporočilo dela prijateljem.....	71
Slika 6.4.9.3: Ponovna odločitev za isto delovno mesto .....	72
Slika 6.4.9.4: Ponos na delodajalca.....	72

Slika 6.4.10.1: Vpliv dejavnikov na višino plače.....	73
Slika 6.4.10.2: Ne(nagrajevane) vrednote.....	74
Slika 6.4.10.3: (Ne)zadovoljstvo z nagradami .....	75
Tabela 6.5.1: Predlagana orodja za izboljšavo sistema nagrajevanja (lastni predlogi).....	80

## Uvod

Podjetja danes delujejo v izjemno konkurenčnem okolju, okolju nenehnih sprememb, ki narekuje fleksibilnost in hitro odzivanje. Najnovejša tehnologija je vse bolj dostopna, proizvodnji cikli se skrajšujejo, presenečenja s strani konkurentov so del vsakdana. Kako ohranjati konkurenčnost in poskušati v teh negotovih spremembah doseči konkurenčno prednost? Enostavnega recepta za to ni. Podjetja morajo raziskati in izrabiti ves svoj potencial, biti pripravljena na nenehne spremembe, se hitro odzvati, učiti ipd.

Podjetja se lahko osredotočijo na različna področja, v katerih iščejo prednost pred konkurenti. Prišli pa smo do faze, ko imajo vsa podjetja na razpolago enaka orodja, tehnologijo in znanja. Vendar morajo to znati najbolje izkoristiti. Razlika med enim in drugim podjetjem, med vodilnim in sledilcem je lahko v samih kadrih, zaposlenih v podjetju. Kako lahko podjetja iz svojih zaposlenih izvabijo maksimum in preko njih pomembno vplivajo na konkurenčnost podjetja, bom poskušala prikazati v diplomskem delu.

Temeljni cilj diplomskega dela je s pomočjo literature in na praktičnem primeru podjetja s področja oglaševanja prikazati povezavo med pomenom nagrajevanja zaposlenih in konkurenčnostjo podjetja. Zaposleni na visoko konkurenčnem trgu pomenijo vir konkurenčne prednosti, tako da je za podjetje pomembno, da jih nagrajuje skladno s svojo vizijo in poslanstvom z namenom, da sistem motivacije in nagrade zaposlene spodbujajo k doseganju zelenega cilja. Zato mora biti sistem nagrajevanja že del strategije, ki bo osnovna smer za nadaljnje razvijanje podjetja tudi na dolgi rok. Iz navedenega lahko postavim svojo prvo hipotezo, ki je, da je sistem nagrajevanja podporni mehanizem za doseganje konkurenčne prednosti podjetja in mora zato biti v skladu z misijo in vizijo podjetja.

Z vzpostavitvijo sistema nagrajevanja, v katerega so vikorporirani skrbno izbrani motivatorji, ki bodo spodbujali zaposlene k boljšemu in učinkovitejšemu delu, se povečuje tudi zadovoljstvo samih zaposlenih. V diplomskem delu zato predstavljam tudi različne načine nagrajevanja in skušam dokazati, da je danes nujno, da podjetja uporabljajo tudi nefinančne oblike nagrajevanja. Posebej izpostavljam izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, ki je lahko hkrati nagrada zaposlenemu in tudi investicija podjetja v svoj razvoj in večanje konkurenčnosti. Moja naslednja hipoteza je, da plača sama ni več vodilni motivator delovne motivacije in da v ospredje stopajo nematerialni motivatorji, med njimi tudi izobraževanje.



V diplomskem delu poskušam v prvem poglavju opredeliti pojem motivacije in predstaviti bistvene značilnosti pojma delovne motivacije. Sledi osnovni pregled motivacijskih teorij in kratki povzetki o aplikaciji le teh v upravljanju s človeškimi viri oziroma v ožjem smislu kot orodja za vplivanje na motivacijo zaposlenih.

V nadaljevanju predstavljam pojem sistema nagrajevanja in opišem tudi funkcije sistema, ki veliki meri izhajajo iz osnov motivacijskih teorij. V naslednjem poglavju opredelim pojem konkurenčne prednosti, ki jo poskušam opisati iz podjetniške perspektive, za katero je po mojem značilno, da je pridobivanje konkurenčne prednosti del poslovne strategije podjetja. To pomeni, da je z vidika pomena nagrajevanja zaposlenih za konkurenčnost podjetja nujno, da strategija podjetja vključuje tudi motiviranje zaposlenih in sistem nagrajevanja. V nadaljevanju zato opisujem pomen nagrajevanja, kaj sistem nagrajevanja pravzaprav pomeni in kaj vključuje. Predstavljam tudi finančno in nefinančno nagrajevanje in kot del slednjega posebej še izobraževanje zaposlenih kot obliko nematerialnega nagrajevanja in njen pomen za podjetja.

Empirični del diplomskega dela vsebuje predstavitev preučevanega podjetja in sistem nagrajevanja, ki ga uporabljajo. Sledijo rezultati ankete, ki sem jo opravila med zaposlenimi tega podjetja. Delo zaključujem z ugotovitvami na podlagi rezultatov ankete in predlogi za izboljšanje sistema nagrajevanja.

Izvedba diplomskega dela je zahtevala preučitev temeljne teorije o motivaciji, o sistemih nagrajevanja in konkurenčni prednosti podjetja. V teoretičnem delu gre v večini zgolj za primerjavo obstoječe literature s področja ravnanja s človeškimi viri in organizacije, uporabila pa sem tudi informacije iz strokovnih in člankov drugega časopisja, ki so pokrivali omenjeno tematiko. V praktičnem delu sem s pomočjo intervjuja in ankete analizirala zunanje in notranje dejavnike podjetja, ki deluje na področju storitev. Posebno pozornost sem namenila sistemu nagrajevanja in podala predloge za njegovo izboljšanje. Podjetje po velikosti spada med majhna podjetja, v anketo pa so bili vključeni vsi zaposleni. Gre torej za mikroanalizo problematike na celi populaciji v preučevanem podjetju. Predlogi za izboljšanje slonijo na spoznanjih in izkušnjah, pridobljenih s pomočjo interne ankete in pogovora s kadrovnikom v podjetju. Delo temelji na deskriptivni metodi in metodi dedukcije.

# 1. Motivacija

## 1.1 Splošno o motivaciji

Beseda motivacija v slovenskem jeziku izhaja iz glagola motivirati, ki ima korenine v latinski besedi »movere«, ki prvotno pomeni »gibati se«, širša uporaba pa obsega tudi besede namen, nagib, vzrok in tudi motiv.

Besedi motiv in motivacija sta v vsakodnevem govoru uporabljena na različne načine. Motivacijo in motive v vsakodnevem življenju razumemo kot (Furnham 2005: 57):

- cilje, ki jih imamo ljudje.  
Ljudje si želimo doseči nek družbeni status, želimo si denarja, moči, prijateljev ipd. To je le nekaj na splošno pomembnih človeških motivov, vsi pa so pravzaprav rezultati določenega človeškega vedenja z namenom, da jih dosežemo.
- mentalni proces, ki vodi ljudi k zasledovanju določenega cilja.  
Posameznik mora razumeti, kaj mora storiti, da bo dosegel določen cilj; zaradi želje oziroma cilja bo namreč izbral, da se bo vedel na določen način, z izkušnjo, da ga bo to pripeljalo do cilja, izpolnitve želje.
- družbeni proces, preko katerega želijo nekateri spremeniti vedenje drugih.  
Managerji konstantno poskušajo najti načine, da bodo njihovi podrejeni delali boljše, da bi bili bolj kooperativni, bolj iniciativni ali kreativni. Tudi družba, v kateri živimo, priznava nekatere vrednote in posameznika spodbuja in usmerja k doseganju le-teh.

V psihologiji je motivacija opredeljena kot temeljno svojstvo človekove dejavnosti. »Motivacijski procesi zajemajo vse silnice in gibala našega delovanja (potrebe, nagoni, želje, motivi, vrednote, ideali, interesi, volja). Lahko bi dejali, da gre pri motivaciji za vse tiste dejavnike, ki bodisi spodbujajo ali pa usmerjajo naše obnašanje (Musek in Pečjak 1992: 56).

Motivacija se deli na primarno, ki temelji na bioloških potrebah, in sekundarno, ki temelji na psiholoških oz. socializiranih potrebah (Musek in Pečjak 1992: 58). Biološke potrebe se aktivirajo ob pomanjkanju, delujejo pa na principu homeostaze oziroma ravnovesja v organizmu. So del telesa (kot sta npr. žeja, lakota) in nas usmerjajo k delovanju, ko potrebe niso potešene. Psihološke potrebe pa so naučeni vplivi na človeško vedenje, ki nas vodijo k zasledovanju določenih ciljev, ker so ta družbeno cenjena.

Večina vsega, kar delamo ali storimo, je povezano z načinom mišljenja in vedenja, ki je tipično za družbo, v katero smo rojeni. Naša družba oziroma kultura vpliva na motive posameznikov preko vrednot, idealov, načinov, modelov vedenja drugih ljudi. Po končanem izobraževanju iščemo zaposlitev in npr. ne gremo potovati okoli sveta, ker je to družbeno sprejemljivo in pričakovano v naši družbi. Vedenje, ki je tipično in konvencionalno, postane družbeno potrebno. Neustreznemu vedenju pa se izogiba ali se ga celo skrrije<sup>1</sup> (Furnham 2005: 58).

## **1.2 Delovna motivacija**

Motivacija v organizacijskem smislu je družbeni proces, v katerem želijo nekateri ljudje vplivati na druge, z namenom, da bodo ti delali bolj zagnano in bolj učinkovito. Organizacije kot družbena ureditev se zanašajo na to, da motivirajo svoje člane, da se jim pridružijo, ostanejo in delajo (delujejo) na sprejeti ravni. Organizacijski managerji s posebnim zanimanjem preučujejo motivacijske teorije, z namenom, da bi odkrili načine in tehnike motiviranja ljudi, da bi delali boljše, da bi bili lojalni, predani, fleksibilni in inovativni in bi kot taki najbolje služili organizaciji.

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do sklepa, da: »niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi, zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki« (Lipičnik 1998: 155). Griffin in Moorhead (2001) trdita, da je delovanje zaposlenega skupni rezultat dveh dejavnikov: sposobnosti posameznika in njegove motiviranosti. Motiviranje zaposlenih je tako pomemben del upravljanja organizacije in primarna naloga njenih managerjev, obenem pa tudi ključno področje sodobnega organizacijskega proučevanja in raziskovanja (Ambrose in Kulik 1999).

Kljub splošnemu dogovoru o pomembnosti delovne motivacije pa obstaja mnogo kontroverznosti o tem, kateri dejavnik motivira zaposlene k delu. Kompleksnost delovne motivacije se pokaže v interakciji med silami posameznika, delovnega mesta, delovnega okolja itd. Pinder (v Ambrose in Kulik 1999: 232) je opisal delovno motivacijo kot skupek sil, notranjih (individualne potrebe in motivi) in zunanjih (vplivi okolja), ki povzročijo vedenje,

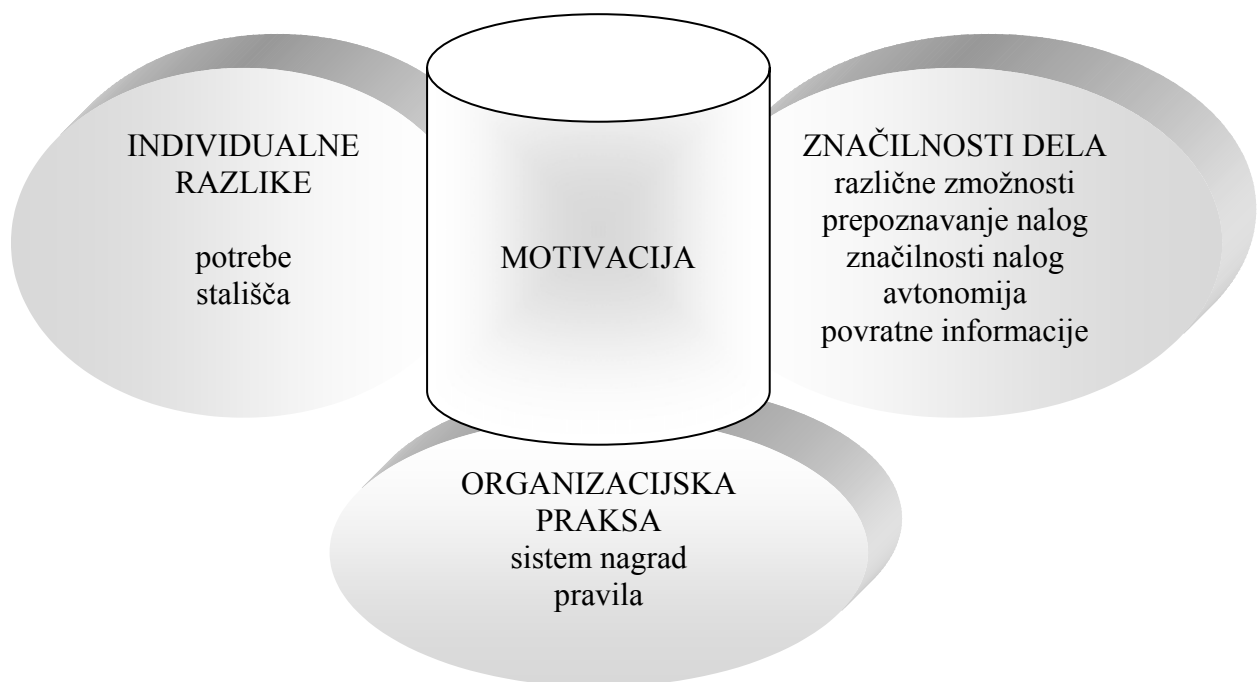
---

<sup>1</sup> Poligamija se na primer smatra za zločin v večini zahodnih držav, toda v delih arabskega sveta je družbena norma in znak moškega dosežka, bogastva in statusa (Furnham 2005: 58).

povezano z delom in oblikujejo njegovo obliko, usmerjenost, intenzivnost in trajanje. Kot pomembno značilnost definicije navaja njen neviden, notranji, hipotetični konstrukt, saj delovne motivacije ne moremo videti, niti je direktno meriti. Zanašamo se lahko le na ustaljene teorije in verjamemo, da nas vodijo k pridobivanju dokazov delovne motivacije.

Spodnja slika 1.2.1 prikazuje interakcijo treh pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, kar velja tudi na motivacijo zaposlenih.

Slika 1.2.1: Dejavniki, ki vplivajo na (delovno) motivacijo



Vir: Lipičnik (1998): 162.

Dejavniki, ki vplivajo na (delovno) motivacijo, so (Lipičnik 1998: 162):

- individualne razlike

Posamezniki se med seboj razlikujemo. Imamo različne interese, stališča, potrebe, želje, različno smo sposobni, različno inteligentni. Vse razlike prinesemo s seboj na delovno mesto in zaradi vseh razlik je težko najti motivator, ki bi deloval enako za vse.

- značilnosti dela

Značilnosti dela so lastnosti (naloge, aktivnosti) in okoliščine dela (tehnologija, organizacijska struktura). Karakteristike dela, ki motivirajo, so: diskrecija, raznovrstnost, uporaba sposobnosti, povratne informacije, ter prepričanje o pomembnosti nalog.

- nagrajevanje

Z nagrajevanjem želi organizacija stimulirati zaposlene, da bi dosegli njene cilje v specifičnem okolju, s specifičnimi vrednotami in specifično kulturo, zato mora strategija nagrajevanja nujno izhajati iz strategije organizacije in mora biti razvidna kot del strategije upravljanja s človeškimi viri.

Posebno motivacijsko sredstvo, ki posameznika sili k aktivnosti je napredovanje oziroma kariera. Kariero označuje zaporedje del in aktivnosti, načrtovanih ali nenačrtovanih, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času (Clark v Lipičnik 1998: 180).

## 2. Motivacijske teorije v povezavi z delovno motivacijo

Motivacija je vsakodneven proces v življenju organizacije, ki se nikoli ne konča. Načini motiviranja zaposlenih se spreminjajo od generacije do generacije, ker se spreminjajo tudi ekonomski pogoji in družbene vrednote. Vendar pa lahko najdemo primere, ki jih organizacije še vedno uporabljajo, četudi temelji na zelo primitivni ravni<sup>2</sup>.

Motivacija je pomembna tema obravnavanja in raziskovanja na področju psihologije in predvsem privablja pozornost tistih, ki želijo vplivati in upravljati z motivacijo drugih ljudi v organizaciji. Če vedo, kaj posameznika motivira, potem ni težko opredeliti načine, kako priti do boljših rezultatov dela, večje zagnanosti zaposlenih, spremembe odnosa do dela, izbora ustreznih nagrad in sankcij.

### 2.1 Maslowova teorija motivacije

Maslow je svojo teorijo postavil na osnovi, da človek vedno stremi k zadovoljevanju vse višjih ciljev. Meni, da imamo 7 prirojenih potreb (Maslow 1943: 373-396):

1. Fiziološke oziroma biološke potrebe so osnovne potrebe kot so npr. potreba po sončni svetlobi, vodi, hrani, spolnosti in podobne potrebe osnovnega človeškega preživetja.
2. Potreba po varnosti je občutek posameznika, da ne čuti groženj s strani okolja, živali in drugih ljudi, je potreba po zavetju, varnosti, redu, organiziranem svetu.

Fiziološke in potreba po varnosti so nujne za človekov obstoj. Če te niso zadovoljene, človek umre.

3. Potreba po pripadnosti in ljubezni se navezuje na naše odnose z drugimi. Če je ta potreba zadovoljena, se počutimo samozavestne, sposobne in primerne. Počutimo se, da smo koristni svetu. Če ta potreba ni zadovoljena, se v nas pojavijo čustva inferiornosti, nebogljenosti ipd., kar lahko pripelje do posledic na mentalni ravni.
4. Potreba po ugledu vključuje motiv posameznika, da je spoštovan, da ima moč, da je nekaj dosegel, da uživa zaupanje ljudi, je samostojen, uživa nek ugled, prestiž, je prepoznaven, cenjen ipd.

---

<sup>2</sup> Zuboff (1988: 35) navaja motivacijsko tehniko v proizvodnih tovarnah, ki temelji na principu zatoževanja in uporabe sile (»kick ass and take names«). Kot najstarejša tehnika motiviranja pa se navaja metoda korenčka in palice (Petrovec 2007).

5. Potreba po samoaktualizaciji pomeni razvoj posameznikovega največjega potenciala oziroma sposobnosti. Maslow za to ni oblikoval posebnega izraza, potrebo je povzel takole:  
»Glasbenik mora ustvarjati glasbo, slikar mora slikati, pesnik mora pisati, če želi biti najbolj srečen. Kar človek lahko je, to mora biti. To potrebo lahko imenujemo samoaktualizacija. Nanaša se na željo po samoizpolnitvi, predvsem po težnji posameznika, da postane samoaktualiziran v svojem potencialu ... težnja o tem, da postane bolj in bolj kar je, da postane vse, kar je sposoben postati« (Maslow 1943: 382).
6. Svoboda raziskovanja in izražanja potreb je ključna za družbene pogoje, ki dovoljuje svobodo govora, spodbuja resnico, pravičnost in odkritost
7. Potreba po znanju in razumevanju pomeni pridobivati in sistematizirati znanje o okolju, potrebo po radovednosti, učenju, filozofiranju, eksperimentiranju in raziskovanju.

Teorija trdi, da je prvih pet potreb organiziranih v ohlapno hierarhijo, za katero je značilno, da potreba ne deluje kot motivator, dokler potrebe, ki so v hierarhiji pred njo, niso bolj ali manj zadovoljene. V primeru, da primarne biološke potrebe niso zadovoljene, postanejo zopet dominante, ves čas pa posameznik stremi k vzpenjanju po hierarhiji, saj ima to prirojeno. Ko izkusimo samoaktualizacijo, le-ta stimulira željo po še več izkustvih; ta potreba ni nikoli dokončno zadovoljena tako kot ostale.

Če Maslowovo teorijo aplicirano na področje dela in motiviranje zaposlenih, so potrebe, ki morajo biti zadovoljene glede na hierarhijo naslednje (glej tabelo 2.1.1):

Tabela 2.1.1: Lestvica potreb po Maslowu

fiziološke potrebe	dobri delovni pogoji
	atraktivna plača
	sofinancirano stanovanje
	zastonj ali subvencionirana prehrana
potreba po varnosti	urejeno zdravstveno zavarovanje
	zagotovljena pokojnina
	varni delovni pogoji
	transparentna politika zaposlovanja oz. odpuščanja
potreba po pripadnosti in ljubezni	organizacijski športni ali družbeni klubi
	službene zabave, pikniki
	spodbujanje odkrite komunikacije
potreba po ugledu	redna pozitivna povratna informacije
	prestižni službeni nazivi
	fotografija v službenem glasilu
	promocije
samoaktualizacija	naloge, ki posamezniku predstavljajo izziv
	pooblastilo, pregled na ključnimi delovnimi aktivnostmi
	spodbujanje kreativnosti

Vir: povzeto po George in Jones (1996): 168–170.

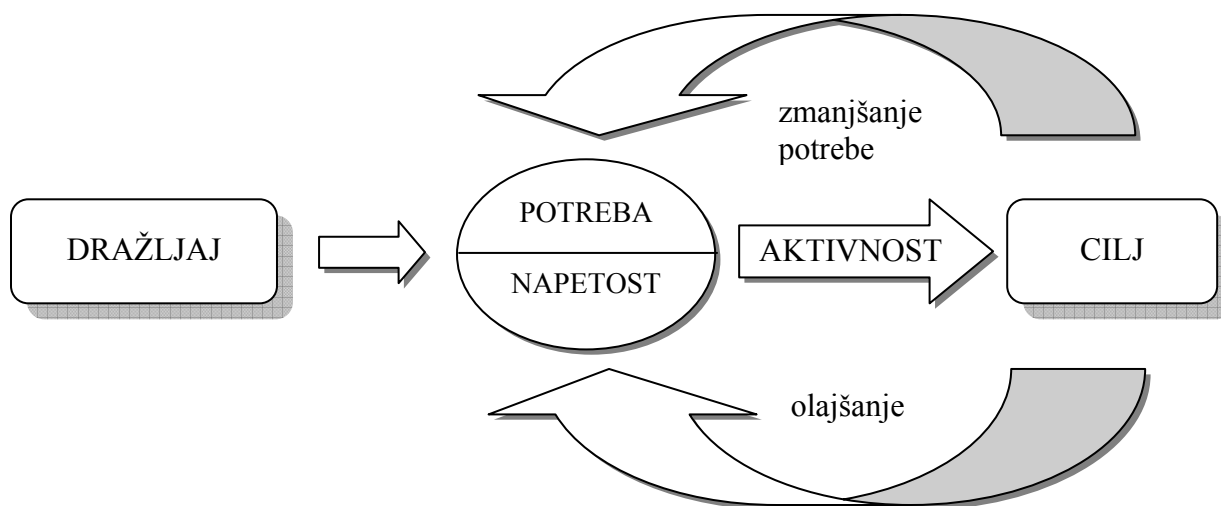
Maslowova teorija kaže tudi na razlike v vrednotah med posameznimi kulturami. Kar je vrednota v Liberiji, ni nujno, da je tudi v Nigeriji ali Indiji. Managerji bi morali torej razumeti kulturne značilnosti posameznega naroda, oziroma ljudi, ki jih želijo motivirati.



## 2.2 Leavittova motivacijska teorija

Ameriški psiholog Leavitt je svojo teorijo motivacije osredotočil na splošno delovanje motivov, kar ponazarja naslednja slika (glej sliko 2.2.1):

Slika 2.2.1: Leavittov motivacijski model



Vir: Lipičnik (1998): 166.

V organizmu se pojavi potreba, ki zahteva določeno aktivnost, ki bo zopet vzpostavila ravnovesje. Gre za pomanjkanje nečesa, kar povzroči napetost, stanje, ki je lahko čustveno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, kot nek manjko. Potreba je usmerjena k cilju, ki zadovolji potrebo oziroma jo zmanjša in prinese olajšanje in zmanjša napetost. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Končna stopnja v modelu je olajšanje; to je stanje, ki ga je prineslo doseganje cilja.

Leavitt s svojim modelom torej narekuje, da manager v delovni proces vnese cilje zaposlenim, ki bodo dosegljivi in jih bodo zaposleni razumeli kot olajšanje.

## 2.3 Vroomova motivacijska teorija

Vroom (v Newstrom in Davis 1993) trdi, da posameznik izbira takšne načine delovanja, za katere meni, da so zanj najkoristnejši in najugodnejši. Načine vedenja in delovanja izbira na podlagi privlačnosti ciljev in lastne ocene, ali ga bo takšno vedenje in delovanje pripeljalo do

želenega cilja. Pri takšnem pojmovanju motivacije je posameznik motiviran tedaj, ko s svojim vedenjem poskuša doseči zanj atraktivne cilje.

Vroom (ibid.) v svoji teoriji motivacije uporablja tri temeljne pojme: valenco, instrumentalnost in pričakovanje.

Valenco razume kot privlak oz. nabožno silo cilja ali kot posameznikovo usmerjenost k doseganju cilja. Kot vrednost lahko valenca zavzema različna mesta: ko posameznika nek cilj privlači, gre za pozitivno valenco; ko je do cilja nezainteresiran, gre za ničelno valenco in ko ga cilj odbija, gre za negativno valenco.

Drugi pomembni operativni pojem Vroomove teorije je instrumentalnost. Avtor jo razume kot povezanost dveh ciljev v situaciji, ko posameznik poskuša doseči nek cilj, ki ga razume kot nujno postajo na poti do naslednjega, zanj mnogo bolj pomembnega cilja. Denimo, delavec se je v podjetju močnejše angažiral zato, da je napredoval (cilj 1), napredovati pa je želel zato, ker je vedel, da ga na novem mestu čaka boljša plača in prijetnejši delovni pogoji (cilj 2).

Najpomembnejši pojem v Vroomovi teoriji je pričakovanje. Razlaga ga kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določen način vedenja in delovanja privedel do želenega cilja. Pričakovanje v takšnem smislu je torej subjektivno doživljanje odnosa med vedenjem oz. delovanjem in ciljem. Denimo, delavec pričakuje, da ga bo njegova povečana delavnost privedla do večjega plačila.

Prvi Vroomov teoretski model razlaga vrednost ciljev v odvisnosti od valence vseh ostalih ciljev ter od opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev. Nek cilj je za posameznika namreč lahko zanimiv, vendar je njegova vrednost zanj odvisna tudi od tega, ali uresničitev tega cilja pomeni biti na pravi poti za doseganje novih, višjih ciljev. V praksi to pomeni, da delavca lahko pripravimo do večje zavzetosti do dela tako, da opozorimo na zvezo med tistim, kar želi on sam in tistim, kar mi pričakujemo od njega.

Drugi model pa opozarja na vedenje in akcijo, ki si jo posameznik izbere. Izbira namreč temelji na odvisnosti od privlačnosti ciljev in od pričakovanja, da ga bo akcija (oziroma vedenje) privedla do želenega cilja. Ta model se v življenju za uporabnega izkaže tedaj, ko skušamo zavestno vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem.

