

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Jenko

Motivacija in sistem nagrajevanja v
podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Jenko
Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Motivacija in sistem nagrajevanja v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Hvala mentorju doc. dr. Branku Iliču za strokovno pomoč, koristne nasvete in spodbude pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi izvršni direktorici podjetja X, ki je žal ne morem imenovati, za razpoložljivost in pomoč pri pridobivanju podatkov.

Hvala staršem in prijateljem, da so me spodbujali in verjeli vame.

Hvala tudi tebi Nejc, ki mi stojiš ob strani.

MOTIVACIJA IN SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU X

Motivacija zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja. Kadar je posameznik pri delu motiviran, vloži vanj več truda in delo bolje opravi, na delovnem mestu pa je bolj zadovoljen. Zaposlene lahko motiviramo z uporabo denarnih ali nedenarnih spodbud. Denar je glavni faktor privlačnosti organizacij za zaposlitev v njej in predstavlja zelo pogosto uporabljen in zaželen način motivacije. Zaradi kratkoročnega učinka denarne motivacije vedno bolj pomembna postaja tudi nedenarna motivacija. Motivacija temelji na uporabi nagrad. Vpliv nagrad na motivacijo zaposlenih je omejen, zato je potrebno oblikovati cel sistem nagrajevanja, ki ne opredeljuje zgolj načine nagrajevanja, ampak tudi druge mehanizme motivacije, ugodnosti in medsebojne odnose. Zaradi različnega načina dela in potreb zaposlenih je sistem nagrajevanja pogosto sestavljen iz več podsistemov, od katerih vsak ureja določen oddelek v podjetju. Podsistemi se med seboj razlikujejo v načinih nagrajevanja in ocenjevanja delovnih uspešnosti ter drugih ugodnostih, ki izhajajo iz dela. Glavni namen naloge je, da raziščem motivacijo in sistem nagrajevanja v podjetju X ter njun medsebojni vpliv. Rezultati analize kažejo na vpliv ustrezno oblikovanega sistema nagrajevanja na večjo motivacijo pri delu.

Ključne besede: motivacija, načini nagrajevanja, delovna uspešnost, sistem nagrajevanja

MOTIVATION AND REWARD SYSTEM IN COMPANY X

Employee motivation influences every company's success. When an employee is motivated in the workplace, he puts much more effort into his work and does a better job overall; he is also more satisfied in the workplace. Employees can be motivated by monetary or non-monetary incentives. Money is a key factor in a company's attractiveness for prospective employees and represents a frequently used and desired method of motivation. Due to the short-term effect of monetary motivation, non-monetary motivation is now becoming more and more important. Motivation is based on the use of rewards. Rewards' influence on motivation is limited; therefore, it is necessary to form an entire system of rewards that not only defines rewarding methods, but also other mechanisms of motivation, benefits and mutual relations. Due to varying jobs and needs of employees, the reward system is often made up of several subsystems, each of which manages a specific company department. Subsystems differ from each other in the method of rewarding and the appraisal of work performance and other benefits that arise from work. The main purpose of this thesis is to research the motivation and reward system at company X and the interaction between both. The results of my analysis indicate the influence of adequately formed reward systems on increased work motivation.

