

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Natalija Benčik

**Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih kot
dejavnik motivacije: študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Natalija Benčik

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih kot
dejavnik motivacije: študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih kot dejavnik motivacije: študija primera

Načrtovanje ter upravljanje s sistemom plač in nagrajevanja zaposlenih je ena najtežjih nalog upravljanja s človeškimi viri. Na eni strani so pritiski in želje zaposlenih po ustreznem plačilu za opravljeno delo, na drugi pa težnja k čim večji racionalizaciji stroškov v podjetju. Diplomsko delo tako natančneje preučuje sistem plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju ter ga skuša predstaviti kot eno izmed komponent motivacije. Zaposleni morajo biti za opravljanje delovnih nalog poleg ustrezne usposobljenosti tudi motivirani. Dobro zasnovan, jasen, prilagodljiv in konkurenčen sistem plač ter nagrajevanja zaposlenih deluje kot motivacijsko sredstvo, ki gradi pripadnost zaposlenih v organizaciji ter povečuje njihovo delovno zadovoljstvo. Pri tem se morajo podjetja zavedati, da je denarno nagrajevanje sicer močan, a še zdaleč ne edini dejavnik, ki pripomore k večji delovni storilnosti. Kot se je izkazalo tudi na primeru preučevanega podjetja, zaposleni najbolj cenijo dobre medsebojne odnose, dobre odnose z nadrejenimi in izpolnjevanje osebnega zadovoljstva pri delu.

Ključne besede: plača, nagrajevanje, motivacija.

Salary and reward system as a motivational tool: a case study

Planning and managing the salary and reward system is one of the toughest tasks when we are dealing with management of human resources. On the one hand, there are pressure and desires among employees to get an appropriate payment for their work, and on the other hand there is a tendency to rationalize the company's costs. The diploma work examines the salary and reward system in detail and tries to present it as one of the components of motivation. The employees have to be not only well qualified for the job but also motivated. Well-planned, transparent, flexible and competitive salary and reward system functions as a motivational tool which strengthens team-building among the employees and increases their contentment. Companies have to be aware that financial rewards are a strong but not far the only motivational factor that contributes toward greater work productiveness. The theory proved true while examining the company as an example. Employees' most appreciated values are to be on good terms with their co-workers and superiors as well as gaining their personal work contentment.

Key words: salary, reward system, motivation.

KAZALO

1 UVOD	8
1.1 Cilji in pomen naloge	9
1.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze	10
1.3 Metodologija	11
1.4 Zgradba	11
2 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH.....	12
2.1 Opredelitev pojma plače in nagrajevanja	12
2.2 Cilji sistema plač in nagrajevanja.....	13
2.3 Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja	17
2.4 Sestavni deli sistema plač in nagrajevanja	21
2.4.1 Osnovna plača	23
2.4.2 Dodatki	23
2.4.3 Nadomestila.....	24
2.4.4 Ugodnosti	24
2.4.5 Plačilo po uspešnosti	25
2.4.6 Nagrade	27
2.4.6.1 Finančne nagrade.....	27
2.4.6.2 Nefinančne nagrade.....	28
2.5 Denar in (ne)motivacija.....	29
2.6 Širše pojmovanje sistema plač in nagrajevanja	32
3 MOTIVACIJA.....	35
3.1 Opredelitev pojma motivacije	35
3.2 Motivacija za delo	36
3.3 Demotivatorji	39
3.4 Motivacijske teorije.....	41
3.4.1 Maslow (1954): Hierarhija potreb.....	41
3.4.2 Herzberg (1959): Dvofaktorska teorija motivacije.....	43
3.4.3 McGregor (1960): Teorija X in teorija Y	44
3.4.4 McClelland (1961): Teorija pridobljenih potreb	45
3.4.5 Adams (1963): Teorija pravičnosti	45
3.4.6 Vroom (1964): Teorija pričakovanja.....	46
3.4.7 Leavitt (1964): Leavittova motivacijska teorija	47
3.4.8 Alderfer (1969): ERG teorija	48

3.4.9 Reddin (1970): Teorija Z.....	48
3.4.10 Hackman in Oldham (1975): Model obogatitve dela	48
3.5 Motiviranje prodajalcev	49
4 EMPIRIČNI DEL.....	52
4.1 Opis podjetja	53
4.1.1 Organizacijska shema podjetja.....	53
4.1.2 Struktura plače v podjetju	55
4.2 Metodološki pristop k raziskovanju	55
4.2.1 Izbor vzorca in raziskovalne metode.....	55
4.2.2 Vprašalnik za zbiranje podatkov	56
4.2.3 Izvedba anketiranja	56
4.2.4 Obdelava podatkov.....	57
4.3 Rezultati raziskave	57
4.3.1 Analiza strukture vzorca.....	57
4.3.2 Analiza odgovorov na vprašanja in oblikovanje novih spremenljivk	59
4.3.3 Preverjanje hipotez in ugotovitve.....	68
4.3.4 Predlogi za izboljšave.....	76
5 SKLEP	78
6 LITERATURA	81
PRILOGA A: Anketni vprašalnik	86

KAZALO TABEL, SLIK IN GRAFOV

Tabela 2.1: Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....	31
Tabela 3.1: Sestava plač prodajalcev glede na značilnosti prodajnega izdelka (storitve).....	51
Tabela 4.1: Nova spremenljivka Zadovoljstvo s plačo	61
Tabela 4.2: Nova spremenljivka Seznanjenost s plačnim sistemom.....	62
Tabela 4.3: Nova spremenljivka Izražanje dela s plačo	63
Tabela 4.4: Novi spremenljivki Pomembnost motivatorjev in Pomembnost higienikov pri motivaciji za delo	65
Tabela 4.5: Nova spremenljivka Pomembnejši higieniki ali motivatorji.....	65
Tabela 4.6: Novi spremenljivki Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača in Najpomembnejši dejavnik motivacije je osebno zadovoljstvo	68
Tabela 4.7: Izračun statistik opravljenega T-testa med spremenljivkama Zadovoljstvo s plačo in Seznanjenost s plačnim sistemom	69

Tabela 4.8: Izračun T-testa med spremenljivkama Zadovoljstvo s plačo in Seznanjenost s plačnim sistemom.....	69
Tabela 4.9: Prikaz kontingenčne tabele med spremenljivkama Izobrazba in Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača.....	70
Tabela 4.10: Izračun hi-kvadrat testa med spremenljivkama Izobrazba in Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača.....	71
Tabela 4.11: Prikaz kontingenčne tabele med spremenljivkama Starost in Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača.....	72
Tabela 4.12: Prikaz kontingenčne tabele med spremenljivkama Starost in Najpomembnejši dejavnik motivacije je osebno zadovoljstvo.....	72
Tabela 4.13: Izračun hi-kvadrat testa med spremenljivkama Starost in Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača.....	73
Tabela 4.14: Izračun hi-kvadrat testa med spremenljivkama Starost in Najpomembnejši dejavnik motivacije je osebno zadovoljstvo	73
Tabela 4.15: Izračun statistik opravljenega T-testa med spremenljivkama Zadovoljstvo s plačo in Pomembnejši higieniki ali motivatorji	74
Tabela 4.16: Izračun T-testa med spremenljivkama Zadovoljstvo s plačo in Pomembnejši higieniki ali motivatorji.....	74
Tabela 4.17: Izračun statistik opravljenega T-testa med spremenljivkama Izražanje dela s plačo in Moja plača v primerjavi z drugimi.....	75
Tabela 4.18: Izračun T-testa med spremenljivkama Izražanje dela s plačo in Moja plača v primerjavi z drugimi.....	76
Slika 2.1: Trikotnik pravičnosti.....	14
Slika 2.2: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja	16
Slika 2.3: Sestava plače.....	21
Slika 2.4: Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti.....	26
Slika 2.5: Širše pojmovanje sistema plač in nagrajevanja.....	33
Slika 3.1: Osnovni motivacijski proces.....	35
Slika 3.2: Interakcija med osebnimi in organizacijskimi cilji	37
Slika 3.3: Hierarhija delovne motivacije.....	42
Slika 3.4: Leavittova motivacijska teorija.....	47
Slika 3.5: Motivacijski model prodajnih predstavnikov	49
Slika 4.1: Organizacijska shema podjetja.....	54

Graf 4.1: Spolna struktura anketiranih oseb	57
Graf 4.2: Starostna struktura anketiranih oseb	58
Graf 4.3: Stopnja izobrazbe anketiranih oseb	58
Graf 4.4: Vrsta delovnega razmerja anketiranih oseb	59
Graf 4.5: Odgovori na vprašanje »Ocenite vaše zadovoljstvo s sistemom plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju«.....	60
Graf 4.6: Odgovori na vprašanje »Ali ste seznanjeni z načinom določanja vaše plače?«	61
Graf 4.7: Odgovori na vprašanje »Ali ste mnenja, da se vložek vašega dela jasno izraža s plačo?«	62
Graf 4.8: Odgovori na vprašanje: »Kako pomembni so za vas navedeni dejavniki v smislu spodbude k večji delovni storilnosti?«.....	64
Graf 4.9: Odgovori na vprašanje: »Izmed dejavnikov, omenjenih v prejšnjem vprašanju, izberite dejavnik, ki je za vas najpomembnejši«.....	66
Graf 4.10: Odgovori na vprašanje: »Izmed dejavnikov, omenjenih v prejšnjem vprašanju, izberite dejavnik, ki je za vas pomemben«.....	66
Graf 4.11: Odgovori na vprašanje: »Izmed dejavnikov, omenjenih v prejšnjem vprašanju, izberite dejavnik, ki je za vas delno pomemben«.....	67

1 UVOD

Za besedo motivacija se zdi, da se v zadnjem času pojavlja že na vsakem koraku. Veliko je govora o tem, da se ljudi motivira s plačo, da so pomembni dobri odnosi in tudi, da so si ljudje med seboj različni. Dejansko pa od same tematike ne vemo prav veliko.

Kljub temu, da je motivacija v povezavi z nagrajevanjem zaposlenih tako pogosto rabljena beseda, sem mnenja, da niti enkrat ni bila uporabljena zaman. Zmotno je mišljenje, da zna motivirati vsak in da je to stvar zdrave pameti. Menim, da ljudje, predvsem tisti na vodilnih položajih, vedo o njej daleč premalo. Predvsem ne poznajo njenega delovanja in zaradi preobremenjenosti z drugimi nalogami pozabljajo in spregledajo tisto, s čimer bi lahko sami najbolj pripomogli k boljšemu delovnemu vzdušju.

Eden glavnih dejavnikov¹, ki vpliva na motivacijo zaposlenih, je sistem plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju. Ker je njegova vloga tako velika in kompleksna, sem se odločila, da jo poglobljeje analiziram v diplomski nalogi.

Dilema o plačah in nagrajevanju zaposlenih je vedno aktualna. Na eni strani so zaposleni, ki zaradi takšnih in drugačnih razlogov z njim niso nikoli popolnoma zadovoljni ter na drugi strani delodajalci, ki se ubadajo s prevelikim stroškom plač. Kako se bodo odločili, da bodo uskladili svoje želje in želje zaposlenih, pa ni preprost odgovor.

Normalno je tudi, da so zaposleni do neke mere vedno nezadovoljni, saj je v človeški naravi, da se naša pričakovanja ves čas zvišujejo. Tudi če je delavec včeraj pričakoval plačo 1.000 €, jo danes dobil, bo jutri najverjetneje pričakoval že 1.100 € (Vrban 2009, 61).

Zavedati se je potrebno, da motivacije nikoli ne moremo izsiliti, ampak si morajo ljudje sami želeti, da bi delo opravili dobro. Prave motivacije ne smemo nikoli spodbujati zgolj s finančnimi spodbudami ali celo s strahom, da bodo ljudje odpuščeni. Normalno

¹ Dejavniki, ki poleg sistema plač in nagrajevanja vplivajo na motivacijo zaposlenih, so natančneje opisani v razdelku 2.2.

je tudi, da hoče vsak plačilo za svoje delo, nagrado, delnice in tudi dobiček. Vendar bodo ljudje, ki delajo samo zaradi plače in ob tem svojega dela ne opravljajo radi, delali samo toliko, kolikor bo potrebno. Prav tako bomo z ustrahovanjem imeli zamerljive uslužbence, ki bodo samo čakali na maščevanje šefu (Levine 1995).

Z napačnim pristopom motiviranja bomo dosegli ravno nasproten učinek, samo stroške in nezadovoljstvo. Zato je pomembno, da se zavedamo pomembnosti teme, da spoznamo različne možnosti in razsežnosti tega področja, da se bomo potem znali pravilno odločiti. Pravilni uporabi sistema plač in nagrajevanja bo sledila večja motiviranost za delo, večja produktivnost, boljši rezultati, organizacijska uspešnost in nenazadnje konkurenčnost.

1.1 Cilji in pomen naloge

Z diplomsko nalogo skušamo čim bolj sistematično in uporabno raziskati oba glavna pojma naloge, sistem plač in nagrajevanja zaposlenih ter motivacijo zaposlenih in ju tudi povezati med seboj. Ker se stalno izpostavlja, da naj bo sistem plač in nagrajevanja zaposlenih dobro zastavljen, je pomembno, da v nalogi natančno predstavimo njegove sestavine ter morebitne še ne poznane načine nagrajevanja zaposlenih. Pri tem skušamo s pomočjo motivacijskih teorij ugotoviti, kako lahko s samim sistemom plač in nagrajevanja vplivamo na motivacijo zaposlenih pri delu.

Namen diplomske naloge je torej seznaniti z dejstvom, da je sistem plač in nagrajevanja zaposlenih pri delu zelo pomemben dejavnik za uspešno poslovanje podjetij, da je dobro, da se vodilni tega zavedajo ter sledijo razvoju in novim ugotovitvam na tem področju. Prav tako skušamo z nalogo pomembnost sistema plač in nagrajevanja na vpliv delovne motivacije prikazati s študijo primera na konkretnem podjetju.

1.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Pri pisanju diplomske naloge so nas vodila naslednja vprašanja, na katere smo skušali poiskati odgovore:

Kako je sestavljeno plačilo delavca? Katere vrste nagrad lahko uporabimo za nagrajevanje opravljenega dela? Ali izbira nagrad vpliva na opravljanje dela? Kaj pomeni in kakšne posledice prinaša nagrajevanje z denarjem?

Kako povežemo nagrajevanje zaposlenih z uspešnostjo in ali tako nagrajevanje deluje bolj motivacijsko za posameznika?

Kaj sploh pomeni delovna motivacija? Kako motivirati posebno poklicno skupino delavcev, kot so prodajalci?

Oblikovali smo generalno hipotezo diplomske naloge, ki se glasi: jasen, prilagodljiv in konkurenčen sistem plač ter nagrajevanja zaposlenih, ki upošteva tako organizacijske kot individualne cilje posameznikov, deluje kot motivacijsko sredstvo, ki pozitivno vpliva na občutek organizacijske pripadnosti in povečuje delovno zadovoljstvo.

Iz te izpeljemo specifične hipoteze, ki jih bomo preverjali v empiričnem delu:

Hipoteza 1: Seznanjenost zaposlenih s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo z njim.

Hipoteza 2: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe kot motivacijski dejavnik za delo bolj izpostavljajo nefinančne nagrade, zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe pa finančne.

Hipoteza 3: Mlajši zaposleni (do 35 let) kot najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo bolj izpostavljajo plačo, starejši (nad 35 let) pa osebno zadovoljstvo pri delu.

Hipoteza 4: Zaposleni, ki so bolj zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju, izpostavljajo motivatorje pred higieniki v smislu spodbude k večji delovni storilnosti.

Hipoteza 5: Zaposleni, ki menijo, da imajo višjo plačo v primerjavi z zaposlenimi v drugih podjetjih, ki opravljajo isto ali podobno delo, so bolj zadovoljni s svojim plačilom.

1.3 Metodologija

Teoretični del naloge temelji na metodi komparativne analize virov. Uporabili smo obstoječo slovensko in tujo literaturo s področja motivacije in nagrajevanja zaposlenih.

Empirični del naloge pa skozi postavljene hipoteze s pomočjo bivariatnih analiz preverja raziskovalno področje diplomske naloge v praksi. Tu smo na primeru preučevanega podjetja s pomočjo anketnega vprašalnika skušali ugotavljati vpliv sistema plač in nagrajevanja zaposlenih na motivacijo v praksi.

1.4 Zgradba

Naloga je torej zastavljena teoretično in empirično. Teoretični del najprej obravnava sistem plač in nagrajevanja zaposlenih, ga opredeli, opiše njegove cilje, način oblikovanja sistema plač in nagrajevanja ter podrobneje analizira njegove sestavine. Prvo poglavje se zaključuje z razmišljanjem o denarju kot dejavniku motivacije ter opredeli širše pojmovanje sistema plač in nagrajevanja zaposlenih. Sledi poglavje o motivaciji. Tu so najprej predstavljene nekatere glavne opredelitve motivacije, sledi razlaga delovne motivacije ter z njo demotivatorjev. Sledi obravnava pomembnejših motivacijskih teorij in poglavje o razlagi motiviranja prodajalcev. V empiričnem delu najprej predstavimo podjetje, v katerem smo opravili raziskavo, potem opišemo metodologijo, ki smo jo pri tem uporabili, ter ugotovitve, do katerih smo prišli. Naloga je sklenjena s predlogi izboljšav za podjetje in sklepom naloge.

2 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev pojma plače in nagrajevanja

Plačilo za delo je osnovna pravica delavca in dolžnost delodajalca. Po Zakonu o delovnih razmerjih mora delodajalec delavcu zagotoviti ustrezno plačilo za opravljanje dela. Pri plači mora delodajalec vedno upoštevati minimum, določen z zakonom, oziroma kolektivno pogodbo², ki neposredno zavezuje delodajalca (Faganelj in drugi 2007, 88). S pogodbo o zaposlitvi se delavec zaveže delodajalcu nuditi svoje delo, opravljati zanj določeno delo, delodajalec pa mu je za to dolžan plačati (Kresal 2001, 13).

Vsaka organizacija ima svoj sistem nagrajevanja. Ta ne zajema le plač, ampak vse mehanizme motivacije v zvezi z delom. Ta sistem lahko podpirajo interni organizacijski akti in predpisi, ki so prilagojeni filozofiji, strategiji in politiki poslovanja konkretne organizacije. Prav tako so oblikovani tako, da sledijo zastavljenim ciljem organizacije (Merkač 1998).

Sistem nagrajevanja predstavlja usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene. Nagrada se določi glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998).

S sistemom plač in nagrajevanja podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k zelenemu načinu dela. Določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci ter so tudi del zaposlitvene pogodbe. Če so učinkovito zasnovani, ne določajo le načina razdeljevanja denarja med zaposlene, ampak odražajo posameznikov prispevek in gradijo privrženost podjetju (Zupan 2001).

Kako bodo podjetja to dosegla je odvisno predvsem od njih samih in njihovih ciljev. Najpogosteje se pojavljajo naslednji primeri nagrajevanja (Merkač Skok 2005):

1. *Nagrajevanje po času*. Delavec je nagrajen za čas, ki ga je preživel v podjetju.

² Kolektivne pogodbe nimajo namena predpisovati postopka določanja plač, temveč v zaščito delavcev predpisati minimalne zneske, ki jih mora delodajalec zagotoviti za plače in s tem omogočiti dostojno življenje svojim delavcem (Lipičnik 1998, 211).

2. *Nagrajevanje po normi.* Norma predstavlja vnaprej določeno količino rezultatov dela, izraženih s pomočjo ustreznih merskih enot v enoti časa, in je postavljena za vsako delovno mesto posebej.
3. *Nagrajevanje po akordu.* Od norme se razlikuje po tem, da se količine rezultatov, proizvedene v določeni časovni enoti, določajo s pogajanjem.
4. *Nagrajevanje po skupnem ekonomskem rezultatu.* V tem primeru je odvisno od rezultatov, koliko bodo delavci udeleženi pri delitvi dobička.

Plače so v vsakem obdobju in v vsakem okolju pomemben socialni, gospodarski ter motivacijski dejavnik. Če poskušamo določiti vlogo plač v družbenih in gospodarskih procesih, lahko ugotovimo, da je trojna (Jurančič 1995, 8).

1. *Socialna vloga plač.* Plača omogoča in zagotavlja tistim, ki jo prejemajo in vsem, ki so od nje odvisni, boljše ali slabše življenjske razmere. Težnja, ki temelji na socialni vlogi plače, je zmanjševanje socialnih razlik. Skrajna realizacija vloge plač bi pomenila visoke in za vse zaposlene enake plače. To vlogo zastopajo predvsem sindikati.
2. *Stroškovna vloga plač.* Temelji na dejstvu, da je vsaka plača strošek, ki ga pokriva proizvod ali storitev. S tem plača vpliva na oblikovanje cen proizvodov in storitev oziroma na konkurenčnost proizvajalcev. V vsakem poslovnem procesu je zniževanje stroškov nekaj povsem normalnega, tako so tudi delodajalci zainteresirani za zniževanje plač.
3. *Motivacijska vloga plač.* Realizira medsebojno odvisnost med zahtevnostjo dela in rezultati opravljenega dela ter med višino plače zaposlenega. Dobro motiviran posameznik prevzame delo v podjetju in ga opravi, kot se od njega pričakuje ali pa delo opravi še boljše. Skrajna realizacija motivacijske vloge pomeni, da je ta odvisna samo od tega, kaj in kako je zaposleni delal. To vlogo plač zastopajo predvsem poslovodstva.

2.2 Cilji sistema plač in nagrajevanja

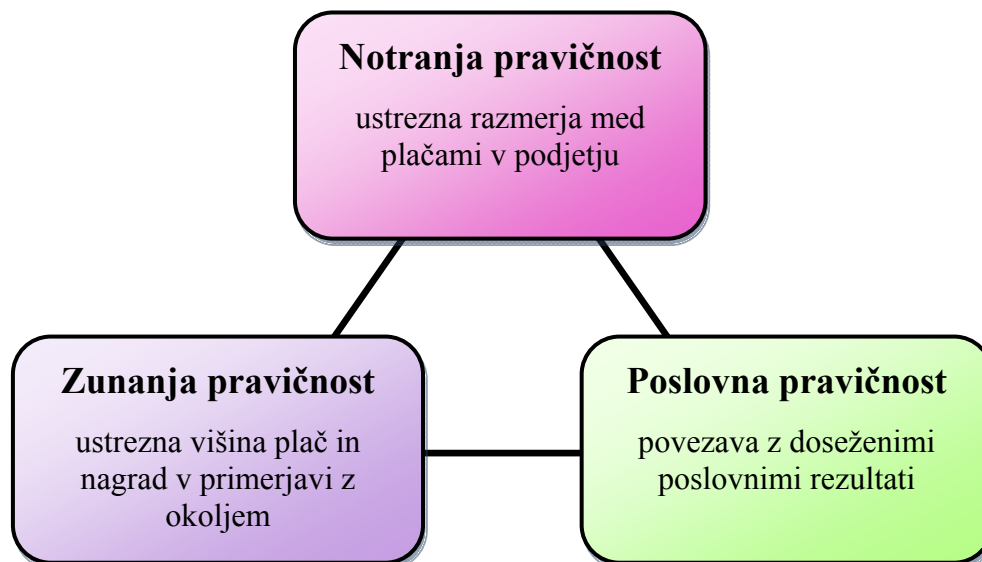
Temeljni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. Za doseg tega cilja naj sistem plač in nagrajevanja skuša zadostiti naslednjim zahtevam:

- prispevek k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih;
- vzdrževanje občutka za pravičnost in poštenost;
- nadziranje stroškov dela ter jih zadržati v načrtovanih okvirih;

- ustrezati veljavnim zakonskim normam (Zupan 2001, 122).

Posamezniki so nagnjeni k primerjanju. Primerjajo svoje plače in svoj prispevek k delu. Težko je izdelati plačni sistem, ki je objektiven in pravičen (Merkač 1998, 100). S tem mislimo na tri vrste pravičnosti, ki jih ponazorimo s sliko 2.1 v t. i. trikotniku pravičnosti. Notranjo pravičnost dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami znotraj podjetja, zunanjo pravičnost z ustrežno višino plač in nagrad v primerjavi z okoljem ter poslovno pravičnost z ustrežno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo (Zupan 2001, 122).

Slika 2.1: Trikotnik pravičnosti



Vir: Zupan (2001, 122).

Sistem nagrajevanja je pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju (Treven 1998).