## **2.4 Herzbergova dvofaktorska teorija**

Herzberg (2003) je v svojem raziskovanju odgovore na vprašanje, kaj ljudi motivira, razdelil v dva sklopa. Prvi sklop odgovorov je poimenoval satisfaktorji oziroma higieniki, drugi sklop pa motivatoriji. Higieniki so zunanji dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja. To so vodenje,

delovne razmere, odnosi z nadrejenimi in ostalimi sodelavci, politika in upravljanje v organizaciji, plače. Ti dejavniki pri zaposlenih vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, njihova prisotnost pa povzroči nezadovoljstvo.

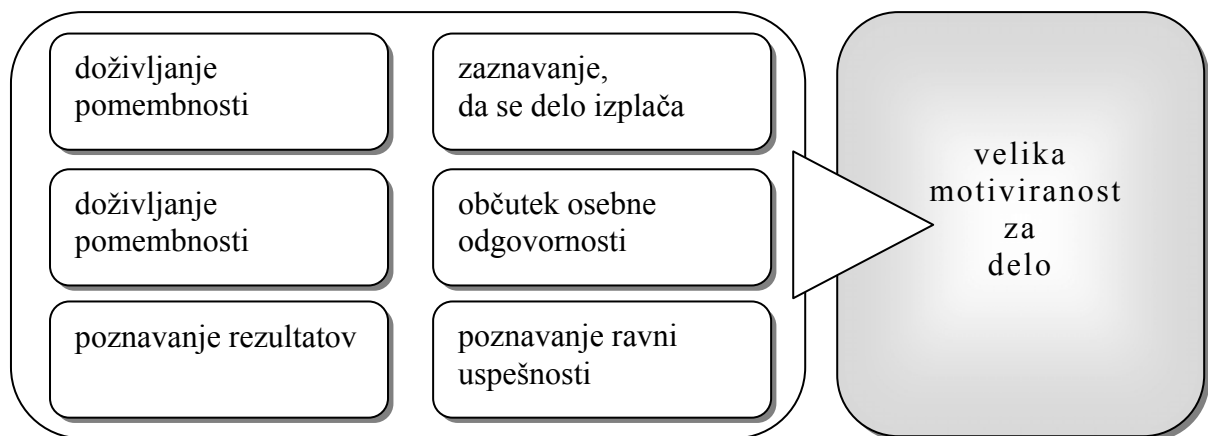
Motivatoriji pa so notranji dejavniki, ki izvirajo neposredno iz samega dela, kot so: delovni dosežki, priznanje za delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje, osebna rast. Odsotnost motivatorjev ne povzroči nezadovoljstva, njihova prisotnost pa daje zadovoljstvo (Možina 1998: 154).

Za managerje je ta motivacijska teorija uporabna, saj lahko z upravljanjem higienikov povečajo zadovoljstvo zaposlenih, odstranijo napetosti in usmerijo aktivnosti v delo. Z uvedbo motivatorjev pa je pri zaposlenih mogoče izzvati zaželeno aktivnost (Lipičnik 1998: 168).

## 2.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model (glej sliko 2.5.1) za osnovo postavlja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na delovno motivacijo. Če je ena izmed teh treh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka.

Slika 2.5.1: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo.



Vir: Lipičnik (1998): 169.

Če posameznik doživlja občutek pomembnosti dela, zazna, da se delo izplača in da ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu; poznavanje rezultatov podjetja pa pripomore k temu, da delavec spozna raven svoje uspešnosti (Lipičnik 1998: 170). Vsi naštetni elementi pa skupaj vplivajo na motiviranost za delo.

Hackman-Oldhamov model narekuje managerjem, kako naj spremenijo lastnosti dela, da bodo motivirali zaposlene in dosegli njihovo zadovoljstvo.

## **2.6 Frommova motivacijska teorija**

Fromm je pri svojem raziskovanju prišel do odkritja, da ljudje delajo, ker bi radi nekaj bili ali ker bi radi nekaj imeli (v Lipičnik 1998: 170), pri tem so nekateri bolj usmerjeni k pridobivanju materialnih dobrin, drugi pa k uveljavljanju v družbi. Pomemben vidik te teorije je, da se materialni in nematerialni motivatorji ne izključujejo.

Teorija je v managerski praksi uporabna pri izbiri motivacijskega orodja za vsakega delavca posebej, glede na to, kateri motivator zanj bolj deluje oziroma, da se izbere primerno razmerje med materialnim in nematerialnim dejavnikom nagrajevanja.

## **2.7 Teorija ekonomske motivacije**

Teorija ekonomske motivacije trdi, da je človekov edini motiv za delo zaslužek oziroma denar. Denar naj bi bil spodbuda, ki človeka motivira, da je aktiven, oziroma da bo opravljal določeno aktivnost z namenom, da bo zaslužil (Uhan 2000: 22).

Teorija ekonomske motivacije še poudarja, da posamezna oblika nagrajevanja deluje kot motivator le toliko časa, dokler je dinamična in ni stalna. Če je stalna, jo zaposleni sprejme kot dejstvo in nima več motivacijskega učinka. Ekonomska motivacija deluje spodbudno, ne deluje pa enako na vse strukture zaposlenih. Tisti zaposleni, ki opravljajo enostavna in manj zahtevna dela, so bolj občutljivi na materialno motivacijo, saj s svojo plačo običajno komaj pokrivajo osnovne življenjske potrebščine. Zaposleni z višjimi mesečnimi dohodki pa so manj občutljivi na denarne nagrade in jim več pomenijo drugi, nematerialni motivacijski dejavniki (ibid.).

## **2.8 Motiviranje »nove generacije«**

Maccoby (1995) argumentira, da so se z naprednejšo tehnologijo oblikovala delovna mesta, ki zahtevajo procesiranje informacij, diagnostične sposobnosti in sposobnost reševanja problemov. To, trdi, zahteva višjo izobrazbo in spremembo odnosa med managementom in zaposlenimi. Je kritičen do prejšnjih motivacijskih teorij, saj meni, da so le delne, ker »ne razlagajo, kako motivirati delavce, da postanejo bolj vpleteni v upravljanje posla in samostojnega dela« (Maccoby 1995: 29).

Avtomatizacija in vse večji konkurenčni pritisk zahteva, da delavci delajo povezano, si delijo informacije z namenom rešiti probleme, biti skrbni do strank in kolegov. Tako spremenjeno okolje po njegovem mnenju zahteva, da se v motivacijske teorije vnesejo tudi nekateri psihološki koncepti, kot so zaupanje, skrb, poznavanje samega sebe, dostojanstvo ipd.

Organizacijsko sporočilo te analize je, da mora proces motiviranja zaposlenih, ki so pomembnejši za podjetje, vključevati tudi analizo njihovih vrednot, morda celo njihov družbeni karakter<sup>3</sup>, se pravi bolj poglobljeno analizo kot to narekujejo osnovne teorije.

## **2.9 Implikacije teorij delovne motivacije**

Temeljno vprašanje, s katerim se dandanes soočajo managerji, je razumevanje, kaj ljudi motivira. Ljudje smo si namreč različni in imamo različne potrebe in želje, naši motivi so kompleksni in dinamični, kar onemogoča kakršna koli predvidevanja o motivih. S poglobljenim preučevanjem motivacije pa spoznamo nekatere značilnosti, pravzaprav posplošena predvidevanja.

Iz zgoraj povedanega lahko razumemo, zakaj je beseda motivacija pri upravljanju podjetja med najbolj pogosto rabljenimi besedami. Motiviranje namreč pomeni organizacijski proces v katerem delavce spodbujamo z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Uhan 1999: 3). Načinov, kako podjetje to lahko osvoji, je več: od različnih nagrad, priznanj, do izobraževanj ipd. Na nestandardiziranost oblik motivacije kažejo trditve, da je motiviranje lahko uspešno le, če podjetje pozna svoje zaposlene in njihove motive, saj le tako lahko izkoristijo njihove

---

<sup>3</sup> Maccoby (1995) oblikuje 5 tipov družbenih karakterjev glede na posameznikove vrednote in pristop k delu, ki so predvsem rezultat napredne tehnologije.

potenciala ter posledično dosežejo večjo delovno uspešnost. Sama menim, da je to izhodišče pretirano, predvsem za večje organizacije, saj bi potem takem vsak zaposleni potreboval osebnega kadrovnika. Primarni cilj organizacije, kot to razumem sama, je, da pozna motive svojih zaposlenih in jim nudi razvoj skladno z razvojem podjetja. Za dober poslovni rezultat ne zadošča, da se podjetje trudi uresničiti želje vseh zaposlenih; pomembno je, da je tudi to področje del strategije podjetja. Osnova za takšno pot so zato strateško oblikovani in vodeni sistemi nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Smotre in cilje podjetja je potrebno določiti tako, da bodo pritegnili zaposlene in s tem vplivali na njihovo vedenje v zvezi z njihovim doseganjem. Tudi sam sistem nagrajevanja zahteva strateško upravljanje, zasnovani pa so tako, da pri oblikovanju in implementaciji sistema poznamo in analizirano prvotno stanje, določena je smer, v katero podjetje želi in znana so tudi orodja, ki bodo uporabljena, da bo izbrani cilj dosežen. Uspešno voden sistem nagrajevanja in motiviranja se pozna pri dobrih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih (Gruban 2006).

### **3. Motivacijski modeli**

Pri motiviranju zaposlenih se managerji ne morejo zanesti samo na razumevanje različnih potreb posameznikov iz predstavljenih teorij, ampak naj bi vedeli, kako svoje zaposlene motivirati. Teorije torej odkrivajo različne elemente, iz katerih lahko oblikujemo motivacijski model. »Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo« (Lipičnik 1998: 171). Model je vzorec vedenja posameznika z vsemi občutki, čustvi in drugimi lastnostmi, ki vplivajo na to, kako posameznik doživlja svoje delo. Če bo posameznik doživel svoje delo pozitivno, bo stremel k temu, da bo to aktivnost ponavljal. Z motivacijskim modelom želimo torej pri zaposlenih oblikovati vzorec vedenja, ki ga bomo po potrebi izzvali v času, ko bomo ocenili, da je to primerno.

Vsak motivacijski model vsebuje več lastnosti, v nadaljevanju pa se bom osredotočila na pričakovanje, pravičnosti in enakost, ki veljajo za pomembnejše, ki jih je treba upoštevati pri nagrajevanju zaposlenih.

#### **3.1 Enakost in pravičnost**

Pri nagrajevanju zaposlenih sta najpomembnejša principa enakosti in pravičnosti. Ljudje pričakujejo, da bodo za določen vložek dobili sorazmeren izkupiček. Če temu ni tako, potem zaposleni občutijo neenakost. Zaposleni bo razumel določeno situacijo za neenako tedaj, ko bo primerjal svoj vložek in pridobitev z izkupičkom in sicer v primerjavi z drugim ali z nekim standardom. Vzrokov za nastanek občutka neenakosti je lahko več: lahko je to plačilo, lahko so to pohvale nadrejenega, napredovanje ipd. Posledica pa je vedno enaka. Občutek neenakosti, ki se pojavi, je zelo močan, zaposlene pa sili k nevtraliziranju (George in Jones 1996: 287). Delavec ravnovesje išče z zmanjševanjem neprijetnosti, ker se največkrat kaže v oviranju delovnega procesa, povečevanju odsotnosti z dela ipd.

Naloga managerjev je, da motivatorji, ki jih uporabljajo, navzven delujejo pošteno. Sherman in Bohlander (1998: 468) za prakso priporočata naslednje:

- poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene.
- Prepoznavanje osnove za doživljanje neenakosti pri primerjavi med danim in dobljenim.
- Pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnovne primerjave.

- Posamično odgovarjanje zaposlenih.
- Informiranje zaposlenih o prispevkih drugih.
- Primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih.
- Natančno opisovanje dobitkov glede na različne ravni uspešnosti.
- Organiziranje sestankov, da bi spoznali zaposlene.

Če zaposleni za enake vložke dobijo enak izkupiček, bodo to stanje občutili za pravično. Če pa temu ni tako, bodo dobili občutek nepravičnosti oziroma občutek, da niso obravnavani enako.

Po mojem mnenju sta v praksi principa enakosti in pravičnosti osnovi za oblikovanje uspešnega sistema nagrajevanja in motiviranja. Pri tem ne gre samo za primerjavo ene plače in bonitete s plačo sodelavca, saj so dogovori poslovne skrivnosti. Zato gre bolj za občutek zaposlenega, da je cenjen in primerno nagrajen. Sistem nagrajevanja naj bi bil v prvi vrsti transparenten, vsi zaposleni morajo biti z njim seznanjeni. Bistveno je tudi, da se sistem resnično izvaja, ne da samo obstaja v teoriji.

### **3.2 Pričakovanje**

Pričakovanje kot lastnost motivacijskega model temelji na Vroomovi teoriji, ki predpostavlja, da se je posameznik sposoben odločati, kaj hoče in želi spremeniti vedenje, da bi dosegel svoj cilj (George in Jones 1996: 195). Njegova osnovna težnja je, da se približa zadovoljstvu in se v čim večji meri izogne nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so torej posledica velike motivacije in veliko nezadovoljstvo posledica premajhnih pridobitev.

Managerji morajo biti pri tej lastnosti motivacijskega modela posebej pozorni na naslednje dejavnike (Nadler in Lawler v Chell 1994: 76):

- ugotoviti, katere pridobitve ceni vsak posameznik.
- Določiti, kakšno delovanje želijo.
- Poskrbeti, da je želena učinkovitost dosegljiva.
- Povezovati pridobitve z učinkovitostjo.

Pomen nagrade naj bi torej bil, da so privlačne za posameznika in bile dodatni motivator. Vodje naj bi poznali, kakšno vrednost zaposleni pripisujemo določenim nagradam in izbrali tiste, ki bi jih sprejeli pozitivno.



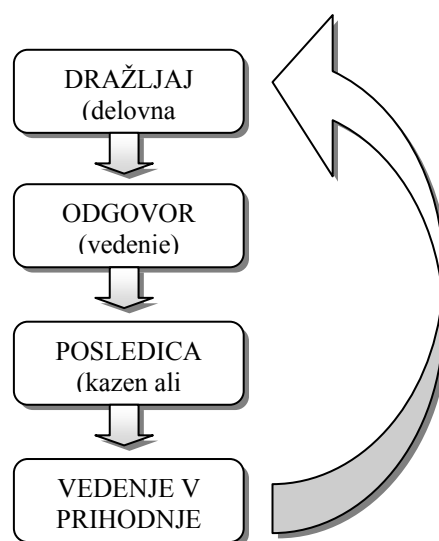
Pričakovano vedenje in reakcije posameznika se odvija na zelo individualni ravni, kar zopet kaže na pomen konsistentno oblikovane strategije sistema nagrajevanja, ki naj bi zbliževal vrednote in potrebe podjetja z vrednotami in potrebami zaposlenih.

### 3.3 Pomen okrepitve

Pomembna motivacijska dejavnika sta prav gotovo nagrada in kazen, saj njuna uporaba pomeni poskus kontroliranja, vodenja in oblikovanja posameznikovega vedenja. Tovrstni motivacijski model temelji na Skinnerjevi teoriji okrepitve, ki trdi, da je vedenje v funkciji njegovih posledic (George in Jones 1996: 148). Osnovni vedenjski krog (slika 3.3.1) torej temelji na zavedanju, da so nagrade preprosto stvari, ki imajo pozitivno vrednost pri posamezniku in zato posamezniki stremijo k doseganju le-teh. Pozitivna okrepitev pomeni, da v primerih, ko ima posameznik izkušnjo, kako z določenim delovanjem doseči nek cilj, obstaja zelo visoka verjetnost, da bo v prihodnosti ob identičnih ali podobnih okoliščinah deloval podobno.

Negativna okrepitev je tehnika, s katero povečamo možnost želenega vedenja, vendar z uporabo negativnih posledic oziroma kazni. Nekateri posamezniki se namreč vedejo »korektno«, želijo se izogniti kazni, zato raje spremenijo svoje vedenje, da bi se izognili kazni. Za takšno vedenje uporabljamo izraz izogibanje.

Slika 3.3.1: Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik (1998): 176.

Lawler (v Lipičnik 1998: 177) je definiral naslednje pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da povezujejo sistem nagrajevanja z delovanjem:

- merljivost delavčevega vedenja oziroma delovanja,
- identificiranje, katere nagrade so pomembne za določenega posameznika,
- kontroliranje količine nagrad, ki jih posameznik prejme,
- posameznik mora razumeti povezavo med vedenjem in nagradami, razumeti mora, katero oz. kakšno vedenje mu prinese katero nagrado,
- zaupanje zaposlenih, da bodo za določeno vedenje res prejeli nagrade,
- fleksibilnost v administraciji nagrad in
- redno upravljanje nagrad z namenom, da vzdržujejo visoko motiviranje.

Glavni značilnosti oblikovanja nagrad, ki ga izpostavlja teorija okrepitve, sta pomembnost za posameznika, kar pomeni, da morajo nagrade biti med zaposlenimi cenjene, in fleksibilnost, ki zagotavlja, da lahko posamezniku ponudimo tovrstno nagrado, ki ga bo zagotovo motivirala.

V praksi je seveda lažje motivirati s pomočjo pozitivnih okrepitev kot izvajanja kaznovanja, tako večina sistemov nagrajevanja sploh ne vključuje elementa negativne okrepitve. Ponavadi se slednji izvaja le na besednem nivoju (grožnje z izgubo zaposlitve).

Dodati velja, da podoben pristop kot teorija okrepitve uporablja tudi teorija družbenega učenja, ki trdi, da se posameznik ne uči samo z lastnim izkustvom, ampak tudi z opazovanjem drugih in njihovega delovanja (Davis in Luthans 1980). Posameznik se na podlagi pravil, navodil, ciljev organizacije, svetovanja in opazovanja drugih uči, kakšno naj bo njegovo vedenje na delovnem mestu in kakšne posledice mu bo to prineslo.

### **3.4 Motivacijski stil vodenja**

Vsak manager naj bi osvojil in uporabljal poseben stil vodenja delovne sile, s katerim bo dosegel optimalne rezultate v motiviranju zaposlenih. McGregor (v Chell 1994: 77) je opisal dva stila vodenja, imenovana Teorija X in Teorija Y.

Teorija X predvideva, da so ljudi raje usmerjeni in nadzorovani, saj nočejo prevzemati odgovornosti. Njihova najpomembnejša vrednota je varnost. Motivirajo jih denar, finančni dodatki in grožnje s kaznijo. Managerji, ki s takšnim modelom nadzorujejo in kontrolirajo svoje zaposlene, verjamejo, da so zaposleni neodgovorni, nezreli in nezanesljivi. Težava teh

predpostavk je samozadostnost, saj je njihovo predvidevanje izključno to, da ljudje težijo le k izpolnitvi svojih osnovnih potreb. To seveda ne kaže resnične človeške narave.

Teorija Y predvideva, da ljudje po naravi niso leni in nezanesljivi, ampak da so ob primerni motivaciji kreativni in samoiniciativni. Ljudje imajo torej ogromen potencial, ki se sprosti ob primernem vodenju.

Teorija X in teorija Y zavzemata sva različna pola in narekujeta povsem različna pristopa ravnanja z zaposlenimi. Vendar v praksi redko kdaj zaposleni ustreza samo tipu X ali samo tipu Y; upoštevati je potrebno tudi tip organizacije, v kateri je zaposlen. Tako je teorija Y težko izvedljiva v proizvodnjih organizacijah z velikim številom zaposlenih in bi bila bolj primerna za motiviranje zaposlenih v manjših oddelkih, saj od managerja zahteva, da si vzame več časa za posameznika, njegove potrebe in pričakovanja.

Tako je v praksi pomembno predvsem to, da manager ve, da je vsaka značilnost motivacijskih modelov le idealnotipska podlaga oziroma usmeritev za oblikovanje primernega modela, v resnici pa ne more zaobjeti celotne kompleksne situacije v nekem podjetju. Nemogoče je točno definirati, katera lastnost modela bo v določeni situaciji delovala najbolje. Na uspeh namreč vpliva več dejavnikov, od narave delovne skupine, njihovega vedenja, zrelosti, do naklonjenosti posameznemu stilu upravljanja. Pomembno pa je v največji možni meri predvidevati, kako bodo vpeljane lastnosti delovale skupaj, torej kako bo funkcionirala celota in ne le osnovni elementi. Še enkrat bi zato tudi tu poudarila pomembnost, da se sistem nagrajevanja obravnava kot živ organizem, ki se razvija in spreminja. To pomeni, da zahteva veliko pozornosti. Oblikovanje sistema še ne pomeni, da bo (dobro) delovalo. Tako kot se spreminja organizacija in zaposleni v njej, mora temu slediti tudi sistem nagrajevanja. Ves čas se mora prilagajati trenutni situaciji, da lahko pripelje do maksimalnih rezultatov pri motiviranju.

## 4. Konkurenčna prednost

Da lahko definiramo konkurenčno prednost moramo najprej opredeliti pojem konkurence. Konkurenca je dinamičen proces, ki nastane s spopadom interesov gospodarskih subjektov, za katere je predvsem značilno, da lahko na trgu nadomestijo drug drugega in da v tem spopadu uresničujejo svoj interes. Za konkurenco morata biti uresničena dva pogoja. Prvi je, da na trgu obstajajo gospodarski subjekti, kupci in prodajalci blaga, ki želijo doseči čim večji profit ali porabniško zadovoljstvo in imajo jasno izoblikovan motiv, zaradi katerega se pojavljajo na trgih. Drugi pa je, da so kupci in prodajalci vsaj delno sposobni nadomeščati drug drugega na trgih, na katerih deljujejo (Travnik, 2001: 145).

V gospodarstvu je konkurenca kategorija, ki pomeni pravno zagotovljeno možnost zavestnega prilagajanja podjetij tržnim razmeram, z namenom zagotovitve čim boljšega tržnega položaja, ki se običajno izkazuje v dobičku in trajni navzočnosti na trgu (Urad RS za varstvo konkurence 2007).

V tem poglavju bom najprej opisala osnovni pojem konkurence in nato konkurenčne prednosti predvsem na nivoju podjetja. Med predstavljenimi viri konkurenčne prednosti bom izpostavila zaposlene tudi kot vir (vzdržljive) konkurenčne prednosti.

### 4.1 Doseganje konkurenčne prednosti

Michael Porter<sup>4</sup> (1998) obravnava konkurenco z vidika možnosti posameznega podjetja, da si z ustrezno konkurenčno strategijo pridobi prednost pred svojimi konkurenti ter tako dosega želeno raven dobička. Oblikoval je model petih silnic, ki določajo konkurenčnost panoge. Podjetja so torej pod vplivom konkurenčnih sil in sicer:

1. pogajalske moči dobaviteljev,
2. pogajalske moči kupcev,
3. nevarnosti vstopa novih konkurentov,
4. nevarnosti substitucije,
5. konkurence med obstoječimi podjetji v panogi (Porter 1998: 7-29).

---

<sup>4</sup> Osnove konkurenčne prednosti v grobem preučujejo štiri šole in sicer šola na temelju industrijske organizacije, šola na temelju virov, šola na temelju sposobnosti in šola na temelju znanja (Čater 2004: 14). Porter sicer ni tipičen predstavnik šole industrijske organizacije, vendar ga tudi omenjeni koncept povezuje s to šolo (glej Čater 2004).

Podjetja so vsakodnevno pod pritiskom iskanja načinov ohranjanja svojega položaja, ki so si ga zgradila na trgu, ali celo vzpostavljajo prednosti pred konkurenco. Soočajo se z dilemo, na kateri svoj resurs naj usmerijo pozornost, da bodo dosegli najboljše rezultate. Podjetja so torej ves čas pod pritiskom iskanja virov svoje konkurenčne prednosti, zato je tudi velik del raziskovalnih dejavnosti na tem področju dandanes del strateškega upravljanja podjetij (Čater 2004: 20). To so bistvena vprašanja, s katerim se ukvarja šola, ki zagovarja vire, kot konkurenčno prednost podjetja.

Da lahko za nek resurs, značilnost podjetja, rečemo, da je vir konkurenčne prednosti, mora zadovoljiti določenim predpostavkam. Denimo: ta resurs naj bi predstavljal neko dodano vrednost podjetju, mora biti redek, edinstven in za podjetje nenadomestljiv. Številni avtorji (Wright in McMahan 1992, Coff 1994) so dokazali, da naštetim kriterijem pogosto ustrezajo zaposleni podjetja. Če vodstvo zaupa svojim zaposlenim in jim nalaga izzive, bodo zaposleni odgovorili z visoko motivacijo, visoko zavzetostjo in visokim delovnim učinkom (Guest v Jassim 1998: 387).

Zgornja predpostavka pomeni, da so viri konkurenčne prednosti, ki so sprva največkrat bili finančne in tehnološke narave, zdaj pogosto zamenjani s človeškim kapitalom. Z drugimi besedami, uspeh podjetja ni več odvisen zgolj od velikosti proračuna ali tehnološko podpirajočih produktov organizacij. V ospredje vse bolj stopa pomen vedenja zaposlenih, njihovih kompetenc in veščin. Zaposleni so torej lahko trajen vir konkurenčne prednosti, vendar le v primeru, da znamo z njimi kot takšnimi, ravnati. Kako doseči prednost pred konkurenco preko svojih zaposlenih, je področje upravljanja s človeškimi viri in skrbno oblikovane strategije konkurenčnosti. Zadnje predpostavke pa se prepletata v šolah, ki za osnovo konkurenčne prednosti postavljata sposobnosti in znanje.

## **4.2 Strategija konkurenčnosti**

Večina definicij opredeljuje konkurenčnost kot »merljivo« sposobnost proizvodnje mednarodno konkurenčnih izdelkov in storitev na način, ki državljanom zagotavlja trajnostni razvoj in zadovoljiv življenjski standard (Krugman 2004: 28-44). Na nivoju podjetja gre za njegovo sposobnost, da dosega relativno večje bogastvo kot njegovi konkurenti (Garelli v The World Competitiveness Yearbook 2005: 610).

Strategija podjetja je stična točka med načinom upravljanja s človeškimi viri, preteklostjo in prihodnostjo podjetja. Podjetje se iz izkušenj uči, kako ravnati za doseganje določenih ciljev. Glede na svoje trenutno stanje določi cilje in oblikuje dolgoročne načrte, svojo prihodnost.

Porter (1998) pri svojem modelu petih silnic, ki hkrati delujejo na podjetja, poudarja, da je najpomembnejše, da jih upošteva pri oblikovanju svoje strategije. Trdi namreč, da lahko podjetje z izbiro najustreznejše strategije vpliva na delovanje teh silnic in jih obrne sebi v prid. Pri izbiri strategij, ki kar najbolj ustrezajo omejitvam iz okolja, Porter razvije tri generične modele strategije, ki jih imajo podjetja na izbiro v boju proti konkurenci. Prvi model temelji na prizadevanju za nižje stroške od svojih konkurentov, kar vodi v stroškovno vodstvo in je usmerjeno k več ciljnim segmentom oziroma na širše področje delovanja. Naslednji model je diferenciacija, ki je prav tako kot prvi model usmerjen na širše področje. Pri tretjem modelu pa gre za osredotočanje na manjše tržne segmente, bodisi s strategijo stroškovnega vodstva bodisi s diferenciacijo do te mere, da čimbolj zadovolji potrebe določenega segmenta potrošnikov.