Key words: motivation, reward methods, work performance, reward system

KAZALO

1 UVOD.....	9
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA IN RELAVANTNOST TEME.....	9
1.2 TEZA IN HIPOTEZE.....	10
1.3 METODOLOGIJA IN STRUKTURA.....	10
2 MOTIVACIJA.....	11
2.1 TEORIJE MOTIVACIJE.....	13
2.1.1 MASLOWOVA TEORIJA POTREB.....	13
2.1.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA.....	15
2.1.3 TEORIJA SPODBUJANJA.....	16
2.2 DELOVNA MOTIVACIJA.....	18
2.3 DENARNA MOTIVACIJA.....	20
2.4 NEDENARNA MOTIVACIJA.....	21
2.5 POVEZAVA MED MOTIVACIJO IN ZADOVOLJSTVOM.....	23
3 SISTEM NAGRAJEVANJA.....	25
3.1 VRSTE SISTEMOV NAGRAJEVANJA.....	25
3.2 SESTAVINE NAGRAJEVANJA.....	27
3.3 NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	31
3.3.1 NAČINI NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	31
3.3.2 NAČINI OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	34
3.3.3 TEHNIKE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	36
3.4 NAGRAJEVANJE MANAGERJEV.....	38
3.5 NAGRAJEVANJE STROKOVNJAKOV.....	39
4 OBLIKOVANJE SISTEMA NAGRAJEVANJA.....	40
4.1 PREUČEVANJE OBSTOJEČEGA SISTEMA.....	40
4.1.1 SPLOŠNI PREGLED.....	40
4.1.2 VRSTA ORGANIZACIJE.....	43
4.1.3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	45
4.1.4 ANALIZA ŽIVLJENJSKEGA CIKLUSA.....	46
4.1.5 ANALIZA SISTEMA NAGRAD.....	46
4.2 POSTAVLJANJE CILJEV.....	48

4.3 PROJEKTNO NAČRTOVANJE, SPREJETJE IN UVAJANJE NOVEGA SISTEMA	49
5 OPIS PODJETJA.....	54
5.1 SPLOŠNI PREGLED	54
5.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	54
5.3 SWOT ANALIZA	56
5.4 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU	57
6 ANALIZA PODJETJA.....	60
6.1 ANALIZIRANA POPULACIJA.....	60
6.2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	60
6.3 CILJI PODJETJA	64
6.4 DOLOČANJE PLAČE	66
6.5 SISTEM NAGRAJEVANJA.....	70
6.5.1 ZADOVOLJSTVO S SISTEMOM NAGRAJEVANJA.....	70
6.5.2 DENARNE IN NEDENARNE NAGRADE.....	76
6.5.3 DELAVNICE IN SEMINARJI KOT OBLIKA NAGRAJEVANJA	76
7 SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU.....	79
8 ZAKLJUČEK	85
9 LITERATURA	86
10 PRILOGE	91
PRILOGA A: INTERVJU Z IZVRŠNO DIREKTORICO PODJETJA X	91
PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	95

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Motivacijski proces	11
Slika 2.2: Hierarhija potreb pri delu	15
Slika 2.3: Matrika uspešnosti in razvoja kadrov	19
Slika 2.4: Vpliv nagrajevanja na motivacijo	19
Slika 3.1: Delitev plač in sestavin nagrajevanja.....	30
Slika 3.2: Delitev programov povezovanja plač z uspešnostjo	33
Slika 5.1: Organizacijska struktura podjetja.....	56

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Motivacijske skupine	13
Tabela 2.2: Seznam higienikov in motivatorjev	16
Tabela 2.3: Seznam nedenarnih nagrad in bonitet.....	23
Tabela 3.1: Možne odločitve pri povezovanju plač z uspešnostjo	32
Tabela 4.1: Klasifikacija organizacij na podlagi stabilnosti.....	44
Tabela 4.2: Predvideno vedenje zaposlenih glede na nagrado	51
Tabela 5.1: SWOT tabela podjetja	57