Vendar kljub pomembnosti nagrajevanja in motiviranja zaposlenih mnoga podjetja nimajo razvitega sistema ali pa je ta slab in zastarel. Mnogi načini nagrajevanja in motiviranja zaposlenih izvirajo namreč še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo oziroma kapital. Danes je gonilna sila razvoja in uspešnosti podjetja znanje. V podjetjih se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Na drugi strani pa slabo upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k

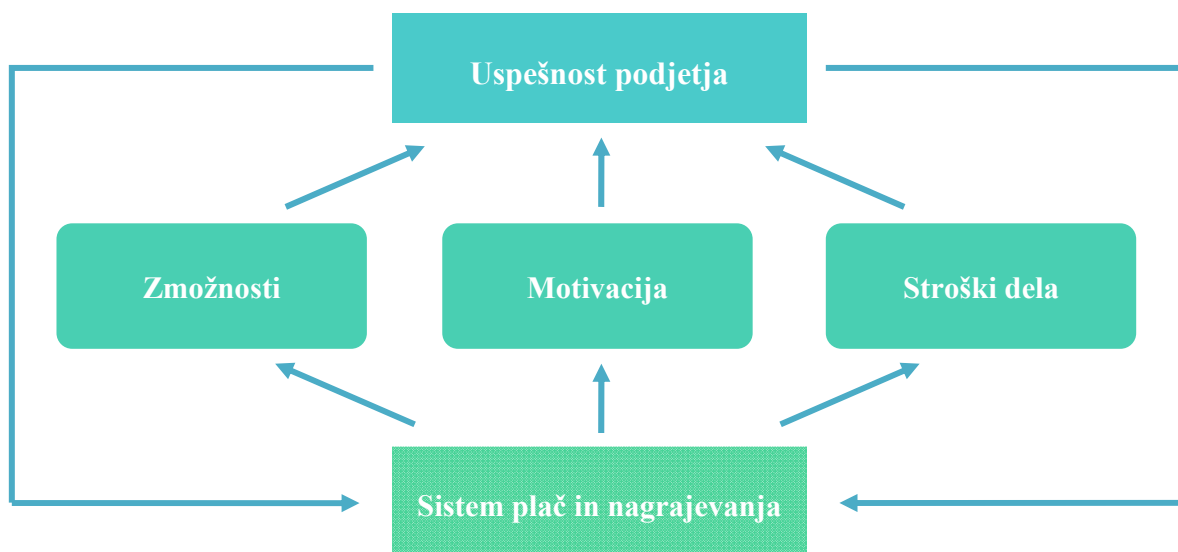
demotiviranosti, slabim medsebojnim odnosom, pogloblja nezaupanje in lahko povzroči celo odhod tistih delavcev, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti pripomorejo največ. Glavna naloga managementa je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo in ostanejo uspešni (Gruban 2006).

Lipičnik (1998) je opisal nekaj najpomembnejših ciljev, katere naj organizacije upoštevajo pri nastajanju ali prenovi sistema nagrajevanja.

- Razviti je potrebno tak sistem nagrajevanja, ki bo hkrati pomagal doseči organizacijske cilje in zadovoljiti individualno željo po nagradi in prepoznavanju.
- Podpira naj strukturne procese in spremembe. Še posebej pa naj bo naklonjen doseganju kakovosti, inovativnosti in timskemu delu.
- Pomembna je prilagodljivost, katero dosežemo s pooblašcanjem neposrednih vodij.
- Statično strukturo nagrajevanja, ki temelji na internih razmerjih je dobro zamenjati z razvojno, ki bo temeljila na procesih in ravneh pristojnosti.
- Nagrajevanje po uspešnosti naj bo tako, da jasno izraža nov, drugačen pristop k nagrajevanju.
- Sistem ugodnosti naj bo prožen in nagrajuje naj se po uspešnosti.
- V oblikovanje sistema nagrajevanja je priporočljivo vključiti managerje, zaposlene in njihove predstavnike.
- Definirati je potrebno kontrolne točke, preko katerih je mogoče kontrolirati delovanje sistema, če le-ta daje zelene rezultate.
- Načrt naj vključuje tudi podrobnejši postopek dela z vsemi fazami projekta. Razdeljene naj bi bile tudi odgovornosti posameznih članov, ki sodelujejo pri prenovi sistema nagrajevanja. Določeni naj bodo tudi roki in videz izdelkov po posameznih fazah.

Z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih lahko podjetje vpliva na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine, ki so opisani na sliki 2.2.

Slika 2.2: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja



Vir: Zupan (2001, 118).

Načini vpliva sistema plač in nagrajevanja na uspešnost poslovanja podjetja so naslednji:

1. *Poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju.*

- S privlačno višino in sestavo plače ter nagrad privablja najboljše sodelavce (mlad, izobražen kader).
- Je kadrovsko sito za tiste, ki niso naklonjeni tveganju ali niso prepričani o svojih sposobnostih v primeru, ko je višina plače odvisna od dosežkov.
- Sistem plač in nagrajevanja spodbuja zaposlene k pridobivanju novih znanj ter razvijanju sposobnosti.

2. *Vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej če so plače povezane z doseganjem uspešnosti.*

- Plače in nagrajevanje so pomemben motivacijski dejavnik, ki delavca spodbujajo k boljšemu delu, saj so za večina zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje ter izboljševanje kakovosti življenja.

3. *Učinkovito nadzira stroške dela.*

- S povečanjem gibljivega dela plač in plačilom po uspešnosti bo podjetje lažje nadziralo stroške dela ter jih tudi pod konkurenčnimi pritiski zniževalo (Zupan 2001).

2.3 Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja

Strokovnjaki s področij ekonomije, psihologije in sociologije nam skušajo približati razumevanje o tem, kako naj bodo sistemi plač in nagrajevanja zaposlenih konstruirani, da bodo delavci čim bolj produktivni ne glede na raznolikost delovnih mest in nalog v podjetju (Dencker in drugi 2007).

Pri oblikovanju strategije plač in nagrajevanja je dobro, da podjetje upošteva analizo okolja ter svojo poslovno in kadrovske strategijo. Na tej osnovi oblikuje cilje sistema plač (na primer večja prilagodljivost zaposlenih, uveljavitev timskega dela, pridobivanje novih znanj). Sledijo osnovne strateške odločitve oziroma določitev osnovnih izhodišč za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Potem poišče razlike med dejanskim in želenim stanjem ter načrtuje potrebne dejavnosti za odpravljanje teh razlik, s pomočjo katerih podjetje potem oblikuje sistem plač in nagrajevanja zaposlenih (Zupan 2001).

Ustrezno oblikovan sistem ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev, a je hkrati zelo pomemben tudi za obstoječe zaposlene. Zaposlenim plača pomeni temeljni vir njihovega preživetja, ugodnosti pri delu in nagrade za boljšo kvaliteto življenja. Tako lahko privablja ali odvrča novi kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod (Treven 1998).

Podjetje naj si pri sprejemanju odločitev o oblikovanju sistem plač in nagrajevanja zastavi naslednja vprašanja (Zupan 2001, 124–126):

1. *Kakšna je vloga sistema plač in nagrajevanja v povezavi z ravnanjem s človeškimi viri?* Povezan je z zaposlovanjem in varnostjo zaposlitve, z usposabljanjem in razvojem zaposlenih, z odnosi med managementom ter zaposlenimi. Zato naj bodo vse dejavnosti medsebojno usklajene, da delujejo učinkovito.
2. *Kako zagotoviti konkurenčnost plač?* Višina osnovnih izplačil, izplačil na osnovi uspešnosti in drugih izplačil ter ugodnosti v primerjavi s tekmeci.
3. *Kakšna naj bo notranja struktura plač?* Določanje osnovne plače za različna delovna mesta oziroma področja dela. Določitev razpona med najvišjo in najnižjo osnovno plačo, število plačilnih razredov, razpon znotraj razreda. Določitev meril za določanje višine osnovne plače.

4. *Kako ovrednotiti prispevek zaposlenih k uspešnosti podjetja?* Odločitve o tem zakaj, kako in kdaj povišati osnovno plačo.

5. *Kako urediti odločanje, komuniciranje in administrativna opravila, povezana s sistemom plač ter nagrajevanja?* To so vprašanja, povezana s komuniciranjem, formalizacijo in centralizacijo, ki vplivajo na občutek poštenosti in pravičnosti pri zaposlenih ter na občutke vplivnosti pri določanju plač in nagrad pri managerjih.

Sistem nagrajevanja zaposlenih je pomemben del organizacijske strukture podjetja, ki naj bo skladen z organizacijsko strategijo in strukturo, vključuje naj tako zaposlene kot vrsto dela, ki ga opravljajo. Ena najpomembnejših odločitev pri oblikovanju sistema nagrajevanja je njegova usmerjenost. Prevladujejo sistemi, ki nagrajujejo zaposlene glede na delovno mesto, ki ga opravljajo. To pomeni, da imamo za posamezno delovno mesto v podjetju opisane delovne naloge in potem na osnovi tega vrednotimo opravljeno delo. Drug način nagrajevanja je nagrajevanje po uspešnosti posameznika ali pa delovnega mesta. V takem sistemu je plača odvisna od rezultatov dela. Glede na povezanost delovnih procesov se odločimo ali bomo nagrajevali individualno ali skupinsko. Ko gre za kompleksen sistem dela, kjer so zaposleni odvisni drug od drugega in od sodelovanja med sabo je prav, da se odločimo za skupinsko nagrajevanje. Paziti je potrebno tudi na notranjo in zunanjo pravičnost nagrajevanja. Notranja zajema enaka plačila za zaposlene, ki opravljajo podobna dela. Zunanja pa primerjave z zaposlenim v drugih podjetjih, ki se ukvarjajo z isto ali podobno dejavnostjo. Nekateri sistemi nagrajevanja vključujejo še hierarhično nagrajevanje. To so nagrade, odvisne od pomembnosti delovnega mesta znotraj podjetja, na primer parkirna mesta za vodilne delavce, dodatna zavarovanja itd. Pomembno je tudi, da sistem nagrajevanja vključuje različne vrste nagrad, od denarnih do nedenarnih. Tu sta pa še dve komponenti, na kateri se ne sme pozabiti pri nagrajevanju zaposlenih. Prva je zagotavljanje varnosti zaposlitve, druga pa plačila na podlagi delovne dobe (Cummings in Worley 2009).

Po Zupanovi (2001, 132–139) proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja sproži potreba po spremembi, kadar obstoječi sistem nagrajevanja ni več učinkovit. V podjetju se ustanovi posebna projektna skupina, ki vsebuje strokovnjake z različnih področij (ekonomike in nadzora, financ, informatike, kadrovskega področja). Njihova prva naloga je pripraviti osnovno analizo obstoječega sistema, kaj je v njem dobrega in kaj slabega. Projektna skupina skupaj z vrhnjim managementom in morebitnimi zunanjimi

svetovalci določijo smernice. Zelo pomembno je, da se že na tej stopnji procesa zagotovi enotnost stališč. Določiti je potrebno vsaj dve podprojektni skupini, ki bosta preučevali osnovne plače in plačila po uspešnosti. Naslednji korak je poglobljena analiza sestavin obstoječega plačilnega sistema. Potrebno je preveriti, kako učinkovito podpirajo izvajanje poslovne strategije ter ali so usklajene s spremembami v okolju. Z analizo plač se ugotovijo potrebne spremembe in oblikujejo predlogi novega sistema. Pri določanju osnovnih plač je potrebno upoštevati zakonske omejitve.

Za določanje zneska plač sta v veljavi dve obliki proračunskega nadzora. Prva deluje od zgoraj navzdol, ko vodstvo podjetja določi znesek za plače za posamezno enoto. Managerji znotraj teh enot določajo višino plač in nagrad za posameznike v skladu z razpoložljivimi sredstvi za njihovo enoto. Druga oblika deluje od spodaj navzgor, ko na osnovi predvidene višine plač posameznih zaposlenih izračunavajo celotni znesek plač za podjetje. Tu je seveda zelo pomemben izračun plač po novem sistemu, da preverimo spremembe v plačni masi in spremembe za posameznika. Prav tako je potrebno plačni sistem tako po višini kot po sestavi umestiti v konkurenčno okolje. Prvi celovit predlog novega plačnega sistema najprej potrdi vrhnji management. Sledi soglasje interesnih skupin, predvsem sindikatov. Če smo k oblikovanju vključili veliko sodelavcev, bo soglasje lažje pridobiti. Pri samem uvajanju novega plačnega sistema je zelo pomembna komunikacija z zaposlenimi. Jasno naj se vidi povezava med vedenjem zaposlenih, kazalci uspešnosti in višino plače. Končni korak po uvedbi sistema plač in nagrajevanja je spremljanje njegove učinkovitosti. Ali dosega zastavljene cilje? Zanimajo nas dejanski stroški v primerjavi s poslovnim načrtom, kako se gibljejo v času in kakšni so v primerjavi s konkurenco. Prav tako je potrebno ugotoviti ali sistem podpira poslovno strategijo ali je konkurenčen in ali so zaposleni zadovoljni. Tudi ko je sistem zgrajen ali prenovljen, se je potrebno zavedati, da tudi ta ne bo večer, zato ga je potrebno ves čas posodabljanje v skladu s spremembami v konkurenčnem okolju (Zupan 2001, 132–139).

Raziskave in izkušnje kažejo, da obstaja več pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost sistema plač in nagrajevanja. Med drugimi so to:

1. *Strategija*. Učinkovit sistem nagrajevanja zaposlenih naj bo narejen tako, da na eni strani privablja nove delavce, na drugi pa deluje motivacijsko tudi na že zaposlene.
2. *Razumljivost*. Sistem naj bo jasen. To pomeni, da posameznik razume želene vizije, cilje, rezultate ali vrednosti, ki jih spodbujamo s sistemom in jih zna udejanjiti.

3. *Odnosi*. Gre za medčloveške odnose znotraj in zunaj organizacije. Dober sistem nagrajevanja je narejen tako, da spodbuja tiste odnose, ki so potrebni za uspešno poslovanje.
4. *Celovitost*. Sistem naj temelji na iskrenosti, zanesljivosti in zaupanju. Če bodo zaposleni ugotovili, da se skuša preko sistema nagrajevanja z njimi manipulirati, jih izkoriščati, da program predstavlja eno, dejansko pa dobijo drugo, takemu sistemu ne bodo zaupali.
5. *Vrednost*. Ne smemo pozabiti, da ima pri vsakem zaposlenem ista nagrada lahko drugačno vrednost. Finančna vrednost je samo eden izmed vidikov.
6. *Obojestranska zaobljuba*. Če sistem nagrajevanja ne podpira poslovne strategije in filozofije podjetja, gre le za nesmiselno razdeljevanje denarja. Če poslovne načrte in cilje skrivamo pred zaposlenimi, to potem nima smisla. Priporočljivo je narediti take načrte, da bodo zaposleni razumeli, kaj je potrebno narediti in jim omogočiti, da vidijo svoj napredek ter kakšno vrednost prinaša njihovo delo (Wilson 2003).

Dobro oblikovan sistem nagrajevanja prinaša veliko pozitivnih sprememb, kot so naslednje (Stone 2002, 8):

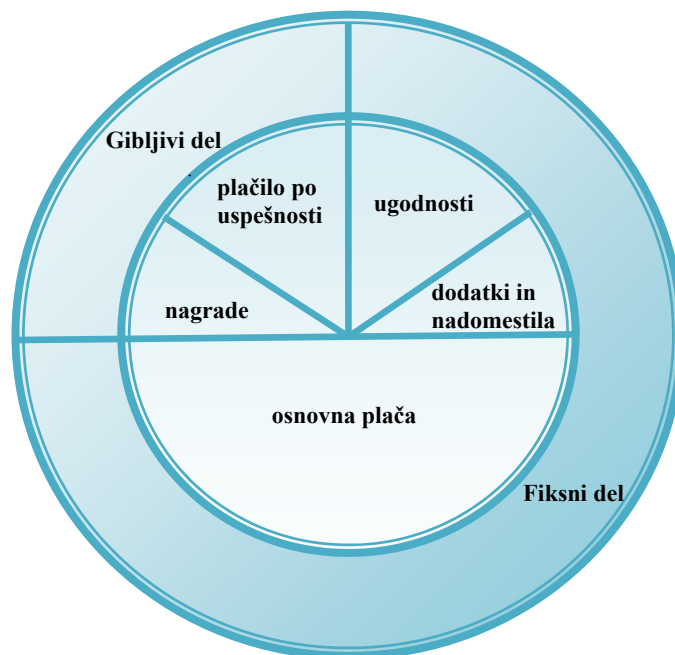
1. *Izboljšave pri opravljanju dela*. Zaposleni opravljajo svoje delo bolje in z večjo vnemo, če vedo, da se njihovi nadrejeni zanimajo zanje ter za njihovo delo.
2. *Izboljšana komunikacija*. Čim bolj tekoča obojestranska komunikacija med managementom in zaposlenimi je eden ključnih dejavnikov uspeha.
3. *Organizacijska usklajenost*. Kadar se cilji posameznih zaposlenih ujemajo s cilji organizacije, lahko govorimo o organizacijski usklajenosti, ki povečuje uspešnost poslovanja. Če so zaposleni dovolj motivirani, se identificirajo z organizacijo. To pomeni, da svoje cilje povežejo s cilji organizacije, saj se zavedajo povezave uspešnost organizacije – nagrajevanje.
4. *Povečan »self-management« zaposlenih*. Kadar zaposleni dobro poznajo vodstvo podjetja, njihove zahteve in pričakovanja ter so dovolj motivirani, se obnašajo tako, da skušajo čim več opraviti sami. Pri svojem delu želijo biti čim bolj samostojni. Sami presojujejo o prioritetah in ne čakajo zgolj na ukaze vodilnih.
5. *Povečano zadovoljstvo zaposlenih*. Zaposleni imajo težnjo po tem, da so čim bolj seznanjeni s pričakovanji vodilnih, hkrati pa želijo povratno informacijo o kvaliteti svojega dela. Več informacij dobijo, bolj se čutijo cenjeni in pomembni, kar povečuje

njihovo samozavest in uspešnost. Več odgovornosti imajo zaposleni, večje je njihovo zadovoljstvo pri delu.

2.4 Sestavni deli sistema plač in nagrajevanja

Delavec torej za opravljeno delo dobi plačilo. Kako je plačilo sestavljeno, ponazarja slika 2.3.

Slika 2.3: Sestava plače



Vir: Zupan (2002, 294).

V osnovi razlikujemo med fiksnim in gibljivim delom prejemkov. Fiksni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja (Zupan 2002, 294). Največji delež fiksnega dela zajema osnovna plača. Le-ta predstavlja osnovno plačilo, do katerega je delavec upravičen. Odvisna je od zahtevnosti dela, za katerega delavec sklene pogodbo o zaposlitvi (Zakon o delovnih razmerjih, 127 čl.). Potem so tu še dodatki (dodatek za nočno delo), nadomestila (dopust, prazniki) in ugodnosti (pokojninsko zavarovanje) (Zupan 2002). Plačilo po uspešnosti in nagrade so v celoti gibljivi del. Sem spadajo plačila za delovno uspešnost, ugodnosti, kot so dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, nagrade za posebne dosežke itd (Faganelj in drugi 2007, 90).

V skladu z veljavnim institucionalnim okvirjem plač in nagrajevanja v Sloveniji lahko prikažemo sestavo tipične slovenske plače (Zupan 2002, 295):

- osnovna plača (plačilo za poln delovni čas, za normalne delovne razmere in za normalno uspešnost);
- dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga, ipd.);
- dodatek za delovno dobo (vsa delovna doba) in za stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju);
- ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje;
- nadomestila za čas, ko zaposleni ne dela (plačilo med dopustom, bolezenske odsotnosti, porodniške, čakanje na delo);
- plačilo za delovno uspešnost (individualna uspešnost, skupinska uspešnost);
- plačilo za uspešnost poslovanja (uspešnost podjetja);
- nagrade za posebne dosežke (inovativnost, nagrade najboljšim ipd.);
- drugi osebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči);
- povračila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek);
- druge ugodnosti po presoji delodajalca (zdravstvene storitve, subvencionirane kulturne, športno rekreacijske dejavnosti, uporaba počitniških zmogljivosti, uporaba službenih avtomobilov, nadstandardno zdravstveno zavarovanje, nezgodno in življenjsko zavarovanje ipd.).

Zaradi veljavne zakonodaje in kolektivnih pogodb, ki dokaj natančno predpisujejo posamezne elemente plače, vključno s številnimi dodatki, so možnosti slovenskih podjetij, da bi sisteme plač in nagrajevanja uporabila kot vir konkurenčne prednosti zelo omejene. Namreč več kot je predpisanih elementov sistema plač (predvsem tistih, ki povečujejo fiksne stroške plače), manj možnosti ima podjetje vključiti konkurenčne elemente (Černetič 1997).

Predvsem so zaskrbljujoči dodatki k plači glede na delovne izkušnje. Ta zahteva otežuje ponovno zaposlovanje starejših delavcev. Ti se namreč po produktivnosti težko primerjajo z mlajšimi delavci, vendar plačni sistem zahteva, da so plačani bolje (Dolenc

in Vodopivec 2007). Zagotovo bi tudi bilo bolj smiselno razmišljati o dodatku na delovno dobo v konkretnem podjetju, tako imenovanem dodatku na stalnost (Černetič 1997).

V nadaljevanju bomo podrobneje preučili posamezne sestavine plače, saj je za samo razumevanje diplomske naloge potrebno, da jih razumemo in ločimo med seboj.

2.4.1 Osnovna plača

Osnovno plačo lahko definiramo na osnovi dveh pravnih virov, ki urejata področje zaposlovanja (Združenje delodajalcev Slovenije g.i.z. 2004):

1. *Definicija po kolektivni pogodbi.* Osnovna plača je plača, ki jo delavec prejme za poln delovni čas, vnaprej določene delovne rezultate in normalne delovne pogoje, s katerimi je bil delavec seznanjen pred sklenitvijo delovnega razmerja oziroma pred razporeditvijo. Določena je s pogodbo o zaposlitvi. Osnovna plača delavca ne more biti nižja od izhodiščne plače oziroma od najnižje osnovne plače ustreznega tarifnega razreda, ustrezne kolektivne pogodbe.

2. *Definicija po Zakonu o delovnih razmerjih.* Osnovna plača je plača, ki jo delavec prejme za poln delovni čas, upošteva zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost so pogoji dela, v katerih delavec kontinuirano opravlja delo. Razvidni so lahko iz pogodbe o zaposlitvi, sistemizacije delovnih mest itd.

2.4.2 Dodatki

Nekatere dodatke slovenski predpisi zelo podrobno opredeljujejo (njihovo višino, način izplačevanja), nekatere pa opredeljujejo le načeloma. Zakonodaja torej dopušča možnost, da so v nekaterih dejavnostih ti dodatki potrebni, v nekaterih pa ne. V vsakem primeru predpisi zahtevajo od delodajalcev in delavcev določitev dodatkov in njihove višine v pogodbah o zaposlitvi ali aktih (Lipičnik 1998).

Tako po Zakonu o delovnih razmerjih (2002) ločimo dodatke³ za posebne pogoje dela, kot so dodatek za nočno delo, dodatek za nadurno delo, dodatek za delo v nedeljo,

³ Poleg teh lahko v kolektivnih pogodbah posameznih panog srečamo tudi naslednje dodatke: dodatek za blagajniški riziko, dodatek za funkcionalna znanja, dodatek za prekinitev dela, dodatek za mentorstvo pripravnikom, dodatek za dežurstvo, dodatek za čas nošenja orožja ipd.

dodatek za delo na praznike in dela proste dneve po zakonu. Delavcu poleg naštetih pripada tudi dodatek za delovno dobo, ki se določi s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti.

2.4.3 Nadomestila

Nadomestilo je tisti del plače delavca, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. Gre v bistvu za prejemke za nedelo. Med delovnim razmerjem namreč lahko nastanejo objektivne okoliščine na strani zaposlenega, na strani delodajalca ali zunanje okoliščine, ki onemogočijo normalo opravljanje dela (Lipičnik 1998).

Po Zakonu o delovnih razmerjih (2002) lahko povzamemo, da se nadomestila plačujejo za čas koriščenja letnega dopusta, za odsotnost zaradi osebnih okoliščin (npr. lastna poroka), za dela proste dneve, za izobraževanje, za čas udeležbe v krvodajalski akciji, za čas zdravstvene nesposobnosti, za porodniški dopust, za starševski dopust, za čas pripora, za invalidsko nadomestilo delavcem, ki jim je priznan status delnega invalida, za čas, ko delodajalec ni zmožen zagotavljati dela itd.

2.4.4 Ugodnosti

Ugodnost je določeno plačilo ali storitev, ki prispeva k večji kakovosti življenja in jo delodajalec ponuja delavcem v skladu z zakonom ali po svoji presoji (Zupan 2001, 283).