Ker je prihodnost težko opredeljiv pojem, si ponavadi podjetja začrtajo smeri, ki jih povzemata vizija in poslanstvo organizacije (Jassim 1998: 388).

Vizija je način komuniciranja vodstva, ki zavestno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih in sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo organizacije. To je zasnova nove, zelene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim v organizaciji in njenem okolju (Možina 2002: 13).

Nastajanje vizije je celovit proces. Prerašča lahko obstoječe strukture stanj in procesov v človeku, organizaciji, v okolju in napoveduje ter uresničuje nastajanje novih prvin in struktur, dogodkov ter sprememb v prihodnosti. Na tak način zagotavlja nenehno prednost pred konkurenco in ohranja motiv za nadaljnje delo.

Vizija je nekakšna projekcija stanja, ki ga podjetje želi doseči v prihodnosti. Predstavlja tudi motivacijski dejavnik, saj v primerih, da je jasno določena in zaposlenim ustrezno predstavljena, ima moč. Prestavlja namreč zadovoljitev potreb zaposlenih in sproža proces poistovetenja ciljev zaposlenih in ciljev podjetja.

Poslanstvo je opredelitev, kaj organizacija želi biti ali postati. Določa se na podlagi presoje ob upoštevanju smotrov, osebnih ciljev ter vrednot managementa. S poslanstvom naj bi opredeljevali poslovni predmet, trge, ki jih organizacija zaseda, odjemalce ali porabnike in

pogosto tudi lokacijo. S poslanstvom so lahko določeni tudi tehnologija, družbena odgovornost in želena podoba v javnosti kot tudi sam odnos organizacije do zaposlenih.

Poslanstvo organizacije je kriterij ločevanja od drugih in prepoznavnosti navzven. Navznoter pa poslanstvo organizacije zaposlenim omogoča prepoznavanje smotra svojega delovanja (Možina 2002: 13).

Podjetja so dandanes prisiljena svoja strateška razmišljanja podrediti doseganju in ohranjanju prednosti pred konkurenco. To pomeni, da podjetje potrošniku ves čas nudi večjo vrednost v menjavi kot konkurent, razvija specifične kompetence, dosega nižje stroške proizvodnje in skuša poslovno leto zaključiti z dobičkom. Podjetje dosega t.i. »pozicijsko superiornost«  
tedaj, ko bolje zadovoljuje potrebe potrošnikov, dosega nižje stroške proizvodnje, ima večji tržni delež in višjo stopnjo profitabilnosti (Jančič 1990: 62).

V primeru, ko podjetje implementira dodano vrednost skozi oblikovanje strategije, ki je istočasno ne uporablja nobeden od trenutnih oziroma potencialnih konkurentov, lahko rečemo, da ima to podjetje konkurenčno prednost.

### **4.3 Zaposleni - vir konkurenčne prednosti organizacije**

V konkurenčnem poslovnem okolju so lahko ravno zaposleni tisti, po katerih se podjetja med seboj najbolj razlikujejo. S skrbno izbranimi in smotrno vodenimi kadri si podjetja ustvarjajo prednost pred konkurenti. Ali bo prednost manjša ali večja, je odvisno prav od upravljanja s kadri. Tako trdi tudi Trevenova (1998), rekoč, da je uspeh sodobnih podjetjih vse bolj odvisen od upravljanja njihovih človeških virov.

Tudi različne raziskave (Barney 1997, Morgan 1997) so pokazale, da so človeški viri lahko vir dodane vrednosti, saj so redki, ni jih mogoče posnemati in niso prenosljivi. Podjetje preko človeških virov ne more vedno uspešno razviti vzdržljive konkurenčne prednosti, kajti na to vplivajo tudi drugi dejavniki, a pomemben je namen, da usmerja pozornost vodstva podjetja na področje upravljanja z zaposlenimi in razvijanja izboljšav na tem področju. Z drugimi besedami, več pozornosti je potrebno nameniti temu področju, in ugotoviti, kaj lahko dosežemo z boljšo izrabo delovne sile (Boxal 1996). Takšno razmišljanje narekuje večjo povezanost samega upravljanja z zaposlenimi, saj to področje za podjetje predstavlja osnovo za odkritje konkurenčne prednosti podjetja.

Zaposleni s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi omogočajo podjetju pridobivanje konkurenčne prednosti na tržišču (Treven 1998: 11). Naloga managerjev je, da iz svojih zaposlenih pridobijo največ, kar jim ponujajo. Pomagali naj bi zaposlenim pri odkrivanju njihovih delovnih interesov, zagotavljali potrebno znanje in spretnosti za delo in jih znali tudi uspešno motivirati in nagraditi (Treven 1998: 12).

Pfeffer (1995) navaja tehnike upravljanja s človeškimi viri, ki morajo biti v posamezni organizaciji vpeljane, da ta lahko doseže vir konkurenčne prednosti preko svojih zaposlenih. Te tehnike so med seboj povezane in jih je v vsakodnevni praksi težko dobro realizirati. Samo izpolnjevanje navedenih tehnik sicer še ne zagotavlja uspeha, vendar so le-te lahko ustrezen kazalec in usmerjevalnik managerske pozornosti na področje delovne sile.

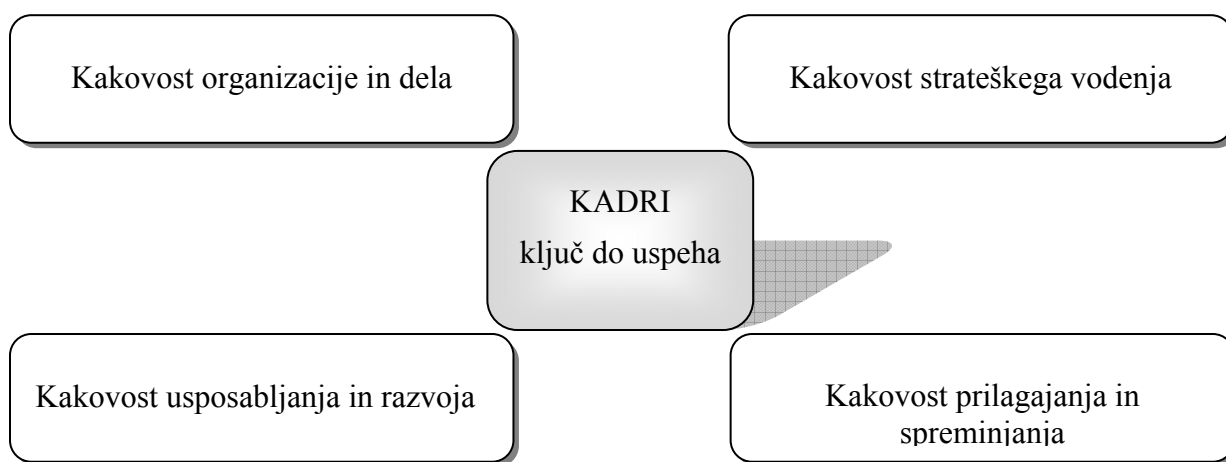
- Prva tehnika je varnost zaposlitve. Njen pomen je, da zaposleni ne čutijo strahu pred izgubo službe. Ko namreč občutijo to varnost, so bolj vpleteni v sam delovni proces, saj imajo zagotovilo, da bodo viri (tako delavca kot delodajalca), povrnjeni.
- Izbor in rekrutiranje zaposlenih ter zaupanje delovni sili za konkurenčen uspeh pomeni, da je nekdo odgovoren za pravilno izbiro pravega delavca za ustrezno delovno mesto. Gre za načrtovan proces, saj od zaposlenih zahteva dolgotrajno pripadnost in zaupanje organizaciji.
- Visoka plača je glavni »magnet« za potencialne kandidate. Sporoča, da organizacija ceni svoje ljudi in onemogoča, da bi ljudje zapuščali organizacijo zaradi boljše ponudbe drugje, saj skupaj s spodbudami in bonitetami, ki so dodatni motivatorji, omogočajo zadovoljstvo na delovnem mestu.
- Lastništvo zaposlenih je osnova za dve prednosti, ki jih organizacija lahko razvije. Zaposleni kot delni lastniki organizacije redkokdaj zaidejo v konflikt z vodstvom in so bolj naklonjeni dolgoročni viziji organizacije, njeni strategiji investiranja ter so hkrati manj pripravljene podpirati sovražne prevzeme in druge finančne manipulacije.
- Tehnika delitev informacij s sodelavci predpostavlja zahtevo, da v kolikor so ljudje vir konkurenčne prednosti organizacije, morajo imeti na voljo vse potrebne informacije, ki pogojujejo uspeh poslovanja organizacije in so obenem tudi predpogoj za uspešno poslovanje v prihodnosti.
- Udeležba delavcev v procesu odločanja in pooblaščenje delavcev vključuje spodbujanje decentralizacije odločanja. Širša udeležba delavcev pri odločanju o organizaciji tako prispeva k zadovoljstvu in produktivnosti.



- Nadomestilo za tradicionalno organizacijsko hierarhijo predstavlja oblikovanje skupin in dela, ki še vedno ohranja avtonomijo dela (Pfeffer, 1995).

Če želi podjetje uspeti in rasti, je ves čas soočeno z različnimi izzivi, ki zahtevajo ukrepe. Prvi tak izziv je prav gotovo konkurenca. Področja, katerih obvladovanje podjetju lahko pomenijo konkurenčno prednost, so prikazana na spodnji sliki 4.3.1.

Slika 4.3.1: Konkurenčne prednosti organizacije



Vir: Možina (2002): 12.

Vprašanja, kot so: kdo je boljši na trgu, kako ohraniti prednost pred tekmeci, kako se prilagoditi in kako spremeniti, so vsakdanjost podjetij v konkurenčnem okolju. Drugi izziv je kakovost dela, izdelkov in storitev podjetja. Temu sledi izziv odnosa do okolja, do živega in neživega, notranjega in zunanjega; kako ga ohranjati in kako razvijati. Vse skupaj se povezuje v krovni izziv uspešnega poslovanja in delovanja. Pri vseh naštetih izzivih pa se pokaže kot ključni faktor človek, ljudje v organizaciji, z ustreznimi sposobnostmi, znanji in izkušnjami (Možina 2002: 8).

Vsaka organizacija naj bi težila k stalnemu napredku, ki temelji na izvirnosti, inovativnosti, tveganju in učenju na napakah, se pravi na stalnem izboljševanju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Napredek je edino dosegljivo edino s sodelovanjem zaposlenih. To pa pomeni, da naj bi organizacija stalno investirala v izobraževanje zaposlenih, se morda osredotočila na pridobivanje izkušenj in vnašala pridobljeno znanje v prakso (Barney 1997). To pa za podjetje

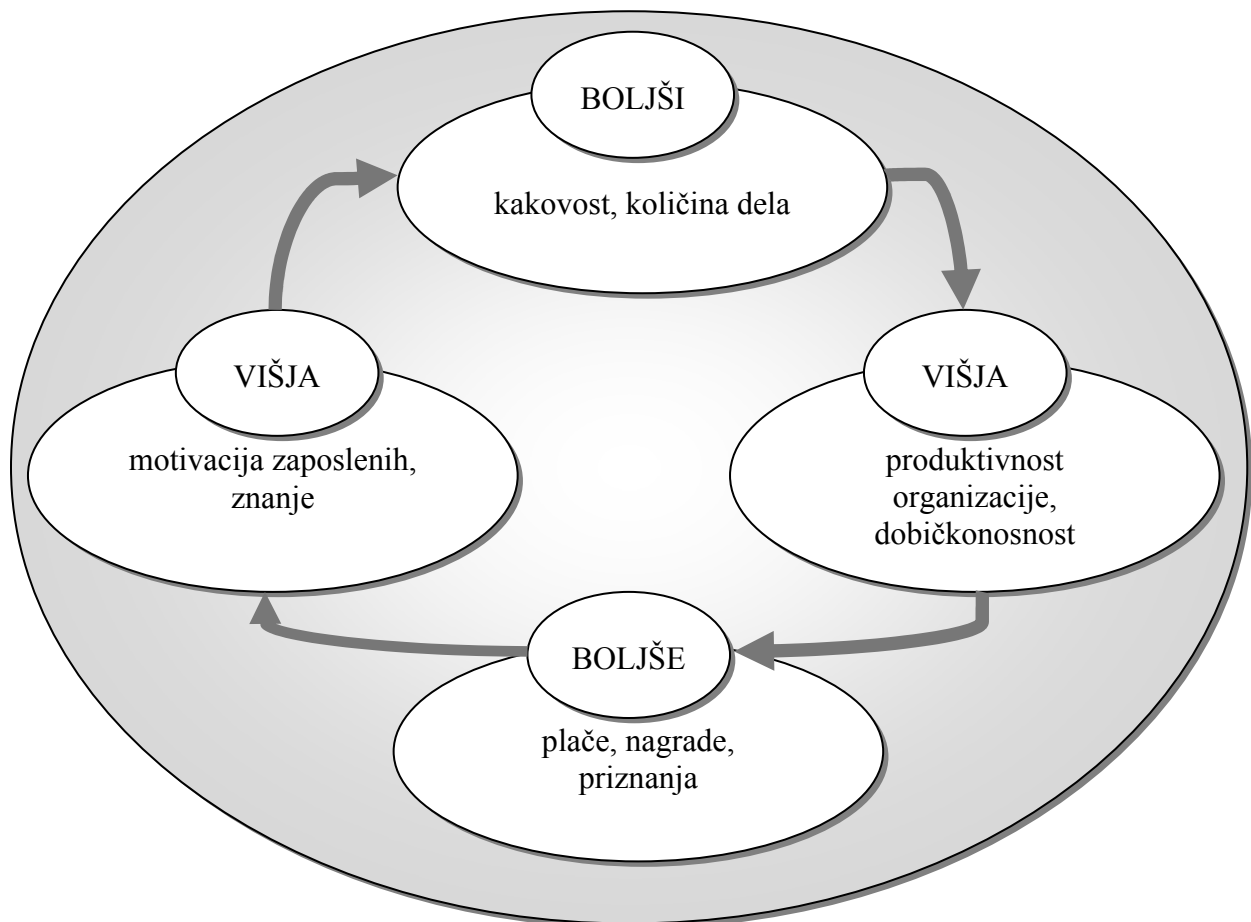
pomeni, da prevzame tudi ciljem primerno kadrovanje in ravnanje s kadrovskimi viri. Osnove takšnega modela ravnanja z zaposlenimi so (Carrell 1995: 9):

- pojmovanje zaposlenih kot naložbe v prihodnost podjetja, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala organizaciji dolgoročne koristi.
- Poslovna politika podjetja naj bi bila naravnana k zadovoljevanju gospodarskih in osebnih potreb zaposlenih.
- Prizadevanje za takšno delovno okolje, ki bo zaposlene spodbujalo k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji meri.

Ravnanje s človeškimi viri naj bi bilo usmerjeno k nenehnemu usklajevanju potreb in ciljev organizacije in zaposlenih.

To lahko dosežejo le s krožnim tokom, ki ga ponazarja spodnja slika 4.3.2.

Slika 4.3.2: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacije



Vir: Carrell, M., N. Elbert in R. Hatfiel (1995): 9.

Stopnja tehnološke dovršenosti podjetja je dejavnik konkurenčne prednosti le do neke mere, njeno vlogo vse bolj prevzema motivacija zaposlenih (Možina 2002). Ta skupaj s sodobnimi tehnološkimi dosežki omogoča organizaciji izdelavo kakovostnejših in boljših izdelkov, kar pomeni dvig storilnosti. Organizacija po eni strani na ta način uresničuje temeljni cilj, pri zaposlenih pa to vodi k boljšemu nagrajevanju in zadovoljstvu.

Schuler in Jackson (v Jassim 1994: 394) sta s svojim raziskovanjem dokazala, da obstaja korelacija med konkurenčno prednostjo, upravljanjem s človeškimi viri in delovanjem. Oblikovala sta šest tehnik upravljanja s človeškimi viri, ki morajo biti izpolnjene, da je zgoraj omenjena povezava aktivna. V današnji praksi upravljanja s človeškimi viri so te tehnike sledeče: analiza delovnega mesta, opis delovnega mesta, evaluacija delovnega mesta, izbor, ocenjevanje, nagrajevanje in razvoj. Če naj trdimo, da zaposleni resnično vplivajo na konkurenčnost podjetja, se morajo navedene tehnike dosledno izvajati.

Razumevanje zaposlenih kot nosilcev konkurenčne prednosti podjetja pomeni pripisovanje znatnega pomena tudi sposobnostim kadrov. Za ohranitev prednosti pred konkurenco pa naj bi podjetje svoje kadre neprenehoma razvijalo, vlagalo naj bi v nova znanja. Wright (1994) je s soavtorji dokazal, da je ena izmed praks upravljanja s človeškimi viri za doseganje konkurenčne prednosti konstantno vlaganje v razvoj veščin in znanja človeškega kapitala. To zahteva stalno spremljanje različnih možnosti izobraževanja in usposabljanja z namenom, da izboljšujejo ter širijo posameznikove veščine in omogočajo njihov razvoj.

Katerakoli aktivnost<sup>5</sup> na področju človeških virov lahko poveča konkurenčno prednost podjetja. Tako pridobivanje konkurenčne prednosti zahteva drugačne pristope kot prej. Fokus je sedaj na drugačnem pristopu pri pridobivanju in izbiri zaposlenih, oblikovanju nalog, izobraževanju in razvoju kadrov, tudi nagrajevanju, saj je v ospredju zaposleni kot nosilec konkurenčne prednosti.

---

<sup>5</sup> Boxal 1996 navaja aktivnosti kot so osebni razvoj zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje, razvoj kompetenc zaposlenih, redna komunikacija ipd.

## 5. Nagrajevanje zaposlenih

### 5.1 Pomen nagrajevanja zaposlenih

Nagrade, tako finančne kot nefinančne, predstavljajo močno sporočilo zaposlenim o tem, kakšno organizacijo management želi oblikovati in obdržati, in kakšno obnašanje in vedenje svojih zaposlenih želi spodbujati (Beer 1984). Sistem nagrajevanja je oblikovan z namenom, da vzpodbudi oziroma motivira določeno delovanje. Toda, v kakšnih okoliščinah bodo nagrade res motivirale zaposlene? Prvo pravilo je, da morajo biti nagrade v tesni povezavi z učinkovitim delovanjem. Izpolnjeni morajo biti tudi sledeči pogoji, da bodo nagrade delovale motivacijsko:

- zaposleni morajo verjeti, da njihovo delovanje vodi k določeni nagradi oziroma bo doseganje nekega cilja ali rezultata vodilo v prejetje pohvale ali neke druge nagrade,
- nagrada mora biti zaposlenim privlačna,
- zaposleni morajo verjeti, da bo določena stopnja njihovega truda rezultirala v doseganju standardov organizacije.

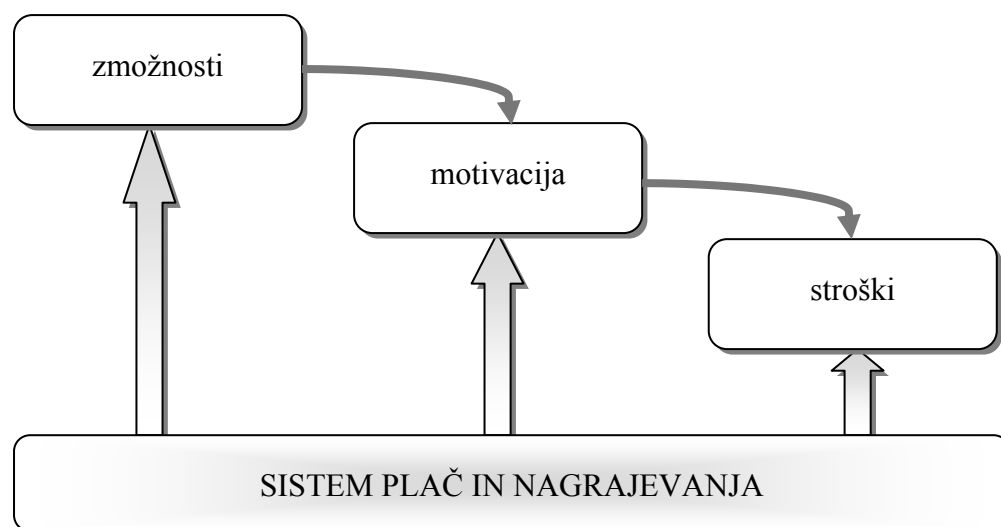
Različni avtorji na področju ravnanja s kadrovskimi viri ločujejo vidik plače in nagrajevanja zaposlenih (Zupan 2001, Možina 2002) kot dva ločena sistema. To pomeni način poslovanja podjetja, s katerim lahko le-to pomembno vpliva na uspešnost svojega poslovanja in sicer:

- lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju,
- lahko vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti,
- s pomočjo plačnega sistem lahko učinkovito nadzira stroške dela.

V podjetju lahko z ustreznimi strategijami nagrajevanja dosežemo večjo produktivnost in učinkovitost, kot tudi motiviramo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti (Tosi v Treven 2003: 524).

Sistem plač in nagrajevanja na zmožnosti zaposlenih vpliva na tri načine, kar prikazuje slika 5.1.1.

Slika 5.1.1: Vpliv nagrajevanja



Vir: Možina (2002): 298.

Višina in sestava plače in nagrad vplivata na stopnjo privlačnosti delodajalca in tako na njegovo konkurenčnost na trgu dela (Zupan 2001: 118). Tako je sistem plač in nagrajevanja učinkovito kadrovsko sito, saj sporoča, kakšne zmožnosti podjetje ceni. Pri tem pa ne gre prezreti pomena transparentnosti in jasne določenosti sistema plač in nagrajevanja, ki omogoča uspešno funkcioniranje le-tega.

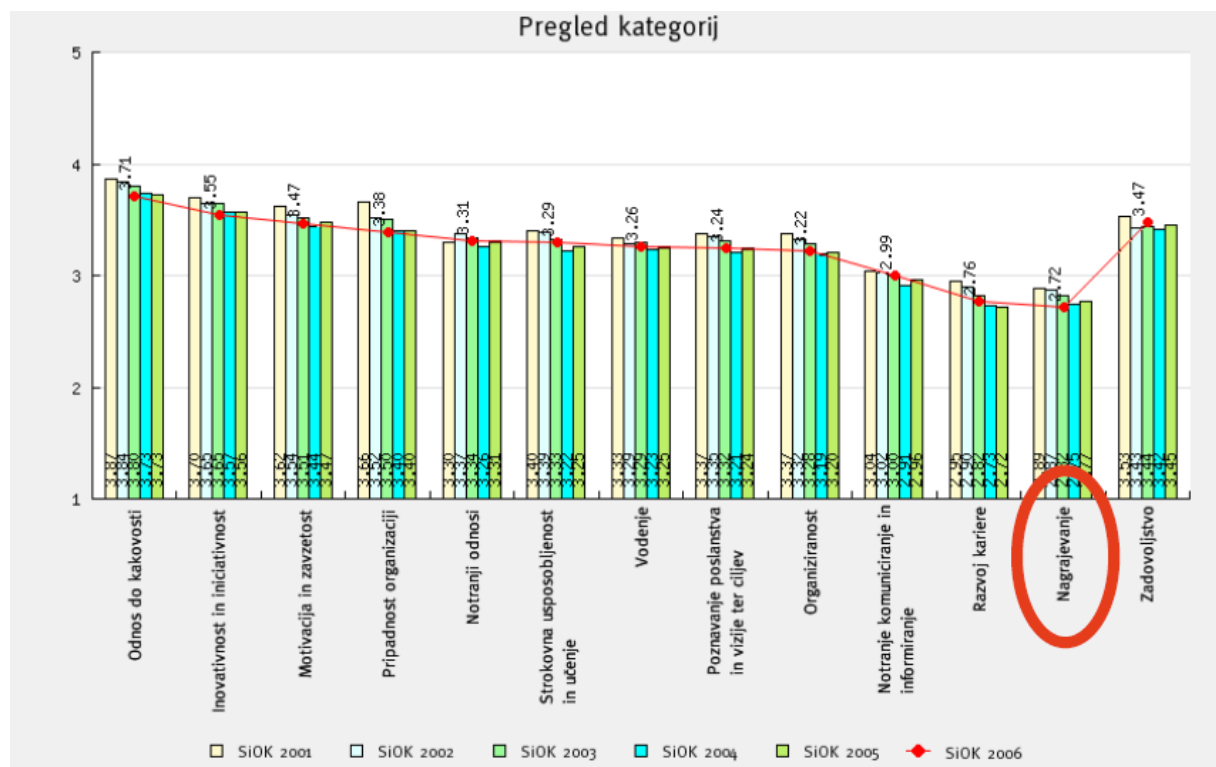
Plače v tradicionalnem razumevanju predstavljajo najpomembnejši motivacijski vidik, saj so glavni vir sredstev za preživetje in izboljšanje kakovosti življenja. Zaposlenim pomenijo nadomestilo za vloženi trud in hkrati tudi priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja, za njegove dosežke, znanje in sposobnosti (Zupan 2001: 119).

A vendar je današnje stanje takšno, da mnogi sistemski načini spodbujanja in motiviranja zaposlenih niso ustrezni. Delujoči sistemi ponavadi temeljijo na delu kot produkcijskem dejavniku, ki ne ustreza ne zaposlenim ne organizaciji predvsem z vidika, da o današnji družbi govorimo kot o družbi znanja (Gruban 1999: 9). Res pa je tudi, da veliko organizacij sploh nima vzpostavljenega sistema nagrajevanja, pač pa vse temelji na nekakšni »inerciji« oziroma občutkom vodstva. Kljub temu sistem nagrajevanja in motiviranja (po)ostaja strateško vse pomembnejša tema v organizacijah, saj uspešno upravljanje tega področja

vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih, kar so temeljni koraki na poti h konkurenčni prednosti.

Da je vzpostavitev dobrega sistema nagrajevanja problem tudi v slovenskih podjetjih, govorijo tudi rezultati opravljene raziskave o organizacijski klimi v Sloveniji (SIOK). Ti kažejo, da ostaja področje nagrajevanja za slovenske organizacije še vedno izziv. To prikazuje tudi slika 5.1.2.

Slika 5.1.2: Organizacijska klima v Sloveniji.



Vir: RM PLUS (2005).

Poglavitni izvlečki s področja nagrajevanja povedo, da zaposleni ocenjujejo, da so njihove plače le deloma primerljive s tistimi na trgu dela in da nagrajevanje bolj obremenjenih ne deluje ustrezno (Siok, 2005). Omenjena raziskava kaže tudi na to, da finančno stimuliranje in nagrajevanje ne rezultirata (več) v visoki motiviranosti zaposlenih. Takšno predpostavlanje morda danes velja za naivno (Gruban 1999: 9). Posameznika namreč motivirajo različne nagrade: nekaterim pomeni veliko že pohvala s strani delodajalca, spet drugi si želijo napredovanja ipd.

Mnoga slovenska podjetja se soočajo tudi s težavo, ki izhaja iz nepovezanosti nagrajevanja z uresničevanjem poslovnih ciljev in vizije podjetja. Najpomembnejši vidik samega sistema

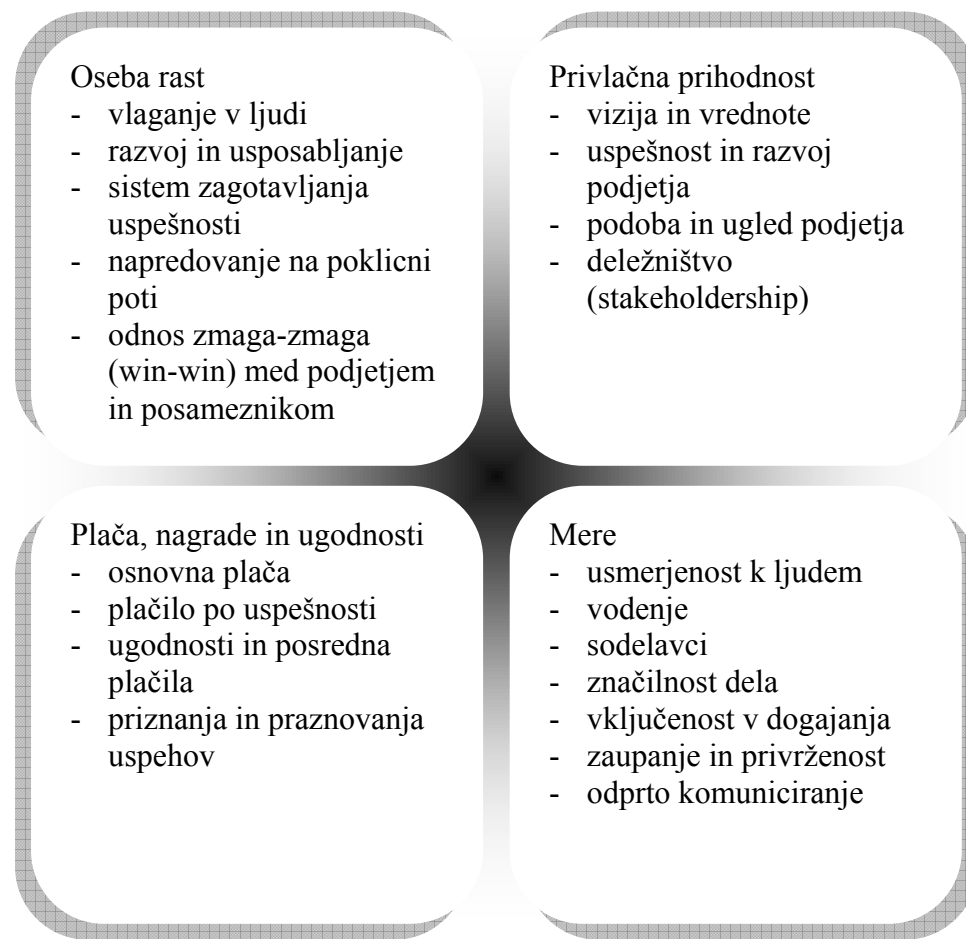
nagrajevanja je ravno v tej povezanosti s cilji in vizijo organizacije in je zato zelo kompleksen. To je tudi razlog, da podjetja ne morejo (več) uporabljati zgolj finančnega nagrajevanja in morajo na tem področju narediti korak naprej. Višje denarne nagrade ne rezultirajo vedno nujno v večji motiviranosti. Gre za omejenost denarnega nagrajevanja oziroma dejstvo, da finančne nagrade vplivajo na posameznikovo motivacijo le do določene mere. Od tam dalje pa se pokaže učinkovitost nedenarnega nagrajevanja (Ilič 2002). Optimalno nagrajevanje je namreč zmes finančnih in nefinančnih nagrad (Armstrong 1999).

## **5.2 Sistem nagrajevanja**

Sistem nagrajevanja se teoretsko obravnava kot usklajena politika, procesi in prakse določene organizacije, z namenom, da bi nagradila svoje zaposlene v zameno za njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, upoštevajoč njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike. Vsebujejo odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik 1998: 191).

Sistem nagrajevanja lahko opredelimo tudi kot »načine razdeljevanja rezultata gospodarjanja, ki se lahko porabi za opravljene delovne naloge« (Lipovec v Ilič 2002: 939). Sistem vključuje tako finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu kot tudi nefinančne nagrade v obliki priznanj, pohval, osebnega razvoja ipd. (Armstrong 1999: 2). Sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu vključuje več sestavin (glej sliko 5.2.1), kar kaže, da gre v menjalnem odnosu za več kot samo vidik finančnih nagrad.

Slika 5.2.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu



Vir: Zupan (2001): 116.

V sodobni literaturi je pojem plač opredeljen širše in sicer z vidika, kaj delodajalec ponuja zaposlenemu. V tem smislu so osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost manj otipljiva, a vendar tudi posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so ne le strošek, pač pa naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. Po drugi strani pa pomembno prispevajo h kakovosti življenja delavcev.

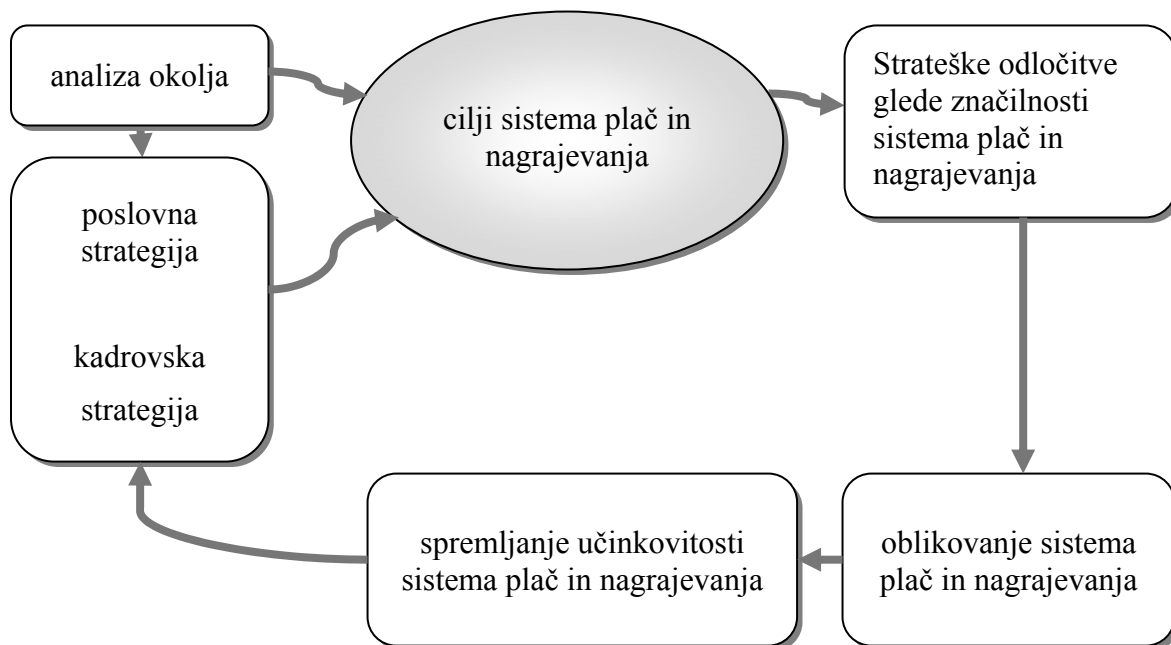
Tako opredeljen pojem plač in nagrajevanja je za podjetje in posameznika pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki utegne odločilno vplivati na konkurenčnost in uspešnost podjetja (Zupan 2001: 116).

Posamezno podjetje naj bi oblikovalo sebi ustrezne sisteme nagrajevanja. Zato naj bi tudi najprej pravilno ovrednotilo delo oziroma določilo njegovo relativno vrednost. Najpogosteje so osnova za to določitev znanje in spretnosti, odgovornost in kompleksnost določenega dela



ter obenem tudi potrebna spretnost ravnanja z ljudmi (Zupan 2001). Tu se kaže tudi pomembno samega procesa oblikovanja sistema in pa strateško naravnost, ki je predpogoj za oblikovanje in uresničenje v praksi. Strateško pomembnost procesa oblikovanja sistema plač in nagrajevanja prikazuje slika 5.2.2.

Slika 5.2.2: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja



Vir: Zupan v Možina (2002): 300.

Sistem plač in nagrajevanja naj bi podpiral izvajanje poslovne strategije podjetja in tako prispeval k njegovi konkurenčnosti in dolgoročni uspešnosti. Strategija plač in nagrajevanja je seveda ustrezna le takrat, ko pri njenem oblikovanju upoštevamo analizo okolja (socialni sporazum, zakonske omejitve, trg dela) ter poslovno in kadrovske strategije podjetja. Zupanova (2001: 133) opredeljuje naslednje ključne pogoje:

- upoštevanje poslovne strategije pomeni definiranje ključnih točk uspeha in temeljne vrednote podjetja, na podlagi katerih se merijo in definirajo načini nagrajevanja uspešnosti, ki bodo vključeni v sistem plač in nagrajevanja,
- upoštevanje kadrovske strategije pomeni definiranje prednosti in slabosti kadrov in kadrovskih sistemov ter priložnosti in grožnje iz okolja,

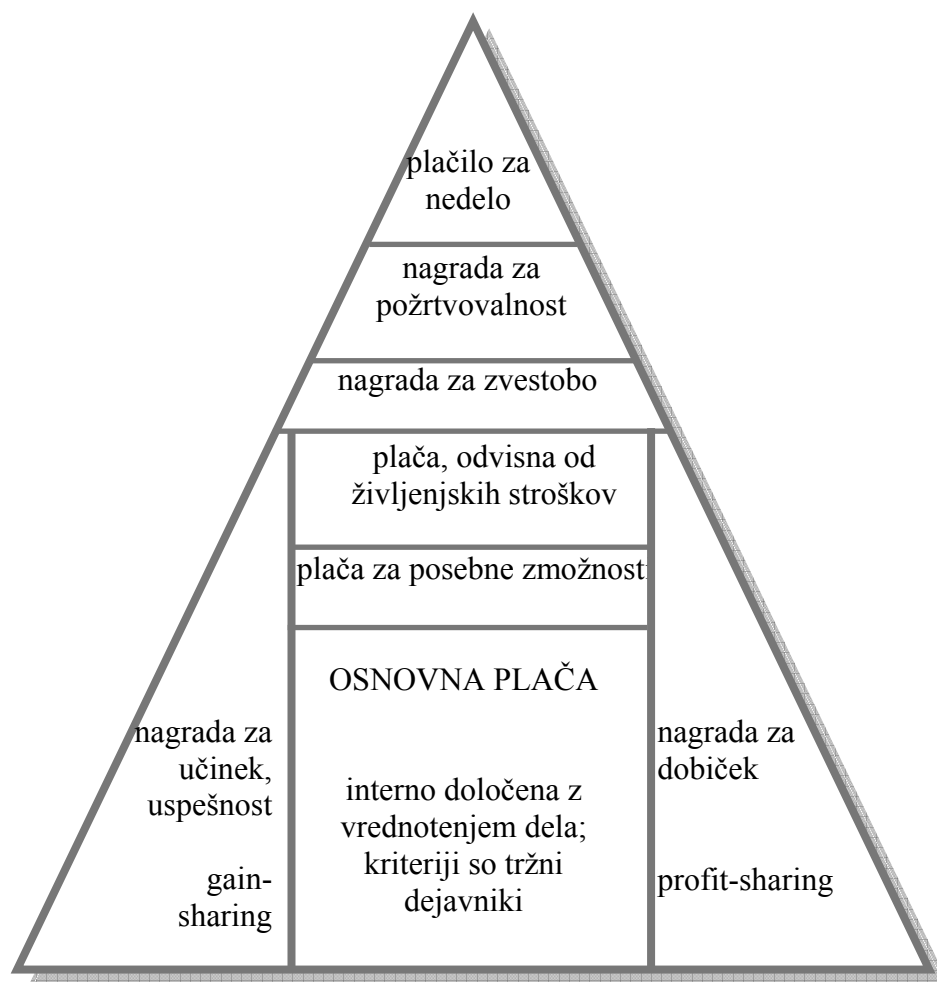
- oblikovanje ciljev, ki jih želimo s posameznim plačnim sistemom doseči (npr. večjo prilagodljivost zaposlenih, uveljavitev timskega dela, pridobivanje novega znanja ipd.),
- oblikovanje osnovnih izhodišč za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja,
- oblikovanje sistema plač in nagrajevanja,
- spremljanje delovanja sistema oziroma izvajanje podpore samemu izvajanju.

Sistem nagrajevanja zaposlenih vključuje finančne in nefinančne nagrade.

### **5.3 Finančno nagrajevanje**

Plače in druge finančne nagrade predstavljajo zaposlenim glavno obliko finančnega nagrajevanja. Finančno nagrajevanje delimo na dva dela, in sicer na direktna finančna nadomestila, ki vključujejo plačo, stimulacije, bonuse. Druga oblika pa so nedirektna finančna nadomestila, ki vključujejo različne oblike finančnih ugodnosti, kot je na primer zdravstveno zavarovanje (Dessler 2003). Kot že omenjeno, naj bi vsako podjetje prilagodilo sistem finančnega nagrajevanja svojim značilnostim, seveda upoštevajoč veljavne (zakonske) predpise. Pri tem podjetje v veliki meri izhaja iz plačilne piramide (glej sliko 5.3.1), kjer največji delež zavzema osnovna plača, drugi deleži pa odpadejo na druge, za organizacijo pomembne dejavnike.

Slika 5.3.1: Struktura plač v podjetju



Vir: Lipičnik (1998): 208.

Vsak sestavni del plače podjetju predstavlja določen pomen, zato lahko deluje kot svojevrstno orodje. Tako višina osnovne plače predstavlja dogovorjeno ceno delovne sile, hkrati pa je prvi pokazatelj konkurenčnosti na trgu dela. Če želi podjetje privabiti določen kader ali ga hoče obdržati, ponavadi velja, da ponudi višjo osnovno plačo kot konkurenčni trg<sup>6</sup>. Osnovna plača je tudi pomemben člen pri samem vrednotenju dela, saj so ponavadi zahtevnejša in pomembnejša dela plačana višje. Podjetja se vse bolj zavedajo, da so posebna znanja zaposlenih lahko njihova velika prednost na trgu, zato uvajajo tudi plače za posebne sposobnosti, z namenom, da te kadre obdržijo. Plača, odvisna od življenjskih stroškov, je orodje podjetij, s katerim želijo omiliti vpliv inflacije na samo finančno stanje zaposlenih in

<sup>6</sup> Pri tem na trgu delovne sile predpostavljamo nepopolno konkurenco.

jim dajejo občutek varnosti pred gospodarskimi nihanji. Nagrada za zvestobo je zahvala podjetja svojim zaposlenim za njihovo večletno sodelovanje in zvestobo. Nagrada za požrtvovalnost je »izum« podjetij, s katerimi želijo obdržati zaposlene navkljub nalogam, ki morda niso del njihovih običajnih delovnih nalog (opravljanje nadur ipd.). Plačilo za nedelo pomeni plačilo za čas, ko je zaposleni (upravičeno) odsoten z dela (dopust, bolniška ipd.) (Lipičnik 1998).

Podjetja seveda želijo, da bi njihovi zaposleni čim boljše opravljali naloge, zato so uvedla tudi nagrade za uspešnost. Če zaposleni opravi več dela in boljše, kot je podjetje od njega pričakovano, zaposleni prejme dodatek oziroma t.i. variabilni del plače. Kazalec skupinske uspešnosti opravljenega dela zaposlenih pa je zagotovo tudi dobiček, ki ga podjetje ustvari. V znak zahvale in spodbude se ponavadi podjetja odločijo, da del dobička razdelijo tudi delavcem kot nagrado za doseganje dobička. Tak sistem se imenuje »profit sharing« ali v našem jeziku delitev dobička. Plačilo iz dobička prejmejo zaposleni dodatno k plači, kot gibljivi del svojega dohodka, ki je neposredno vezan na doseženi dobiček podjetja ali na drugače izmerjene poslovne rezultate. Teorija in tudi pravna ureditev razlikuje med "profit sharing" in "gain sharing" glede na to, kaj je merilo finančne udeležbe zaposlenih na podjetniškem rezultatu. V kolikor je to dobiček, govorimo o "profit sharingu" v dobesednem pomenu, če pa je to kakršenkoli drug vnaprej postavljen podjetniški cilj, kot npr. dvig produktivnosti, zmanjšanje stroškov itd., govorimo o "gain sharingu", torej o sodelovanju pri razdelitvi učinkov tako opredeljenega poslovnega rezultata (Gregorič, Debeljak 2005).

V kapitalističnih podjetjih, predvsem v anglosaksonskem svetu, je udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja že dlje časa prisotna in tudi zelo uveljavljena oblika motiviranja zaposlenih. »Zaposlene naj bi s finančno nagrado, ki je sorazmerna z uspešnostjo podjetja, motivirali za boljše delo (ki bo vplivalo na večjo uspešnost podjetja)« (Kanjuro-Mrčela 1999: 154). Dobro urejen sistem finančne participacije lahko podjetjem, ki jo uvedejo, prinese številne koristi predvsem z vidika motiviranja zaposlenih in usklajevanja ciljev zaposlenih s cilji podjetja (Drofenik 2006).

Raziskava, ki jo je izvedla Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, je pokazala, da manj kot dva odstotka zaposlenih v državah Evropske unije prejme delež pri delitvi lastništva podjetja in manj kot osem odstotkov delež pri delitvi dobička podjetja (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2005). Iz tega lahko sklepamo, da je obseg finančne participacije relativno majhen. Slovenija je na tem področju šele na začetku; predlog zakona o finančni udeležbi zaposlenih pri dobičku podjetij je vlada Republike Slovenije v mesecu decembru 2007 potrdila in ga poslala v državni zbor.

Ključni poudarki trenutnega predloga so (povzeto po Delo FT, 17.12.2007, stran 4-5 in Poslovni Dnevnik, 21.12.2007, stran 2):

- načelo prostovoljnosti, tako družb kot zaposlenih, kar pomeni, da je udeležba pri dobičku prostovoljna tako za delavce kot za družbo;
- predlog zakona se uporablja za vse kapitalske družbe (d.o.o., d.d., k.d.d.);
- predvidena je možnost izbire med dvema vrstama shem udeležbe pri dobičku: denarno in delniško. Slednja se lahko uporablja samo za javne delniške družbe. Denarna shema daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v denarju, ki se tudi obrestuje. Delniška shema pa daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v obliki delnic;
- družba lahko delavcem izplača največ 20 odstotkov dobička posameznega poslovnega leta, vendar ne več kot 10 odstotkov letnega bruto zneska plač, izplačanih v družbi v tem poslovnem letu. Najvišji znesek, ki ga delavec lahko prejme, ne sme preseči ene njegove mesečne bruto plače za obračunsko leto, v katerem se deli dobiček, prav tako ne sme biti višji od 5.000 evrov;
- določanje postopka sklepanja pogodb o udeležbi pri dobičku, načine njenega prenehanja, opredeljevanje registra in pogoje za pridobitev davčnih olajšav;
- davčne olajšave so določene za delodajalce in delavce, in sicer tako pri davku od dohodkov pravnih oseb, dohodnini in prispevkih za socialno varnost. Delavci in delodajalci pridobijo pravico do davčnih olajšav postopoma. Po preteku enega leta velja, da:
  - pri davku od dohodkov pravnih oseb predlog zakona predvideva olajšavo v obliki zmanjšanja davčne osnove v višini 70 odstotkov dobička, ki se ga lahko izplača delavcem.
  - olajšave pri dohodnini in prispevkih za socialno varnost so ločeni za denarno in delniško shemo. Pri denarni shemi se udeležba pri dobičku obdavči kot dohodek iz delovnega razmerja. Delavcu se v davčno osnovo všteje 70 odstotkov izplačanega dohodka. Tako delavec kot delodajalec plačata prispevke za socialno varnost, ki se obračunajo od 30 odstotkov izplačanega dohodka. Prispevki za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, ki so jih zavezani plačati delavci in delodajalci, se prenakažejo na individualni pokojninski račun. Pri delniški shemi pa se obdavčitev odloži do odprodaje

delnic. Za nabavno vrednost se šteje 50 odstotkov cene delnice ob njeni pridobitvi. Velja tudi oprostitev plačila socialnih prispevkov.

- predlog zakona predvideva po treh letih 100 odstotno davčno olajšavo, kar pomeni, da se znesek iz denarne sheme, izplačan po treh letih, ne všteje v davčno osnovo. Hkrati velja za zaposlene in delodajalce po treh letih oprostitev plačila socialnih prispevkov.

Objektivni, merljivi in z rezultati povezani kriteriji nagrajevanja so v praksi prej izjeme kot pravilo. Podjetja se vse bolj odločajo za uvajanje variabilnega dela plač, ki naj bi bil izraz nadpovprečnih rezultatov v pomenu doseganja rokov, kakovosti, zadovoljstva strank in podobnih meril. Vendar, če podjetje želi učinkovito nagrajevati z variabilnim delom plače, mora imeti objektivni, kvantitativno določljiv sistem, ki bo razlikoval slab rezultat od povprečnega in tega od nadpovprečnega (Kragelj 2004). Takšni sistemi pa so v realnosti podjetji redkost. V praksi pa velikokrat glavno merilo za določanje variabilnega dela ni rezultat dela, pač pa čas, ki ga nekdo prebije na delovnem mestu in pa občutek nadrejenih, da je nekdo delal več ali manj, boljše ali slabše.

Finančne nagrade za podjetje predstavljajo prvi korak v samem nagrajevalnem sistemu, obenem pa so tudi pomembno orodje motiviranja zaposlenih za nadaljnje delo. Najpomembnejše je, da podjetja motivirajo svoje ljudi s plačo, in ne za plačo (Možina 1999: 3). Pri slednjem namreč obstaja možnost, da bodo zaposleni zahtevali vedno višjo plačo ali da bodo pričakovali, da za storjeno vedno nekaj dobijo. To zagotovo niso osnove uspešnega sistema nagrajevanja. Finančno nagrajevanje mora biti najprej skrbno načrtovano in strukturirano k doseganju natančno opredeljenih ciljev. Le tako je lahko tudi učinkovito.

#### **5.4 Nefinančno nagrajevanje**

Nefinančne nagrade so pomemben del sistema nagrajevanja, saj včasih z njim dosežemo celo večji učinek kot z denarnim nagrajevanjem. Gre predvsem za nedenarne nagrade oziroma nagrade, ki niso nujno povezane z denarno vrednostjo, vseeno pa nosijo v sebi sporočilo, da vodja, sodelavci in podjetje cenijo delo in dosežek posameznika ali skupine (Zupan 2004). Namen nedenarnih nagrad je predvsem v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik 1998: 247). V pravem trenutku in ustrezno izrečena pohvala, priznanje oziroma podeljena nagrada za dobro opravljeno delo, je lahko pomemben

motivator. Čeprav ne gre prezreti dejstva, da ima nefinančno nagrajevanje glede na finančno verjetno razmeroma kratkoročen učinek na delavčevo zavzetost za delo, a vendar ima dolgoročnejši učinek glede pripadnosti podjetju (Kerr v Zupan 2004: 56). Med dejavnike nefinancijskega nagrajevanja lahko štejemo (povzeto po Torrington, Hall 1998):

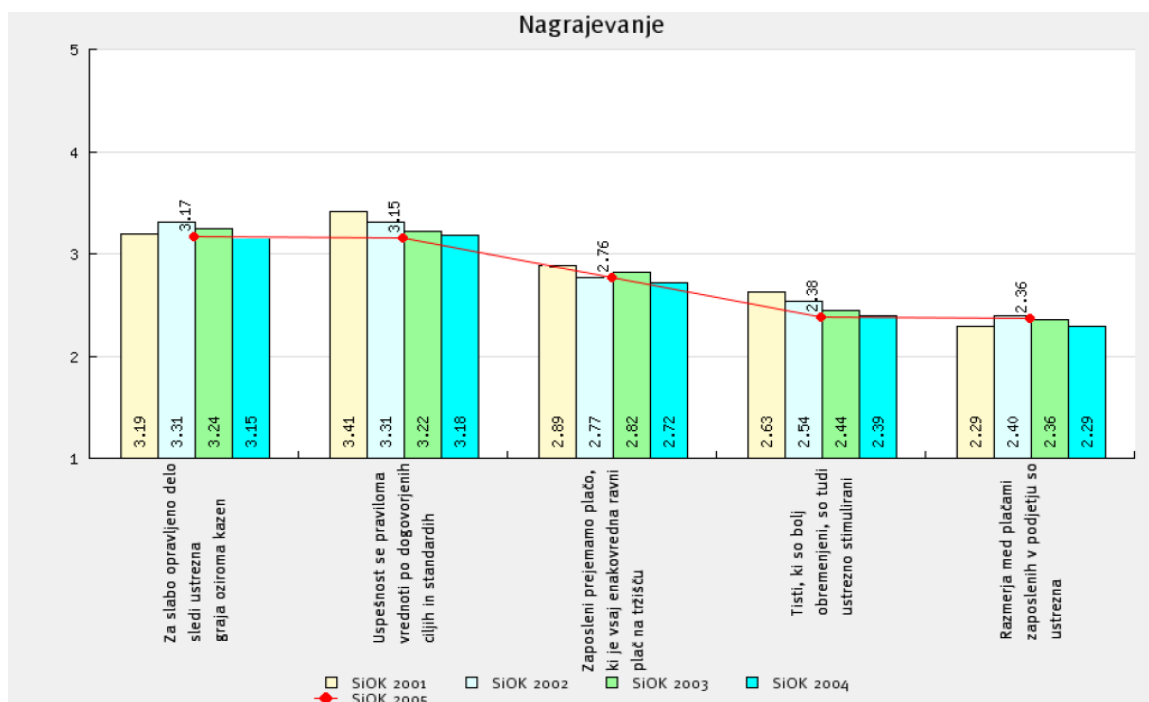
- pohvale, priznanja in graje<sup>7</sup>,
- konfliktna situacija, ki deluje kot pozitiven motivator, v primeru, da pride do njihovih rešitev in sprti strani delujeta bolj učinkovito,
- tekmovanje oziroma preseganje ciljev in spreminjanje rezultatov dela,
- sodelovanje pri delu z namenom povečanja delovnega učinka,
- napredovanje,
- odgovornost,
- možnost soodločanja,
- možnost osebnega intelektualnega razvoja,
- razvoj kariere.