Lipičnik (1998) našteva naslednje možne ugodnosti: varstvo otrok (finančna pomoč ali pa ponujajo varstvo otrok v podjetju), pomoč pri izobraževanju (tečaji za nepismene, povračilo stroškov šolanja, štipendije za otoke zaposlenih), finančna pomoč (varčevanje in posojila), športni programi in programi za boljše počutje (aerobne vadbe in programi proti kajenju), pomoč pri reševanju stanovanjskega problema, pri selitvi (pomoč pri prodaji nepremičnin, plačilo selitve), varstvo starejših (informiranje in svetovanje o tem, kako delati s starejšimi) itd.

2.4.5 Plačilo po uspešnosti

Delovna uspešnost pomeni preseganje normalnih delovnih okvirov in rezultatov dela. S pomočjo prej opredeljenih kriterijev izračunamo delež stimulatívnega, variabilnega dela plače (Merkač Skok 2005).

Uspešnost se ustvarja na različnih ravneh, katero lahko tudi ugotavljamo in nagrajujemo na različnih ravneh (Uhan 2000):

1. *Posamezen delavec*. Tu ugotavljamo in nagrajujemo predvsem individualno delovno uspešnost vsakega delavca posebej.
2. *Delovno povezana skupina delavcev*. Delovni skupini vnaprej določimo delovni program (obseg in kakovost nalog, stroške dela, usposobljenost delavcev) in potem primerjamo, kako posamezni delavci opravijo nalogo. Delavec, ki bo naredil več, bolje in z manj stroški, bo prejel večjo plačo.
3. *Kolektiv*. Uspešnost kolektiva ugotavljamo z ekonomskimi in drugimi kategorijami delovanja organizacije, predvsem pa s kazalniki uspešnosti.

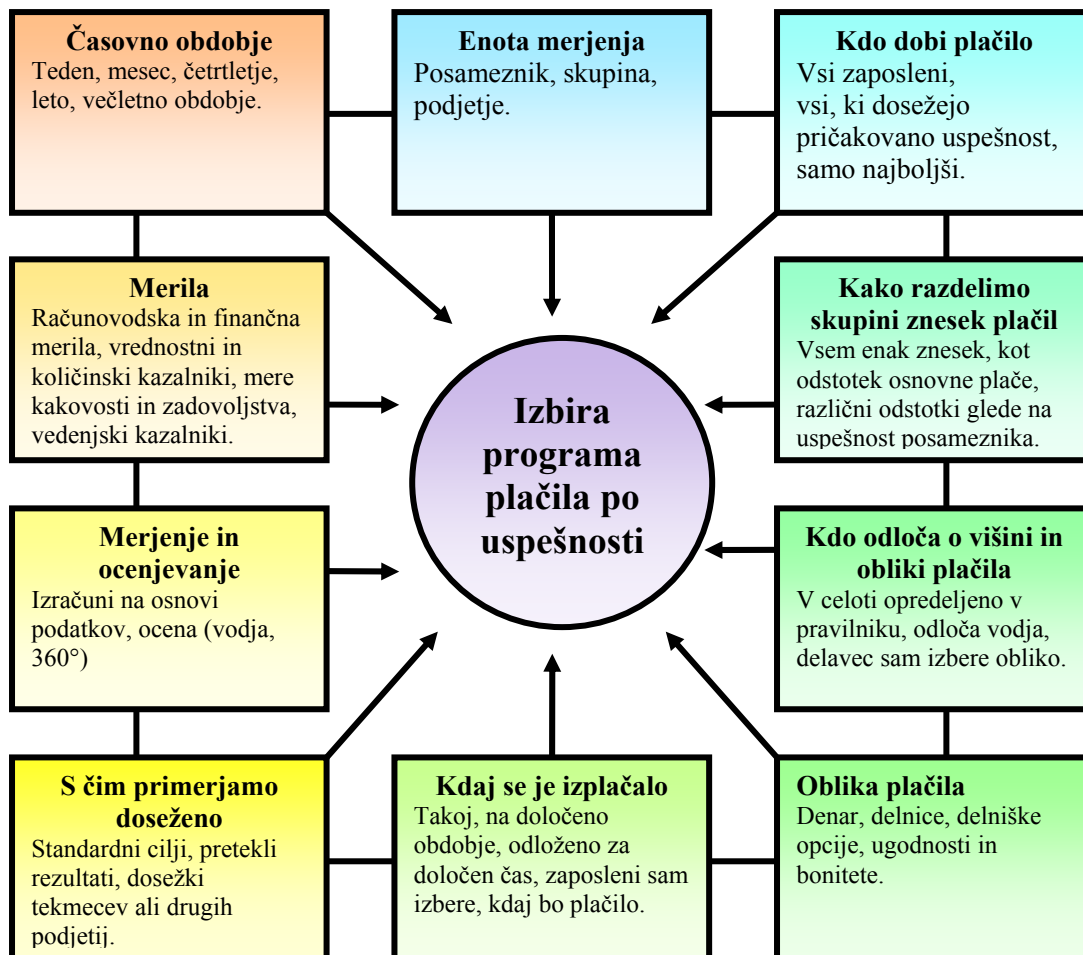
Če želimo, da ima nagrajevanje po uspešnosti sploh smisel, je potrebno ocenjevanje posameznikove uspešnosti opraviti v povezavi z uspešnostjo organizacije. Lipičnik (1998, 239–240) tako predlaga dva načina:

1. *Program delitve prihrankov (angl. gain-sharing)*. Gre za način, ko se del prihrankov, ki jih ustvarijo delavci, vrne delavcem v obliki bonusa. S tem podjetje spodbuja zaposlene k večji produktivnosti, kakovosti in racionalizaciji s stroški. Podjetje z delitvijo prihrankov tudi ohranja dobre odnose med zaposlenimi.
2. *Program delitve dela dobička (angl. profit-sharing)*. Gre za način, ko se med zaposlene razdeli del dobička. Podjetja tako povečujejo pripadnost, sodelovanje in interese delavcev za uspešnost organizacije.

Poleg gotovinskih nagrad se vedno bolj uveljavljajo tudi plačila v obliki delnic ali delniških opcij, s katerimi skušajo podjetja povečati pripadnost delavcev in njihovo dolgoročno usmerjenost. Kakšen program nagrajevanja uspešnosti bomo izbrali, je odvisno od mnogih dejavnikov, ki jih lahko vidimo na sliki 2.4. Lahko se odločimo za eno izmed opisanih možnosti v tabeli ali za njihovo kombinacijo, npr. del nagrade izplačamo z gotovino, del z delnicami; del nagrade dodelimo vsem delavcem, del samo

posameznikom. Na končno odločitev o programu pa najbolj vpliva poslovna strategija in cilji, ki jih želimo doseči (Zupan 2001).

Slika 2.4: Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti



Vir: Zupan (2001, 160).

Bolle de Bal (1990) je izpostavil tudi slabe lastnosti, ki jih lahko prinaša način plačila po uspešnosti. Za delodajalca pomeni uvedba takega sistema dodaten strošek, kompleksnost obračunavanja, morebitno zmanjšanje proizvodjalnih sil zaradi utrujenosti in neupoštevanja pravilnika o varnosti pri delu ter možno podcenjevanje kakovosti dela. Tak sistem lahko prinaša tudi neravnovesja v plačah znotraj podjetja, ljubosumje med delavci, nezaupanje pri delavcih itd. Prav tako ima plačilo po uspešnosti številne posledice, ki nasprotujejo interesu delavca. Te so na primer negotovost in gibljivost plač, dovzetnost plače za neugoden gospodarski položaj, negotovost zaposlitve zaradi dviga produktivnosti, večja utrujenost in preobremenjenost zaradi večjega dela,

nerazumevanje kompleksnih načinov obračunavanja plače, kar je vir frustracij in občutka nepravilnosti.

2.4.6 Nagrade

V strokovni literaturi pojem »nagrada«⁴ sicer zajema vse prejemke, ki jih zaposleni prejmejo za opravljeno delo poleg plače. Vendar smo posamezne sestavine sistema plač in nagrajevanja že opisali v prejšnjih poglavjih. Tako se bomo v tem poglavju osredotočili na finančne in nefinančne nagrade, ki jih zaposleni še lahko prejme poleg že omenjenih.

2.4.6.1 Finančne nagrade

Delavec je lahko zaradi njegove uspešnosti pri delu, dodatnih sposobnosti, spretnosti ter izkušenj dodatno finančno nagrajen. Če ta plačila niso vključena v osnovno plačo, jih lahko opišemo kot gibljive finančne nagrade. Najpogostejše so naslednje oblike:

- plačilo na osnovi individualne uspešnosti posameznika;
- bonusi za uspešno delo, ki jih dobijo posamezniki, skupine ali organizacija v gotovini ali enkratnih zneskih za posebne dosežke;
- finančne spodbude, kot nagrade za doseg vnaprej določenih ciljev;
- provizije – poseben način spodbujanja dela s plačilom po prometu, ki ga zaposleni ustvarijo (največkrat za motiviranje prodajnega osebja);
- plačila, povezana s storitvijo, ki jo zaposleni opravljajo – vnaprej določen točkovnik, po katerem se potem plačuje zaposlene;
- plačila, povezana s posameznikovi kompetencami;
- plačila, povezana s posameznikovim vložkom;
- plačila, povezana s posameznikovimi spretnostmi ali znanjem;
- plačila, povezana s posameznikovim razvojem kariere in prevzemom odgovornosti (Armstrong 1999).

Zupanova (2001, 211) pravi, da lahko poleg priljubljenih denarnih nagrad, podarimo tudi mnogo drugih. Podjetja pogosto uporabljajo naslednje: zlate ure, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke (za golf

⁴ Nagrada (*angl. Reward*): vse, ne glede na obliko, kar delodajalec delavcu da poleg plače in je povezano z uspešnostjo (Zupan 2001, 281).

ali tenis), knjige, poslovne kovčke, prenosne telefone, računalnike za domačo uporabo, polet z balonom, darila za člane družine, majice ali kape z zabavnimi napisi, odobren prosti čas, opravljanje določenih storitev za delavca (pranje avtomobila, čiščenje na domu) itd.

2.4.6.2 Nefinančne nagrade

Henderson (2003, 23–27) je mnenja, da nefinančne nagrade sicer niso del plačnega sistema, a vendar so te najpomembnejše pri dviganju produktivnosti. Te nagrade zadovoljujejo čustvene in intelektualne zahteve posameznika. Zaradi njih se ljudje dobro počutijo, omogočajo jim, da izkoristijo svoje talente in spodbujajo dobre odnose med sodelavci. Obstaja veliko število nefinančnih nagrad, zato jih je Henderson razvrstil v sedem skupin:

1. *Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu.* Najverjetneje ena najcenejših in najbolj učinkovitih nagrad, ki jih organizacija lahko da zaposlenemu je potrditev, da je zaposleni koristen in pomemben člen organizacije.
2. *Zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti.* Delavci pričakujejo prijetno, čisto, urejeno in varno delovnega okolja, ki ne bo vplivalo na poslabšanje njihovega fizičnega zdravja. Vedno več pozornosti zahteva tudi delavčevo psihično zdravje. Tehnološki napredek, povečanje delovnih nalog, konstantno učenje povzročajo dodatne psihične in čustvene težave delavcev. Čeprav jih je skoraj nemogoče premagati, je že veliko narejeno, če se jih zavedamo in s primernim usposabljanjem skušamo omejiti njihov negativni vpliv na uspešnost posameznika.
3. *Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov.* Ena največjih nagrad, ki jih lahko dobimo z delom, so dobri odnosi in sodelovanje med sodelavci. Management s spodbujanjem sodelovanja, zaupanja, prijateljstva in lojalnosti pripomore k boljši delovni klimi.
4. *Oblikovanje delovnih mest, ki zahtevajo ustrezno pozornost in prizadevanja.* Delovno mesto naj ne bo dolgočasno. Omogočena naj bo možnost napredovanja in osebne rasti. Tu ni nujno, da gre za vertikalno napredovanje, lahko tudi samo nov naziv za posameznika, ki mu omogoča pri delu več svobode, več samostojnega dela.
5. *Ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog.* Zaposleni naj imajo na voljo vse potrebno, da dobro in z zadovoljstvom opravijo svoje delo (dovolj časa za izvedbo nalog, omogočeno pridobivanje znanja in spretnosti za izvedbo nalog, tehnologija).

6. *Ukrepi za večji nadzor nad svojim delom.* Vedno bolj je uveljavljeno mišljenje, da je zaposlene potrebno vključiti v procese odločanja in načrtovanja o svojem delu (fleksibilen delovni čas, lastna izbira lokacije dela).

7. *Podpora vodstva.* Vodstvo naj bo vzor zaposlenim, da jim ti sledijo in jih spoštujejo. Zaželeno je, da zaposlenim vodstvo nudi pomoč pri uvajanju in usposabljanju, jim svetuje in jih s konstruktivno kritiko usmerja. Prav tako pa naj tudi vodstvo pri odločitvah upošteva zaposlenega ali mu jih celo prepusti.

Mihaličeva (2006, 216–217) se strinja, da imajo največji učinek prav nefinančne nagrade, saj prinašajo notranje zadovoljstvo. Priporoča uporabo naslednjih nagrad: napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, horizontalno ter vertikalno napredovanje, omogočanje bolj odgovornega dela, dodatni prosti dnevi, javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci, zagotovitev boljših delovnih pogojev, dajanje večje podpore in izkazovanja zaupanja, omogočanje večjih izzivov pri delu ter razne simbolne nagrade.

Učinkovite so tudi povsem nematerialne nagrade, kot je pohvala, pisna pohvala, pismo z zahvalo za dobro opravljeno delo, posebne čestitke, bolj zvoneč naziv delovnega mesta, nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitenih gradivih podjetja ali oglasih, poimenovanje pisarne ali kakega druge prostora po najboljšem sodelavcu itd (Zupan 2001, 211–212).

2.5 Denar in (ne)motivacija

Denar ljudje rabijo in si ga tudi želijo. Zato je denar močan, a še zdaleč ne edini dejavnik motivacije. Jasno je, da je denar povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Sam po sebi ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Od človeka do človeka je odvisno, kakšen pomen mu pripisuje, prav tako pa se njegovo dožemanje spreminja v različnih časovnih obdobjih za posameznika (Lipičnik 1998).

Po nekaterih raziskavah naj bi zaposleni, ki so trdili, da so finančni problemi izvir njihovega nezadovoljstva pri delu, s tem prikrivali neko globlje, manj oprijemljivo nezadovoljstvo z delom. Tako je vodilnemu lažje reči, da odhaja zaradi prenizke plače,

kot pa da odhaja, ker mu delovno mesto ne zbuja ponosa. Zaradi tega je višina plače kot glavna motivacija za delo postala vprašljiva (Černetič 1997).

Kohn (1993) meni, da denarne nagrade odvrtaajo delavce od ustvarjalnosti na delovnem mestu. Denarne nagrade namreč največkrat temeljijo na uspešnosti, zato si zaposleni ne upajo tvegati pri delu, ampak raje delajo po že ustaljenih navadah. Prav tako z denarnimi nagradami ne rešujemo težav na delovnem mestu, ampak se jim izogibamo. Tako lahko na primer z denarnim spodbujanjem zaposlenih k povečanju prodaje prikrivamo slabo vodenje podjetja. Denar pa lahko uničuje tudi dobre odnose med zaposlenimi. Ker denar deluje kot faktor zunanje motivacije, zaposlene vodi želja po denarju, namesto da bi delali dobro. Med seboj se začnejo primerjati, v sodelavcih vidijo konkurenco in ne sodelovanja. Bolj kot te nagrade promoviramo, bolj demotivacijsko to deluje na tiste, ki te nagrade ne dobijo.

Razprava o denarju kot dejavniku motivacije je zelo stara in seveda še zmeraj ni zaključena. Vsekakor pa lahko strnemo nekatere splošno sprejete ugotovitve o motiviranju z denarjem:

1. Denar je dober motivator za tiste, ki ga potrebujejo, ali za tiste, ki ga dovolj cenijo. Ljudje namreč zelo različno gledamo na simboliko, moč in vrednost denarja. Torej, večja kot je potreba po njem, večja je njegova motivacijska moč.
2. Denar je najučinkovitejši takrat, ko ima najbolj vidne učinke. Veliki, enkratni zneski ljudem veliko pomenijo, z njimi si lahko kupijo luksuzne dobrine.
3. Denar motivira, ko dejansko nagraduje uspešnost. Če ljudje razumejo in vidijo povezavo med njihovim vložkom in denarnim prejemkom, se bodo čutili odgovorne za svoj dohodek (Furnham 2005).

Dobre namere motiviranja se lahko tudi hitro izjalovijo. S plačnim sistemom lahko uničujemo motivacijo, če delavci ugotovijo, da njihova plača ni povezana z delom in če dobijo vedno isto plačo, ne glede na njihove vloške. Težave se pojavijo tudi, ko delavci primerjajo svojo plačo s plačami kolegov v drugih podjetjih ali s svojo prejšnjo plačo in pridejo do zaključka, da je sistem nepravilen. Demotivacijsko deluje tudi prenizka plača, ki nam omogoča le kupovanje hrane (Lipičnik in Možina 1993).

Problem je tudi, da je vrednost denarne nagrade kratkotrajna. Ker se večina velikih finančnih nagrad dodeljuje letno, mine vmes preveč časa in zaposleni nanjo hitro pozabijo. Lahko se tudi zgodi, da delavci nagrado za izjemne dosežke, ki se dodeli prevečkrat, že pričakujejo. Prvič, mogoče tudi drugič, je taka nagrada posebna za delavce, potem pa mislijo, da so do nje že upravičeni. In ne nazadnje, denarna nagrada zmanjšuje notranjo motivacijo. Pogosto delavci dodatno delajo že zaradi samega zadovoljstva, da rešijo nek problem, končajo nalogo ali navdušenja nad novim izzivom. Ko pa se začno zavedati, da bodo za dodatno delo plačani, se rado zgodi, da ga bodo začeli opravljati prav zaradi denarja in ne več zaradi notranje motivacije (Deeprise 1994). Prednosti in slabosti denarnih nagrad lahko ponazorimo s tabelo 2.1.

Tabela 2.1: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

Prednosti	Slabosti
So zaželene.	Niso obstojne.
So preproste.	So vsakdanje.
Vsi jih lahko razumemo.	Težko jih nadgradimo.
Lahko so dodatna spodbuda.	Lahko postanejo samoumevne.

Vir: Zupan (2001, 211).

Gruban (2006, 21) trdi, če bi se slovenske organizacije in podjetja pravilno in pravočasno začela ukvarjati z upravljanjem »človeškega kapitala«, bi bil pritisk na plače nedvomno občutno manjši. Tako je tudi mnenja, da veljamo za eno izmed držav, ki denarno nagrajevanje malikujejo, oblike nedenarnega spodbujanja zavzetostih zaposlenih pa podcenjujejo. Večina vodij še vedno misli, da je denar najvažnejši motivator, vendar ni. Stvari, ki najbolj motivirajo, so razmeroma enostavne in ne stanejo veliko. Najbolj učinkujejo enostavne, zabavne in kreativne nagrade. Zavedati pa se je potrebno, da različne ljudi motivirajo različne stvari.

Vprašanje izbire denarnih in nedenarnih nagrad pa sploh ni tako pomembno kot vprašanje, kaj ter kako pogosto naj nagrajujemo. Nagrada je že sama po sebi pozitivna gesta in ima zato ne glede na obliko pozitiven učinek. Najboljši načini nagrajevanja so tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto, ob vseh uspehih, dosežkih in razvojnih napredkih zaposlenih. Prav tako bomo najboljše nagrajevali, če nagrajemo uspešnost in učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj, sposobnosti in druge kompetence,

inovativnost, prizadevnost, požrtvovalnost ter solidarnost s sodelavci, učenje, storilnost ipd. Najboljši načini nagrajevanja so tisti, ki imajo jasno in natančno opredeljena merila, pogoje za nagrade ter veljajo za vse. Hkrati naj se izvaja denarno in nedenarno nagrajevanje. Nekatero oblike nedenarnega nagrajevanja (npr. izobraževanje, napredovanje, simbolne nagrade) so sicer nekoliko učinkovitejše od denarnih, vendar je najbolje, da nagrade kombiniramo in nedenarni pridružimo še denarno (Ilič 2002; Mihalič 2008).

2.6 Širše pojmovanje sistema plač in nagrajevanja

Posameznikova pričakovanja o tem, kaj mora podjetje nuditi posamezniku za njegovo delo, poimenujemo psihološka pogodba (Zupan 2002, 296).

Psihološko pogodbo skleneta delojemalec in njegov delodajalec. To je neformalna poslovna pogodba, ki sta si jo medsebojno obljubila zaposleni in organizacija. Zaradi sklenjene psihološke pogodbe vedno vesta, kaj je potrebno narediti in uresničiti ter kaj lahko pričakujeta eden od drugega. Pogodba temelji na obojestranski obljubi, občutku pravičnosti in zaupanju (Mihalič 2007).

Na sliki 2.5 si lahko podrobneje pogledamo širše pojmovanje sistema plač in nagrajevanja, kot ga obravnava psihološka pogodba.

Slika 2.5: Širše pojmovanje sistema plač in nagrajevanja



Vir: Gorišek in Tratnik (2003, 43).

V psihološko pogodbo so vključeni materialni dejavniki (plača, ugodnosti) in nematerialni dejavniki (odnos delodajalca do delojemalca, varnost zaposlitve). Od posameznikovih vrednot, interesov, potreb in razpoložljivih možnosti pa je odvisno, kakšna bodo njegova pričakovanja. Zato lahko enaka ponudba delodajalca pomeni povsem drugačno dožemanje izpolnjevanja psihološke pogodbe za različne ljudi. Težave nastanejo, če se pojavi občutek kršitve psihološke pogodbe. Delavcu pade motivacija, poveča se nezadovoljstvo in odsotnost z dela (Zupan 2002).

Poznamo več vrst psiholoških pogodb (Ćurić 2008, 45):

1. *Prisilna pogodba*. To pogodbo oblikujejo tisti zaposleni, ki zaradi takšnih in drugačnih lastnosti ali okoliščin nimajo druge možnosti za zaposlitev. Razlogi so lahko nizka tržna vrednost zaposlenega, nizka samopodoba ali pa t. i. »zlata kletka«⁵. Take ljudi vodimo s postavljanjem zahtev in nadzorom.

⁵ Biti ujet v zlato kletko pomeni, da smo se zavedno ali nezavedno odločili, da menjamo življenjske vrednote, kot so prosti čas, knjižki, odnosi, za drag avtomobil, razkošno stanovanje ali druge materialne dobrine (Žaler 2006).

2. *Kalkulativna pogodba*. To pogodbo imajo s podjetjem tisti zaposleni, ki menijo, da se jim ta zaposlitev splača. Razlogi so lahko finančni, ugoden delovni čas, narava dela, oddaljenost, ugled podjetja itd. Ker je za take delavce ključnega pomena priložnost, jih vodimo tako, da tudi vizijo podjetja skušamo prevesti v priložnost.

3. *Identifikacijska pogodba*. Tak zaposleni se identificira s podjetjem ter ga doživlja kot del sebe. Pogoj za nastanek te pogodbe je zadostno prekrivanje osebnih vrednot z vrednotami podjetja. Vodimo jih s predstavitvijo vizije podjetja.

Vlaganje v osebno rast, vzpodbudno delovno okolje in privlačno prihodnost so torej nujne naložbe za podjetje, če želijo doseči večjo uspešnost zaposlenih ter posledično večjo uspešnost podjetja (Gorišek in Tratnik 2003).

3 MOTIVACIJA

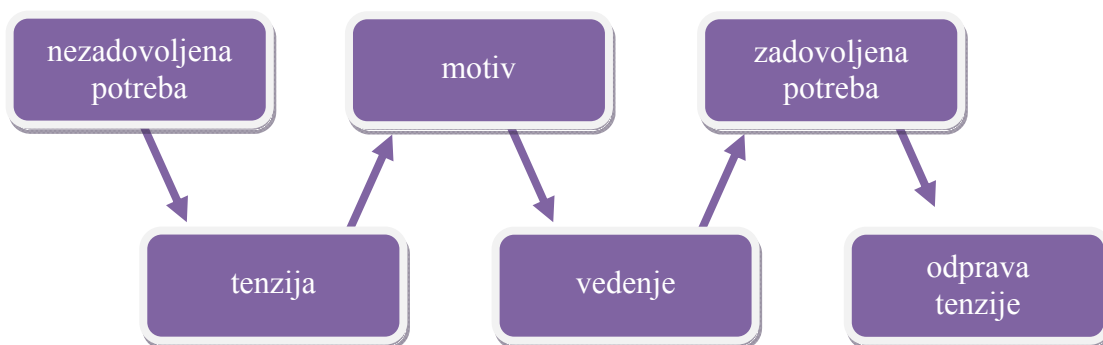
V tem delu diplomske naloge se bomo podrobneje seznanili s pojmom motivacije. Namen poglavja je prikazati njeno povezanost s človekovimi aktivnostmi ter njegovim delom.