Plače in druge denarne bonitete so le higienski dejavniki motiviranja zaposlenih, podjetja pa zaenkrat ne namenjajo veliko pozornosti tudi nefinančnim dejavnikom. To velja za slovenska podjetja, vključena v raziskavo Siok (2005), katere rezultati s področja nagrajevanja kažejo, da so zaposleni najmanj zadovoljni s priznanji nadrejenih za dobro opravljeno delo, kar prikazuje slika 5.4.1.

---

<sup>7</sup> Pohvale in priznanja sta pozitivna motivatorja, graje pa so to le redko.

Slika 5.4.1: Siok: Nagrajevanje v slovenskih podjetjih



Vir: RM PLUS (2005).

Nedenarne nagrade in priznanja so učinkovito orodje vodenja tudi zato, ker omogočajo, da je zaposleni nagrajen neposredno po dosežku, zaradi česar je povezava med nagrado in določenim vedenjem toliko bolj jasna (Zupan 2004).

Zupanova (ibid.) opredeljuje dve vrsti priznavanja dosežkov zaposlenih: formalno in neformalno. Pri formalnem načinu so pravila vnaprej določena, vrednosti nagrad pa večinoma višje. Neformalne nagrade pa so spontane, ne zahtevajo dosti načrtovanja in so navadno povezane z zelo nizkimi finančnimi stroški. Ravno zato bi jih morali vodje na vseh hierarhičnih ravneh pogosteje uporabljati. Po njenem mnenju bi nenenarne spodbude morala podpirati tudi organizacijska kultura. Ker za spodbude zaposlenih skoraj nikoli niso na voljo neomejena denarna sredstva, morajo biti vodje pri oblikovanju tovrstnih načinov nagrajevanja precej kreativni. Potrebno je uporabiti nove inovativne pristope za oblikovanje nenenarnih nagrad, to pa omogoča oblikovanje po meri posameznega podjetja.

Tako kot denarno je tudi nenenarno nagrajevanje potrebno načrtovati. Ko podjetje postavlja sistem priznavanja dosežkov zaposlenih, naj bi pazilo na več dejavnikov. Nagrajevati je



potrebno tiste dosežke in vedenje, ki vplivajo na poslovno uspešnost celotnega podjetja, zaposleni pa naj bi se zavedali, da se nagrajujejo dosežki in ne njihovo prizadevanje (Zupan 2004).

Podjetje naj bi poskrbelo tudi za primerno vrednost nedenarnih nagrad in ustrezno podelitev. Upoštevala pa naj bi se tudi osebnost prejemnika nagrade - od vsakega posameznika je odvisno, kakšna nagrada je zanj ustrezna.

Pred oblikovanjem nematerialnega kot tudi materialnega sistema nagrajevanja je najprej potrebno definirati cilje in merila, glede na katere bo možno zanesljivo identificirati zaposlene, ki si nagrado zaslužijo. Moje mišljenje je, da je le z načrtovanjem in doslednim ukvarjanjem z nematerialnim nagrajevanjem, možno postaviti sistem, ki ga zaposleni dojemajo kot poštenega in ga tudi upoštevajo.

Motivacijska vrednost nedenarnih spodbud je v močno konkurenčnem okolju še večja, saj bi se tekmovanje na nivoju denarnih nagrad lahko slabo izteklo za marsikatero podjetje, predvsem manjša, ki bi jim dodatne finančne obremenitve pomenile prevelik strošek. Le-ta bi lahko v večji meri uporabila nedenarne motivatorje. Obenem pa gre tu zopet omeniti omejenost učinka denarnih nagrad. Denarne spodbude so močni, a kratkoročni spodbujevalci (Ilič 2002).

Pomembno se je zavedati, da sistema nefinančnega kot tudi finančnega nagrajevanja zaposlenih, ki se medsebojno dopolnjujeta, podpirata želeno organizacijsko kulturo podjetja. Prav zaposleni so namreč tisti, ki v vsakdanjem poslovanju uresničujejo strategijo podjetja.

## ***5.5 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih kot oblika nefinančnega nagrajevanja zaposlenih***

Poglavje je namenjeno orisu izobraževanja in usposabljanja zaposlenih kot oblike nefinančnega nagrajevanja in obenem investicije v človeški kapital, ki pomeni tudi investicijo v ohranjanje konkurenčnosti posameznega podjetja.

### **5.5.1 Splošno o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih**

Jereb (1998: 17) definira izobraževanje kot »dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno

življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet«. Izobraževanje je vseživljenjski proces, v katerega so vključeni predšolski in šolski otroci, mladostniki in odrasli.

Izobraževanje zaposlenih predstavlja le segment izobraževanja odraslih in ga lahko opišemo kot »... načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanja s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki)« (Ivanuša-Bezjak v Svetina 1994). Izobraževanje zaposlenih za podjetje predstavlja način pridobivanja bolj spretnih in sposobnih zaposlenih.

Izobraževanje zaposlenih je v tesni zvezi z usposabljanjem in izpopolnjevanjem. Izobraževanje, ki je širši pojem od usposabljanja in izpopolnjevanja, je usmerjeno na prihodnje opravljanje dela ter na razvijanje kariere zaposlenih. Usposabljanje pa je vezano na uspešno opravljanje sedanjega dela (Ažman v Svetina 1994).

Usposabljanje zaposlenih lahko opredelimo tudi kot pridobivanje veščin, spretnosti in strokovnega znanja, ki povečujejo učinek zaposlenih. Druga opredelitev pa trdi, da je usposabljanje kot organizacijsko vodeno pridobivanje izkušenj, usmerjeno tako, da si pridobimo tiste delovne spretnosti, ki prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije (Wendel v Svetina 1994).

Do konca 50-ih let prejšnjega stoletja je bilo dodatno izobraževanje in usposabljanje podjetjem neznano. Poznala so le uvajanje vajencev. Šolanje in poklic sta bila dva ločena svetova, omejena vsak na svoje življenjsko obdobje. V šestdesetih letih pa se je z uvajanjem učnih programov v podjetja in z oblikovanjem izobraževalnih institucij za podjetja, odnos do izobraževanja pričel spreminjati (Jelenc 1996).

Tako danes ni več dvoma, da je nadaljnje izobraževanje pravzaprav edini odgovor na spreminjajoče potrebe podjetij, ki izhajajo iz prilagoditev na spreminjajoče okolje organizacije. Ni več nujno, da gre le za specifična znanja in dograditev le teh, saj fleksibilno podjetje od kadrov pričakuje tudi širok spekter znanj z drugih področij, t.i. meddisciplinarnih znanj in splošno razgledanost.

Izobraževanje in usposabljanje v podjetju ni omejeno zgolj na pridobivanje novih znanj zaposlenih, ampak tudi razvijanje njihove inovativnosti, kreativnosti in nadaljne širjenje teh znanj med njimi in učenjem eden od drugega. Našteto spet predstavlja pomembno prednost pred konkurenti. Spodnja slika (5.4.1) prikazuje povezavo med investiranjem v človeški

kapital, povečanjem produktivnosti in inovativnosti in posledično konkurenčnostjo oziroma konkurenčno prednostjo podjetja.

Slika 5.4.1: Pomen investicije v človeški kapital za konkurenčno prednost podjetja



Podjetja investirajo v človeški kapital, tako da izobražujejo in usposablajo svoje kadre. Tukaj gre za individualni aspekt teorije človeškega kapitala, ki poudarja izobraževanje zaposlenih kot investicijo v posameznika. Te investicije ustvarjajo nov kapital, ki je prevzaprav utelešen v posamezniku. Teorija predpostavlja, da povečan obseg investicij v usposabljanje povečuje produktivnost posameznika in hkrati podjetja (Nerdrum in Erikson 2001: 129). Povečuje pa se tudi inovativnost posameznika, saj je ravno človeški kapital vir inovacij in izboljšav, ker nove ideje kreirajo ljudje (Daum 2003: 17). Povečanje produktivnosti in inovativnosti pa lahko povečujeta konkurenčnost podjetja oziroma ustvarjata konkurenčno prednost.

### **5.5.2 Izobraževanje zaposlenih kot oblika nefinančnega nagrajevanja in razvijanje konkurenčne prednosti podjetja**

Izobraževanje zaposlenih lahko obravnavamo kot nefinančno nagrajevanje, a vendar bi lahko trdili, da je njegova motivacijska vrednost vse večja. Podjetja naj bi stremela k temu, da so v sodobnem svetu v koraku z razvojem (nove tehnologije, nova znanja), drugače niso več konkurenčna na močno tekmovalnem trgu. Enako velja tudi za posameznika: če se dodatno ne izobražuje ali usposablja, pomeni, da njegovo znanje zastara, kot tak ni več konkurenčen in tudi ne »zanimiv« za podjetje.

Spremembe in vse večja konkurenca na trgu od podjetij zahtevajo vse večjo fleksibilnost. Spremembam naj bi podjetje sledilo in s svojim lastnim spreminjanjem in prilagajanjem ohranilo korak s konkurenco ali po možnosti bilo celo korak pred njo in tako postalo ali ostalo učinkovita organizacija. Fleksibilnost podjetja pa je v veliki meri odvisna tudi od razpoložljive kvalitete kadra. S kvaliteto mislimo predvsem na dovolj visoko izobraženost kadrov in na nenehno izobraževanje.

Na novo pridobljeno znanje in uporaba le-tega dandanes predstavljata gonilo ekonomskega razvoja. Informacijska doba in načinu dela, ki ga zahteva, pomen znanja iz dneva v dan narašča.

Organizacije so soočene z iskanjem načina, ki bo omogočal uporabo nove tehnologije v smeri večje učinkovitosti, hkrati pa naj bi oblikovale tudi vrednote, razvijale sposobnosti in usmerjale prizadevanja zaposlenih, z namenom, da bi najbolj izkoristile »edino orožje konkurenčne prednosti« (Brečko 2001: 38). Učna sposobnost zaposlenih in s tem celotne organizacije postane najpomembnejši dejavnik v organizaciji struktur in procesov (ibid.).

V letu 2006 so delodajalci v Sloveniji v povprečju za izobraževanje na mesec namenili 2040 Sit (8,51€) na zaposlenega, kar na letni ravni pomeni 102,55€ (Statistični urad RS, 2007). V spodnji sliki (slika 5.5.1) je prikazno gibanje povprečnega mesečnega stroška, namenjenega izobraževanju na zaposleno osebo.

Slika 5.5.1: Povprečni mesečni strošek izobraževanja na zaposleno osebo v Sloveniji



Vir: Statistični urad republike Slovenije (2005).

Od leta 2001 do leta 2003 je povprečni mesečni strošek za izobraževanje zaposlenih oseb naraščal, zadnje tri leta pa je v rahlem padanju.

V primerjavi s povprečnimi mesečnimi stroški izobraževanja zaposlenih v državah Evropske unije, ti podatki jasno odražajo nekonkurenčno podobo slovenskega gospodarstva in pa nujnost ukrepanja na tem področju. Delež, ki ga evropski delodajalci od celotnega stroška dela namenjajo izobraževanju zaposlenih, v poprečju predstavlja 40%, medtem ko v Sloveniji strošek izobraževanja predstavlja 0,5% celotnih stroškov dela (Evropska komisija 2007).

Pogosto se na izobraževanje splošno gleda kot na socialno aktivnost, enako velja tudi za izobraževanje zaposlenih. Višja raven izobrazbe in s tem kompetenc pa dejansko neposredno krepi konkurenčnost (Svetličič 2006). Usposobljenost, pridobivanje znanja in motiviranost zaposlenih, organizaciji direktno zagotavlja možnost hitrega odzivanja na spremembe in zahteve trga ter vpliv na uspešnost celotnega poslovanja, kar pomeni večjo konkurenčnost na trgu. V določenih okoliščinah se lahko trajna konkurenčna prednost jemlje iz »bazena človeškega kapitala«, ki ga predstavljajo tiste skupine ljudi v podjetju, ki se jih identificira kot faktorje uspeha ali neuspeha (Wright 1994). Človeški kapital predstavlja vir trajne konkurenčne prednosti, saj dodaja vrednost, je edinstven ali redek, ga je težko posnemati in nima substitutov v drugih virih konkurenčnih podjetij (ibid.).

## **6. Empirični del**

V empiričnem delu najprej podam opis preučevanega podjetja, z namenom, da bi opredelila strukturo in tržni položaj, v katerem podjetje deluje. Prav tako je to poglavje namenjeno predvsem opisu načina nagrajevanja zaposlenih, ki ga v podjetju uporabljajo.

### **6.1 Opis preučevanega podjetja**

Preučevanega podjetja po dogovoru z direktorjem ne bom imenovala z njenim pravim imenom, pač pa z izmišljenim, prav tako bodo vsi interni viri podjetja navedeni s tem imenom. Preučevano podjetje bom imenovala Agencija.

Agencija nudi storitev celovitega tržnega komuniciranja. Je del svetovne oglaševalske verige z mrežo agencij v več kot 80 državah po svetu. Mreža ima več kot 10 tisoč izkušenih in visoko izobraženih zaposlenih, pri katerih najbolj cenijo njihovo predanost. Prvi začetki Agencije segajo v leto 1917, ko se je vse začelo z enim človekom in eno agencijo. S časom je podjetje raslo in se razvijalo ter ob prehodu v novo tisočletje preraslo okvirje tradicionalne verige oglaševalskih agencij. Preoblikovalo se je namreč v holdinško podjetje, ki pod svojim okriljem združuje podjetja, specializirana za različna področja komuniciranja, svojim naročnikom pa ponuja tako specializirane kot tudi celovite storitve tržnega komuniciranja.

Tudi za področje delovanja Agencije velja za zelo spreminjajoče, v ospredju pa so postavljeni finančni optimizacijski dejavniki, ki so tudi tako veliko oglaševalsko verigo pripeljali do združitve v eno izmed skupin na področju komunikacijskih storitev na svetu in trenutno združuje preko 2.000 agencij v več kot 106 državah. Združitve je prinesla dostop do novih znanj in novih globalnih naročnikov, vendar se agencije trudijo ohraniti samostojno vlogo, ohraniti svoje poslanstvo in vizijo in na prvo mesto še vedno postavljati svoje naročnike in zaposlene.

Na slovenskem trgu Agencija deluje od leta 1996. Od leta 2002 je pospešila razvoj svojih specializiranih storitev. Skozi ves čas ostaja zvesta svojim načelom, da za svoje naročnike gradi blagovne znamke, ki na trgu dosegajo najboljše rezultate v smislu poznavanja, priklica, tudi prodaje, svoje delo pa ocenjuje po uspešnosti naročnikov na trgu, priložnosti pa po zaupanju, ki ji ga izkazujejo obstoječi in potencialni naročniki.

Agencija nudi svojim naročnikom celovite tržne rešitve. Ukvarjajo se z ATL in BTL oglaševanjem (oglaševanje nad in pod črto), medijskim načrtovanjem in zakupom medijskega prostora ter odnosi z javnostmi.<sup>8</sup> Trenutno Agencija zaposluje 13 posameznikov, 3 asistenti opravljajo delo preko študentskega servisa, sodeluje pa še s petimi zunanji sodelavci.

V teh negotovih časih Agencija ohranja svoje prvotno vodilo, t.j. graditev vrednosti (naročnikovih) blagovnih znamk, kar opredeljuje tudi kot svoje poslanstvo in vizijo.

## **6.2 Stanje na trgu**

Na slovenskem trgu agencij, ki nudijo storitve celovitega tržnega komuniciranja, je konkurenca zelo velika. Na trgu deluje namreč preko 40 različnih agencij, večje so v tudi v lastniški in strateški povezavi s svetovnimi mrežami. Mnenje odgovorne osebe za kadre v Agenciji je, da je vsaka konkurenca zdrava, v kolikor je »njeno delovanje« pošteno in iskreno. Vsekakor bi bil danes trg popolnoma drugačen (mogoče tudi manj razvit), če ne bi bilo številnih agencij. V zadnjih 20 letih je ta trg resnično doživel razcvet. Vsekakor pa je nekaterim agencijam lažje, saj se med seboj (lastniško, strateško) povezujejo in tako pokrivajo velik del oglaševalskega kolača.

Konkurenčna prednost, ki jo želi Agencija spodbujati so njeni zaposleni. So edini produkt, ki ga tržijo in njena edina dodana vrednost. Agencija pri svojih zaposlenih najbolj ceni predanost, iskrenost, poštenost in pripravljenost na vedno nove izzive. Zaposleni sami po sebi še ne pomenijo nujno konkurenčne prednosti za podjetje. Gre za daljši proces, preko katerega se ta prednost gradi. Pomembno je, da so zaposleni seznanjeni s poslanstvom in vizijo podjetja. Vodstvo naj bi vedno in ob vsaki priložnosti seznanjalo svoje zaposlene o usmeritvah in delovanju podjetja, njegovih ciljih ter tekočem poslovanju. Tako posluje tudi Agencija, kar pomeni, da zaposleni poznajo in spremljajo tekoče poslovanje podjetja ter so seznanjeni s cilji in vizijo, saj so ključni del »moštva«.

Agencija vstopa na trg tudi s svojimi prednostmi, slabostmi, priložnostmi in grožnjami, ki jih povzemam v spodnji sliki (6.2.1).

---

<sup>8</sup> Po tej razdelitvi so oblikovali tudi svoje oddelke: kreativni oddenek, oddenek vodij projektov, medijski oddenek in oddenek, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi. Kot podpora tem oddelkom pa znotraj agencije delujeta še finančni oddenek in splošni oddenek.

Slika 6.2.1: SWOT matrika izbranega podjetja

<p><b>Prednost</b> 100% tuji kapital mrežni naročniki</p>	<p><b>Slabost</b> odzivnost lastnikov nelokalnost</p>
<p><b>Priložnost</b> prenos znanja prenos resursov know how mreže</p>	<p><b>Grožnja</b> neučinkovito vodenje lokalno vs. mednarodno fluktuacija kadrov</p>

Velika prednost Agencije je predvsem v njenem načinu delovanja. Je namreč v sto procentni lasti tuje oglaševalske mreže. Vse to s seboj prinaša številne ugodnosti: od prenosa znanj, »know-how-a«, strokovnjakov, ki so na voljo kot svetovalci pri izvedbi določenih »globalnih projektov« in nenazadnje tudi do naročnikov in vrhunskih blagovnih znamk, za katere skrbijo na lokalnem nivoju.

Slabosti so vidne predvsem na ravni managementa in sprejemanja strateških lokalnih odločitev, saj je le-to vedno vezano na poprejšnje potrjevanje lastnikov, s tem pa se proces odločanja zelo upočasni, rezultat pa ni vedno takšen kot bi si ga želeli. V veliki meri so odvisni od velikih trgov, kjer so posledično tudi denarna sredstva, ki so na voljo, višja, na lokalni ravni pa je Agencija samo spremljevalec in izvajalec določenih projektov.

Priložnosti Agencije so predvsem v večjem prenosu znanja in resursov, ki jih ponuja mreža in ki še niso dovolj izkoriščena. »Know –how« in metode, ki jih uporabljajo pri svojem delu, so lastne celotni mreži, kar velja za dodano vrednost in priložnost, ki bi jo lahko ponudili obstoječim in potencialnim naročnikom.

Grožnje Agencije so predvsem v neučinkovitem vodenju agencije brez ustrezne vizije in ciljev, ki ne ustrezajo in ne sledijo tržnim zahtevam ter mednarodnim smernicam. Določeno grožnjo predstavlja tudi velika fluktuacija kadrov med agencijam, kar povzroča visoko inflacijo na nivoju plač. Povpraševanje po tovrstnih kadrih, ki jih zaposluje Agencija, je zelo visoko. Na trgu namreč ni veliko kadrov, cenjene pa so seveda tudi izkušnje v poslu, zato kadrov glede na izkušnje, »vrednost« zelo hitro raste, delodajalci pa se morajo temu prilagajati in zato se plače na tem področju zaposlovanja dvigajo precej hitreje kot v povprečju na trgu.



### **6.3 Sistem nagrajevanja v preučevanem podjetju**

Agencija kot oporno točko pri oblikovanju svojega sistema nagrajevanja uporablja model nagrajevanja zaposlenih skupine agencij, v katero je vključena. Ta temelji na principih, ki naj bi privlačila, obdržala in motivirala najbolj talentirane ljudi z namenom, da lahko kompetentno oskrbujejo svoje naročnike in delijo cilje lastnikov. Sistem nagrajevanja ključnih kadrov z namenom doseganja teh ciljev temelji na štirih usmerjevalnih principih (Interno gradivo Agencije 2007).

- a) Prvi princip je konkurenčnost. To pomeni, da podjetje s ciljem, da privlači in obdrži najbolj sposobne in talentirane ljudi v določeni stroki, stremi k temu, da so nagrade kadrov konkurenčne in primerne določenemu trgu. Smernik za določanje višine plače je neka sredinska vrednost, ki jo druga podjetja na trgu tovrstnih storitev plačujejo za podobna delovna mesta. Dejanska višina plače je lahko nižja oziroma višja, odvisno od posebnih delovnih zahtev, kot tudi od samih delovnih rezultatov in sposobnosti zaposlenega na posameznem delovnem mestu.

Cilj je obdržati konkurenčnost v vseh oblikah in na vseh delih sistema nagrajevanja. Možen način vzdrževanja konkurenčnosti je preko spremljanja učinkovitosti vzpostavljenega sistema in z izvajanjem anket ali intervjujev, z namenom ocenjevanja obstoječe politike, sistema in nagrad, da so le-te vedno poštene in učinkovite.

- b) Drugi princip, na katerem temelji sistem nagrajevanja, je učinkovitost oziroma delovni rezultati. Posamezni spodbujevalni načrti so izdelani in merjeni s strani posamezne agencije in (ali) so oblikovani glede na samo finančno uspešnost skupine. To vzpostavi potrebno povezavo med posameznikovo uspešnostjo in uspešnostjo podjetja. Načrti so osnovani na specifičnih ciljih in merljivih rezultatih ter so oblikovani tako, da nagrajuje tiste ljudi, ki prispevajo k rasti celotne skupine. Tisti posamezniki, ki prispevajo na višjih nivojih, kar rezultira v večji splošni učinkovitosti, so tudi nagrajeni z višjimi nagradami.
- c) Spodbujanje delavskega lastništva je jedro nagrajevalnega sistema. Skupina si namreč želi čim večje število zaposlenih, ki imajo v lasti delnice podjetja, saj verjame, da se le-ti kot lastniki obnašajo in vedejo drugače: so bolj predani in se bolj trudijo za rast posla. S tovrstnim nagrajevanjem spodbujajo tudi višjo stopnjo spoštovanja in

razumevanja samega poslovanja skupine. Zaposleni kot lastniki so torej del kolektivnega uspeha, kar spodbuja občutek pripadnosti in posledično kulturo iniciativnosti, vključenosti in entuziazma, kot ključnih vrednot, ki jih želijo gojiti.

Ker pa na lokalnem nivoju družba ni delniška družba, pač pa družba z omejeno odgovornostjo, ta princip nagrajevanja ni mogoč. Primerna nadomestitev, ki se približa ciljem, ki so opredeljeni pod tovrstnim nagrajevanjem, je udeležba zaposlenih na dobičku. Agencija zaenkrat tovrstnega nagrajevanja nima vzpostavljenega, kar je po mojem mnenju pomanjkljivost. Po navedbah odgovorne osebe v agenciji je razlog predvsem v nefleksibilnosti davčne politike na tem področju.

d) Odprta komunikacija in transparentnost v nagrajevalni politiki in sistemu, je četrti princip nagrajevanja. Pomembno je, da zaposleni razumejo principe in mehanizme nagrajevalnega sistema. Trudijo se tudi jasno sporočati delovne standarde učinkovitosti, metode ocenjevanja in možnosti doseganja nagrad. Ustrezna informiranost zaposlenim omogoča, da maksimirajo svoje nadomestilo za delo.

Kadrovnik v Agenciji ocenjuje njihov sistem nagrajevanja kot zelo transparentnega. Pravila so natančno določena in vsi jih poznajo, oziroma morajo biti z njimi seznanjeni. Del sistema je zasnovan na tržnih merilih, saj je odvisen predvsem od delovne učinkovitosti posameznika in koliko le-ta prispeva h končni delovni uspešnosti tima in nenazadnje celotne uspešnosti podjetja.

Ker je fluktuacija kadrov med agencijami velika, se na trgu kažejo velike razlike med plačami podobnih kadrov, razmerja včasih niso pravična oziroma logična. Značilnost posla so individualne pogodbe, ki so poslovne skrivnosti in se ne razkrivajo. Plačilni rangi so sicer določeni, vendar jih poznajo samo management, vodja finančnega oddelka in odgovorni za kadre. Struktura plače je po njegovem mnenju logična, skladna in veljavna za organizacijsko strukturo<sup>9</sup> oziroma se trudijo, da bi takšna bila. Želja seveda ostaja, da bi bila struktura bolj logična, vendar je velikokrat odvisna od trenutnih situacij in samega poslovanja agencije, obsega dela in trenutne ponudbe delovne sile na trgu ipd.

Sistem nagrajevanja po uspešnosti je eden ključnih načinov finančne stimulacije. Agencija uvaja kratkoročna (STIP-Short Term Incentive Plan) in letna nagrajevanja (t.i. spot bonusi: trinajsta plača, enkratne nagrade). Uravnava ga management na najvišji ravni z lokalno

---

<sup>9</sup> Agencijo bi uvrstila med organizacije z decentralizirano organizacijsko strukturo, saj je vse večja tendenca, da so posamezni oddelki samostojne poslovne enote, ki odgovarjajo za svojo profitnost.

inicijativo, kar pomeni, da lokalni direktor poda predlog za tovrstno nagrado, ki gre potem v obravnavo na višjem nivoju (t.j. regijski management). Ta glede na poslovanje celotne organizacije določi upravičenost do posameznih nagrad.

Nedenarno nagrajevanje je v Agenciji cenjeno, saj se zavedajo njegove učinkovitosti na dolgi rok kot razlike v odnosu do denarnega nagrajevanja. Agencija je vedno in bo verjetno tudi v prihodnje nagrajevala svoje zaposlene tako na nematerialni kot tudi materialni način, v kolikor bo njihov prispevek k uspešnosti in večji učinkovitosti podjetja večji od pričakovanega oziroma tistega, ki je določen z opisom delovnih nalog. Celotna zadeva pa je v končni meri odvisna od posameznika, saj nekaterim zaposlenim, veliko več kot finančna nagrada pomeni priznanje in spoštovanje direktorja ter pozitivno timsko vzdušje, ki ga nematerialno nagrajevanje prinaša s seboj. Nematerialne oblike nagrajevanja v Agenciji uporabljajo v največji možni meri. Stališče managementa namreč je, da se predvsem s poslušanjem in komunikacijo, majhnimi pozornostmi, spoštovanjem ter priznanji zaposlenih lahko doseže velik učinek. Strinjajo pa se, da demokratičen način vodenja podjetja in pravice do izražanja mnenj in pripomb k temu še znatno pripomoreta.

Zaradi zaupnosti podatkov nisem mogla pridobiti podatka, koliko sredstev v Agenciji namenjajo izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Izvedela pa sem, da so sredstva odvisna od programov in konkretnih vsebin ter področij, za katera ocenjujejo, da so pomembna tako za večjo konkurenčnost podjetja kot tudi za posameznika in njegovo osebno rast. Področja izobraževanja izbirajo previdno in logično, v skladu s politikami, procedurami ter vizijo in cilji podjetja. Na letni ravni so določena sredstva namenjena izobraževanju, zgodilo se tudi že je, da v celotnem letu sredstva niso bila porabljena. Glede na povedano bi lahko sklepala, da vlaganje v izobraževanje razumejo bolj kot fiksni nepovratni strošek in ne kot investicijo v človeški kapital zaposlenih. Takšen pristop pa predvsem na daljši rok kaže na šibkost v procesu vzdrževanja konkurenčnosti.

## **6.4 Rezultati empirične analize**

Namen empirične analize je predstavitev in preučitev zunanjih in notranjih dejavnikov Agencije predvsem na področju nagrajevanja kadrov. Uporabljeni metodi sta deskriptivna in primerjalna, saj na podlagi dobljenih podatkov opisujem stanje in delam tudi primerjavo med posameznimi odgovori. Cilj analize je testiranje v uvodu opredeljenih hipotez zaposlenih glede sistema nagrajevanja zaposlenih. Prva hipoteza je, da je sistem nagrajevanja podporni mehanizem za doseganje konkurenčne prednosti podjetja in mora zato biti v skladu z misijo in vizijo podjetja. Druga hipoteza je, da plača sama ni več vodilni motivator delovne motivacije in da v ospredje stopajo nematerialni motivatorji, med njimi tudi izobraževanje.

Anketa je bila sestavljena iz 22 vprašanj, ki so bili večina zaprtega tipa. Obsegala je več sklopov in sicer splošni, sklop, namenjen oceni delodajalca, sklop, namenjen ugotavljanju motivacijskih dejavnikov, sklop, preko katerega ugotavljamo motivacijske dejavnike, zadovoljstvo pri delu, zadovoljstvo s plačo in zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja.

### **6.4.1 Značilnosti populacije, zajete v anketi**

Podjetje po velikosti spada med majhna podjetja, v anketo pa so bili vključeni vsi zaposleni. Gre torej za mikroanalizo problematike na celi populaciji v preučevanem podjetju.

V anketi je sodelovalo vseh 13 zaposlenih v Agenciji. Posamezniki, ki delajo preko študentskega servisa, in zunanji sodelavci niso bili vključeni v anketo.

### **6.4.2 Spolna struktura**

Vprašalnike je vrnilo vseh 13 zaposlenih, od teh je 9 ženskega in 4 moškega spola. Na slovenskem trgu velja, da je del agencij, ki se ukvarja z medijskim načrtovanjem in zakupom dokaj feminiziran, kar se kaže tudi v spolni strukturi Agencije.

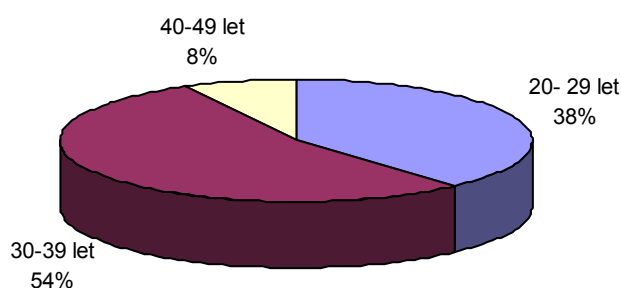
### **6.4.3 Starostna struktura**

Za slovenske oglaševalske agencije velja, da je delovna sila dokaj mlada. To je poleg obdobja največjega razcveta posla v Sloveniji povezano tudi z uvedbo študija komunikologije na Fakulteti za Družbene vede v Ljubljani, katere prva generacija diplomirancev je rojena okoli

leta 1975. Ta generacija se je v veliki meri zaposlila v slovenskih agencijah, predvsem na delovnih mestih vodij projektov, vodij oddelkov za odnose z javnostmi in medijskih strategov ter načrtovalcev.

Vprašanje o starosti anketiranih je obsegalo tri razrede (glej sliko 6.4.3.1) V prvem razredu je bila opredeljena starost od 20 do 29 let, v drugem od 30 do 39 let, v tretjem pa 40 let in več.

Slika 6.4.3.1: Starostna struktura zaposlenih

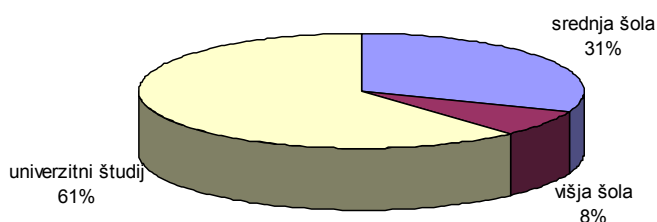


V Agenciji je največji odstotek anketiranih starih od 30–39 let, kar 38% oziroma 5 anketiranih od 13 pa jih je starih od 20–29 let.

#### 6.4.4 Izobrazbena struktura

Anketa je spraševala po dokončani izobrazbi zaposlenih, zajemala pa je odgovore od srednje šole do magisterija oziroma doktorata. Odgovore prikazuje slika 6.4.4.1.

Slika 6.4.4.1: Izobrazbena struktura zaposlenih

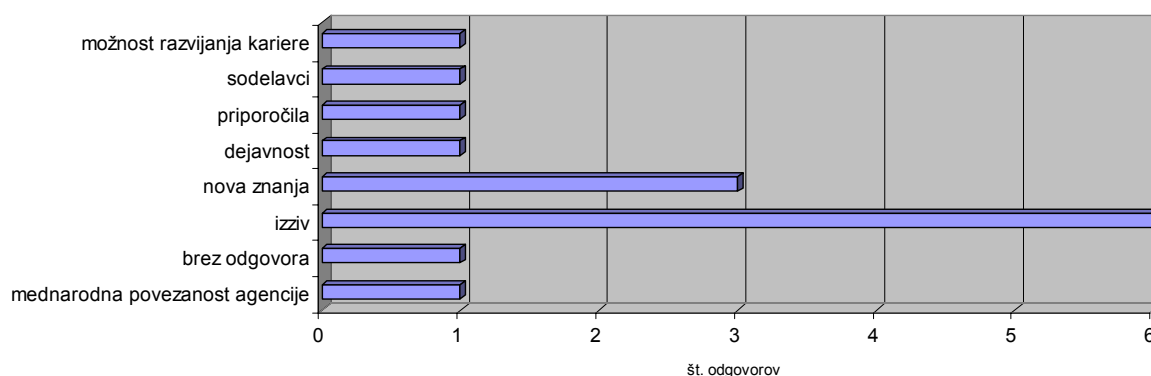


Anketiranci so v največji meri dokončali univerzitetni študij, eden ima dokončano višjo šolo, trije pa so dokončali srednjo šolo. Ti so v največji meri v starostnem razredu od 20-29 let in so še v fazi dokončevanja univerzitetnega študija.

#### 6.4.5 Motiv za izbiro delodajalca

Četrto vprašanje ankete je bilo odprtega tipa in se je nanašalo na motiv zaposlenih za izbiro Agencije kot svojega delodajalca. Vprašanje se je glasilo, kaj vas je najbolj pritegnilo, da ste se zaposlili v podjetju Agencija. Rezultate ponazarja slika 6.4.5.1.

Slika 6.4.5.1: Motiv za izbiro delodajalca

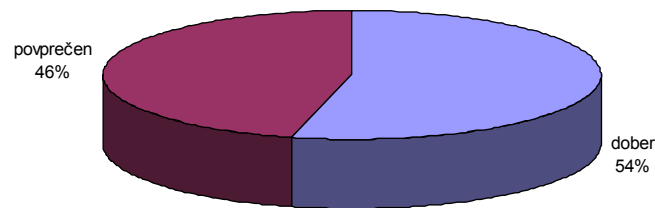


Možnih je bilo seveda več motivov, zanimivo pa je, da je kar 6 vprašanih (kar predstavlja 46% anketiranih) odgovorilo, da so jih najbolj pritegnili novi izzivi. Ostali odgovori so bili še možnost pridobitve novih znanj, možnost razvijanja kariere, sodelavci, privlačnost dejavnosti, mednarodna povezanost agencije, en anketiranec pa ni navedel nobenega motiva.

#### 6.4.6 Ocena delodajalca

Vprašanje je spraševalo, kako bi ocenili sedanjega delodajalca t.j. Agencijo, glede na ostale delodajalce na tem področju. Ker je za večji del zaposlenih delo v Agenciji njihova prva zaposlitev, gre v bistvu zgolj za oceno, ki pa je v veliki meri odvisno le od poznavanja razmer na slovenskem trgu (slika 6.4.6.1).

Slika 6.4.6.1: Ocena delodajalca v primerjavi z ostalimi na tem področju

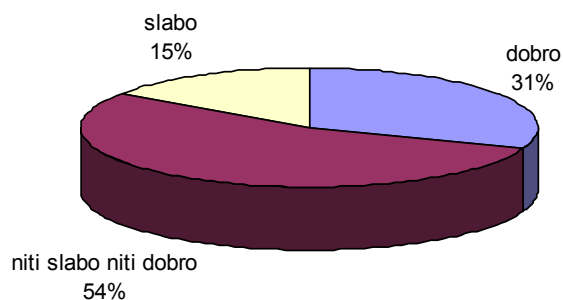


Anketiranci so se v največjem odstotku (54%) odločili za odgovor, da ocenjujejo Agencijo v primerjavi z ostalimi podjetji na tem področju kot dobrega delodajalca, 46% pa je odgovorilo, da je Agencija povprečen delodajalec. Odgovora najboljši, slab ali najslabši ni navedel nobeden anketiranec.

Naslednje vprašanje je spraševalo po agencijah, ki predstavljajo zgled z vidika odnosa do zaposlenih. Odgovora ni navedlo 8 anketirancev, drugi so jih naštevili več in sicer Luna, Pristop, Studio Marketing in Futura.

Sledilo je še vprašanje o primerjavi s sorodnimi podjetji glede plačevanja svojih zaposlenih. Anketiranci so izbirali med odgovori dobro, niti-niti, slabo (slika 6.4.6.2).

Slika 6.4.6.2: Primerjava plač s sorodnimi podjetji

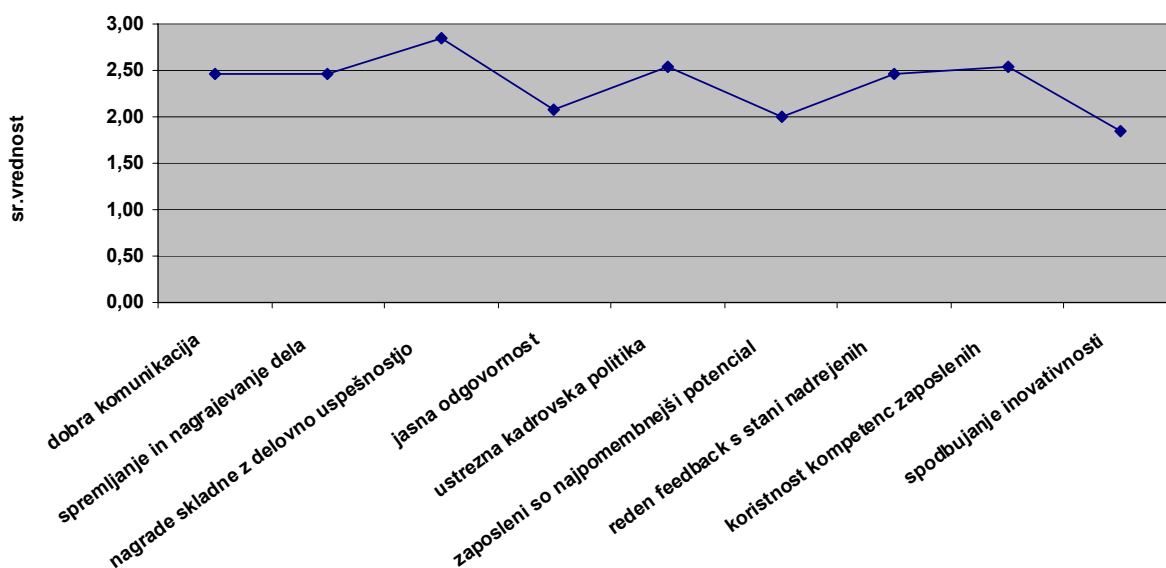


Večina anketiranih meni, da v primerjavi z ostalimi agencijami njihov delodajalec ne plačuje niti slabo niti dobro (54% vprašanih), 31% jih je mnenja, da dobro plačuje svoje zaposlene in

15%, da jih plačuje slabo. Odgovora, da delodajalec v primerjavi s sorodnimi podjetji plačuje zaposlene zelo dobro ali zelo slabo, ni izbral nobeden anketiranec.

Spodnji graf na sliki 6.4.6.3 prikazuje srednje vrednosti odgovorov anketirancev na vprašanje, v kolikšni meri za njihovega delodajalca veljajo navedene izjave.

Slika 6.4.6.3: Ocena dejavnikov v podjetju



(1- se strinjam, 2- deloma se strinjam, 3- niti se strinjam niti se ne strinjam, 4- se ne strinjam)

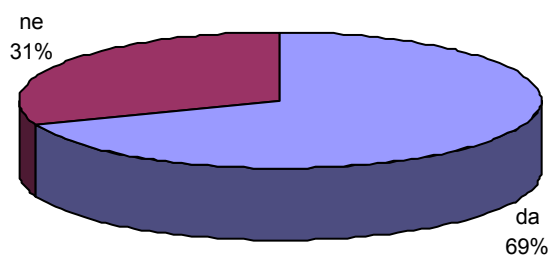
Z nobeno navedeno izjavo se anketiranci v povprečju niso opredelili, da se z njo strinjajo. Najnižjo sredinsko vrednost (1.85) je dosegla izjava, da je podjetje, v katerem so zaposleni pripravljeno za preizkušanje novih načinov dela, da spreminja stari način dela in da spodbuja inovativnost. Na drugi strani pa je najvišjo sredinsko vrednost dosegla izjava, da so ljudje nagrajeni skladno s svojo delovno uspešnostjo. Sredinska vrednost je 2.85, kar pomeni, da so anketiranci v povprečju mnenja, da za Agencijo ne velja, da je nagrajevanje skladno z delovno uspešnostjo posameznika. Rezultati kažejo, da po mnenju zaposlenih podjetje nima transparentnega sistema nagrajevanju, kar se kaže pri odgovorih glede spremljanja in nagrajevanja dela, skladnost nagrajevanja z delovno uspešnostjo. To so pomembne točke, ki zahtevajo pozornost managementa.



### 6.4.7 Seznanjenost s cilji

Prvo vprašanje iz tega sklopa je spraševalo, ali so zaposleni seznanjeni s cilji svojega delodajalca. Namen vprašanja je ugotoviti, ali zaposleni poznajo cilje podjetja, ki presegajo le osnovne cilje (npr. uspešno dokončanje projekta) in poznajo širše cilje. Odgovori so predstavljeni v sliki 6.4.7.1.

Slika 6.4.7.1: Seznanjenost s cilji podjetja



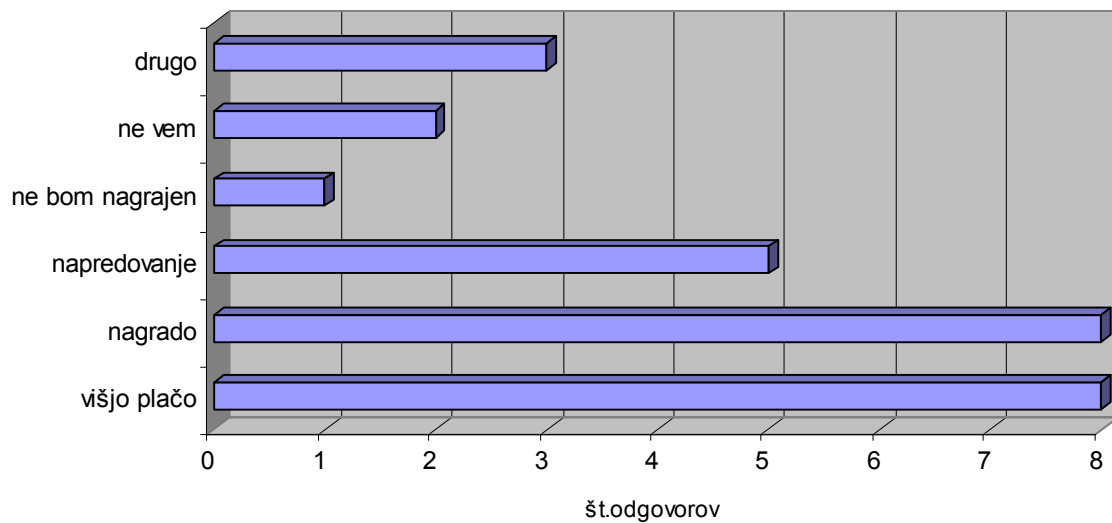
69% vprašanih je odgovorilo, da so seznanjeni s cilji podjetja, 31% pa jih ni seznanjenih.

Na vprašanje, ali menite, da je doseganje skupnih ciljev odvisno od vašega dela, pa so vsi anketiranci odgovorili pritrdilno.

Naslednji dve vprašanji sta spraševali po pričakovanjih ob doseganju ali nedoseganju določenega cilja.

Na vprašanje, kaj pričakujete, če boste dosegli določen cilj, je bilo največ odgovorov, da pričakujejo nagrado in višjo plačo (oba odgovora v dobrih 65%). Rezultati so ponazorjeni na sliki 6.4.7.2.

Slika 6.4.7.2: Pričakovanja v primeru doseganja ciljev

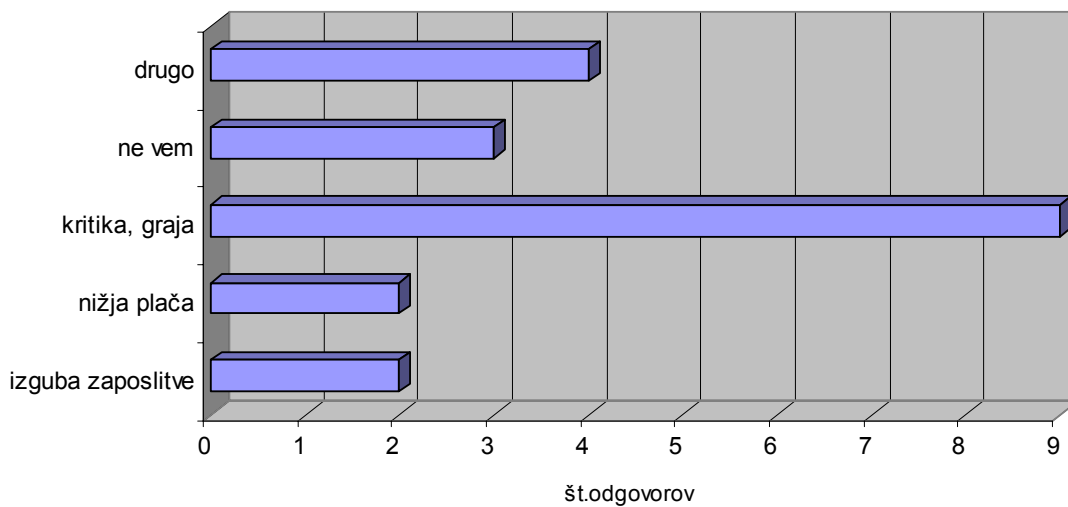


Na tretjem mestu je odgovor napredovanje in na četrtem odprti odgovor drugo, pri katerem so anketiranci navedli možnost izobraževanja, pohvalo s strani nadrejenih in boljše delovne pogoje. Trije anketiranci so obkrožili odgovor »ne vem«, eden pa je navedel, da ne pričakuje nagrade.

Zanimivo je, da nobeden od anketirancev ni navedel napredovanja kot nagrade. Morda je to neizrabljen motivacijski potencial, o katerem bi bilo vredno razmisliti. Je pa tudi res, da pri majhnem podjetju, samo napredovanje ni izvedljivo v tolikšni meri kot v večjih (bolj hierarhičnih) strukturah.

Na vprašanje, kaj pričakujete v primeru, da določenega cilja ne boste dosegli, je bil največkrat naveden odgovor, da pričakujejo kritiko oziroma grajo (slika 6.4.7.3).

Slika 6.4.7.3: Pričakovanja ob nedoseganju ciljev



Sledil je odgovor »drugo«, kjer so bili navedene: pridobitev dodatnih nalog, slabši delovni pogoji ter spodbuda in predlog za izboljšanje. Dva anketiranca pričakujeta nižjo plačo in dva izgubo zaposlitve. Trije zaposleni so navedli odgovor »ne vem«, dva od teh sta »ne vem« navedla skupaj z odgovorom, da pričakujeta kritiko, grajo. Glede na ta odgovor bi ocenila, da v podjetju vsem zaposlenim niso jasno definirane posledice nedoseganja določenega cilja. Iz tega je mogoče sklepati, da ni vzpostavljenega določenega sistema sankcioniranja oziroma ravnanja. Zato so tudi ti odgovori bolj subjektivna ocena verjetnega razpleta takšnih situacij. Vzporedno z rezultati o pričakovanju doseganja ciljev in pričakovanjih ob nedoseganju ciljev bi lahko zaključila, da se delodajalec tako v primeru nagrajevanja kot v primeru sankcioniranja pri nedoseganju zastavljenih ciljev zaposlenih pogosteje ravna po trenutnem vzgibu<sup>10</sup>, kar kaže na nefunkcioniranje sistema nagrajevanja.

#### 6.4.8 Motivacijski dejavniki

Enajsto vprašanje ankete je bilo odprtega tipa in je spraševalo po dejavnikih motivacije in demotivacije.

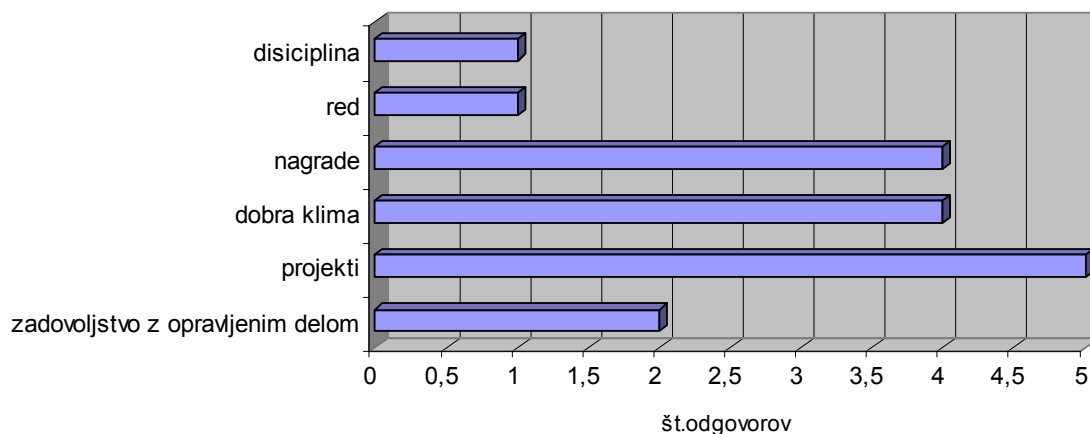
Na vprašanje »Kaj vas kot zaposlenega najbolj motivira?«, je največ anketirancev napisalo, da so to projekti. Sledi odgovor »nagrade« in pa »dobra organizacijska klima<sup>11</sup>«, kar pomeni

<sup>10</sup> Pri tem so možni neprofesionalne čustvene reakcije kot tudi nereagiranje na določeno situacijo.

<sup>11</sup> Možina (2002) organizacijsko klimo definirana kot psihološko stanje organizacije ali njenih delov. Predstavlja kvaliteto organizacijskega notranjega okolja in se s tem razlikuje od drugih organizacij. Lipičnik (1998) označi organizacijsko klimo kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti.

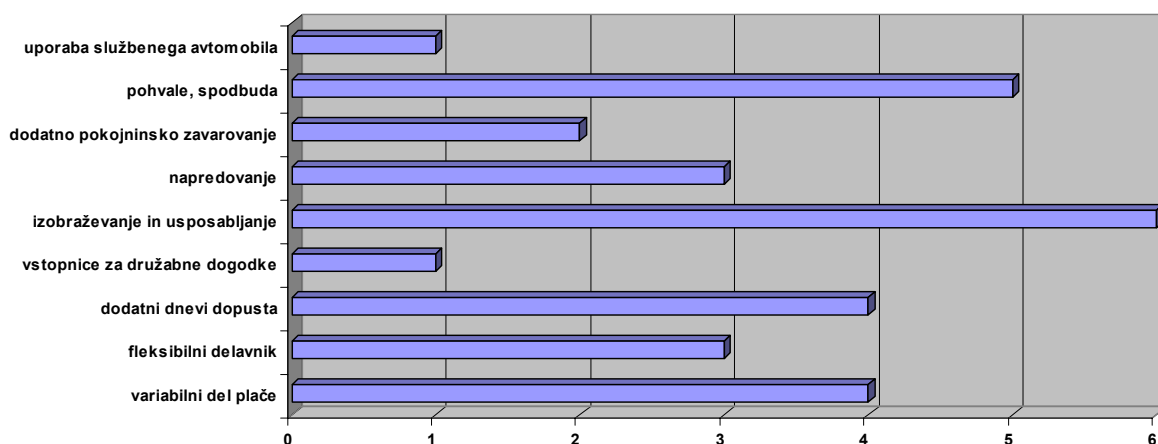
samo delovno vzdušje. Med odgovori so bili še navedeni »zadovoljstvo z opravljenim delom« ter »red in disciplina« (slika 6.4.8.1).

Slika 6.4.8.1: Motivatorji



Ker so med motivatorji navedene tudi nagrade, me je zanimalo, kakšne vrste nagrad so najbolj zaželeno, ali denarne ali nedenarne. Tako sem po pregledu odgovorov prosila zaposlene, če naknadno izpolnijo še dodatno vprašanje glede denarnih in nedenarnih nagrad. Odgovore prikazuje slika 6.4.8.2.