3.1 Opredelitev pojma motivacije

»Motivacija je sila, ki daje energijo, smer in vztrajnost našemu vedenju, motiv pa je cilj ali vzrok našega vedenja« (Svetina 2008, 70).

Kadar se pri posamezniku pojavi potreba v obliki nekega občutka pomanjkanja ali prenasičenosti, ta občutek pride v našo zavest in preide v motiv. Motiv je potreba, usmerjena k določenemu cilju, od katerega pričakujemo, da bo zadovoljil naše potrebe. Takrat si zamislimo, kako bi ta cilj dosegli. Usmerimo se k njemu in se mu približujemo, dokler ga ne dosežemo in zadovoljimo svoje potrebe. Ta proces imenujemo osnovni motivacijski proces (Babšek 2009). Proces je prikazan na sliki 3.1.

Slika 3.1: Osnovni motivacijski proces



Vir: Treven (1998, 75).

Motivi so lahko primarni ali sekundarni. Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, da lahko preživi. To so: lakota, žeja, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in drugi. Ti motivi so prirojeni in so zato značilni za vse ljudi. Sekundarni motivi pa so naučeni in so zato odvisni od razvitosti družbe, v kateri živi posameznik. Med pomembnejše sekundarne motive spadajo: moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status (Treven 1998).

Ločimo med notranjo in zunanjo motivacijo. Pri prvi sledimo osebnim interesom in urimo sposobnosti. Gre za naravno težnjo po iskanju in osvajanju izzivov. To pomeni, da naredimo nekaj, tudi kadar nam ni treba. Pri zunanji motivaciji pa nas sama aktivnost ne zanima, pomembno nam je le-to, kaj nam bo ta aktivnost prinesla (Woolfolk 2002).

3.2 Motivacija za delo

Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti (Mulej 1992).

Kot smo že omenili, motivacija zajema notranje in zunanje razloge za to, da ljudje delajo. Posamezniki so notranje motivirani, ko v delu vidijo užitek, zadovoljstvo, interes, se skozi delo izražajo ali pa v njem vidijo izziv. Ko pa posamezniki delajo, da bi dosegli nek cilj, ki ne izhaja iz dela samega, pravimo da so zunanje motivirani (Amabile 1993).

Lahko bi rekli, da nam notranje zadovoljstvo prinašajo zanimivost dela, potreba po varnosti, posebne nagrade, lahko pa tudi strah pred izgubo privilegijev in moči. Med dejavnike zunanje motivacije pa spadajo denar, nagrade in bonusi. Študije so pokazale, da je zunanja motivacija kratkotrajnejša, saj so naši notranji interesi, potrebe in njihovo zadovoljevanje mnogo močnejši ter ustvarijo večjo kreativnost v podjetju (Luckmann Jagodič in Pacek 2003).

Lipičnik (1994) pravi, da brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti in posledično ne more zadovoljiti svojih potreb. V kombinaciji z določenimi sposobnostmi in znanjem je prav motivacija tisto, zaradi česar ljudje delajo. Motivacija za delo posamezniku pomaga uresničiti svoje cilje in cilje organizacije, kjer je zaposlen. Managerji jo uporabljajo kot orodje za vodenje človekove aktivnosti v želeno smer.

Ko vodstvo oblikuje cilje v organizaciji, naj bi upoštevalo tudi cilje posameznika in dejavnike zunaj organizacije. Posamezniki se namreč v organizacije vključujejo zato, da bi izpolnili svoje cilje. Skladnost med posameznikovimi in organizacijskimi cilji pa se

doseže le redko. Paziti je potrebno, da se cilji ne izključujejo, saj temu sledi nizka produktivnost in nezadovoljstvo. Potemtakem je naloga managementa analiza in uskladitev želja zaposlenih s cilji organizacije. Dobro je, da zaposleni občuti osebno zadovoljstvo v pričakovanju in doseganju čedalje večjih rezultatov. Prav tako naj bo zaposleni pripravljen prilagajati svoje vrednote in cilje organizacijskim, obenem pa naj s svojim delovanjem tudi sam spreminja organizacijske cilje (Černetič 1997). Kako dosežemo osebne cilje s pomočjo organizacijskih, vidimo na sliki 3.2.

Slika 3.2: Interakcija med osebnimi in organizacijskimi cilji



Vir: Černetič (1997, 98).

K uspešnosti podjetja pripomorejo posamezniki, s tem ko uresničujejo njegove vizije in cilje. V podjetju naj bo zato razvit dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti vizije podjetja. Cilji so povezani s tokom uspešnosti, ko posameznik in podjetje uravnorežita izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih prinašajo rezultati. Tako ima podjetje korist od posameznika in posameznik ima korist od uspešnosti podjetja, kar se pokaže v nagradah za doseženo uspešnost (Zupan 2001, 14–15).

Ko govorimo o organizacijskih ciljeh in njihovem povezovanju s plačanim sistemom, je dobro biti pozoren na različne reakcije zaposlenih. Niebel (2003) tako izpostavi tri, na katere je potrebno biti vedno pozoren:

1. *Večina ljudi ne mara sprememb.* Prvič zato, ker sprememba pomeni, da je bilo s prejšnjim delom nekaj narobe. In drugič, ljudje smo bitja navad. Če nam nekdo skuša spremeniti navade, to sprejmemo z odporom.

2. Večini ljudi na prvo mesto postavi varnost zaposlitve. To je povezano s človekovim nagonom za preživetje in samoohranitev.

3. Ljudje imajo potrebo po pripadnosti, posledično na njihovo vedenje lahko vpliva skupina, kateri pripadajo. Pogosto se zaposleni, ki so člani sindikata, negativno odzovejo na vse spremembe, ki jih predlaga management. Prav tako se delavci znotraj delovne skupine slabo odzivajo na spremembe, ki jih predlaga nekdo od zunaj.

Na motivacijo v delovnem okolju vplivajo zelo različni dejavniki. Strnemo jih lahko v štiri glavne skupine (Vukasović-Žontar 2004, 76–84):

1. Kadrovska politika podjetja

a) *Sistem nagrajevanja.* Pomembno je, da je v podjetju razvit tak sistem nagrajevanja, ki povezuje uspešnost z nagrado, vsebuje razne finančne in nefinančne nagrade ter podaja jasne, transparentne in pravične kriterije za vrednotenje dela.

b) *Sistem napredovanja in osebnega razvoja posameznika.* Zasnovan naj bo na jasnih, uporabnih kriterijih, ker s tem pripomorejo k večji pravičnosti in posledično pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

2. Dejavniki, povezani s stilom vodenja in kulturo podjetja

a) *Medsebojni odnosi.* Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi, način obnašanja v timu in odnos z nadrejenimi – vse to vpliva na našo percepcijo in zadovoljstvo z delovnim okoljem.

b) *Stil vodenja*⁶. Je pomemben dejavnik pri ustvarjanju kreativnega in produktivnega delovnega vzdušja ter pozitivnega načina reševanja problemov.

c) *Podjetniška klima in kultura.* Pomembno je, da se kultura podjetja goji tudi v vsakodnevnih odnosih in splošnih politikah podjetja ter ne samo na deklarativni ravni.

3. Dejavniki delovnega mesta

a) *Delo v skupini/individualno delo.* Delo v skupini je lahko dejavnik motivacije, če je pravilno vodeno, načrtovano in spodbujano ter če smo za takšno delo izbrali sodelavca, ki je po svojih osebnostnih lastnostih nagnjen k delu v skupini. Obratno velja tudi za individualno delo.

⁶ Stil vodenja je relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja zastavljenih ciljev. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja (Kovač v Kovač in drugi 2004, 22).

b) *Zanimivost/monotonost dela.* Paziti je potrebno, da postavimo prave ljudi na prava delovna mesta. Prav tako je dobro poskrbeti za občasne spremembe delovnih nalog ali pa celo delovnih mest.

c) *Možnost iniciative in samostojnosti.* Možnost iniciative je naravna želja po uveljavljanju lastnih idej in velikokrat posledica pridobljenega znanja. Nekatera podjetja to spodbujajo s sistemi dajanja predlogov.

d) *Smiselnost/pomembnost dela.* Bolj ko ima posameznik jasno predstavo o pomembnosti in vlogi svojega dela, bolj je zadovoljen s svojim delom in bolj motiviran za delo v prihodnje.

e) *Delovni čas.* Upoštevati je potrebno posebne pogoje in jih primerno nagraditi oziroma takšno delo kompenzirati z različnimi drugimi spodbudami ali možnostmi.

4. Dejavniki delovnih razmer in okolja

a) *Dejavniki varnosti in zdravja pri delu.* Ti dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih večinoma posredno in bolj v negativnem smislu, zato je pomembno, da podjetje poskrbi, da se hrup, vlaga, hlapi, prepah ipd. zmanjšajo na nivo, ki je prijeten za zaposlene.

b) *(Ne)prijetno delovno okolje.* Tu mislimo na dejavnike, ki lahko z minimalnimi stroški bistveno pripomorejo k dobremu počutju in motiviranosti za delo: primerna razsvetljava, barve sten in pohištva, vonjave, klimatiziran zrak, čajna kuhinja, manjše pozornosti, namenjene delavcem itd.

Visoka motiviranost v delovnem okolju prinaša vidne koristi. Ne gre samo za boljše opravljeno delo in večji obseg opravljenih nalog, temveč tudi za boljše vzdušje v kolektivu. To pa prinaša med drugim tudi manj zamujanja na delo, manj izostajanja z dela in nižjo stopnjo fluktuacije (Stare 2007).

3.3 Demotivatorji

Človeka, ki je motiviran, prepoznamo po njegovi navdušenosti nad delom, odločnostjo, sodelovanjem, doseganjem rezultatov in pripravljenostjo na spremembe. Na drugi strani se nemotiviran človek delu izmika, ne sodeluje, se pritožuje in prelega delo na druge (Gorišek in Tratnik 2003).

Forsyth (2000) opredeli vpliv nemotivacije pri delu. Posameznik spremeni delovne navade tako, da večkrat izostaja od dela, med službo opravlja svoje osebne stvari (po telefonu, internetu), daljša odmore, pri samem delu ni več natančen in zbran, o delu začne širiti govorice ter k temu napeljuje tudi druge. Nemotiviranost za dela povzroča tudi manjšo skrb, kar pomeni slabšo kvaliteto dela, zmanjša se hitrost opravljanja dela, količina ustvarjalnih prispevkov je manjša. Tak delavec ni več pripravljen sprejeti odgovornosti, na delo prihaja pozno in išče vzroke za predčasen odhod z dela, ker ni več pozoren na samo izvedbo dela, prihaja do večjega števila napak, predvsem pa taki delavci slabo vplivajo na organizacijsko kulturo.

Obstajajo torej dejavniki, ki na motivacijo zaposlenih vplivajo v negativnem smislu. Te dejavnike je Spitzer poimenoval demotivatorji. Dobro je, da managerji prepoznajo demotivatorje in jih odstranijo, če želijo, da bo motiviranje uspešno. Demotivatorji namreč spodbujajo strah in jezo zaposlenih, poleg že prej omenjenih spremenjenih delovnih navad pa lahko vplivajo celo na zdravstveno stanje zaposlenih. Najpogostejši demotivatorji so (Spitzer 1995):

1. *Politika podjetja.* Gre za nenapisana pravila v zvezi z močjo in vplivom v organizaciji. Nagrajeni so tisti, ki vedo, kako se obnašati, če želijo kaj doseči (komu se prikupovati, koga se bati, koga se izogibati).
2. *Nejasna pričakovanja.* Ne da bi se zavedali, managerji včasih posredujejo zaposlenim mešana sporočila in nasprotujoče si zahteve, ki povzročajo razočaranje in jezo (enkrat na primer zahtevajo, da se poveča produktivnost, drugič, da je kvaliteta izdelka na prvem mestu).
3. *Neproduktivno sestankovanje.* Ob neorganiziranih, dolgih, nepotrebnih in dolgotrajnih sestankih se zaposleni čutijo nemočne.
4. *Neprestane spremembe.* Neprestane in nepotrebne spremembe, predvsem tiste, sprejete v zadnjem hipu, zbujejo dvom o managementu.
5. *Nepoštenost.* Lažne trditve, prikrivanje napak, izpustitev ključnih dejstev in popolne laži so dejavniki, ki hudo prizadenejo zaposlene.
6. *Slaba informiranost zaposlenih.* Ob pomanjkanju informacij se zaposleni počutijo neumno in tako mislijo, da niso vredni zaupanja.
7. *Nespodbudni odzivi.* Če ob dobro opravljenem delu ni odziva, če vodje ignorirajo ideje zaposlenih ali dajejo nepremišljene izgovore, s tem zmanjšujejo posameznikovo spoštovanje in delovno moralo.

8. *Krivica*. Zaposleni so užaljeni, če so samo nekateri posamezniki deležni prednostne obravnave, drugi pa ne.

9. *Biti samoumeven*. Če zaposleni ni nikoli pohvaljen za njegov trud, se bo nehal truditi.

10. *Siljenje zaposlenih v nekvalitetno delo*. Pomanjkanje časa in denarja sta dva glavna razloga za tako dejanje. Kljub temu zaposleni ne marajo biti prisiljeni k nižanju kvalitete svojega dela, saj se s tem čutijo prikrajšane za delovno zadovoljstvo, to pa še povečuje njihovo jezo in nemotiviranost.

3.4 Motivacijske teorije

Razvoj motivacijskih teorij se je pričel v prvih petdesetih letih dvajsetega stoletja. V prvih dveh dekadah je bila to stvar inženirjev, ki so trdili, da je glavni, če ne celo edini dejavnik motivacije denar. Kasneje so industrijsko-organizacijski psihologi ugotovili, da je za motivacijo potrebno veliko več kot samo denar, na primer dejavniki, kot so varnost, status, priznanje. Postavili so tezo, da je delovna uspešnost odvisna od zadovoljstva z delom. Posledično to pomeni, da je zadovoljen delavec tudi bolj produktiven⁷ delavec (Latham in Ernst 2006, 181).

V nadaljevanju sledijo nekatere pomembnejše motivacijske teorije. Te se trudijo razložiti, zakaj posamezniki delajo – pojasnjuje povezavo med delom, delovno uspešnostjo in posameznikovim zadovoljstvom pri delu.

3.4.1 Maslow (1954): Hierarhija potreb

Maslow (1954) je preučeval človeške potrebe in jih razvrstil v hierarhijo potreb. V osnovi je potrebe razdelil na nižje potrebe – potrebe pomanjkanja in višje potrebe – potrebe rasti. Najnižje so osnovne biološke potrebe, ki predstavljajo temelj, višje pa so psihološke potrebe. Maslow trdi, da šele ko zadovoljimo potrebe na najnižji ravni lahko napredujemo na višjo raven in začnemo zadovoljevati potrebe na naslednji ravni.

Obstaja torej pet temeljnih skupin, ki so med seboj v hierarhičnem razmerju:

1. *Fiziološke potrebe*. To so temeljne in najpomembnejše potrebe, ki so prisotne v človeku od rojstva. Potrebe po hrani, spanju, izogibanju bolečini in zdravju. Ko

⁷ Produktivnost zaposlenih je eden izmed kazalcev delovne uspešnosti (Kaplan in Norton 2000).

zadovoljimo te potrebe, z njimi nismo več motivirani, vendar če niso zadovoljene, se višje potrebe sploh ne pojavijo.

2. *Potrebe po varnosti.* Te so povezane s težnjo človeka, da živi v stabilnem in predvidljivem okolju. So potrebe človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugimi dobrinami, pomembnimi za preživetje.

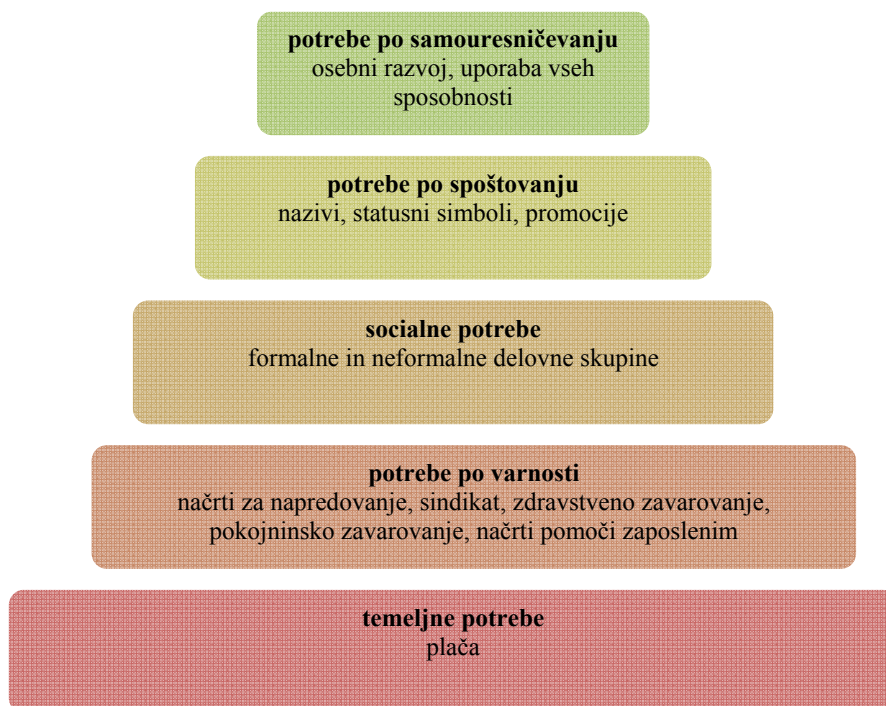
3. *Socialne potrebe.* Sem spadajo potrebe po pripadnosti, druženju, ljubezni, socialnih stikih ipd. Kažejo se kot želja, da pripadamo določeni skupini ljudi, da imamo prijatelje, ki jim lahko zaupamo ipd. Pri večini ljudi je potreba po interakciji z drugimi, pa tudi potreba po tem, da so priznani in cenjeni, zelo razvita.

4. *Potrebe po spoštovanju.* Gre za višje potrebe, in sicer za potrebe, povezane z močjo, uveljavljanjem, statusom, spoštovanjem in samospoštovanjem. Kažejo se kot želja, da bi drugi opazili naše sposobnosti in dosežke ter jih primerno nagradili. Zaradi teh potreb tekmujemo na športnih tekmovanjih ipd.

5. *Potrebe po samouresničevanju.* Gre za človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Za razvoj njegovega talenta, sposobnosti in ustvarjalnosti (Maslow 1954).

Maslowova hierarhija potreb je zelo vplivala na sodobne pristope k motivaciji. Iz nje lahko izpeljemo teorijo delovne motivacije, kot jo ponazarja slika 3.3.

Slika 3.3: Hierarhija delovne motivacije



Vir: Treven (1998, 116).

Temeljne potrebe v delovnem okolju zadovoljujemo s primerno plačo in urejenim delovnim okoljem, ki zagotavlja primerno razsvetljava, temperaturo, prezračevanje. Potrebe po varnosti zadovoljimo z varnostjo zaposlitve (brez odpuščanja), ustreznimi zdravstvenimi in pokojninskimi zavarovanji. Zadovoljevanje socialnih potreb na delovnem mestu spodbujamo z druženjem zaposlenih in gradnjo pripadnosti. Potrebe po spoštovanju lahko zadovoljimo z različnimi vidnimi simboli dosežkov – delovni nazivi, urejene pisarne. Lahko pa zaposlenim ponudimo zahtevnejša opravila, da bodo imeli občutek dosežka. Na vrhu piramide so potrebe po samouresničevanju. Na njihovo zadovoljevanje ne moremo vplivati, lahko le omogočimo delovno okolje, kjer se te potrebe sploh lahko uresničujejo. Na primer, zaposlenim damo možnost sodelovanja pri odločanju o njihovem delu in jim ponudimo možnost dodatnega usposabljanja in izobraževanja (Griffin 2008).

S pomočjo Maslowove teorije lahko managerji na osnovi navadnih vprašalnikov ugotovijo, kaj v določeni organizaciji in v določenem času motivira ljudi. Tako si z ugotovitvami lahko pomagajo pri določanju instrumentov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih (Lipičnik 1994).

3.4.2 Herzberg (1959): Dvofaktorska teorija motivacije

Fredrick Herzberg je avtor dvofaktorske teorije motivacije. Deloval je v letih 1950 – 1960, njegovo delo pa je uporabno še danes. Ugotovil je, da bi vse motivacijske dejavnike lahko razdelili v dve veliki skupini – higienike in motivatorje (McCrimmon 2008).

Higieniki so tisti dejavniki okolja, ki s svojo prisotnostjo ne povzročajo zadovoljstva, če jih ni, pa povzročajo nezadovoljstvo. Ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. To so tisti dejavniki, ki se navezujejo na denar, položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere. Motivatorji pa so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in če so zadovoljeni, povzročajo zadovoljstvo, če niso, pa ne povzročajo nezadovoljstva. Ti neposredno spodbujajo ljudi k večjemu trudu pri delu. Motivatorji so: uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo,

delovni dosežki, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje in zadovoljstvo pri delu (Herzberg 1987).

Herzbergova teorija je pomembna, ker se zaveda dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih. Na eni strani so motivatorji, s katerimi spodbujamo reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, na drugi strani so higieniki, s katerimi skušamo doseči zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo (Lipičnik 1998).

Tako managerji nezadovoljstvo zaposlenih v delovnem okolju odpravljajo z izboljšanjem higienikov, učinkovitost zaposlenih pa večajo z uporabo motivatorjev (Jakopec 2007).

3.4.3 McGregor (1960): Teorija X in teorija Y

Po McGregorju (1960) ločimo dve skrajni možnosti človeškega obnašanja, teorijo X in teorijo Y. Teorija X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len, da ne želi delati in če je le mogoče, se delu izogne. Zaradi tega je potrebno ljudi stalno nadzorovati, jih siliti k delu in groziti s kaznimi. Brez posredovanja managementa so ljudje pasivni, organizacijski cilji jih tudi ne zanimajo. Ti ljudje iščejo varnost, imajo nizke ambicije, bežijo pred odgovornostjo in če se le da, iščejo formalna navodila za delo.

Teorija Y je nasprotje teoriji X, saj trdi, da je delo za človeka tako naravna stvar kot igra ali počitek. Motivacija, razvojni potencial, sposobnost prevzemanja odgovornosti, vedenje, usmerjeno k doseganju organizacijskih ciljev, so že prisotni v ljudeh. Naloga managementa je, da pomaga zaposlenim spoznati in razvijati te svoje značilnosti. Ljudje se bodo v primeru poistovetenja s cilji organizacije sami usmerjali in kontrolirali, zato zunanja kontrola in kaznovanje nista potrebna. Ti ljudje radi delajo, odgovornost celo iščejo in jo z veseljem prevzemajo. Nanje najbolje vplivamo z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja (McGregor 1960).

3.4.4 McClelland (1961): Teorija pridobljenih potreb

McClelland je preučeval željo posameznika po dosežkih. Ugotovil je, da je motivacija za delo in učinkovitost posameznika pri opravljanju dela odvisna od ene izmed treh vrst človeških potreb (Gibson in drugi 1994; Chapman 2009):

1. *Potreba po dosežkih*. Tisti, ki so motivirani z dosežki, si želijo opravljati dela, ki jim hkrati pomenijo izziv in v njem lahko tudi nekaj dosežejo. Za dosego ciljev izbirajo zmerno tveganje, imajo radi pogoste povratne informacije in na splošno raje delajo sami ali pa z ljudmi, ki so prav tako usmerjeni k dosežkom. Ponavadi so taki ljudje najboljši podjetniki.

2. *Potreba po sodelovanju*. Posamezniki, ki čutijo potrebo po sodelovanju, si želijo dobrih odnosov z drugimi, počutiti se želijo sprejete in priljubljene. Usmerijo se v skladu s pravili delovne skupine, ki ji pripadajo. Raje imajo delo, ki zahteva veliko osebne interakcije, zato so dobri pri delu s strankami.

3. *Potreba po moči*. Posamezniki z visoko potrebo po moči iščejo bodisi osebno bodisi institucionalno moč. Tisti, ki si želijo osebne moči, želijo imeti močan vpliv na druge, zato so taki ljudje pogosto nezaželeni. Osebe s potrebo po institucionalni moči pa si želijo voditi in usmerjati ostale za dosego organizacijskih ciljev. Takšni ljudje se dobro znajdejo na vodilnih položajih.