Slika 6.4.8.2: Priljubljenost denarnih in nedenarnih nagrad

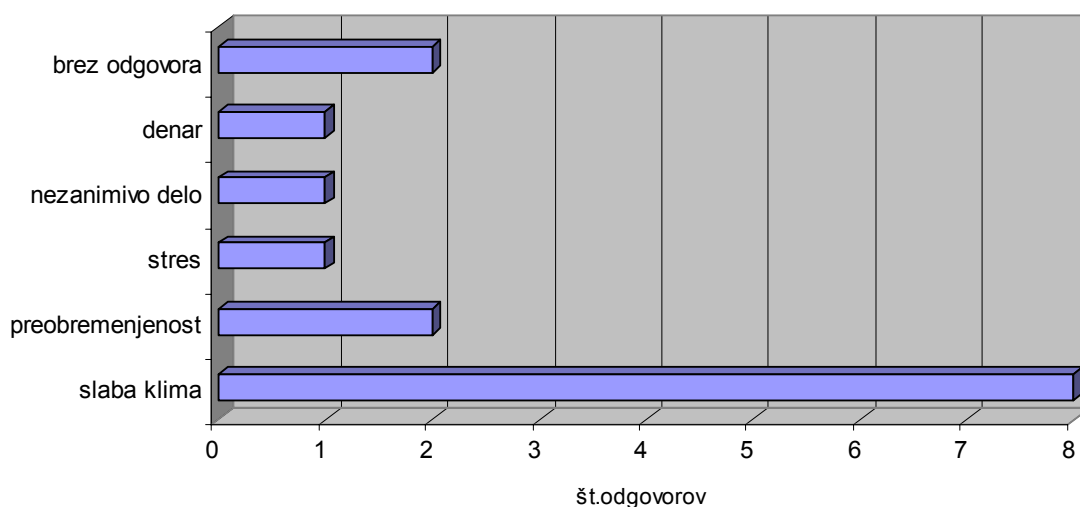


Največ uslužbencev si želi za nagrado možnost izobraževanja in usposabljanja, saj je bil ta odgovor med vsemi izbran največkrat. Sledi odgovor pohvale in spodbuda ter dodatni dnevi dopusta in variabilni del plače. Najmanjkrat sta bila izbrana odgovora uporaba službenega

avtomobila in vstopnice za družabne dogodke. Na voljo je bil tudi odgovor »drugo«, vendar ga ni izbral nobeden od anketirancev. Iz danih odgovor lahko sklepam, da so zaposleni bolj naklonjeni nematerialnim oblikam nagrajevanja, ki pa so različnih oblik. V tem primeru bi bilo smiselno razmisliti o izdelavi seznama nagrad te vrste, ki bi vseboval najbolj »priljubljene«.

Vprašanje »Kaj vas kot zaposlenega najmanj motivira?«, je dalo naslednje odgovore (slika 6.4.8.3).

Slika 6.4.8.3: Demotivatorji

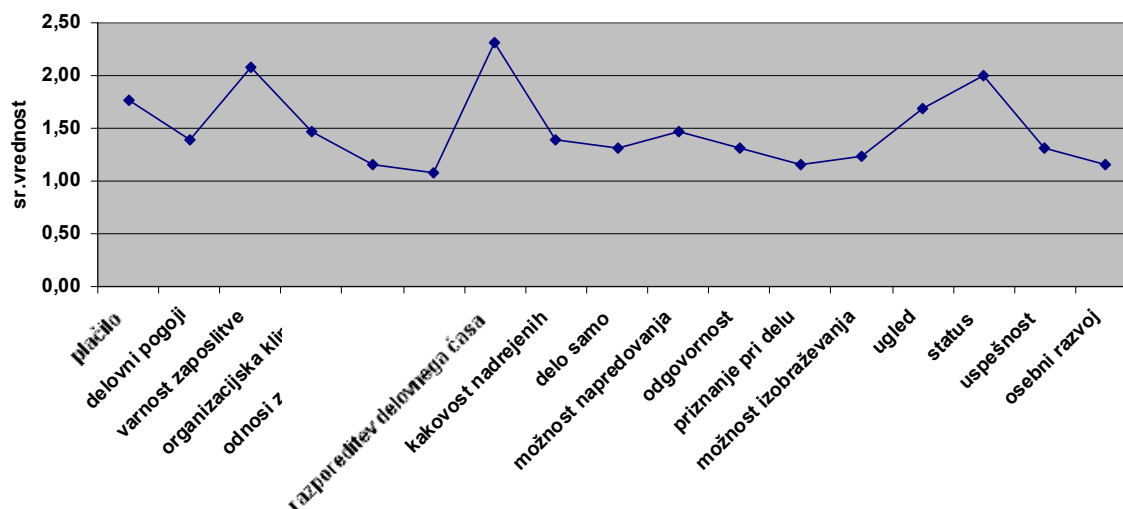


Največ anketirancev je navedlo kot glavni demotivator slabo organizacijsko klimo oziroma slabo vzdušje v podjetju. Sledijo še odgovori preobremenjenost, nezanimivo delo, stres, denar. Dva anketiranca na to vprašanje nista odgovorila.

Odgovori kažejo na to, da je organizacijska klima zelo občutljivo področje za zaposlene in je potrebno tej temi posvetiti posebno pozornost, saj zaposleni jemljejo slabo organizacijsko klimo kot glavni demotivator oziroma dejavnik, ki predstavlja največjo oviro za njihovo delo.

Sledilo je vprašanje, v kolikšni meri anketirance prisotnost določenih dejavnikov spodbuja k delu. Rezultati so ponazorjeni na sliki 6.4.8.4.

Slika 6.4.8.4: »Spodbujevalci« k delu



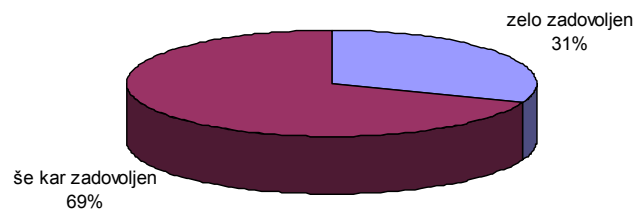
(1- zelo me spodbuja, 2- me spodbuja, 3- me ne spodbuja, 4- sploh me ne spodbuja)

Med poglavitne motivatorje sodijo odnosi s sodelavci, priznanje pri delu, odnosi z nadrejenimi, osebni razvoj, možnost izobraževanja, delo samo, odgovornost, uspešnost, delovni pogoji, kakovost nadrejenih, organizacijska klima in možnost napredovanja. Vse našteje dejavnike anketiranci v povprečju ocenjujejo za zelo spodbudne. Ugled, plačilo, status, varnost zaposlitve in razporeditev delovnega časa so dejavniki, ki anketirance spodbujajo k delu, dosegajo pa sredinsko vrednost od 1,69 do 2,31. Slednji torej zaposlene najmanj spodbujajo k delu, kar kaže na njihovo relativno »neugodnost«. Med njimi najbolj izstopa razporeditev delovnega časa, kar kaže, da bi bilo mogoče vredno razmisliti o uvedbi bolj fleksibilnega delavnikarja.

### 6.4.9 Zadovoljstvo pri delu

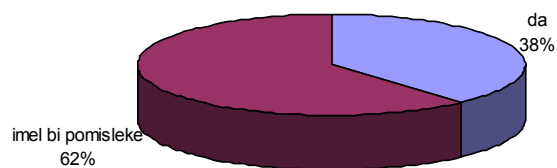
Na vprašanje »kako ste zadovoljni s svojim sedanjim delom?«, je 69% anketirancev odgovorilo, da so še kar zadovoljni, ostali (31%) pa so odgovorili, da so zelo zadovoljni s svojim delom. Nihče ni odgovoril z »nisem zadovoljen« (slika 6.4.9.1).

Slika 6.4.9.1: Ocena zadovoljstva z delom



Naslednje vprašanje se je glasilo, ali bi podobno delo v podjetju priporočili svojemu prijatelju in ali bi imeli ob tem pomisleke. Odgovore ponazarja slika 6.4.9.2.

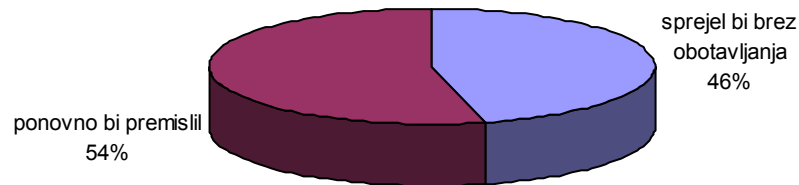
Slika 6.4.9.2: Priporočilo dela prijateljem



62% anketiranih bi imelo pomisleke glede priporočitve podobnega dela v podjetju v katerem je zaposlen, 38% pa bi jih delo priporočilo. Nihče ni odgovoril, da dela ne bi priporočil prijatelju.

Sledilo je vprašanje, če bi v primeru ponovnega odločanja brez obotavljanja izbrali isto delovno mesto, če bi o izbiri ponovno premislili, ali se ne bi odločili za izbiro istega delovnega mesta. Odgovori so prikazani na sliki 6.4.9.3.

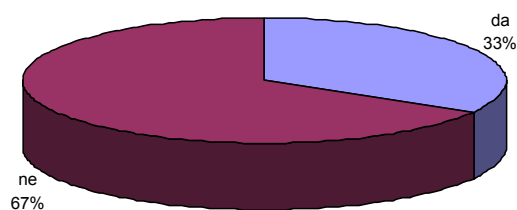
Slika 6.4.9.3: Ponovna odločitev za isto delovno mesto



Dobra polovica anketirancev bi v primeru, da bi se danes spet odločali za sprejetje delovnega mesta, ponovno premislila o sprejetju, 46% pa bi delovno mesto sprejeli brez obotavljanja. Nihče pa se zagotovo ne bi odločil za sprejetje istega delovnega mesta.

Na vprašanje, če za podjetje, v katerem so zaposleni velja, da so zaposleni ponosni na to, da delajo za to podjetje, jih je 67% odgovorilo z »ne«, 33% pa z »da« (slika 6.4.9.4).

Slika 6.4.9.4: Ponos na delodajalca



Odgovori iz sklopov vprašanj o zadovoljstvu z delom kažejo relativno visoko zadovoljstvo zaposlenih in da je delo samo dober motivator. To potrdi tudi odgovor, da so dober motivator sami projekti, s katerimi se zaposleni ukvarjajo (glej sliko 6.4.8.1).

Bolj zaskrbljujoči so odgovori na vprašanje, ali za podjetje, v katerem so zaposleni, velja, da so zaposleni ponosni na to, da delajo za to podjetje, saj je z »ne« odgovorilo kar 8 zaposlenih

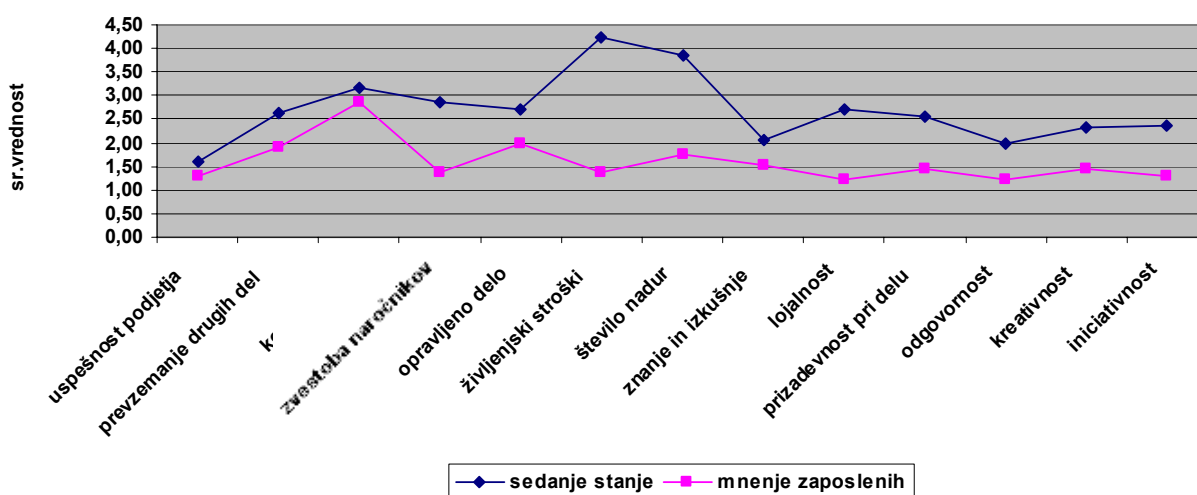


od 13. To morda kaže na pomanjkanje identifikacije s podjetjem. Možen razlog za to bi lahko bila neprepoznavana podoba podjetja. To namreč na lokalnem trgu po mojem mnenju ni toliko prepoznan in uveljavljen kot je v tujini. Za delodajalca je ta odgovor zagotovo pomembno opozorilo, da to področje zahteva poglobljeno analizo in delovanje.

#### 6.4.10 Zadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja

Prvo vprašanje v tem sklopu se je nanašalo na oceno posameznika, če in v kolikšni meri naštetih elementi vplivajo na višino njihove plače in v kolikšni meri bi naštetih elementi morali vplivati na višino njihove plače (slika 6.4.10.1).

Slika 6.4.10.1: Vpliv dejavnikov na višino plače



(1- zelo vpliva, 2- vpliva, 3- niti niti, 4- ne vpliva, 5-sploh ne vpliva)

Če najprej povzamemo sedanje vplive na višino plače zaposlenih, ima največji vpliv uspešnost podjetja, odgovornost, znanje in izkušnje, kreativnost in iniciativnost. Anketiranci so večinskega mnenja, da prizadevnost pri delu, prevzemanje drugih del, opravljeno delo, lojalnost, zvestoba naročnikov in konkurenca niti ne vplivajo niti ne vplivajo na sedanjo višino njihovih plač. Število nadur in življenjski stroški pa ne vplivata na višino njihovih plač.

Po mnenju zaposlenih pa bi morali na višino njihove plače pomembneje vplivati sledeči elementi: odgovornost in lojalnost, uspešnost podjetja, posameznikova iniciativnost, zvestoba

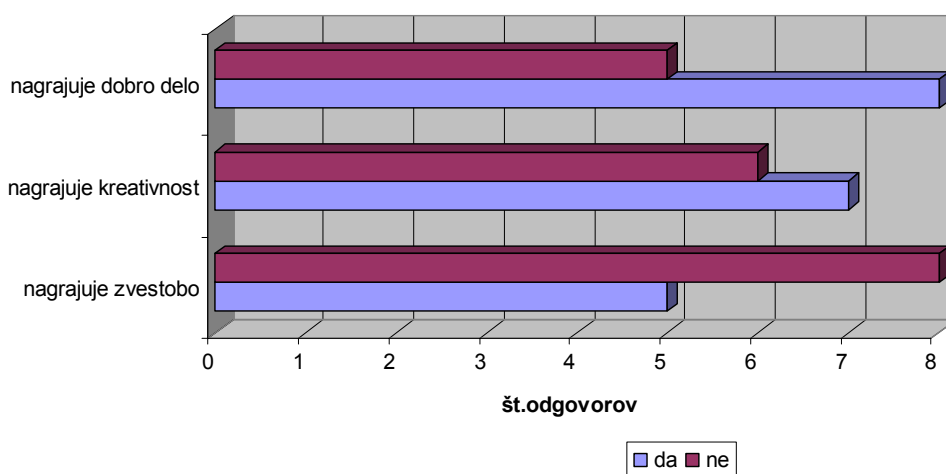
naročnikov, življenjski stroški in prizadevnost pri delu. Vplivati bi morali tudi znanje in izkušnje, število nadur, prevzemanje drugih del in opravljeno delo.

Največji preskok med dejanskim stanjem in mnenjem zaposlenih glede vplivov na višino njihove plače je zaznati pri življenjskih stroških in pri številu nadur ter lojalnosti oziroma času trajanje zaposlitve in zvestobi naročnikov.

Navedeni odgovori po mojem mnenju kažejo, da so sedanji in pričakovani dejavniki, ki vplivajo na višino plače, dokaj usklajeni. To pomeni, da zaposleni načeloma menijo, da opredelitev njihovih plač temelji na ustreznih dejavnikih. Pozornost pa velja nameniti dejavnikom, kjer so razhajanja med dejanskim in želenim stanjem največja. Eden teh so tudi življenjski stroški, ki po mnenju zaposlenih ne vplivajo na višino njihovih plač. Trenutno se v Sloveniji soočamo z več kot pet odstotno inflacijo na letni ravni<sup>12</sup>, kar se odraža tudi na višini življenjskih stroškov. Na neodzivnost plač na višanje življenjskih stroškov so s protestom že opozorili številni delavci pod okriljem več sindikatov, ki zahtevajo reakcijo s strani delodajalcev.

Za našete trditve (slika 6.4.10.2), so anketiranci odgovorili, ali to velja za njihovo podjetja, ali ne.

Slika 6.4.10.2: Ne(nagrajevane) vrednote



Da Agencija svoje zaposlene nagraduje za dobro opravljeno delo, je odgovorilo 8 anketirancev, kar predstavlja 62% zaposlenih. Ostalih 38% je mnenja, da podjetje ne nagraduje dobro opravljenega dela.

<sup>12</sup> Podatek o stopnji letne inflacije Statističnega urada Republike Slovenije velja za obdobje januar – oktober 2007 (vir: <http://www.stat.si>).

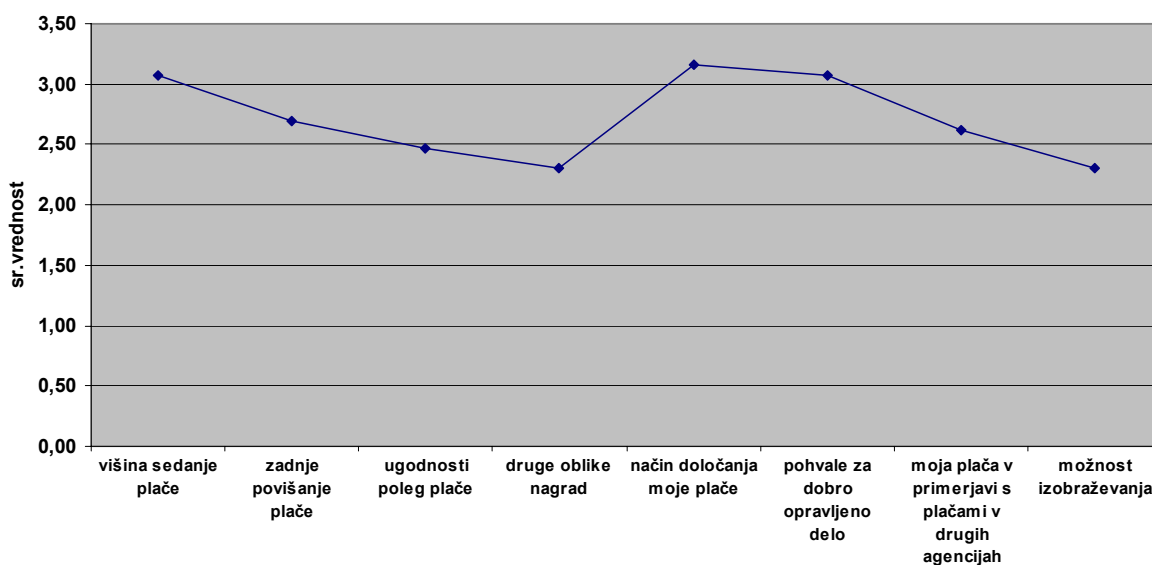
7 anketirancev, kar predstavlja 54% vseh, je trdilo, da podjetje, v katerem so zaposleni, nagrajuje kreativnost, 6 anketirancev ali 46% vseh pa jih je nasprotnega mnenja.

Prav tako se 8 anketirancev, kar je 62%, ni strinjalo, da podjetje, v katerem so zaposleni, nagrajuje zvestobo. 5 anketirancev pa je bilo mnenja, da podjetje zvestobo nagrajuje.

Visok odstotek zaposlenih je mnenja, da njihova zvestoba podjetju ni nagrajena. Ob upoštevanju dejstva, da specializiranega kadra s področja oglaševanja na slovenskem trgu delu primanjkuje, bi bilo smiselno razmisliti o nagrajevanju zvestobe zaposlenih. S tem bi omejili fluktuacijo kadrov v konkurenčna podjetja, obenem pa je to tudi način motiviranja zaposlenih.

Zadnje vprašanje v anketi se je nanašalo na oceno zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih z nagradami, ki jim jih ponuja Agencija (slika 6.4.10.3).

Slika 6.4.10.3: (Ne)zadovoljstvo z nagradami



(1- zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- neodločen, 4- zadovoljen, 5- zelo zadovoljen)

Najvišje povprečne vrednosti so dosegli naslednji dejavniki: vrednost 3,15 je dosegel dejavnik način določanja višine plače, kar pomeni, da so anketiranci v povprečju neodločeni o tem, ali so zadovoljni ali nezadovoljni z načinom določanja njihove plače. Prav tako so neodločeni glede prejetih pohval za dobro opravljeno delo in pa s sedanjo višino njihove plače, ki sta

dosegla vrednost 3,08. Enako oceno so podali še za dejavnika zadnjega povišanja plače z vrednostjo 2,69 in za višino svoje plače v primerjavi z ostalimi agencijami na trgu, ki je ocenjena na vrednost 2,62.

Nezadovoljni pa so s prejetimi ugodnostmi poleg plače (sredinska vrednost 2,46). Najmanj zadovoljni so z drugimi oblikami nagrad in pa možnostim izobraževanja in usposabljanja, ki sta dosegli vrednost 2,31.

Menim, da odgovori na to vprašanje pričajo o tem, da podjetje nima jasno definiranega sistema nagrajevanja zaposlenih oziroma le ta ne deluje v praksi tako, kot je zastavljen v teoriji. Pri več dejavnikih zaposleni namreč ne vidijo korelacije med njihovim prispevkom podjetju in finančnimi ter nefinančnimi oblikami nagrad. Predlogi, kako stanje v podjetju izboljšati, so podani v naslednjem poglavju.

## **6.5 Ugotovitve o sistemu nagrajevanja v preučevanjem podjetju in predlogi za izboljšave**

Rezultati opravljene ankete med zaposlenimi v Agenciji so prikazali dokaj nejasno sliko o sistemu nagrajevanja v samem podjetju. Kljub majhnemu vzorcu anketiranih pa vseeno lahko izluščim nekaj zaključkov in predlagam morebitne izboljšave.

Vprašanja o motivu za izbiro delodajalca podajajo odgovore, da se je večina zaposlenih odločila za delo v Agenciji zaradi novih izzivov in zaradi pridobivanja novih znanj, ki jim jih nova zaposlitev ponuja. Sama Agencija kot delodajalec predstavlja priložnost za posameznika, da razširi svoja znanja in kompetence, saj je lahko sprejeta zaposlitev pomembni referenčni korak v razvijanju posameznikove kariere.

Tudi primerjava z ostalimi podjetji na trgu, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, kaže, da je Agencija po mnenju zaposlenih primerljiv delodajalec (glej sliko 6.4.6.1).

Kot šibkejšje točke oziroma področja, ki zahtevajo več pozornosti in obravnave, glede na mnenje zaposlenih, lahko izpostavimo usklajenost med delovno uspešnostjo in nagradami, kakovost komunikacije v podjetju, rabo kompetenc zaposlenih in posledično tudi ustreznost kadrovske politike. Navedeni dejavniki so namreč bili s strani zaposlenih ocenjeni z mnenjem, da najmanj veljajo za Agencijo.

Zaposleni so seznanjeni s cilji podjetja, zavedajo se, da so pri doseganju skupnih ciljev tudi sami aktivno vpleteni. Pri vprašanju o pričakovanju v primeru, da je nek cilj dosežen ali ni dosežen, je zanimivo, da se je pojavilo toliko različnih odgovorov, med njimi tudi odgovor »ne vem«, kar po mojem mnenju kaže, da ni jasno definirano, kaj lahko zaposleni pričakuje, če nek cilj bo oziroma ne bo dosežen.

Med glavna motivatorja za delo lahko za zaposlene v Agenciji navedemo zanimive projekte oziroma delo samo in organizacijsko klimo.

Kot demotivator je bila med zaposlenimi največkrat navedena slaba organizacijska klima. Sledi občutek preobremenjenost, ki pa bi ga lahko opredelila tudi kot "sodobno bolezen" vseh tovrstnih podjetji. Obseg dela v oglaševalskih agencijah namreč ni konstanten in vnaprej jasno predviden, saj gre za projektna dela, ki imajo pogosto sezonsko naravo pojavljanja. Agencije so prisiljene k optimizaciji stroškov, kamor sodi tudi strošek dela, to pa rezultira v omejenem številu zaposlenih.

Največje spodbude za delo so za anketirance odnosi z zaposlenimi in nadrejenimi ter širše klima v organizaciji, osebni razvoj. Zaposleni si želijo tudi priznanja za opravljeno delo. Kot pomembno spodbudo za delo zaposleni navajajo tudi možnost izobraževanja in napredovanja. Skupna lastnost prvih treh »spodbujevalcev« je komunikacija. Komunikacija ima v podjetju več vlog, tu pa se pokaže tudi kot orodje, preko katerega spodbujamo motiviranosti zaposlenih. Preko komunikacije namreč ustvarjamo (pozitivno) vzdušje in odnose v podjetju. Pomembnost posredovanja, deljenja in prenašanja informacij, sam način, kako se informacije podajajo, graditev odnosov in tudi definiranje odnosov se tukaj pokažejo kot pomembni dejavniki pri ustvarjanju delovne motivacije. Prav gotovo bi z bolj interaktivno komunikacijo lahko vplivali tudi na področju zadovoljstva z delom. Zanimivo je namreč, da večina zaposlenih v Agenciji izraža zadovoljstvo s samim delom, ki ga opravlja, le-to jim predstavlja izziv, a se jih je več kot polovica opredelila, da niso ponosni na to, da delajo za Agencijo. Po mojem mnenju ta visok odstotek predstavlja predvsem nezadovoljstvo z organizacijsko klimo, ki vključuje odnose med zaposlenimi in nadrejenimi ter komunikacijo v podjetju. V mislih imam, da so jasno skomunicirana in definirana pričakovanja s strani nadrejenih do zaposlenih in odgovornosti in posledice, ki jih posamezne situacije prinašajo. Dana situacija kaže tudi na pomanjkanje identifikacije zaposlenih s podjetjem, v katerem delajo. Morda je razlog v sami identiteti podjetja, ki na lokalnem trgu velja za manj poznano.

Zaposleni si delijo mnenje, da so njihove plače primerljive z ostalimi na trgu, želijo pa si, da bi bila višina njihove plače bolj povezana z odgovornostjo, ki jo prevzemajo in bi bila upoštevana tudi lojalnost, ki jo izkazujejo svojemu delodajalcu. Za agencije na slovenskem trgu je značilna visoka fluktuacija kadrov, saj specialistov s tega področja primanjkuje. Za oglaševalske agencije v Sloveniji bi lahko trdili, da velja, da same razvijajo določene kadre, ker za nekatere poklice ni posebnega izobraževanja (npr. za poklic strateškega medijska načrtovalca, tekstopisca). V tem pogledu so agencije tudi šole, saj naučijo posameznike specifičnih poklicev zgolj s prenašanjem znanja med zaposlenimi. Zato je še toliko bolj zanimivo, da lojalnost ni bolj cenjena.

Odgovori zaposlenih o zadovoljstvu s sedanjim sistemom nagrajevanja kažejo na nezadovoljstvo s prejetimi ugodnostmi poleg plače, drugimi oblikami nagrad in pa možnostmi izobraževanja in usposabljanja. Temu delu sistema nagrajevanja bi veljalo posvetiti več pozornosti.