3.4.5 Adams (1963): Teorija pravičnosti

Glavni koncept Adamsove teorije pravičnosti je, da ljudje stalno primerjajo svoje delovne vložke s tistim, kar dobijo za vložen trud. Med vložke uvršča: napor, lojalnost, trdo delo, predanost, navdušenje, zaupanje v nadrejene, itd. V zameno pa delavci pričakujejo naslednje prejeme: finančne nagrade (plače, ugodnosti, provizije) in nefinančne nagrade (priznanja, ugled, pohvale, odgovornost, napredovanje, razvoj). Če so mnenja, da gre za pravično menjavo, potem so motivirani, da z delom nadaljujejo. Če pa so mnenja, da v delo vlagajo več, kot od njega dobivajo, bodo postali demotivirani, zgubili bodo zanimanje za delo, zmanjšala se bo produktivnost in kvaliteta dela (Adams 1965).

3.4.6 Vroom (1964): Teorija pričakovanja

Vroom (1967) trdi, da posameznik izbira takšne načine delovanja, za katere meni, da so zanj najugodnejši in najkoristnejši. Načine vedenja in delovanja izbira na podlagi privlačnosti ciljev (valence) in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da ga bo prav to vedenje pripeljalo do točno določenega cilja. Pri takšnem pojmovanju motivacije je posameznik motiviran tedaj, ko si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj atraktivne cilje.

Da bi lažje razložil delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje, uporablja Vroom (1967, 15–19) tri temeljne pojme:

1. *Valenca*. Privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju, ki je za posameznika lahko pozitivna ali negativna. V primeru pozitivne valence posameznika cilji privlačijo, v primeru negativne se jim želi izogniti. Lahko pa ima tudi ničelno vrednost, kar pomeni, da je posameznik do takih ciljev ravnodušen.
2. *Instrumentalnost*. Povezava med dvema ciljema. Nastane, ko je posameznik prepričan, da mora neki cilj doseči zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Tako je na primer napredovanje le prvi neposredni instrument za doseganje pravega cilja, večja plača, ugled itd.
3. *Pričakovanje*. Posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Je subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Posameznik na primer pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka.

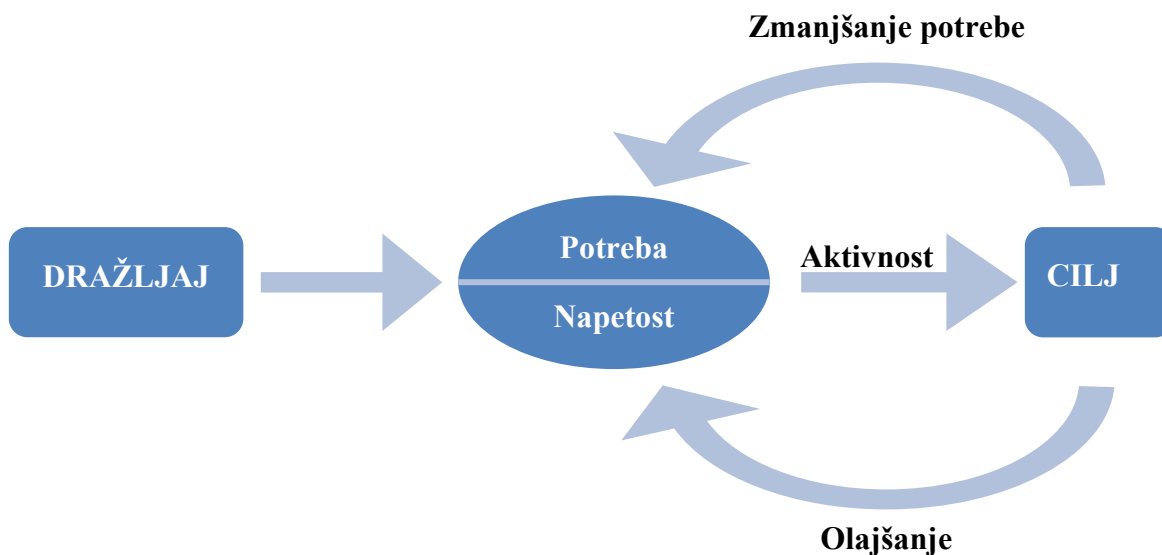
Prvi Vroomov model razlaga vrednost ciljev v odvisnosti od valence vseh drugih ciljev in od opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev. Tako je nek cilj lahko zanimiv za posameznika že sam po sebi, vendar je njegova vrednost zanj odvisna tudi od tega, ali uresničitev tega cilja pomeni lažjo uresničitev drugih, 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 Vroomov model pa razlaga izbiro vedenja posameznika. Ta namreč temelji na odvisnosti od privlačnosti ciljev in od pričakovanja, da ga bo vedenje privedlo do želenega cilja. To pomeni, da če želimo vplivati na človekovo vedenje, skušamo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem (Vroom 1967).

3.4.7 Leavitt (1964): Leavittova motivacijska teorija

Po Leavittovi teoriji (Lipičnik 1998) celoten proces sproži potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. Ker gre v bistvu za neko pomanjkanje, to fazo lahko imenujemo tudi stanje pomanjkanja. Tej potrebi sledi in jo spremlja stanje napetosti. Gre za zavestno, emocionalno izražanje potrebe, saj potrebo lahko čutimo kot nemir, neprijetnost, lahko pa tudi z odtenkom prijetnega občutka. Vsaka potreba je usmerjena k cilju, ki zadovolji potrebo oziroma jo zmanjša in prinese olajšanje in zmanjša napetost. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Aktivnost je lahko motorična, intelektualna ali senzorična. Končna stopnja v modelu je olajšanje; to je stopnja, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.

Shema Leavittove motivacijske teorije je ponazorjena na sliki 3.4. Ta shema pomaga pri razumevanju celotnega procesa in faz motivacijskega ciklusa managerjem. Če le ti želijo doseči določeno reakcijo pri zaposlenem, mu morajo omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bo delavec kasneje doživel olajšanje. Torej, s pomočjo zastavljanja ciljev je mogoče sprožiti želeno delovanje oziroma aktivnost pri zaposlenih (Lipičnik 1998).

Slika 3.4: Leavittova motivacijska teorija



Vir: Lipičnik (1998, 166).

3.4.8 Alderfer (1969): ERG⁸ teorija

Alderfer je za namene empiričnih raziskav poenostavil in preoblikoval Maslovovo hierarhijo potreb. Alderferjeva ERG teorija tako loči med tremi kategorijami človeških potreb, ki vplivajo na človeško vedenje. V primerjavi z Maslovom Alderfer meni, da med potrebami ni hierarhije, zato jih ljudje lahko zadovoljujejo v poljubnem vrstnem redu. Te potrebe so:

1. *Obstoj*. Nanašajo se na psihološke potrebe in potrebe po varnosti.
2. *Pripadnost*. Sem je uvrstil socialne potrebe in potrebe po spoštovanju.
3. *Rast*. Tu je samoaktualizacija in samospoštovanje (Furnham 2005).

3.4.9 Reddin (1970): Teorija Z

Reddinova teorija Z je nadaljevanje teorij X in Y. Teorija Z v nasprotju z njima na človeka gleda iz realnih izhodišč, brez skrajnosti. Osnove te teorije pravijo, da ima človek voljo ter da je naklonjen tako dobremu kot slabemu. Človeka spodbujajo medčloveški odnosi, razum pa ga motivira. Medsebojna odvisnost je osnovni način človekovega medsebojnega delovanja. Stvarnost je najboljši opis za človekov pogled na drugega človeka (Vila in Kovač 1997).

3.4.10 Hackman in Oldham (1975): Model obogatitve dela

Tudi Hackman in Oldhamov model obogatitve dela skuša opredeliti osnovne pogoje, ki povečajo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa se sprašujeta, kako se takšni pogoji ustvarijo. Njuna osnovna teza je, da ljudje delajo dobro samo, če so zadovoljni z delom. Na motivacijo in zadovoljstvo z delom vplivajo tri kritična psihološka stanja (Hackman in drugi 1975):

1. *Doživljanje pomembnosti dela*. Zaposleni dojema, da je delo treba opravljati, ker je pomembno zanj ali za koga drugega.
2. *Doživljanje odgovornosti*. Zaposleni verjame, da je osebno odgovoren za rezultate opravljeno delo.
3. *Poznavanje rezultatov*. Zaposleni je sposoben oceniti uspešnost svojega dela, pomembno je, da so rezultati njegovega dela zadovoljivi.

⁸ ERG – Existence (*obstoj*), Relatedness (*pripadnost*) in Growth (*rast*).

Ko bodo ti trije pogoji izpolnjeni, bodo zaposleni zadovoljni sami s seboj zaradi dobro opravljenega dela. Tako se bodo trudili še naprej opravljati svoje delo dobro, da bodo zadovoljni tudi v prihodnosti. Gre za notranjo motivacijo, ko je delavec motiviran zaradi svojih notranjih občutij in zadovoljstva z dobro opravljenim delom, ne pa z zunanjimi dejavniki, kot so denarne spodbude ali pa pohvale s strani nadrejenih. Če želimo, da so zaposleni uspešni pri delu, morajo biti vse tri okoliščine biti čim bolj zadovoljene. Takoj ko ena ni zadovoljena, pade tudi motivacija (Hackman in drugi 1975).

3.5 Motiviranje prodajalcev

V tem poglavju preučujemo motiviranje prodajnega osebja. Razumevanje tega poglavja nam bo v pomoč pri analizi empiričnega dela diplomske naloge. V njem bomo preverjali vpliv sistema plač in nagrajevanja na motiviranost zaposlenih na primeru trgovskega podjetja.

Prodaja se danes šteje za eno najzahtevnejših opravil, saj konkurenca nenehno narašča in boj za kupce postaja čedalje ostrejši. Prav zaradi tega ni pomembno samo koliko prodamo in kakšne dobičke pri tem ustvarimo, ampak tudi kakšno je zadovoljstvo kupcev. Ker prihaja pri prodaji mnogokrat v ospredje timsko delo, je potrebno temu primerno oblikovati tudi sistem nagrajevanja. Ta naj poleg posameznika nagradi še celotni tim. Pri tem pa pazimo, da upoštevamo načela za učinkovito povezovanje plač in nagrad z uspešnostjo (Zupan 2001).

Motivacijo prodajnih predstavnikov so preučevali Churchill, Ford in Walker (Walker in drugi 1977). Odkrili so osnovni model, ki je prikazan na sliki 3.5.

Slika 3.5: Motivacijski model prodajnih predstavnikov



Vir: Walker in drugi (1977, 158).

Bolj kot je prodajalec motiviran, bolj se bo trudil. Bolj kot se bo trudil, bolj bo uspešen. Večja uspešnost mu bo prinesla višje nagrade, ki mu bodo pomenile večje zadovoljstvo. Le-to pa bo motivacijo še bolj okrepilo. Ta model pomeni naslednje:

- Vodilni naj znajo prepričati prodajalce, da lahko prodajo več, če se bolj potrudijo ali če so usposobljeni za bolj premišljeno prodajo. Problem se pojavi, če na prodajo vplivajo gospodarske razmere ali konkurenca.
- Vodstvo prodaje naj bi bilo sposobno prepričati prodajno osebje, da so nagrade, do katerih pripelje večja uspešnost, vredne dodatnega napora. Problem nastane, če so nagrade pristranske, prenizke ali celo nepravne (Kotler 1996).

Milkovich in Newman (Zupan 2001, 257) sta ugotovila, da na to, katero obliko nagrajevanja prodajalcev bodo izbrali managerji, vplivajo štirje dejavniki. Prvi dejavnik so značilnosti zaposlenih. V splošnem velja, da posameznikom, ki se odločijo za poklic trgovca v primerjavi z drugimi poklicnimi skupinami, več pomeni denar, zato je tudi pri nagrajevanju večji poudarek na denarnih nagradah. Drugi dejavnik je tržna strategija. Zanima nas, koliko pozornosti bomo posvetili obsegu prodaje in ustvarjenemu dobičku na eni strani ter zadovoljstvu kupcev na drugi strani. Tretji dejavnik je nagrajevanje delavcev v konkurenčnih podjetjih. Zaradi narave dela se ti namreč pogosto srečujejo, zato lahko pride do medsebojne izmenjave informacij in primerjanj. In ne nazadnje, četrti dejavnik je vrsta proizvoda oziroma storitve, ki jih prodajamo ter kako velik je neposredni vpliv prodajalca na uspešno prodajo.

Kako naj bi bila sestavljena plača glede na značilnosti prodajnega izdelka oziroma storitve, ponazarja tabela 3.1.

Tabela 3.1: Sestava plač prodajalcev glede na značilnosti prodajnega izdelka (storitve)

		Neposredni vpliv prodajalca na prodajo	
		Velik	Majhen
Koliko posebnih znanj, ki jih težko dobimo na trgu dela, je potrebnih za uspešno prodajo.	Veliko	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce, in možnost visokih nagrad, ki jih spodbujajo.	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce. Nagrade so manj pomembne.
	Malo	Nižja začetna plača, toda visoke nagrade za uspešno delo.	Pretežno le osnovna plača. Nagrade so manj pomembne.

Vir: Milkovich in Newman v Zupan (2001, 258).

Glede na te značilnosti se odločamo za razmerje med osnovno plačo in gibljivim delom ter za višino njunih zneskov. Osnovno plačo oblikujemo prodajalcem na isti način kot vsem ostalim skupinam delavcev. Pri oblikovanju gibljivega dela pa lahko izbiramo med različnimi možnostmi, denarnimi in nedenarnimi. Primer, kako nagraditi uspešnost posameznika, je sistem provizij – kjer je nagrada vezana na odstotek ustvarjenega prometa ali pa tudi celotnega zaslužka. Ta način se obnese takrat, ko imajo prodajalci velik vpliv na prodajo. Druga možnost nagrajevanja prodajalcev je s sistemom prodajnih kvot. Tu je nagrada vezana na doseganje načrtovanih prodajnih ciljev. Problem pri tej metodi je, da je zelo težko natančno predvideti dogajanje na trgu, zato je metoda vprašljiva. Za nagrajevanje prodajnega osebja so zanimive tudi različne prodajne akcije oziroma tekmovanja: kdo bo v določenem času prodal največ, kdo bo pridobil največ novih kupcev, kdo bo prvi prodal izdelek večje vrednosti, izbira najboljših prodajalcev ipd. Kot način skupinskega nagrajevanja prodajalcev pa sta se uveljavila program delitve prihrankov in program nagrad za doseganje skupnih ciljev (Zupan 2001).

4 EMPIRIČNI DEL

Namen empiričnega dela diplomske naloge je v študiji primera preveriti motivacijsko moč sistema plač in nagrajevanja na zaposlene. Na osnovi ugotovitev različnih raziskovalcev, ki so bile predstavljene v prvem delu diplomske naloge, bomo ugotavljali ustreznost sistema plač in nagrajevanja zaposlenih v preučevanem podjetju. To bomo skušali ugotoviti z opisom in analizo sistema plač in nagrajevanja v podjetju ter z anketiranjem zaposlenih.

Ustreznost bomo preverjali skozi pet specifičnih hipotez:

Hipoteza 1: Seznanjenost zaposlenih s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo z njim.

Hipoteza 2: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe kot motivacijski dejavnik za delo bolj izpostavljajo nefinančne nagrade, zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe pa finančne.

Hipoteza 3: Mlajši zaposleni (do 35 let) kot najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo bolj izpostavljajo plačo, starejši (nad 35 let) pa osebno zadovoljstvo pri delu.

Hipoteza 4: Zaposleni, ki so bolj zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju, izpostavljajo motivatorje pred higieniki v smislu spodbude k večji delovni storilnosti.

Hipoteza 5: Zaposleni, ki menijo, da imajo višjo plačo v primerjavi z zaposlenimi v drugih podjetjih, ki opravljajo isto ali podobno delo, so bolj zadovoljni s svojim plačilom.

Glavni cilj empiričnega dela naloge je torej preučiti sistem plač in nagrajevanja zaposlenih kot dejavnik motivacije v praksi, preveriti njegovo ustreznost ter po potrebi predlagati možne spremembe. Posredno želimo z opravljeno analizo še dodatno opozoriti na njegovo pomembnost pri doseganju organizacijskih ciljev.

4.1 Opis podjetja

Kmetijsko zadrugo Tolmin, zadrugo z omejeno odgovornostjo⁹, je leta 1992 ustanovilo 36 članov z namenom trženja svojih kmetijskih pridelkov. Na dan 31. 12. 2009 je bilo v KZ Tolmin včlanjenih že 195 članov, vendar KZ Tolmin sodeluje z vsemi kmeti na območju severno Primorske regije (Občina Tolmin, Kobarid in Bovec), ki imajo poslovni interes sodelovanja z njo.

KZ Tolmin je sprva delovala le na področju odkupa mleka in živine, že takoj naslednje leto pa je odprla Kmetijsko trgovino z namenom oskrbe svojih članov. Tej so kmalu sledile še trgovine z mešanim blagom in odprtje Klavnice, ki je služila kmetom kot usluga za klanje živine ter klanje za prodajo govejega mesa v mesnici. Trgovina je hitro postala ena izmed osnovnih dejavnosti KZ Tolmin (poleg že omenjenega odkupa mesa, mleka in oskrbe kmetov z repromaterialom), zato se je s tem večalo tudi število njenih zaposlenih. Danes obsega KZ Tolmin kar osem trgovin, klavnico, bife in štiri franšizne trgovine, ki so v lasti Mercatorja.

4.1.1 Organizacijska shema podjetja

KZ Tolmin ima skupaj 78 zaposlenih, njihovo število po oddelkih pa je naslednje:

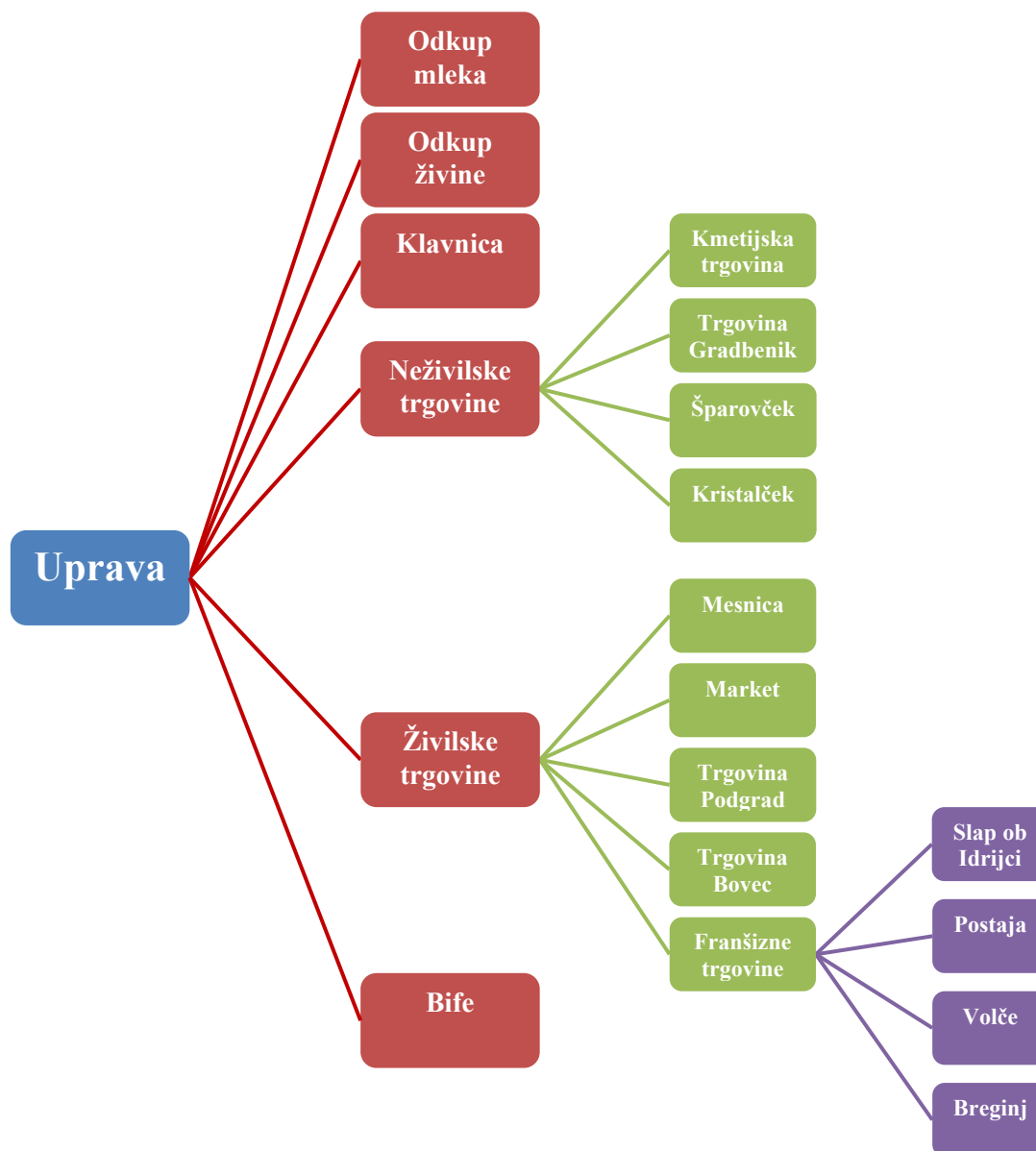
- **Uprava** (6 zaposlenih): direktor, tajništvo, računovodstvo.
- **Odkup živine** (1 zaposlen): odkup živine za mesnico ali prodajo kupcem.
- **Odkup mleka** (obračunava tajništvo): odkup mleka in njegova prodaja Mlekarni Planika v Kobaridu.
- **Klavnica** (3 zaposleni): zakol živine kmetom kot storitev in zakol živine za prodajo v mesnici.
- **Kmetijska trgovina** (8 zaposlenih): prodaja tehničnega blaga, krmil, semen, fitofarmaceutskih izdelkov, kmetijske mehanizacije itd.
- **Trgovina Gradbenik** (7 zaposlenih): prodaja gradbenega materiala in drogerija.
- **Šparovček** (3 zaposleni): prodaja tekstilnih izdelkov, igrač, prazničnih programov.
- **Kristalček** (3 zaposleni): prodaja gospodinjskega blaga in darilnega programa.
- **Mesnica** (9 zaposleni): prodaja mesa in mesnih izdelkov.

⁹ V nadaljevanju bomo namesto celega imena Kmetijska zadruga Tolmin, z.o.o. Tolmin uporabljali kar skrajšano ime – KZ Tolmin.

- **Market** (20 zaposlenih): prodaja živilskega in neživilskega blaga.
- **Trgovina Podgrad** (4 zaposleni): prodaja živilskega in neživilskega blaga.
- **Trgovina Bovec** (6 zaposlenih): prodaja živilskega in neživilskega blaga.
- 4 franšize: **Trgovine Postaja, Slap ob Idrijci, Volče in Breginj** (6 zaposlenih): prodaja živilskega in neživilskega blaga.
- **Bife** (2 zaposlena): gostinske storitve.

Na sliki 4.1 si za lažje razumevanje lahko ogledamo organizacijsko shemo podjetja.

Slika 4.1: Organizacijska shema podjetja



Vir: lasten.

4.1.2 Struktura plače v podjetju

Plača delavca v KZ Tolmin je sestavljena iz:

- a) *Osnovne plače.* Ta je odvisna od delovnega mesta, ki ga opravlja posameznik. Pri določitvi višine dohodka za redno delo KZ Tolmin uporablja Kolektivno pogodbo za kmetijstvo in živilsko industrijo Slovenije.
- b) *Zakonsko določenih nadomestil.*
- c) *Dela plače za delovno uspešnost.* Uspešnost se ugotavlja na treh področjih:
 - uspešnost posameznika (mesečna ocena, ki jo postavi nadrejeni);
 - uspešnost prometa enote, kateri pripada posameznik;
 - uspešnost prometa celotnega podjetja.
- d) *Dodatkov k plači.* Dodatek za nedeljsko delo, za delo na praznike, za delo na dela proste dneve in dodatek za delovno dobo.

Poleg tega vsako leto ob koncu leta zaposlenim pripada božičnica, njeno višino določi vodstvo podjetja s posebnim sklepom. V podjetju uporabljajo različne denarne ugodnosti (4 % popust za vse zaposlene pri nakupih v trgovini Gradbenik), nederarne ugodnosti (novoletna zabava z živo glasbo za vse zaposlene) in majhne pozornosti ob različnih priložnostih (rože ob dnevu žena).

4.2 Metodološki pristop k raziskovanju

4.2.1 Izbor vzorca in raziskovalne metode

Za ugotavljanje motivacijske moči sistema plač in nagrajevanja na zaposlene smo izvedli anketo v preučevanem podjetju. Anketa je bila kot metoda zbiranja podatkov izbrana predvsem zaradi dveh razlogov. Prvi je ta, da s postavljanjem istih vprašanj zaposlenim dobimo primerljive rezultate, kar anketni vprašalnik omogoča na hiter in učinkovit način. Drugi razlog pa je ta, da smo zaradi občutljive tematike želeli zaposlenim omogočiti čim večji občutek anonimnosti. V raziskavo smo vključili vse zaposlene, saj zaradi manjšega števila zaposlenih vzorčenje ni bilo potrebno. Raziskava torej vključuje vseh 78 zaposlenih, t. j. celo populacijo.

4.2.2 Vprašalnik za zbiranje podatkov

Vprašalnik¹⁰, ki nam je služil pri pridobivanju podatkov za izvedbo analize, je sestavljen iz dveh delov. Prvi del je sestavljen iz vprašanj, ki se nanašajo na posameznikov odnos do preučevane tematike, torej njegov odnos do sistema plač in nagrajevanja v podjetju ter vprašanja o motivaciji za delo. Pri prvem vprašanju so zaposleni s pomočjo 4-stopenjske lestvice¹¹ (1–zelo nezadovoljen, 4–zelo zadovoljen) ocenjevali zadovoljstvo s trenutnim sistemom plač in nagrajevanja v podjetju. Pri tem smo jim ponudili različna področja, kot so na primer višina plače, ugodnosti in nagrade poleg plače ter pohvale. Sledi vprašanje o sami seznanjenosti s plačnim sistemom. Tu so anketiranci izbrali enega izmed treh možnih odgovorov – da sistem določanja plače natančno poznajo, da ga poznajo le približno ali pa da ga sploh ne poznajo. Tretje vprašanje sprašuje anketirance za mnenje o tem, kako se vložek njihovega dela izraža s plačo. Anketiranci so imeli na voljo tri odgovore – da so plačani manj, kot si zaslužijo, toliko, kolikor si zaslužijo, ali več, kot si zaslužijo. Zadnji dve vprašanji pa se nanašata na motivacijske dejavnike pri delu. Najprej so zaposleni s pomočjo 4-stopenjske lestvice (1–sploh ni pomembno, 4–zelo pomembno) ocenjevali pomembnost navedenih dejavnikov v smislu večje delovne storilnosti. Ponudili smo jim 14 različnih dejavnikov, kot so plača, dobri medsebojni odnosi, osebno zadovoljstvo itd. Pri zadnjem vprašanju pa smo jih prosili, da izmed vseh omenjenih dejavnikov izberejo tri najpomembnejše zanje.

Drugi del vprašalnika sestavljajo demografska vprašanja, spol, starost, stopnja izobrazbe ter vrsta delovnega razmerja anketiranca. Ti podatki bodo služili ugotavljanju razlik znotraj posamezne demografske skupine v odnosu do preučevane tematike.

4.2.3 Izvedba anketiranja

Anketiranje je potekalo od 23. 3. 2010 do 13. 4. 2010. Vprašalnike smo razdelili vsem zaposlenim in jih prosili, naj vprašalnik vrnejo na zbirno mesto v posamezni enoti. Za dalj časa zbiranja podatkov smo se odločili zato, da zaposleni ne bi izpolnjevali vprašalnika v naglici. Pri tem je bila zaposlenim zagotovljena anonimnost, saj so poleg

¹⁰ Za lažje razumevanje glej vprašalnik v prilogi.

¹¹ Za uporabo 4-stopenjske lestvice in vidno ločenega odgovora »ne vem« smo se odločili zaradi večje razumljivosti. V preteklosti so namreč anketiranci izrazili nejasnosti z razumevanjem 5-stopenjske lestvice, kjer odgovor »ne vem« zaseda sredinsko vrednost »niti niti«.

vprašalnika prejeli še prazno kuverto, v katero so zaprli izpolnjen vprašalnik. Prejeli smo 67 pravilno izpolnjenih anket, kar predstavlja 86 % vseh zaposlenih.

4.2.4 Obdelava podatkov

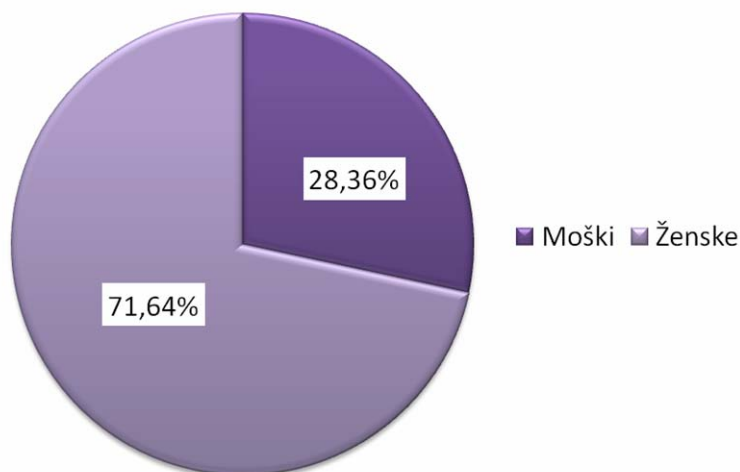
Za obdelavo podatkov smo uporabili statistični program SPSS. Uporabljali smo naslednje podprograme: Frequencies, Descriptives, Recode, Compute, Transform, Count, Crosstabs in Independent-Samples T-test. Pri preverjanju hipotez smo za prikaz rezultatov uporabili tudi tabele, izrisane s tem programom.

4.3 Rezultati raziskave

4.3.1 Analiza strukture vzorca

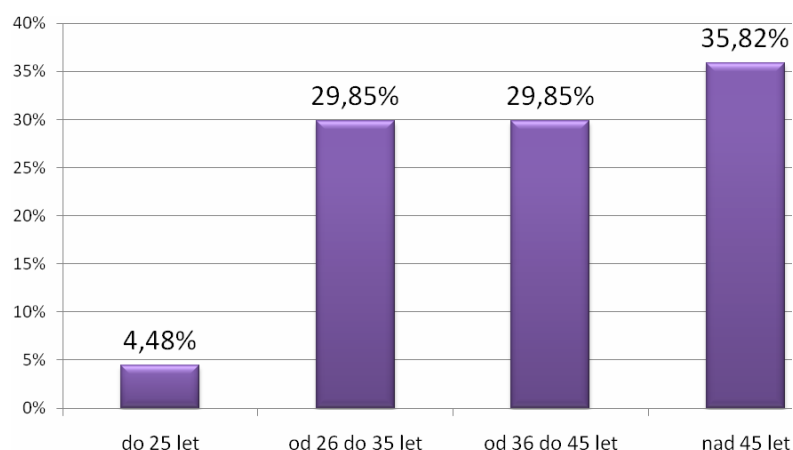
Vzorec obsega 67 pravilno izpolnjenih vprašalnikov od 78 možnih. To predstavlja 86 % zaposlenih v podjetju. Struktura vzorca glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe in vrsto delovnega razmerja je predstavljena v nadaljevanju.

Graf 4.1: Spolna struktura anketiranih oseb



Iz grafa 4.1 je razvidno, da je v raziskavo vključenih 72 % žensk in 28 % moških. V podjetju je vseh zaposlenih 22 moških (28 %) in 56 žensk (72 %), kar je enako razmerju vključenih v raziskavo. Podjetje ima največje število zaposlenih v trgovini, za kar je značilno zaposlovanje večjega števila žensk. Tako lahko rečemo, da je tako razmerje med spoloma pričakovano.

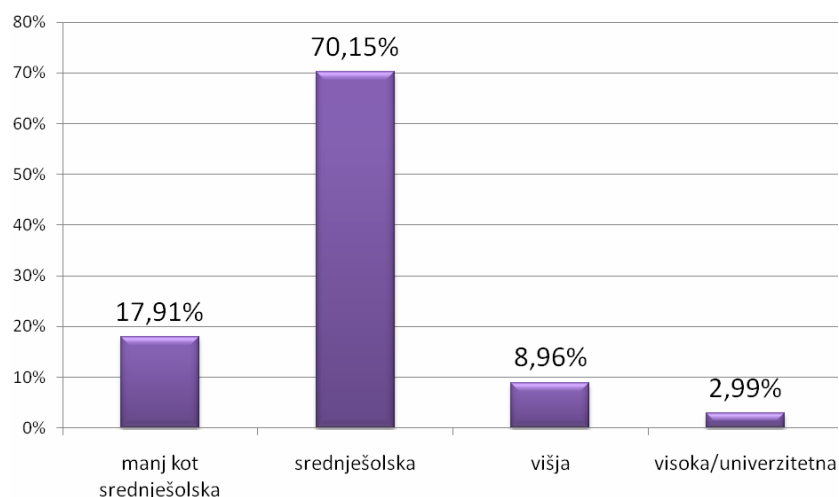
Graf 4.2: Starostna struktura anketiranih oseb



Kot kaže graf 4.2, je starostna struktura anketiranih oseb naslednja: največ anketiranih sodi v starostno skupino nad 45 let (36 % anketirancev), sledita skupini s starostno mejo od 36 do 45 let in od 26 do 35 let (vsaka 30 % anketirancev). Najmanj anketirancev sodi v najmlajšo skupino, do 25 let (4 %). Podatke o starostni strukturi celotnega podjetja smo dobili v podjetju. Večina vseh zaposlenih (76 % zaposlenih) sodi v starostni razred od 30 do 50 let. Starejših od 50 let je 15 % zaposlenih, medtem ko delež mlajših od 30 let znaša samo 9 %.

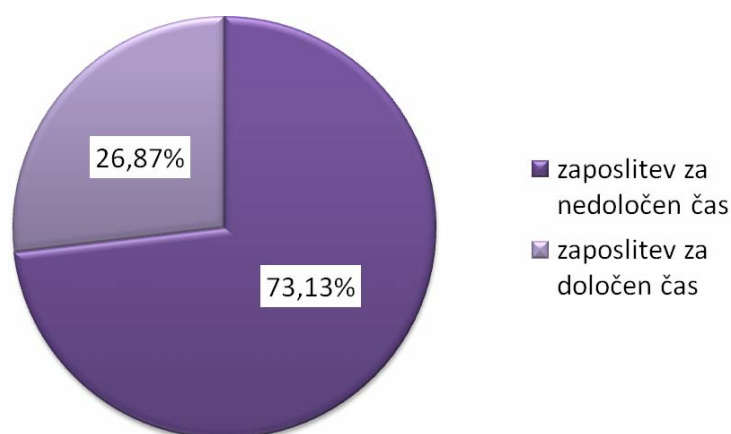
V podjetju prevladuje starejša populacija nad mlajšo. Razlog za tako stanje je najverjetneje ta, da je veliko število zaposlenih prisotnih v podjetju že od samega začetka; to je od leta 1992 oziroma od odprtja posameznih trgovin.

Graf 4.3: Stopnja izobrazbe anketiranih oseb



Stopnja izobrazbe anketiranih oseb je prikazana na grafu 4.3. Največji delež vprašanih ima srednješolsko izobrazbo (70 % anketirancev). Manj kot srednješolsko izobrazbo ima 18 % anketiranih, 9 % jih ima končano višjo šolo in 3 % visoko oziroma univerzitetno izobrazbo. Taka izobrazbena sestava je pričakovana, glede na to, da največ zaposlenih v preučevanem podjetju opravlja delo trgovca. Podatka o izobrazbeni strukturi v celotnem podjetju nam podjetje ni posredovalo.

Graf 4.4: Vrsta delovnega razmerja anketiranih oseb



Iz grafa 4.4 je razvidno, da ima 73 % vseh anketirancev sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, preostalih 27 % pa ima pogodbo za določen čas. V podjetju ima sicer 13 % zaposlenih pogodbo za določen čas, 87 % zaposlenih pa za nedoločen čas. Do takega neskladja je najverjetneje prišlo, ker so se prav v času anketiranja iztekle nekatere pogodbe¹². V podjetju imajo navado zaposlovati nove delavce po pogodbi za določen čas, in sicer v dobi od enega do dveh let, potem pa delavca zaposlijo za nedoločen čas.

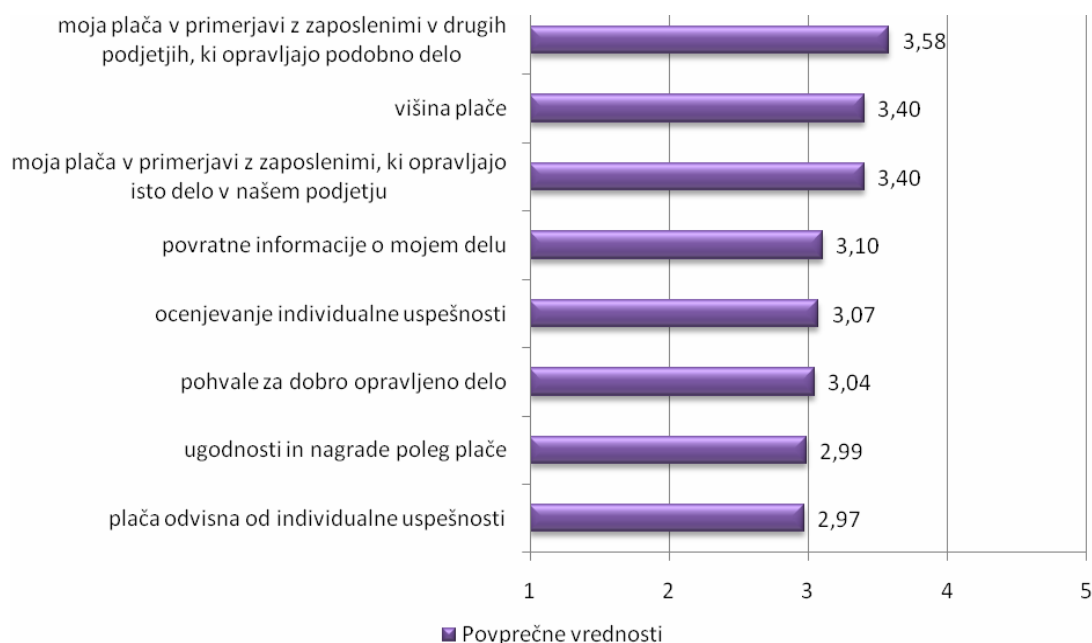
4.3.2 Analiza odgovorov na vprašanja in oblikovanje novih spremenljivk

V tem delu naloge bodo s pomočjo grafov in tabel opisani odgovori, ki so jih podali anketiranci pri posameznih vprašanjih. Prav tako bodo opisane tudi nove spremenljivke, ki smo jih uvedli za potrebe preverjanja hipotez.

¹² Anketiranje je trajalo v obdobju od 23. 3. do 13. 4. 2010. S koncem marca so se iztekle nekatere pogodbe za določen čas. Podatke o številu zaposlenih za določen ali nedoločen čas nam je podjetje posredovalo 28. 4. 2010.

Iz odgovorov na prvo vprašanje smo oblikovali novo spremenljivko Zadovoljstvo s plačo¹³. Najprej smo ocenam prvega vprašanja spremenili vrednosti iz 4–stopenjske lestvice in odgovora »Ne vem« v 5–stopenjsko lestvico¹⁴ (1–zelo nezadovoljen, 5–zelo zadovoljen).

Graf 4.5: Odgovori na vprašanje »Ocenite vaše zadovoljstvo s sistemom plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju«



Na grafu 4.5 so predstavljene povprečne vrednosti odgovorov na prvo vprašanje, pri katerem so anketiranci ocenjevali zadovoljstvo s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju. Najbolje so ocenili svojo plačo v primerjavi s plačami zaposlenih v drugih podjetjih, ki opravljajo podobno delo, in sicer z oceno 3,58. Z oceno 3,40 so ocenili zadovoljstvo z višino plače ter svojo plačo v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo v našem podjetju. Ocene ostalih sestavin plačnega sistema v podjetju nihajo med oceno zadovoljen in nezadovoljen.

Izmed vseh ocen prvega vprašanja smo izračunali njihovo poprečno vrednost in tako dobili novo spremenljivko Zadovoljstvo s plačo, ki je predstavljena v tabeli 4.1.

¹³ Izraz plača predstavlja sistem plač in nagrajevanja v podjetju. Uporabljen je zaradi krajšega imena spremenljivke.

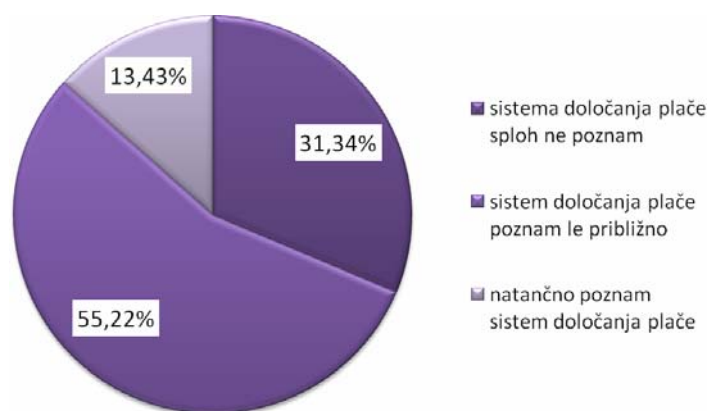
¹⁴ Pri tem je odgovor »Ne vem« zasedel srednjo vrednost.

Tabela 4.1: Nova spremenljivka Zadovoljstvo s plačo

	Frekvenca	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Zadovoljstvo s plačo	67	3,1959	0,76042	1,88	4,50

Iz tabele 4.1 je razvidno, da najnižja ocena zadovoljstva s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju znaša 1,88, najvišja pa 4,50. Povprečna vrednost spremenljivke je 3,20. Sklenemo lahko, da anketiranci v povprečju niso niti zadovoljni niti nezadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju, a se rahlo bolj nagibajo k zadovoljstvu z njim. Iz povprečnih ocen posameznih sestavin plačnega sistema, predstavljenih v grafu 4.5, lahko nadaljujemo, da se anketiranci zavedajo, da so v primerjavi z zaposlenimi v drugih podjetjih, ki opravljajo podobno delo, plačani bolje. Najverjetneje so tudi zato bolj kot ne zadovoljni z višino plače. Z zadovoljstvom ocenjujejo tudi svojo plačo v primerjavi z drugim zaposlenimi, ki opravljajo isto delo znotraj podjetja, kar je pomembno v smislu dojemanja pravičnosti plačnega sistema.

Graf 4.6: Odgovori na vprašanje »Ali ste seznanjeni z načinom določanja vaše plače?«



Odgovori na vprašanje o tem, ali so anketiranci seznanjeni z načinom določanja svoje plače, so podani v grafu 4.6. Več kot polovica anketiranih (55 %) meni, da sistem določanja plače v podjetju pozna le približno, 31 % jih je odgovorilo, da sistema določanja plače sploh ne pozna, in le 13 % anketiranih natančno pozna način določanja plače.

Iz odgovorov tega vprašanja smo tvorili novo spremenljivko Seznanjenost s plačnim sistemom. Ker je dobrih poznavalcev sistema plač in nagrajevanja v podjetju za

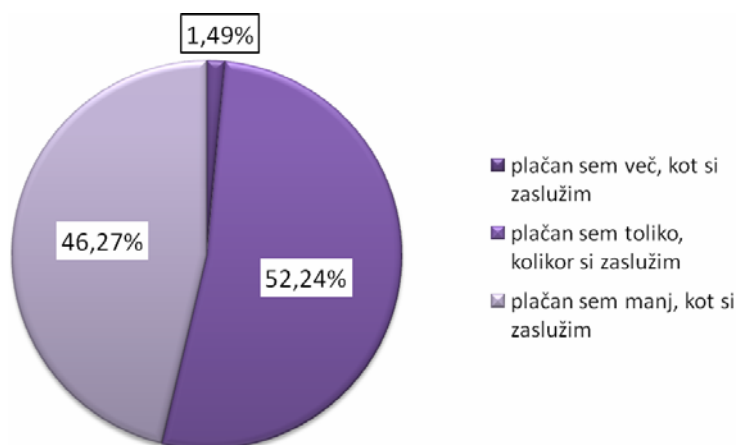
nadaljnjo analizo premalo, smo jih združili skupaj s poznavalci in tako dobili novo spremenljivko z dvema vrednostma. Navedena je v tabeli 4.2.

Tabela 4.2: Nova spremenljivka Seznanjenost s plačnim sistemom

	Frekvenca	Odstotek
Sistem določanja plače poznam	46	68,7
Sistema določanja plače ne poznam	21	31,3
Skupaj	67	100,0

Rezultat kaže na slabo informiranost zaposlenih z načinom določanja plač v preučevanem podjetju, saj tretjina anketiranih le-tega sploh ne pozna. Razlog za tak rezultat je najverjetneje nerazumevanje višine variabilnega dela plače. Ta je odvisen od treh vrst uspešnosti¹⁵, s kriteriji za njihovo določitev pa zaposleni niso seznanjeni.

Graf 4.7: Odgovori na vprašanje »Ali ste mnenja, da se vložek vašega dela jasno izraža s plačo?«



Pri tretjem vprašanju smo anketirance spraševali, ali so mnenja, da se vložek njihovega dela jasno izraža s plačo. Odgovori so predstavljeni v grafu 4.7. Približno polovica anketiranih (52%) je menja, da so plačani toliko, kolikor si zaslužijo. Slaba polovica (46%) jih meni, da so plačani manj, kot si zaslužijo. Dober procent anketiranih pa je odgovoril, da so plačani celo več, kot si zaslužijo.

¹⁵ Struktura plače v podjetju je opisana v poglavju 4.1.2.

Iz tega vprašanja smo oblikovali spremenljivko Izražanje dela s plačo (tabela 4.3), ki smo jo uporabili za preverjanje pete hipoteze. Ker so skupine neenakomerno porazdeljene in to otežuje nadaljnjo analizo, smo anketiranca, ki meni, da je plačan več, kot si zasluži, uvrstili v skupino tistih, ki menijo, da so plačani toliko, kolikor si zaslužijo.

Tabela 4.3: Nova spremenljivka Izražanje dela s plačo

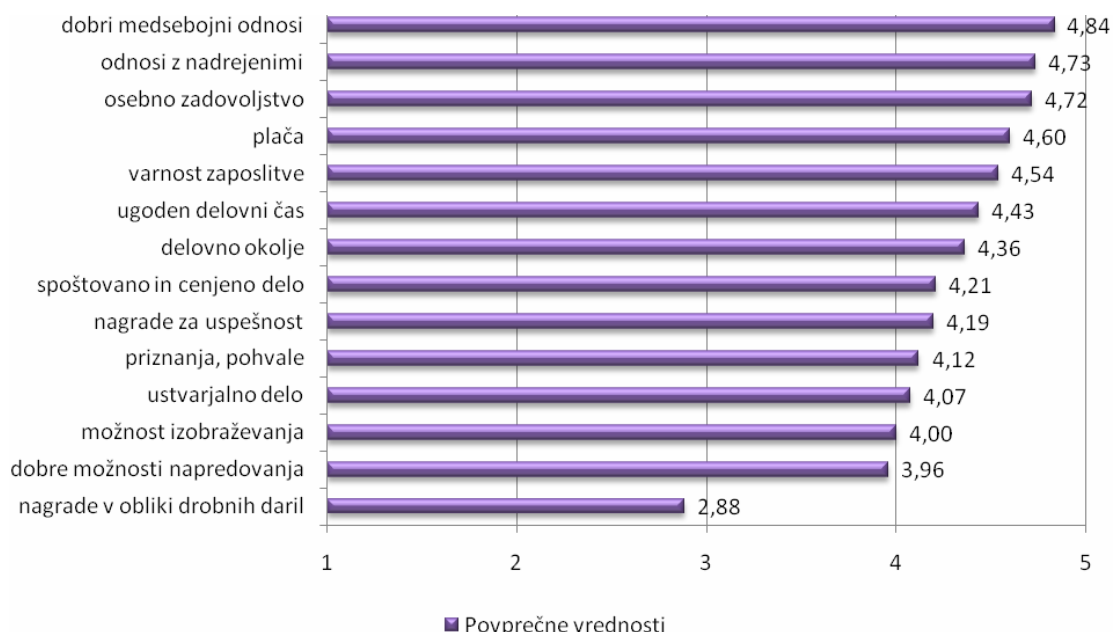
	Frekvenca	Odstotek
Premalo plačan	31	46,3
Dovolj plačan	36	53,7
Skupaj	67	100,0

Pomembno je, da imajo zaposleni občutek, da podjetje ravna z njimi pravično, da izpolnjuje sklenjeno psihološko pogodbo¹⁶. V našem primeru je dobra polovica anketiranih (54 %) mnenja, da gre pri plačilu za obojestransko izpolnjevanje pogodbe, saj so odgovorili, da so plačani toliko, kolikor si zaslužijo. Slaba polovica (46 %) pa jih meni, da v podjetje vlagajo več, kot jim podjetje vrača, saj so odgovorili, da so plačani manj, kot si zaslužijo.

Sledilo je vprašanje o pomembnosti posameznih motivacijskih dejavnikov za anketirance. Odgovori so po pomembnosti razvrščeni na grafu 4.8.