Ker je Agencija pod pritiskom nižanja stroškov in tako samega finančnega nagrajevanje vsaj v bližnji prihodnosti ni mogoče realizirati, je potrebno uvesti alternativne načine nagrajevanja,

ki so v prvi vrsti nefinančnega tipa. Zaposleni so med pomembnejše navedli izobraževanje in usposabljanje, pohvale in priznanje ter dodatne dneve dopusta. Seveda tudi tovrstne nagrade zahtevajo nekaj stroškov, vendar so ti neprimerljivo manjši od same finančne nagrade. Zagotovo pa definiranje primernih nematerialnih nagrad od managerjev zahteva kreativnost in visoko poznavanje motivatorjev kadra. Za Agencijo bi lahko na podlagi rezultatov ankete in informacij, ki sem jih dobila s strani odgovorne osebe za kadre v podjetju, oblikovala nekaj predlogov za oblikovanje nematerialnega nagrajevanja.

Najpomembnejše značilnosti uvajanja in oblikovanja tovrstnega sistema nagrajevanja v Agenciji, so:

- da temelji na prepoznavanju prispevka posameznika k doseganju ciljev podjetja,
- da vodja oddelka prevzame aktivno vlogo pri spremljanju dela zaposlenega,
- da se vzpostavi jasna in redna komunikacija o pričakovanih in obveznostih zaposlenega s strani nadrejenega,
- da so jasno skomunicirane posledice, ki sledijo doseganju oziroma nedoseganju določenih ciljev,
- da komunikacija ni enosmerna.

V tabeli 6.5.1 povzemam glavne dejavnike, ki zahtevajo posebno pozornost v samem sistemu nagrajevanja in v procesih delovne motivacije ter orodja, preko katerih bo po mojem mnenju sistem lažje vzpostaviti in ohranjati njegovo delovanje v funkciji motiviranja zaposlenih.

Tabela 6.5.1: Predlagana orodja za izboljšavo sistema nagrajevanja (lastni predlogi)

<b>cilji</b>	<b>način</b>	<b>obdobje</b>	<b>naloge</b>
pretok informacij	kolegij	tedensko	seznanitev s projekti, splošnimi organizacijskimi informacijami
izboljševanje organizacijske klime	sestanki z vodji oddelkov	tedensko	jasno definiranje nalog in pričakovanj zaposlenih
	»team building«	polletno	graditev lojalnosti in pripadnosti zaposlenih
poznavanje ciljev podjetja	sestanki z managementom	kvartalno	deljenje zastavljenih ciljev in doseženih rezultatih z zaposlenimi
oblikovanje sistema nagrajevanja	spremljanje dela zaposlenih	dnevno	oblikovati orodja za spodbujanje zaposlenih k doseganju ciljev
	uvedba nematerialnega nagrajevanja	kvartalno	predstavitve sistema vsem zaposlenim, stalno revidiranje učinkov
	transparentnost	kvartalno	vzpostaviti sistem transparentno, enako za vse zaposlene

**Nagrajevanje zaposlenih => povečanje konkurenčnosti podjetja**

Menim, da je v prvem koraku potrebno vzpostaviti stalno in jasno komunikacijo med zaposlenimi in na nivoju nadrejenega s posameznimi oddelki. Primeren način so redni tedenski kolegiji. Periodika oziroma rednost ima še drug namen in sicer pri zaposlenih vzpodbuja občutek stabilnosti in varnosti. Redno izvajanje kolegijev daje zaposlenim občutek, da posel poteka po utečenih vzorcih, hkrati pa omogoča, da so vsi zaposleni redno informirani o tekočih in drugih dogajanjih.

Izboljševanja delovne klime se Agencija lahko loti na dveh nivojih. In sicer na nivoju posamičnih oddelkov in pa na nivoju celotnega podjetja. Redni sestanki z vodji oddelkov so namenjeni jasnim definiranjem nalog od vsakega zaposlenega, pri čemer lahko izrazi svoja pričakovanja ali morebitne težave, s katerimi se sooča. Na ravni celotnega podjetja je pomemben t.i. »team building«, t.j. poskus grajenja lojalnosti in pripadnosti zaposlenih, z različnimi praksami (od skupinskih izletov, zabave, do skupinskega »brain storminga« zunaj prostorov agencije ipd.).

Več pozornosti je potrebno nameniti tudi ciljem podjetja oziroma seznanjanju vseh zaposlenih z njimi. Večja vključenost zaposlenih namreč pozitivno vpliva na sprejemanje odgovornosti in tudi zavzetosti za delo.

Sistem nagrajevanja naj temelji na rednem spremljanju razvoja in dela zaposlenih na ravni oddelkov, hkrati pa je potrebno uvesti nova orodja, ki bodo spodbujala zaposlene k doseganju ciljev. Kot že prej omenjeno, zaradi omejene možnosti finančnega nagrajevanja predlagam, da



v ospredje stopi nefinančno nagrajevanje. To bi moralo biti sestavljeno iz več stopenj in sicer glede na to, kdo ga izvaja. Prva stopnja nagrajevanja, ki izhaja iz same komunikacije, je pohvala ali vzpodbuda, ki sledi kot naravna posledica spremljanja dela, ki ga opravlja vodja oddelka. Višja stopnja je priznanje in pohvala s strani managerja podjetja, ki na podlagi poročanja vodji oddelka in tudi lastnim spremljanjem razvoja posameznika v podjetju. Na določeno obdobje manager opravi razgovor z zaposlenim in pohvalo najprej pove njemu, če pa se zaposleni strinja, pa izpostavi njegovo delo oziroma prispevek tudi pred celotnim podjetjem. Ocenjujem, da je pohvala s strani nadrejenih ključni motivator po končanju večjih projektov, v katere je bilo vložena veliko dela, pa mogoče niso bil prodani ali izbrani na razpisu.

Ker je anketa pokazala, da ljudje niso ponosni na svojo zaposlitev v Agenciji ter da pogrešajo možnost izobraževanja in usposabljanja, bi bilo smotno vpeljati izbrane nagrade, ki bi posebej spodbujale ravno to. Menim, da je primeren način za doseg tega vzpostavitev situacij, kjer morajo zaposleni prevzeti večjo odgovornost za svoje delo in to vzdrževati skozi ves proces dela. Morda bi bila primerna oblika takšne prakse vodenje internega izobraževanja, na katerem bi posamezniki vsem zaposlenim predstavili opravljeni projekt od zasnove do izvedbe. Ta način od posameznika zahteva določeno pripravo, ga sooči s prevzemanjem odgovornosti za izpeljavo celotnega izobraževanja oziroma predstavitve in mu da občutek vrednosti. Hkrati pa gre za enostavno obliko prispevanja k organizaciji, kot tudi za trening zaposlenih v nastopanju pred občinstvom, ki je cenjena sposobnost v tovrstnih podjetjih, kot je Agencija.

Predlog nederarne nagrade za zaposlene pa bi bilo tudi izobraževanje in usposabljanje v eni izmed mrežnih agencij v tujini. Zaposleni bi spoznali potek dela v drugih agencijah in bi to znanje lahko prenesli v svoje delo in na druge zaposlene. Tudi to predstavlja način, preko katerega zaposleni začutijo pripadnost podjetju, in posledično ponos, da lahko delajo za tako podjetje. Nekatere agencije v mreži so namreč res velike organizacije, z več kot 200 zaposlenimi in velikimi uspehi na lokalnih trgih.

## Sklep

Izenačenost v tehnologiji, procesih in orodjih sili podjetja k iskanju vedno novih virov konkurenčne prednosti. Potencial predstavljajo zaposleni podjetja, ki pa sami po sebi še niso nujno vir konkurenčne prednosti.

V kadre, tako kot v ostale vire konkurenčne prednosti, mora podjetje strateško investirati, da bi iz njih lahko pridobilo maksimum. Prvi korak je najti ustrezno motivacijo. Človekove sposobnosti in znanja so osnovni pogoj, da lahko opravlja svoje delo. Kako dobro ga opravlja, je odvisno od notranjih in zunanjih spodbud. Posameznikova usposobljenost (k čemur prištevamo znanje, sposobnosti in veščine) ter motiviranost sta ključna kriterija, ki določata uspešnost opravljenega dela. Interes podjetja torej je, da spodbuja delo, ki je opravljeno. Proces motiviranja zaposlenih mora biti podprt tako s spoznanji teorije motivacije kot tudi s samim praktičnim izkustvom o značilnosti posameznika ali skupin posameznikov.

Pomemben del motivacijskega procesa v podjetjih zavzema tudi sistem nagrajevanja.

Je način, preko katerega podjetje poskuša zaposlenim jasno sporočiti, kakšne dosežke in kakovost dela ceni in nagrajuje. Pri tem se je pomembno zavedati, da gre za sistem, ki je oblikovan glede na določena izhodišča in je v funkciji prinašanja jasnih in otipljivih rezultatov. Pomembno je tudi, da je sistem nagrajevanja transparenten in da je njegovo delovanje jasno predstavljeno vsem zaposlenim. Posameznik namreč mora vedeti, kakšne so posledice doseženega cilja in kakšne, če cilja ne doseže, in tudi, kaj je višji namen njegovega dela (ne samo prejemanje nagrad).

Na podlagi podanih ugotovitev lahko potrdim prvo hipotezo, da je sistem nagrajevanja podporni mehanizem za doseganje konkurenčne prednosti podjetja in mora zato biti v skladu z misijo in vizijo podjetja.

Menim, da slovenska podjetja na splošno malo uporabljajo različne načine motiviranja ali pa so mogoče pri tem premalo kreativna. Predvsem se to nanaša na nederarne oblike nagrajevanja, kjer pomanjkanje finančnih sredstev ni več opravičljiv argument.

Na pomembnost nefinančnega nagrajevanja kažejo tudi ugotovitve opravljene ankete, na podlagi katerih lahko potrdim tudi svojo drugo hipotezo, da plača sama ni več vodilni motivator delovne motivacije in da v ospredje stopajo nematerialni motivatorji, med njimi tudi izobraževanje.

Glede na povedano lahko strnemo, da je bistveni pomen oziroma funkcija nagrajevanja motiviranje zaposlenih. Je način, preko katerega se podjetje odziva na zahteve in želje svojih kadrov. Dobro počutje zaposlenih v delovnem okolju lahko pomembno vpliva na njihovo večjo učinkovitost in produktivnost. Zadovoljni zaposleni dosegajo boljše rezultate in s tem pomembno vplivajo na doseganje konkurenčne prednosti podjetja.

## Literatura in viri

Ambrose, M.L. in C.T. Kulik (1999): Old friends, new faces: Motivation research in 1990s. *Journal of management* 25(3), 231–292.

Armstrong, Michael (1999): *Employee reward*. 2nd edition. London: Institute of personnel and development.

Barney, J.B. (1997): *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading: Addison-Wesley.

Beer, M., Bert Spector, Paul R. Laurence, D. Quinn Mills in Richard E. Walton (1984): *Managing Human assets*. New York: The Free Press.

Boxall, P. (1996): The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal* 6, 59–75.

Brečko, Daniela (2001): Učeca se organizacija in delavci znanja: prevzemanje odgovornosti za izobraževanje in učna pogodba. *Andragoška spoznanja* 7(1), 38–47.

Carrell, M., N. Elbert in R. Hatifel (1995): *Human Resource Management: global strategies for managing a diverse workforce*. 5th edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Chell, Elizabeth (1994): *The psychology of behaviour in organizations*. 2<sup>nd</sup> edition. Basingstoke, London: The Mcmillan Press.

Coff, R.W. (1994): *Human assets and organizational control: implication of the resource-based view*. John M. Olin School of Business Washington University in St. Louise. Dostopno na <http://online.sagepub.com> (6. maj 2007).

Čater, Tomaž (2004): Osnove konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo industrijske organizacije in njihova relevantnost. *Naše gospodarstvo* 50(1–2), 14–24.

Daum, Jurghen H. (2003): *Intangible assets and value creation*. Bonn: Galileo Press GmbH.

Davis, Tim R. in Fred Luthans (1980): A Social Learning Approach to Organizational Behavior. *The Academy of Management Review* 5(2), 281–290.

*Delo FT* (2007): Oljašave naj bodo večje, sheme pa krajše, ponedeljek, 17. december, 4–5.

Dessler, Gary (2003): *Human Resource Management*. Ninth Edition. New Jersey: Pearson Education.

Drofenik, Lea Štibelj (2006): Finančna participacija in notranje lastništvo zaposlenih. *Industrijska demokracija* 10(10), 10–15.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2005): *Fourth European Working Conditions Surveys*. Dostopno na <http://www.eurofound.europa.eu/docs/ewco/4EWCS/ef0698/chapter11.pdf> (2. november 2007).

Evropska komisija (2007): *Europe in figures*. Eurostat Yearbook 2006–2007. Dostopno na [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-CD-06-001-05/EN/KS-CD-06-001-05-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-06-001-05/EN/KS-CD-06-001-05-EN.PDF) (17. november 2007).

Furnham, Adrian (2005): *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. 2<sup>nd</sup> edition. Hove (England), New York: Psychology.

George, M. J. in R. G. Jones (1996): *Understanding and managing organizational behaviour*. B.k.: Addison-Wesley Publishing Company.

Gregorič, A. in Ž. Debeljak (2005): *Finančna participacija zaposlenih kot priložnost, ki potrebuje davčne vzpodbude*. Prispevek za posvet Združenja Manager. Dostopno na <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1782/financna-participacija-zaposlenih.pdf> (13. oktober 2007).

Griffin, W. R. in G. Moorhead (2001): *Fundamentals of organizational behaviour: Managing people and organizations*. 6<sup>th</sup> Edition. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.

Gruban, Brane (1999): Miti in iluzije nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. *Industrijska demokracija* 3(3), 9–10.

Gruban, Brane (2006): Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM revija* 4(11), 20–25.

Herzberg, Friderik (2003): How do you motivate employees. *Harvard business review on Motivating people* January(2003), 87–96.

Ilič, Branko (2002): Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39(6), 935–951.

Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio Marketing.

Jassim, R.K. (1998): *Competitive advantage through the employees*. Research paper, University of Auckland New Zealand. Dostopno na <http://online.sagepub.com> (5. maj 2006).

Jelenc, Sabina (1996): *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.

Jereb, Janez (1998): *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna Organizacija.

Kanjuro-Mrčela, Aleksandra (1999): *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kragelj, Radovan (2004): *Variabilno nagrajevanje zahteva natančne cilje*. Dostopno na <http://www.finance-on.net> (21.april 2007).

Krugman, Paul (1994): Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign affairs* 72(2), 28–44.

Lipičnik, Bogdan (1994): *Management*. Radovljica: Didakta.

Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Maccoby, Michael (1995): *Why work? Motivating the new workforce*. 2nd edition. Miles River Press.

Maslow, Abraham H. (1943): A theory of human motivation. *Psychology Review* 50(4), 370–396.

Morgan, Gareth (1997): *Images of organization*. New edition. Thousand Oakes, London: Sage.

Možina, Stane (ur.) (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Stane (1999): Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. *Industrijska demokracija* 3(6/7), 3–5.

Možina, Stane (ur.) (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Musek, Janek in Vid Pečjak (1992): *Psihologija*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.

Nerdrum, L. in T. Erikson (2002): Intellectual capital: A human capital perspective. *Journal of intellectual capital* 2(2), 127–135.

Newstrom, J. W. in K. Davis (1993): *Organizational behavior: human behavior at work*. 9<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill.

Petrovec, Katja (2007): Bistvo motivacije je menjali odnos. *Dnevnik*, 24.2.2007.

Pfeffer, Jeffery (1995): *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (1998): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: Free Press.

*Poslovni Dnevnik* (2007): Semolič, Meh in Pavček podpirajo zakon o finančni udeležbi zaposlenih, petek 21. december, 2.

RM PLUS (2005): *Organizacijska klima v Sloveniji. Raziskovalno poročilo za leto 2005*. Dostopno na [http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno\\_porocilo\\_SiOK\\_za\\_letu\\_2005.pdf](http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_letu_2005.pdf) (15. september 2007).

Sherman, A. in G. W. Bohlander (1998): *Managing human resources*. 11th edition: Cincinnati: South Western College.

Statistični urad republike Slovenije (2005): *Indeks stroškov dela Slovenija 2005, začasni podatki*. Dostopno na [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=625](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=625) (13. maj 2007).

Statistični urad republike Slovenije (2006): *Indeks stroškov dela Slovenija 2006, začasni podatki*. Dostopno na [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=1221](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1221) (17. november 2007).

Svetina, Metka (1994): *Programi, oblike in metode izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.

Svetličič, Marjan (2006): Konkurenčnost gospodarstva in vlaganje v izobraževanje. *Revija HRM* 4(12), 8–20.

Tajnikar, Maks (2001): *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen*. 4. dopolnjeni natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

*The Global Competitiveness Report* (2005). Dostopno na: [http://www.weforum.org/pdf/Gcr/GCR\\_05\\_06\\_Executive\\_Summary.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Gcr/GCR_05_06_Executive_Summary.pdf) (15. december 2007).



Torrington, D. in L. Hall (1998): *Human Resource Management*. 4<sup>th</sup> edition. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Treven, Sonja (1998): *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Treven, Sonja (2003): Motiviranost zaposlenih in konkurenčna prednost. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 36(7), 518–526.

Uhan, Stane (1999): Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija* 3(5), 3–8.

Uhan, Stane (2000): *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba moderna organizacija.

Urad RS za varstvo konkurence (2007): *Pojem konkurence*. Dostopno na [http://www.uvk.gov.si/si/pojem\\_konkurence/](http://www.uvk.gov.si/si/pojem_konkurence/) (dne 15.november 2007).

Wright, P. M. in G. C. McMahan (1992): Theoretical perspective for strategic human resource management. *Journal of management*. Dostopno na <http://www.sciencedirect.com/science/journal01492063> (7. maj 2007).

Wright, P., R. Noe, J. R. Hollenberck in B. Gerhart (1994): *Human Resource Management*. Irwin, Illinois.

Zuboff, S. (1988): *In the age of the smart machine: the future of work and power*. New York: Baccis books.

Zupan, Nada (2001): *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Zupan, Nada (2004): Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. V *Zbornik tradicionalnih dnevov kadrovske managerjev in strokovnjakov* (junij 2004). Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost.

# Priloga

## Anketni vprašalnik

1. Katerega spola ste (obkrožite)?

Moški    Ženska

2. Koliko ste stari?

- a) 20–30 let
- b) 30–40 let
- c) 40–50 let

3. Katero šolanje ste dokončali (obkrožite)?

- a) Srednja šola
- b) Višja šola
- c) Univerzitetna
- d) Specializacija
- e) Magisterij, doktorat

4. Kaj vas je najbolj pritegnilo k temu, da ste se zaposlili v Agenciji?

---

5. V primerjavi z drugimi podjetji na tem področju, bi Agencijo kot delodajalca uvrstili med

- a) najboljše
- b) dobre
- c) povprečne
- d) slabe
- e) najslabše.

6. Katero agencija na slovenskem trgu vam predstavlja zgled z vidika odnosa do zaposlenih?

7. V primerjavi s sorodnimi podjetji, po vaši oceni Agencija svoje zaposlene plačuje

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) niti slabo niti dobro
- d) slabo
- e) zelo slabo.

8. Prosim, če označite v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami za podjetje Agencija (1-se strinjam, 2- deloma se strinjam, 3- niti niti, 4- se ne strinjam)

- a) \_\_\_\_\_ Komunikacija je v Agenciji dobra, nič pomembnega se ne skriva
- b) \_\_\_\_\_ Delo, ki ga opravljam, nadrejeni spremlja in ga ustrezno nagradi
- c) \_\_\_\_\_ Ljudje so nagrajeni v skladu s svojo delovno uspešnostjo
- d) \_\_\_\_\_ Organizacija v Agenciji je taka, da se ve, kdo je za kaj odgovoren

- e) \_\_\_\_\_ Kadrovska politika v Agenciji je ustrezna
- f) \_\_\_\_\_ Zaposleni v Agenciji so najpomembnejši potencial tega podjetja
- g) \_\_\_\_\_ Zaposlenim in oddelkom se redno pove, kako delajo, kakšen je njihov položaj in njihova uspešnost
- h) \_\_\_\_\_ Talenti, spretnosti, izkušnje, znanje in ideje zaposlenih so v celoti ustrezno uporabljeni
- i) \_\_\_\_\_ Pripravljenost za preizkušanje novih načinov dela, spreminja se stari način dela, inovativnost se spodbuja

9. Ali ste seznanjeni s cilji Agencije?

- a) Da.
- b) Ne.

10. Ali menite, da je doseganje skupnih ciljev odvisno od vašega dela?

- a) Da.
- b) Ne.

11. Kaj pričakujete, če boste dosegli določeni cilj?

- a) Višjo plačo.
- b) Nagrado.
- c) Napredovanje.
- d) Ne bom nagrajen.
- e) Ne vem.
- f) Drugo: \_\_\_\_\_

12. Kaj pričakujete, če ciljev ne boste dosegli?

- a) Izgubil bom zaposlitev.
- b) Nižjo plačo.
- c) Kritiko oz. grajo.
- d) Ne vem.
- e) Drugo: \_\_\_\_\_

13. Kaj vas najbolj in kaj najmanj motivira kot zaposlenega v podjetju Agencija? Prosim napišite.

Najbolj me motivira: \_\_\_\_\_

Najmanj me motivira: \_\_\_\_\_

14. V primeru, da bi nagrado lahko izbrali sami, za katero bi se odločili? (možnih je več odgovorov).

- a) Variabilni del plače
- b) Fleksibilni delavnik
- c) Dodatni dnevni dopusta
- d) Vstopnice za družabne dogodke
- e) Izobraževanje in usposabljanje
- f) Napredovanje

- g) Dodatno pokojninsko zavarovanje
- h) Pohvale, spodbuda
- i) Uporaba službenega avtomobila
- j) Drugo: \_\_\_\_\_

15. V kolikšni meri vas prisotnost naslednjih dejavnikov spodbuja k delu (1- zelo me spodbuja, 2- me spodbuja, 3-me ne spodbuja, 4- sploh me ne spodbuja)?

- a) \_\_\_\_\_ Plačilo
- b) \_\_\_\_\_ Delovni pogoji
- c) \_\_\_\_\_ Varnost zaposlitve
- d) \_\_\_\_\_ Organizacijska klima
- e) \_\_\_\_\_ Odnosi z nadrejenimi
- f) \_\_\_\_\_ Odnosi s sodelavci
- g) \_\_\_\_\_ Razporeditev delovnega časa
- h) \_\_\_\_\_ Kakovost nadrejenih
- i) \_\_\_\_\_ Delo samo
- j) \_\_\_\_\_ Možnost napredovanja
- k) \_\_\_\_\_ Odgovornost
- l) \_\_\_\_\_ Priznanje pri delu
- m) \_\_\_\_\_ Možnost izobraževanja
- n) \_\_\_\_\_ Ugled
- o) \_\_\_\_\_ Status
- p) \_\_\_\_\_ Uspešnost
- q) \_\_\_\_\_ Osebni razvoj
- r) \_\_\_\_\_ Drugo: \_\_\_\_\_

16. Kako ste zadovoljni s svojim delom?

- a) Zelo zadovoljen.
- b) Še kar zadovoljen.
- c) Nisem zadovoljen.

17. Ali bi priporočili podobno delo v vašem podjetju prijatelju?

- a) Bi priporočil.
- b) Imel bi pomisleke glede priporočitve tega dela.
- c) Povsem bi odsvetoval sprejem tega dela.

18. Ali bi ponovno sprejeli vaše delo, če bi se morali danes odločiti za to?

- a) Brez obotavljanja bi sprejel isto delo.
- b) Ponovno bi premislil o sprejemu tega dela.
- c) Zanesljivo ne bi sprejel tega dela.

19. Ali naslednji elementi po vašem mnenju vplivajo na višino vaše plače in v kolikšni meri (1- zelo vplivajo, 2- vplivajo, 3-niti niti, 4- ne vplivajo, 5-sploh ne vplivajo)?

- a) \_\_\_\_\_ Uspešnost podjetja
- b) \_\_\_\_\_ Druga dela, ki ste jih pripravljene prevzeti
- c) \_\_\_\_\_ Konkurenca
- d) \_\_\_\_\_ Zvestoba naročnikov

- e) \_\_\_\_\_ Opravljeno delo (npr. dobljeni pitch)
- f) \_\_\_\_\_ Življenjski stroški
- g) \_\_\_\_\_ Število nadur
- h) \_\_\_\_\_ Znanje in izkušnje
- i) \_\_\_\_\_ Lojalnost oz. čas trajanja zaposlitve
- j) \_\_\_\_\_ Prizadevnost pri delu
- k) \_\_\_\_\_ Odgovornost
- l) \_\_\_\_\_ Kreativnost
- m) \_\_\_\_\_ Inicijativnost
- n) \_\_\_\_\_ Drugo: \_\_\_\_\_

20. Kateri elementi **bi po vašem mnenju morali vplivati** na višino vaše plače in v kolikšni meri (1- zelo vplivajo, 2- vplivajo, 3- ne vem, 4- ne vplivajo, 5- sploh ne vplivajo)?

- a) \_\_\_\_\_ Uspešnost podjetja
- b) \_\_\_\_\_ Druga dela, ki ste jih pripravljene prevzeti
- c) \_\_\_\_\_ Konkurenca
- d) \_\_\_\_\_ Zvestoba naročnikov
- e) \_\_\_\_\_ Opravljeno delo (npr. dobljeni pitch)
- f) \_\_\_\_\_ Življenjski stroški
- g) \_\_\_\_\_ Število nadur
- h) \_\_\_\_\_ Znanje in izkušnje
- i) \_\_\_\_\_ Lojalnost oz. čas trajanja zaposlitve
- j) \_\_\_\_\_ Prizadevnost pri delu
- k) \_\_\_\_\_ Odgovornost
- l) \_\_\_\_\_ Kreativnost
- m) \_\_\_\_\_ Inicijativnost
- n) \_\_\_\_\_ Drugo: \_\_\_\_\_

21. Prosim ocenite, če naslednje trditve veljajo za podjetje, v katerem ste zaposleni.

- a) Spodbuja timsko delo    DA    NE
- b) Nagraduje zvestobo    DA    NE
- c) Nagraduje kreativnost    DA    NE
- d) Nagraduje dobro delo    DA    NE
- e) Zaposleni so ponosni, da delajo v podjetju    DA    NE

22. Prosim, če ocenite vaše zadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja v Agenciji? (1- zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- neodločen, 4- zadovoljen, 5- zelo zadovoljen)

- a) \_\_\_\_\_ Višina sedanje plače
- b) \_\_\_\_\_ Zadnje povišanje plače
- c) \_\_\_\_\_ Ugodnosti poleg plače
- d) \_\_\_\_\_ Druge oblike nagrad
- e) \_\_\_\_\_ Način določanje moje plače
- f) \_\_\_\_\_ Moja plača v primerjavi z zaposlenimi v drugih agencijah, ki so zaposleni na enakem delovnem mestu
- g) \_\_\_\_\_ Pohvale za dobro opravljeno delo
- h) \_\_\_\_\_ Možnost izobraževanja ali usposabljanja
- i) \_\_\_\_\_ Drugo: \_\_\_\_\_