¹⁶ Psihološka pogodba je obravnavana v poglavju 2.6.

Graf 4.8: Odgovori na vprašanje: »Kako pomembni so za vas navedeni dejavniki v smislu spodbude k večji delovni storilnosti?«



Najvišjo povprečno oceno je prejel dejavnik dobri medsebojni odnosi, in sicer oceno 4,84. Z oceno 4,73 je drugi najvišje ocenjen dejavnik odnosi z nadrejenimi, takoj za njim pa s povprečno oceno 4,72 osebno zadovoljstvo. Plača je s povprečno oceno 4,60 po pomembnosti na četrtem mestu. Najslabše ocenjen dejavnik, ki vpliva na spodbujanje delovne storilnosti v preučevanem podjetju, so nagrade v obliki drobnih daril (povprečna ocena 2,88).

Za potrebe preverjanja četrte hipoteze smo iz podanih odgovorov najprej oblikovali dve novi spremenljivki. Prva je Pomembnost motivatorjev, druga pa Pomembnost higienikov¹⁷. Njune povprečne vrednosti lahko vidimo v tabeli 4.4, iz njiju pa oblikujemo še spremenljivko Pomembnejši higieniki ali motivatorji, ki je predstavljena v tabeli 4.5.

¹⁷ Spremenljivka Pomembnost motivatorjev je sestavljena iz povprečnih vrednosti odgovorov pri dejavnikih: osebno zadovoljstvo, dobre možnosti napredovanja, ustvarjalno delo, spoštovano in cenjeno delo, priznanja, pohvale ter možnost izobraževanja.

Spremenljivka Pomembnost higienikov pa je sestavljena iz povprečnih vrednosti odgovorov pri naslednjih dejavnikih: plača, dobri medsebojni odnosi, nagrade za uspešnost, varnost zaposlitve, odnosi z nadrejenimi, delovno okolje, ugoden delovni čas ter nagrade v obliki drobnih daril.

Tabela 4.4: Novi spremenljivki Pomembnost motivatorjev in Pomembnost higienikov pri motivaciji za delo

	Frekvenca	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Pomembnost higienikov	67	4,3209	0,49343	2,25	5,00
Pomembnost motivatorjev	67	4,1791	0,69771	1,83	5,00

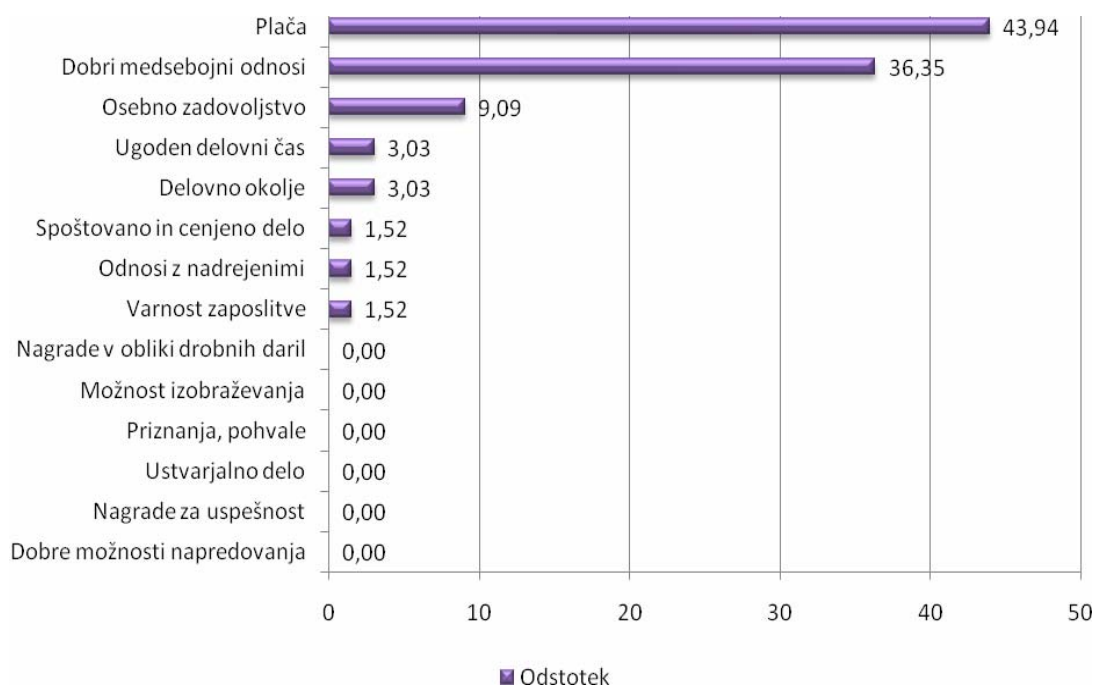
Tabela 4.5: Nova spremenljivka Pomembnejši higieniki ali motivatorji

	Frekvenca	Odstotek
Higieniki	37	55,2
Motivatorji	25	37,3
Enako pomembni	5	7,5
Skupaj	67	100,0

Razvidno je, da v smislu večje delovne storilnosti anketirane osebe ocenjujejo higienike kot malce bolj pomembne od motivatorjev. Iz odgovorov, predstavljenih v grafu 4.8, lahko sklepamo, da vprašane pri delu najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi in odnosi z nadrejenimi. To je tudi smiselno, saj je trgovina dejavnost, v kateri je pomembno timsko delo, razumevanje med zaposlenimi pa je ključnega pomena za dobro opravljanje dela. Dodaten razlog so tudi manjše delovne enote, kjer je notranje razumevanje še bolj pomembno kot v večjih timih.

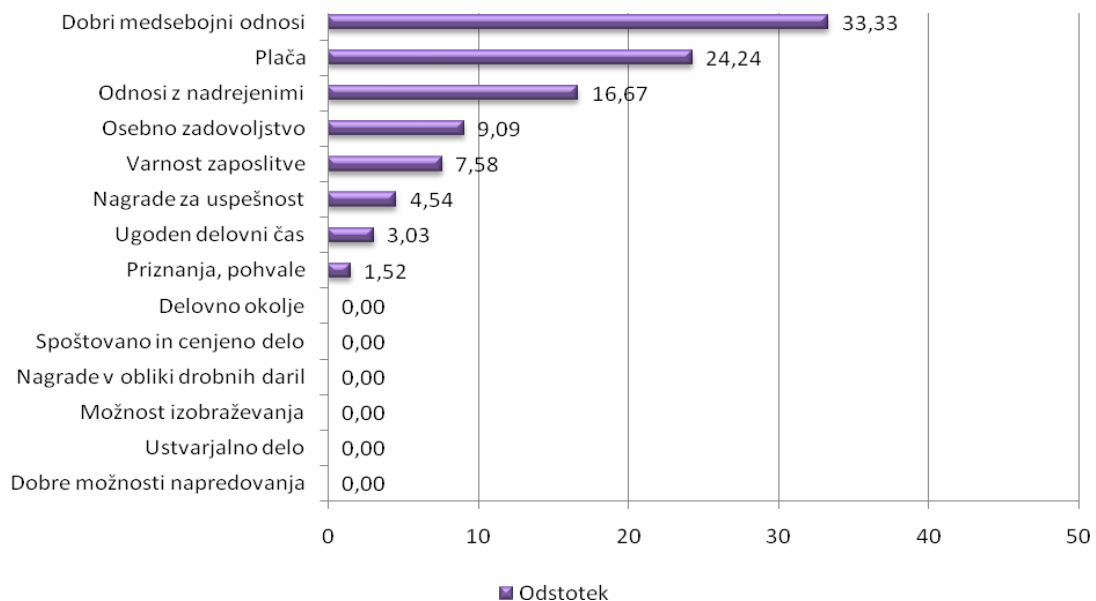
Pri zadnjem vprašanju smo anketirance prosili, da izmed dejavnikov, navedenih v četrtem vprašanju, izberejo tri, ki so za njih najpomembnejši. Prosili smo jih tudi, da jih razporedijo po pomembnosti. Kateri dejavnik so označili kot najpomembnejši, vidimo v grafu 4.9; kateri se jim zdi pomemben, v grafu 4.10, in delno pomemben dejavnik v grafu 4.11.

Graf 4.9: Odgovori na vprašanje: »Izmed dejavnikov, omenjenih v prejšnjem vprašanju, izberite dejavnik, ki je za vas najpomembnejši«



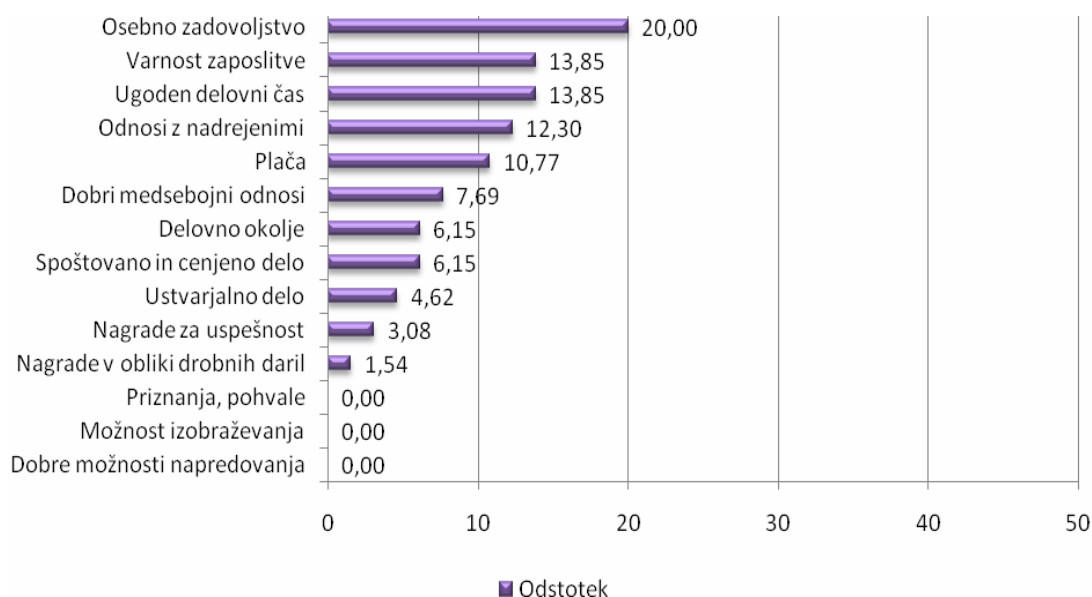
Iz grafa 4.9 je razvidno, da je kar 44 % anketiranih kot najpomembnejši dejavnik motivacije izpostavilo plačo, takoj za njim so s 36 % dobri medsebojni odnosi. Le 9 % jih je kot prvi dejavnik izbralo osebno zadovoljstvo, drugi odgovori se redko pojavijo.

Graf 4.10: Odgovori na vprašanje: »Izmed dejavnikov, omenjenih v prejšnjem vprašanju, izberite dejavnik, ki je za vas pomemben«



Kot drugi najpomembnejši dejavnik (graf 4.10) je tretjina vprašanih izbrala dobre medsebojne odnose, 24 % jih je na to mesto postavilo plačo, sledijo odnosi z nadrejenimi (17 %), osebno zadovoljstvo (9 %), varnost zaposlitve (8 %) itd.

Graf 4.11: Odgovori na vprašanje: »Izmed dejavnikov, omenjenih v prejšnjem vprašanju, izberite dejavnik, ki je za vas delno pomemben«



Pri zadnjem dejavniku anketiranci niso bili več tako skladni kot pri prvih dveh (graf 4.11). Največkrat so kot delno pomemben dejavnik v smislu večje delovne storilnosti izpostavili osebno zadovoljstvo, pa še to le 20 % vseh vprašanih. Ostali odgovori so precej raznoliki. Varnost zaposlitve je izbralo 14 % vprašanih, ugoden delovni čas prav tako 14 % vprašanih, 12 % jih je menilo, da so to odnosi z nadrejenimi, 11 % da jim je delno pomembna plača, 8 % je izpostavilo dobre medsebojne odnose itd.

Za preverjanje tretje hipoteze smo prešteli število anketirancev, ki so kot najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo izpostavili plačo, in tiste, ki so izpostavili osebno zadovoljstvo. Tako smo dobili dve novi spremenljivki, ki sta prikazani v tabeli 4.6.

Tabela 4.6: Novi spremenljivki Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača in Najpomembnejši dejavnik motivacije je osebno zadovoljstvo

		Frekvenca	Odstotek
Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača	Da	29	43,3
	Ne	38	56,7
	Skupaj	67	100,0
Najpomembnejši dejavnik motivacije je osebno zadovoljstvo	Da	6	9,0
	Ne	61	91,0
	Skupaj	67	100,0

Če povzamemo: največkrat izpostavljeni dejavniki, ki vplivajo na večjo delovno motivacijo anketiranih oseb, so plača, dobri medsebojni odnosi, odnosi z nadrejenimi in osebno zadovoljstvo. Na drugi strani pa imamo dejavnika, ki nista bila nikoli izpostavljena; to sta možnost izobraževanja in dobra možnost napredovanja. Razlog za tako stanje je najverjetneje izobrazbena in starostna struktura podjetja. Ugotovili smo, da gre za nekoliko starejše kadre s srednješolsko izobrazbo. Taki po navadi ne marajo sprememb in dodatnih izobraževanj ter usposabljanj. Prav tako v podjetju ni veliko možnosti napredovanja, saj ne gre za veliko podjetje.

4.3.3 Preverjanje hipotez in ugotovitve

Z uporabo različnih statističnih testov želimo preveriti povezave med preučevanimi spremenljivkami in tako potrditi ali zavrniti postavljene hipoteze. Posamezne hipoteze bomo tako najprej predstavili s prikazom izračunov ključnih korelacijskih koeficientov. Na osnovi njihovih rezultatov bomo nato sklepali o povezanosti med opazovanimi spremenljivkami in podali ugotovitve.

Hipoteza 1: Seznanjenost zaposlenih s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo z njim.

Hipotezo smo preverjali s pomočjo T-testa med spremenljivkama Zadovoljstvo s plačo in Seznanjenost s plačnim sistemom. V tabeli 4.7 je predstavljen izračun statistik po skupinah. Tiste anketirane osebe, ki sistem določanja plače poznajo, so v povprečju ocenile svoje zadovoljstvo s sistemom plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju z oceno 3,39. Tiste, ki pa ga ne poznajo, ga v povprečju ocenjujejo z oceno 2,76. Izračun

T-testa (tabela 4.8) je pokazal, da obstaja statistično značilna razlika med povprečnima vrednostma med skupinama. Tako lahko z 0,1 % tveganjem to ugotovitev posplošimo tudi na populacijo.

Tabela 4.7: Izračun statistik opravljenega T-testa med spremenljivkama Zadovoljstvo s plačo in Seznanjenost s plačnim sistemom

Seznanjenost s plačnim sistemom		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zadovoljstvo s plačo	Sistem določanja plače poznam	46	3,3940	,75414	,11119
	Sistema določanja plače ne poznam	21	2,7619	,58350	,12733

Tabela 4.8: Izračun T-testa med spremenljivkama Zadovoljstvo s plačo in Seznanjenost s plačnim sistemom

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Zadovoljstvo s plačo	Equal variances assumed	2,552	,115	3,400	65	,001	,63212	,18594	,26076	1,00347
	Equal variances not assumed			3,739	49,373	,000	,63212	,16905	,29247	,97176

Predstavljene ugotovitve potrjujejo hipotezo 1. Zaposleni, ki so seznanjeni s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju, so posledično tudi bolj zadovoljni z njim. Zaposleni, ki sistema plač in nagrajevanja ne razumejo, so do njega veliko bolj kritični ter posledično manj zadovoljni z njim. Taka kritika in nezadovoljstvo pa največkrat temeljita na osnovi neutemeljenih pripomb. Dobro je, da vodilni upoštevajo te informacije, če želijo graditi medsebojno zaupanje z zaposlenimi v podjetju. Informiranje zaposlenih o načinu določanja plače bo prineslo večje zadovoljstvo zaposlenih, večjo motiviranost in tudi manj pripomb.

Hipoteza 2: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe kot najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo bolj izpostavljajo nefinančne nagrade, zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe pa finančne.

Za potrebe druge hipoteze smo iz odgovorov o stopnji izobrazbe uvedli novo spremenljivko Izobrazba¹⁸, ki smo jo s podprogramom Crosstabs primerjali s spremenljivko Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača¹⁹. V tabeli 4.9 je prikazana njuna povezava. Vidimo, da je 33% anketirancev z najnižjo stopnjo izobrazbe izbralo plačo za najpomembnejši dejavnik motivacije. Prav tako je 45 % anketirancev s srednješolsko izobrazbo mnenja, da je zanje plača najpomembnejši dejavnik motivacije. Polovica anketirancev s končano najmanj visoko šolo je na prvo mesto postavilo plačo, polovica pa druge dejavnike motivacije. Zaradi premajhnega števila odgovorov v posameznih skupinah pogoj za izračun hi-kvadrat testa ni izpolnjen, tako ne moremo sklepati o povezanosti teh dveh spremenljivk na populaciji (tabela 4.10).

Tabela 4.9: Prikaz kontingenčne tabele med spremenljivkama Izobrazba in Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača

			Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača		Total
			Da	Ne	
Izobrazba	Manj kot srednješolska	Count	4	8	12
		% within Izobrazba	33,3%	66,7%	100,0%
	Srednješolska	Count	21	26	47
		% within Izobrazba	44,7%	55,3%	100,0%
	Visoka šola in več	Count	4	4	8
		% within Izobrazba	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Count	29	38	67
		% within Izobrazba	43,3%	56,7%	100,0%

¹⁸ Zaradi majhnega števila anketiranih oseb s končano več kot srednješolsko izobrazbo smo določili tri nove vrednosti izobrazbe - manj kot srednješolska, srednješolska ter visoka šola in več.

¹⁹ Plača je bila namreč edina finančna nagrada, ki so jo anketirane osebe navajale kot najpomembnejši dejavnik motivacije. Vse ostale so bile nefinančne.

Tabela 4.10: Izračun hi-kvadrat testa med spremenljivkama Izobrazba in Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,668 ^a	2	,716
Likelihood Ratio	,679	2	,712
Linear-by-Linear Association	,609	1	,435
N of Valid Cases	67		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,46.

Hipotezo moramo zavrniti. Iz odgovorov anketirancev vidimo, da stopnja izobrazbe ne vpliva na izbiro najpomembnejšega motivacijskega dejavnika. Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe ne izpostavljajo kot najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo nefinančnih nagrad, prav tako zaposleni z nižjo stopnjo ne izpostavljajo finančnih pred nefinančnimi. Hipoteza je bila osnovana na predpostavki, da višje izobraženi kadri zasedajo boljša delovna mesta kot tisti z nižjo stopnjo izobrazbe. Posledično so taka delovna mesta tudi bolje plačana. Tako naj bi višje izobraženi kadri bolj težili k izpolnjevanju višjih potreb, saj imajo nižje že zadovoljene²⁰. V preučevanem podjetju imamo na eni strani zaposlene, ki imajo za svoje delovno mesto višjo stopnjo izobrazbe, kot bi jo potrebovali. Na drugi strani pa za opravljanje nekaterih delovnih mest, ki so bolj plačana, ni potrebna višja stopnja izobrazbe oziroma je takih s potrebno višjo stopnjo izobrazbe malo. Najverjetneje je to razlog, da do pričakovanih razlik v preučevanem podjetju ni prišlo.

Hipoteza 3: Mlajši zaposleni (do 35 let) kot najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo bolj izpostavljajo plačo, starejši (nad 35 let) pa osebno zadovoljstvo pri delu.

Da bi preverili tretjo hipotezo, smo najprej razvrstili zaposlene v dva starostna razreda – mlajše zaposlene (do 35 let) in starejše zaposlene (nad 35 let). Novo spremenljivko Starost smo potem primerjali s spremenljivko Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača in Najpomembnejši dejavnik motivacije je osebno zadovoljstvo. Podprogram Crosstabs je izračunal povezave med njimi. Iz tabele 4.11 lahko razberemo, da je kar 61

²⁰ Hierarhija potreb delovne motivacije, ki je izpeljana iz Maslowove teorije potreb, je opisana v poglavju 3.3.1.

% anketirancev, mlajših od 35 let, plačo kot motivacijski dejavnik postavilo na prvo mesto. Med starejšimi pa je bilo takih le 34 %. Osebo zadovoljstvo (tabela 4.12) je najpomembnejši dejavnik motivacije le za 4 % mlajših zaposlenih, od starejših pa ga je kot takega izpostavilo 11 %. Izračun hi-kvadrat testa (tabela 4.13 in 4.14) pokaže, da so razlike v odgovorih med spremenljivko Starost in Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača statistično značilne. Verjetnost, da bi prišli do istih rezultatov na populaciji, je 96,7 %. Pogoji za izračun hi-kvadrat testa med spremenljivkama Starost in Najpomembnejši dejavnik motivacije je osebo zadovoljstvo ni izpolnjen, zato ne moremo sklepati o prenosu ugotovitev na populacijo.

Tabela 4.11: Prikaz kontingenčne tabele med spremenljivkama Starost in Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača

			Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača		Total
			Da	Ne	
Starost	do 35 let	Count	14	9	23
		% within Starost	60,9%	39,1%	100,0%
	nad 35 let	Count	15	29	44
		% within Starost	34,1%	65,9%	100,0%
Total		Count	29	38	67
		% within Starost	43,3%	56,7%	100,0%

Tabela 4.12: Prikaz kontingenčne tabele med spremenljivkama Starost in Najpomembnejši dejavnik motivacije je osebo zadovoljstvo

			Najpomembnejši dejavnik motivacije je osebo zadovoljstvo		Total
			Da	Ne	
Starost	do 35 let	Count	1	22	23
		% within Starost	4,3%	95,7%	100,0%
	nad 35 let	Count	5	39	44
		% within Starost	11,4%	88,6%	100,0%
Total		Count	6	61	67
		% within Starost	9,0%	91,0%	100,0%

Tabela 4.13: Izračun hi-kvadrat testa med spremenljivkama Starost in Najpomembnejši dejavnik motivacije je plača

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,412 ^b	1	,036		
Continuity Correction ^a	3,389	1	,066		
Likelihood Ratio	4,416	1	,036		
Fisher's Exact Test				,042	,033
Linear-by-Linear Association	4,346	1	,037		
N of Valid Cases	67				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,96.

Tabela 4.14: Izračun hi-kvadrat testa med spremenljivkama Starost in Najpomembnejši dejavnik motivacije je osebno zadovoljstvo

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,912 ^b	1	,340		
Continuity Correction ^a	,254	1	,614		
Likelihood Ratio	1,018	1	,313		
Fisher's Exact Test				,656	,321
Linear-by-Linear Association	,898	1	,343		
N of Valid Cases	67				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,06.

Na osnovi podanih izračunov lahko hipotezo le delno potrdimo. Mlajši zaposleni v primerjavi s starejšimi kot najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo bolj izpostavljajo plačo. Ne moremo pa trditi, da starejši zaposleni v primerjavi z mlajšimi kot najpomembnejši motivacijski dejavnik bolj izpostavljajo osebno zadovoljstvo pri delu. Različni delavci imajo različne prioritete. Mlajši delavci na začetku kariere ponavadi nimajo velikih prihrankov, stroški pa v tem življenjskem obdobju začnejo naraščati (stanovanje, otroci). Prav tako je opazen večji delež nestalnih zaposlitev pri mlajših in s tem manjša varnost delovnega mesta. In ker denar v večji meri motivira tiste, ki ga potrebujejo, je pričakovati, da je mlajšim delavcem denar bolj pomemben motivacijski dejavnik kot starejšim.

Hipoteza 4: Zaposleni, ki so bolj zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju, izpostavljajo motivatorje pred higieniki v smislu spodbude k večji delovni storilnosti.

Četrto hipotezo smo preverjali s pomočjo T-testa. Uporabili smo spremenljivko Zadovoljstvo s plačo in Pomembnejši higieniki ali motivatorji. Tabela 4.15 predstavlja statistike opravljenega testa. Anketirane osebe, ki v povprečju ocenjujejo higienike kot pomembnejše od motivatorjev, so ocenile zadovoljstvo s plačo s povprečno oceno 3,27. Osebe, ki menijo, da so motivatorji pomembnejši od higienikov, pa so sistem plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju ocenile s povprečno oceno 3,06. Izračun opravljenega T-testa, ki je predstavljen v tabeli 4.16, kaže, da razlike med povprečnima vrednostma niso statistično značilne in domnev ne moremo posplošiti na celotno populacijo.

Tabela 4.15: Izračun statistik opravljenega T-testa med spremenljivkama Zadovoljstvo s plačo in Pomembnejši higieniki ali motivatorji

	Pomembnejši higieniki ali motivatorji	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zadovoljstvo s plačo	Higieniki	37	3,2669	,67518	,11100
	Motivatorji	25	3,0550	,84708	,16942

Tabela 4.16: Izračun T-testa med spremenljivkama Zadovoljstvo s plačo in Pomembnejši higieniki ali motivatorji

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Zadovoljstvo s plačo	Equal variances assumed	2,618	,111	1,093	60	,279	,21189	,19383	-,17583	,59962
	Equal variances not assumed			1,046	43,663	,301	,21189	,20254	-,19639	,62018

Hipotezo 4 moramo na osnovi podanih rezultatov zavreči. Ugotovili smo, da so v našem primeru anketirane osebe odgovarjale celo v nasprotju s postavljeno hipotezo. Večje zadovoljstvo s sistemom plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju izražajo tisti anketirani, ki so jim pomembnejši higieniki pred motivatorji v smislu večje delovne

storilnosti. Hipoteza je bila postavljena na osnovi Herzbergove teorije motivacije²¹. Ta trdi, da higieniki ne motivirajo, temveč preprečujejo nezadovoljstvo pri delu. Motivatorji pa so tisti, ki resnično vplivajo na motiviranost zaposlenih pri delu. Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih je kot eden izmed higienikov osnova za zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni, ki so bolj zadovoljni z njim in jim ta ne zbuja nezadovoljstva, se lahko osredotočijo na motivatorje. V našem primeru pa imamo ravno nasprotno situacijo. Možen razlog za nastanek take situacije je, da gre za nezadovoljstvo z drugimi higieniki.

Hipoteza 5: Zaposleni, ki menijo, da imajo višjo plačo v primerjavi z zaposlenimi v drugih podjetjih, ki opravljajo isto ali podobno delo, so bolj zadovoljni s svojim plačilom.

Za preverjanje pete hipoteze smo ugotavljali povezanost med spremenljivko Izražanje dela s plačo in Moja plača v primerjavi z drugimi²². Domnevo smo preverjali s T-testom. Izračun je pokazal, da je povprečna vrednost ocene spremenljivke Moja plača v primerjavi z drugimi, med skupino, ki meni, da je premalo plačana in skupino, ki meni, da je dovolj plačana, statistično značilno različna. Izračun statistik po skupinah (tabela 4.17) nam pokaže, da anketiranci, ki so mnenja, da so premalo plačani, v povprečju ocenjujejo svojo plačo v primerjavi z drugimi z oceno 3,26. Tisti anketiranci, ki menijo, da so plačni dovolj, pa svojo plačo v primerjavi z drugimi ocenjujejo višje, in sicer z oceno 3,86. Iz tabele 4.18 pa je razviden podatek, da lahko te ugotovitve posplošimo na celotno populacijo. Tveganje, s katerim trdimo, da sta spremenljivki povezani na populaciji, je namreč 5 %.

Tabela 4.17: Izračun statistik opravljenega T-testa med spremenljivkama Izražanje dela s plačo in Moja plača v primerjavi z drugimi

	Izražanje dela s plačo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Moja plača v primerjavi z drugimi	Premalo plačan	31	3,26	,855	,154
	Dovolj plačan	36	3,86	,833	,139

²¹ Herzbergova dvofaktorska teorija je opisana v poglavju 3.3.4.

²² Gre za ocene odgovora pri 1. d vprašanju, kjer so anketiranci ocenjevali zadovoljstvo s svojo plačo v primerjavi z zaposlenimi v drugih podjetjih, ki opravljajo podobno delo.

Tabela 4.18: Izračun T-testa med spremenljivkama Izražanje dela s plačo in Moja plača v primerjavi z drugimi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Moja plača v primerjavi z drugimi	Equal variances assumed	,689	,410	-2,918	65	,005	-,603	,207	-1,016	-,190
	Equal variances not assumed			-2,912	63,011	,005	-,603	,207	-1,017	-,189

Na osnovi opravljenih izračunov lahko hipotezo 5 potrdimo. Zaposleni, ki menijo, da imajo višjo plačo v primerjavi z zaposlenimi v drugih podjetjih, ki opravljajo isto ali podobno delo, so bolj zadovoljni s svojim plačilom. Normalno je, da se zaposleni primerjajo med sabo ali pa da plačo primerjajo s svojo plačo v prejšnji službi. Te primerjave so zelo pomembne za posameznika, saj mu občutek nepravilnosti zbuja nezadovoljstvo. Zato je zelo pomembno, da v primeru, ko ima podjetje konkurenčen sistem plač in nagrajevanja zaposlenih, zna to predstaviti zaposlenim kot prednost in jih s tem odvrnati od nezadovoljstva.

4.3.4 Predlogi za izboljšave

Na podlagi odgovorov, ki so jih podale anketirane osebe in osebni udeležbi v podjetju, lahko podamo nekatere predloge za izboljšanje sistema plač in nagrajevanja v podjetju.

V splošnem lahko rečemo, da zaposleni niso niti zadovoljni niti nezadovoljni z obstoječim sistemom plač in nagrajevanja v podjetju. Se pa njihova ocena bolj nagiba k zadovoljstvu, kar je za podjetje spodbuden odgovor. Če želimo, da sistem plač in nagrajevanja v podjetju deluje kot motivacijsko sredstvo, je potrebno poskrbeti, da bo ta jasen ter razumljiv vsem delavcem. Iz njihovih odgovorov smo razbrali, da ima kar tretjina vprašanih težave z njegovim razumevanjem. Sklepali smo, da jim težave povzroča razumevanje variabilnega dela plače. Podjetje ima sicer dobro zastavljen sistem povezovanja uspešnosti z nagrajevanjem zaposlenih, zato bi bilo dobro, da čim prej odpravi te nejasnosti. Najlažje bo to naredilo tako, da bo zaposlenim predstavilo dejavnike, ki vplivajo na višino variabilnega dela plače. To so torej tri ocene uspešnosti – uspešnost posameznika, uspešnost prometa enote, kateri pripada posameznik ter uspešnost celotnega podjetja. Smiselno bi bilo postaviti kriterije za vsako uspešnost posebej in delavce mesečno obveščati o njihovih vrednostih. Če bi delavca redno

seznanjali s prometom, ki ga je ustvarila njegova enota in z uspešnostjo celotnega podjetja, bi dosegli več pozitivnih učinkov. Zaposleni bi razumeli spremembe v višini variabilnega dela plače. Poleg tega, bi s tem gradili večjo organizacijsko pripadnost, saj bi zaposleni cilje podjetja, kot so težnja k večjemu prometu, zmanjšanju stroškov in racionalizacija dela, enačili s svojimi. Na drugi strani pa imamo še uspešnost posameznika, ki je najbolj občutljivo področje variabilnega dela plače. Podjetje naj teži k čim večji objektivnosti pri ocenjevanju, saj je dobro, da se zaposleni tega zavedajo. V redu je, da zaposlene ocenjujejo neposredno nadrejeni, bi pa bilo v podjetju smiselno uvesti tudi ocenjevalne lestvice. Tako bi z jasnimi merili in strogim upoštevanjem teh meril pri ocenjevanju prihajalo do manjšega števila napak in posledično večjega zadovoljstva zaposlenih. Nadrejeni bi tako na osnovi objektivnih kriterijev uspešnosti posameznika tudi lažje utemeljil posameznikovo osebno oceno. Da seznanjenost zaposlenih s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju pozitivno vpliva na zadovoljstvo z njim, je potrdila tudi prva hipoteza.

Izkazalo se je tudi, da se zaposleni zavedajo, da so plačani bolje od delavcev v drugih podjetjih, ki opravljajo podobno delo. To je zelo pomemben podatek za podjetje, saj gre za pozitiven odziv na samo višino plače. Prav tako so z dokaj visoko oceno 3,40 ocenili zadovoljstvo z višino plače. Kasneje pa smo videli, da so anketiranci kot bolj pomembne motivacijske dejavnike ocenili higienike pred motivatorji. Higieniki so osnova zadovoljstva, in šele ko so zadovoljeni, je smiselno dvigovati zadovoljstvo zaposlenih z motivatorji. Pri vprašanju, kjer so anketirane osebe navajale najpomembnejše dejavnike v smislu delovne storilnosti, so se največkrat pojavljali plača, dobri medsebojni odnosi, odnosi z nadrejenimi in osebno zadovoljstvo. Sklenemo lahko, da je za zaposlene plača še zmeraj pomemben dejavnik, ki vpliva na njihovo delovno motivacijo. Tudi njena višina je v podjetju dobro in konkurenčno zastavljena. Dobri medsebojni odnosi in odnosi z nadrejenimi pa so tisto področje, ki ga podjetje lahko še izboljša. Priporočljivi so razni družabni dogodki, seminarji na to tematiko, team building programi²³, kot tudi preprosto zavedanje pomembnosti dobrih medsebojnih odnosov, ki jih z dobrim zgledom vodje prenašajo od zgoraj navzdol na vse zaposlene.

²³ Teambuilding je razvijanje sodelovanja in timskega dela znotraj delovne skupine (Sikirič 2006).

5 SKLEP

Ne glede na velikost podjetja so motivirani zaposleni ključni dejavnik za uspešnost podjetja. Ko zaposleni izgubijo motivacijo, postanejo manj produktivni, manj ustvarjalni in tudi inovativni in za podjetje pomenijo manjšo pridobitev ter večji strošek. Podjetje z načrtnim motiviranjem zaposlenih poskrbi, da bo iz zaposlenih pridobilo čim več, saj bo tako lažje konkuriralo na trgu in se razvijalo. Odgovor na vprašanje, kako motivirati zaposlene, lahko poiščemo v številnih motivacijskih teorijah. Te skušajo z različnimi pristopi razložiti kompleksen pojem človeške motivacije. Kljub temu, da imajo vse svoje pomanjkljivosti in nasprotnike, nam ponujajo vpogled v razlogo vsakodnevnega organizacijskega življenja ter obnašanja zaposlenih. Različne ljudi motivirajo različne stvari. Preprosta rešitev, kako motivirati zaposlene, ki bi veljala za vse ljudi, ne obstaja.

Eden izmed dejavnikov, ki vpliva na motivacijo, je denar. Medtem ko so nekateri mnenja, da denarja ni mogoče uporabiti za motiviranje zaposlenih, pa se večina zaposlenih, kar se je izkazalo tudi v preučevanem podjetju, s tem ne bi strinjala. Denarna nagrada je pomemben dejavnik motivacije, saj z denarjem zadovoljujemo tako osnovne kot tudi potrebe višjega reda. Denar zaposleni povezujejo tudi z dobro opravljenim delom. Zato je tako nagrajevanje najučinkovitejše takrat, ko dejansko nagrajuje uspešnost in je povezava med vložkom dela ter denarnim prejemkom zaposlenim vidna. Ker denar motivira le do določene ravni, potem pa njegovo povečanje ne prinaša več dodatnega zadovoljstva, diplomska naloga poleg finančnih opredeli tudi nefinančne nagrade. Gre za notranje nagrade, ki izhajajo iz dela samega. Med najpomembnejše spadajo: priznanja in pohvale, priložnost za učenje in razvoj, samostojnost, spodbujanje dobrih medsebojnih odnosov in fleksibilnost dela. To so dejavniki, ki imajo večjo motivacijsko moč kot denarne nagrade in zato na splošno tudi bolj dolgoročni učinek. Pri oblikovanju ustreznega sistema plač in nagrajevanja je pomembno, da podjetje kombinira tako finančne kot nefinančne nagrade, saj ima vsaka od njih svojo vlogo pri zadovoljevanju potreb zaposlenih.

Diplomsko delo nadalje raziskuje, kakšen naj bo sistem plač in nagrajevanja zaposlenih, da bo v največji možni meri pripomogel k večji delovni storilnosti. Za motiviranje zaposlenih naj uporablja pozitivne pristope in ne grožnje ali prisile. Prav tako si

zaposleni želijo poštene in pravične delitve nagrad. Če te ni, lahko to povzroči nezadovoljstvo zaposlenih, slabši odnos do dela in manjšo delovno motivacijo. Če želimo, da bo plačni sistem deloval čim bolj pravično v očeh zaposlenih, je potrebno poskrbeti za njegovo jasnost in razumljivost med zaposlenimi. Teza se je potrdila tudi na primeru preučevanega podjetja, saj so bile anketirane osebe, ki plačnega sistema ne razumejo, z njim manj zadovoljne kot osebe, ki ga razumejo. Pomembno je, da so postavljena jasna merila nagrajevanja zaposlenih in da so zaposleni z njimi seznanjeni.

Za privabljanje najboljših kadrov in tudi za njihov obstanek v podjetju je potrebno imeti konkurenčen sistem plač in nagrajevanja. Tako po višini kot tudi po sestavi ne sme zaostajati za sistemi drugih, podobnih podjetij. Zaposleni, ki menijo, da so plačani slabše od delavcev v drugih podjetjih, ki opravljajo podobno delo, bodo zaradi tega nezadovoljni. Sistem plač in nagrajevanja bodo dojemali kot nepravičen, zaradi česar je možna tudi menjava službe. Na primeru preučevanega podjetja smo to tudi potrdili, saj so zaposleni, ki se zavedajo konkurenčnosti plačnega sistema, s svojo plačo tudi bolj zadovoljni.

Stalne spremembe razmer na trgu spreminjajo vrednost, ki jo ima delavec za podjetje. Spreminja pa se tudi delavčevo pričakovanje glede obveznosti, ki jih ima podjetje do njega. Učinkovit sistem plač in nagrajevanja zaposlenih se zna odzivati na te spremembe ter se jim prilagajati. Pri tem pa ne smemo pozabiti na izpolnjevanje organizacijskih in individualnih ciljev posameznikov. Dobro je, da so le-ti usklajeni. Zaposleni, ki se zavedajo, da bodo nagrajeni glede na to, kako uspešno bo poslovalo podjetje, bodo bolj motivirani za dosego organizacijskih ciljev, saj bodo pri tem občutili tudi osebno zadovoljstvo.

Vsaka organizacija je edinstvena, zato tudi ni enega pravega načina, s katerim bi znali motivirati zaposlene. Sistem nagrajevanja, ki deluje v eni organizaciji, je lahko v drugi popolnoma neuporaben. Prav tako ni enega načina, ki bi deloval enako spodbudno na vse zaposlene. Če želimo imeti učinkovit sistem plač in nagrajevanja, je pomembno, da poznamo svoje zaposlene, njihove potrebe ter želje. Tu pa imajo najpomembnejšo vlogo vodje, ki svoje podrejene najbolje poznajo. Študija primera je pokazala, da prihaja do razlik v motiviranju različnih skupin zaposlenih. Mlajši zaposleni v primerjavi s starejšimi zaposlenimi bolj izpostavljajo plačo kot dejavnik motivacije.

Z diplomskim delom smo želeli opozoriti na pomen sistema plač in nagrajevanja zaposlenih kot dejavnika motivacije, saj je najpogostejša napaka, ki vodi v zmanjševanje delovne storilnosti zaposlenih, prav pomanjkljivo znanje vodstva o njem. Pomembno je, da se vodilni zavedajo, da nagrajevanje zaposlenih ne pomeni le zagotavljanje plačila delavcu, ampak je tu še vrsta drugih, nefinančnih nagrad, ki imajo svoje prednosti. Zato je zanje koristno tudi poznavanje najrazličnejših motivacijskih teorij, ki skušajo razložiti vpliv nagrajevanja na motivacijo in vedenje zaposlenih.

6 LITERATURA

1. Adams, Stacy J. 1965. Inequity in social exchange. V *Advances in Experimental Social Psychology volume 2*, ur. Leonard Berkowitz, 267–299. New York: Academic Press.
2. Amabile, Teresa M. 1993. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review* 3 (3): 185–201.
3. Armstrong, Michael. 1999. *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development.
4. Babšek, Barbara. 2009. *Osnove psihologije: skrivnosti sveta v nas*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
5. Bolle de Bal, Marcel. 1990. *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Chapman, Allan. 2009. *David McClelland's motivational needs theory*. Dostopno prek: <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm> (18. april 2010).
7. Cummings, Thomas G. in Christopher G. Worley. 2009. *Organization development & change*. Mason: South-Western Cengage Learning.
8. Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Čurić, Željko. 2008. Motiviranje prihodnjih generacij. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 6 (22): 43–46.
10. Deeproose, Donna. 1994. *How to recognize & reward employees*. New York: AMACOM.
11. Dencker, John C., Aparna Joshi in Joseph J. Martocchio. 2007. Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review* 17 (2): 208–220.
12. Dolenc, Primož in Milan Vodopivec. 2007. *Mobilnost dela in fleksibilnost sistema plač*. Koper: Fakulteta za management.
13. Faganelj, Mojca, Saša Mlakar in Anita Molka. 2007. Kako obdržati kader? V *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*, ur. Tamara Avsec, Valerija Čuček, Mojca Faganelj, Saša Mlakar, Anita Molka in Tomaž Ravnikar, 88–108. Ljubljana: Lisac & Lisac.

14. Forsyth, Patrick. 2000. *How to motivate people*. London: Kogan Page.
15. Furnham, Adrian. 2005. *The psychology of behaviour at work: the individual in the organisation*. New York: Psychology Press.
16. Gibson, James L., John M. Ivancevich in James H. Donnelly. 1994. *Organizations: behaviour, structure, processes*. Bur Ridge: Irwin.
17. Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh. Vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
18. Griffin, Ricky W. 2008. *Fundamentals of management*. Boston: Houghton Mifflin.
19. Gruban, Brane. 2006. Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 4 (11): 20–25.
20. Hackman, Richard J., Greg Oldham, Robert Janson in Kennet Purdy. 1975. A new strategy for job enrichment. *California Management Review* 17 (4): 57–71.
21. Henderson, Richard I. 2003. *Compensation management in a knowledge-based world*. New Jersey: Prentice Hall.
22. Herzberg, Frederick. 1987. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* 65 (5): 109–120.
23. Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935–951.
24. Jakopec, Feliks. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
25. Jurančič, Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
26. Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov: the balanced scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Kohn, Alfie. 1993. Why incentive plans cannot work. V *Ultimate rewards: what really motivates people to achieve*, ur. Steven Kerr, 15–24. Boston: Harvard Business School Press.
28. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
29. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.

30. Kresal, Barbara. 2001. *Pravna ureditev plače*. Ljubljana: Bonex.
31. ---, Katarina Kresal Šoltes in Darja Senčur Peček. 2002. *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem in stvarnim kazalom*. Ljubljana: Primath.
32. Latham, Gary P. in Christopher T. Ernst. 2006. Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review* 16 (2): 181–198.
33. Levine, Stuart R. 1995. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
34. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
35. Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc, 488–523. Ljubljana: Didakta.
36. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Luckmann Jagodič, Barbara in Antonija Pacek. 2003. Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1 (1): 22–24.
38. Maslow, Abraham H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.
39. McCrimon, Mitch. 2008. *Herzberg and Employee Motivation*. Dostopno prek: http://human-resources-management.suite101.com/article.cfm/herzberg_and_employee_motivation (20. april 2010).
40. McGregor, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. New York: The McGraw-Hill.
41. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
42. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
43. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
44. --- 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
45. --- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
46. Mulej, Matjaž. 1992. *(Dialektična) teorija sistemov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

47. Niebel, Benjamin W. 2003. *Methods, standards, and work design*. New York: The McGraw-Hill.
48. Sikirič, Venesa. 2006. Teambuilding – Trend ali nuja sodobnih podjetij. *Moje delo revija*, 25. avgust. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/teambuilding-trend-ali-nuja-sodobnih-podjetij-458.aspx> (22. maj 2010).
49. Spitzer, Dean R. 1995. *Supermotivation. A blueprint for energizing your organization from top to bottom*. New York: AMACOM.
50. Stare, Janez. 2007. Vodenje in motivacija za delo. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 5 (15): 6–9.
51. Stone, Florence M. 2002. *Performance and reward management*. Oxford: Capstone.
52. Svetina, Matija. 2008. *Zakaj se tako obnašamo? Osnove psihologije*. Ljubljana: Naravoslovnotehniška fakulteta, Oddelek za tekstilstvo.
53. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
55. Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
56. Vrban, Dušan. 2009. Zaposleni so nezadovoljeni. In tega ne moremo spremeniti. Lahko le izrabimo za napredek. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 7 (31): 58–61.
57. Vroom, Victor H. 1967. *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons, inc.
58. Vukasović-Žontar, Maja. 2004. Motivacija zaposlenih – finančne in nefinančne spodbude v *Motivacija, kompetence in plače zaposlenih*, ur. Ivan Kejžar, Peter Mlakar in Roman Cvetko, 74–88. Kranj: Tiskarna Požgaj.
59. Walker Jr., Orville C., Gilbert A. Churchill Jr. in Neil M. Ford. 1977. Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research (JMR)* 14 (2): 156–168.
60. Wilson, Thomas B. 2003. *Innovative reward systems for the changing workplace*. New York: The McGraw-Hill.
61. Woolfolk, Anita. 2002. *Pedagoška psihologija*. Ljubljana: Educy.

62. *Združenje delodajalcev Slovenije g.i.z.* Dostopno prek: <http://www.zds.si> (20. marec 2009).
63. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
64. --- 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 291–324. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. Žaler, Jasna. 2006. Konstanten stres na delovnem mestu – pot proti izgorelosti – poklicni bolezni 21. stoletja. *Moje delo revija*, 25. maj. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/konstanten-stres-na-delovnem-mestu-pot-proti-izgorelosti-poklicni-bolezni-21-stoletja-241.aspx> (24. november 2009).

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Spoštovane sodelavke in sodelavci!

V okviru študija na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani pišem diplomsko nalogo s področja nagrajevanja zaposlenih in motivacije za delo. Pred vami je vprašalnik, ki mi bo pomagal ugotoviti, kako se njuna povezava kaže v praksi.

Prosim vas, da vprašanja natančno preberete in odgovarjate iskreno. Vprašalnik je anonimen in bo uporabljen izključno za namene moje diplomske naloge.

Natalija Benčik

Vprašalnik

1. Ocenite vaše zadovoljstvo s sistemom plač in nagrajevanja zaposlenih v podjetju.

	1	2	3	4	9		
	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Ne vem		
a) Višina plače			1	2	3	4	9
b) Ugodnosti in nagrade poleg plače			1	2	3	4	9
c) Moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo v našem podjetju			1	2	3	4	9
d) Moja plača v primerjavi z zaposlenimi v drugih podjetjih, ki opravljajo podobno delo			1	2	3	4	9
e) Pohvale za dobro opravljeno delo			1	2	3	4	9
f) Povratne informacije o mojem delu			1	2	3	4	9
g) Plača odvisna od individualne uspešnosti			1	2	3	4	9
h) Ocenjevanje individualne uspešnosti			1	2	3	4	9

2. Ali ste seznanjeni z načinom določanje vaše plače?

- a) natančno poznam sistem določanja plače
- b) sistem določanja plače poznam le približno
- c) sistema določanja plače sploh ne poznam

3. Ali ste mnenja, da se vložek vašega dela jasno izraža s plačo?

- a) plačan sem manj kot si zaslužim
- b) plačan sem toliko kolikor si zaslužim
- c) plačan sem več kot si zaslužim

4. Kako pomembni so za vas navedeni dejavniki v smislu spodbude k večji delovni storilnosti?

	1	2	3	4	9		
	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Pomembno	Zelo pomembno	Ne vem		
a) Plača			1	2	3	4	9
b) Dobri medsebojni odnosi			1	2	3	4	9
c) Osebno zadovoljstvo			1	2	3	4	9
d) Dobre možnosti napredovanja			1	2	3	4	9
e) Nagrade za uspešnost			1	2	3	4	9
f) Varnost zaposlitve			1	2	3	4	9
g) Odnosi z nadrejenimi			1	2	3	4	9
h) Delovno okolje			1	2	3	4	9
i) Ugoden delovni čas			1	2	3	4	9
j) Ustvarjalno delo			1	2	3	4	9
k) Spoštovano in cenjeno delo			1	2	3	4	9
l) Priznanja, pohvale			1	2	3	4	9
m) Možnost izobraževanja			1	2	3	4	9
n) Nagrade v obliki drobnih daril			1	2	3	4	9

5. Izmed dejavnikov omenjenih v prejšnjem vprašanju izberite tri, ki so za vas najpomembnejši. Prosim, da jih razporedite po pomembnosti.

- 1. dejavnik (najpomembnejši): _____
- 2. dejavnik (pomemben): _____
- 3. dejavnik (delno pomemben): _____

Podatki o anketirancu

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Starost:

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) nad 45 let

3. Stopnja izobrazbe:

- a) manj kot srednješolska
- b) srednješolska
- c) višja
- d) visoka/univerzitetna
- e) specializacija/magisterij/doktorat

4. Vrsta delovnega razmerja:

- a) zaposlitev za nedoločen čas
- b) zaposlitev za določen čas

Hvala za sodelovanje!