KAZALO GRAFOV

Graf 6.1: Pomembnost motivacijskih dejavnikov za vodstveni oddelek	60
Graf 6.2: Pomembnost motivacijskih dejavnikov za oddelek vodenja projektov	61
Graf 6.3: Pomembnost motivacijskih dejavnikov za kreativni oddelek.....	62
Graf 6.4: Poznavanje sistema določanja plač v vodstvenem oddelku.....	66
Graf 6.5: Sestavine plač v vodstvenem oddelku	67
Graf 6.6: Poznavanje sistema določanja plač v oddelku vodenja projektov	68
Graf 6.7: Sestavine plač v oddelku vodenja projektov	68
Graf 6.8: Poznavanje sistema določanja plač v kreativnem oddelku	69
Graf 6.9: Sestavine plač v kreativnem oddelku.....	69
Graf 6.10: Zadovoljstvo zaposlenih v vodstvenem oddelku s segmenti sistema nagrajevanja.....	71
Graf 6.11: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti v vodstvenem oddelku.....	72
Graf 6.12: Zadovoljstvo zaposlenih v oddelku vodenja projektov s segmenti sistema nagrajevanja.....	73
Graf 6.13: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti v oddelku vodenja projektov	73
Graf 6.14: Zadovoljstvo zaposlenih v kreativnem oddelku s segmenti sistema nagrajevanja.....	74
Graf 6.15: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti v kreativnem oddelku	75

Graf 6.16: Delavnice in seminarji kot oblika nagrajevanja v vodstvenem oddelku.....	77
Graf 6.17: Delavnice in seminarji kot oblika nagrajevanja v oddelku vodenja projektov.....	77
Graf 6.18: Delavnice in seminarji kot oblika nagrajevanja v kreativnem oddelku.....	78

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA IN RELAVANTNOST TEME

Dandanes se podjetja soočajo z zelo veliko konkurenco na trgu blaga in storitev. Enega od pogojev, da obstanejo na trgu, je mogoče iskati tudi v zaposlenih. Ti namreč povečujejo vrednost podjetja in s svojim delom vplivajo na njegovo uspešnost. Zato uspešni managerji veliko pozornosti posvečajo zaposlenim in njihovim potrebam.

Vsak posameznik ima svoje potrebe in cilje v življenju, tako je tudi na delovnem mestu. Njegova dejanja stremijo k doseganju ciljev in posledično tudi k zadovoljevanju potreb. Taka dejanja so motivirana dejanja. Odgovor na vprašanje, zakaj ima motivacija zaposlenega tako velik pomen za podjetje, se skriva predvsem v prispevkih za podjetje. Kadar je posameznik pri delu motiviran, tudi delu posveča večjo pozornost in ga bolje opravlja. Bolje opravljeno delo pa vpliva na večjo uspešnost podjetja. Motiviranje zaposlenih postaja ena glavnih nalog sodobnega managerja, ki pa je zelo kompleksna, saj poskušajo izbrati pravi način motiviranja zaposlenih. V osnovi se motivacija deli na denarno in nedenarno. Denarna motivacija vključuje materialne dobrine, ki posameznika motivirajo. Nedenarna motivacija pa se ne nanaša neposredno na prejetje neke materialne dobrine, ampak zgolj na dejanja, kot na primer pohvala, priznanje, večja odgovornost ipd. Tako denarna kot nedenarna motivacija zaposlenih temeljita na uporabi nagrad.

Nagrade imajo omejeno trajanje vpliva na motivacijo, zato je potrebno oblikovati cel sistem nagrajevanja. Oblikovanje sistema nagrajevanja poteka v treh fazah in sicer preučevanje obstoječega nagrajevanja, postavljanje ciljev nagrajevanja in uvedba sistema nagrajevanja. Z ustreznim oblikovanim sistemom nagrajevanja lahko podjetje poveča motivacijo zaposlenih.

Namen diplomske naloge je raziskati motivacijo na delovnem mestu in sistem nagrajevanja ter njun medsebojni vpliv. Raziskala bom prisotnost prej omenjenih dejavnikov na konkretnem primeru podjetja.

Cilj diplomske naloge je na podlagi analize oblikovati predlog sprememb sistema nagrajevanja, s katerim se bo povečala motivacija zaposlenih za delo in posledično tudi učinkovitost.

1.2 TEZA IN HIPOTEZE

Osnovna hipoteza v diplomski nalogi je, da sistem nagrajevanja vpliva na motivacijo zaposlenih. Osnovno hipotezo sem razdelila na več delovnih hipotez, ki jih bom preverila v empiričnem delu. Teoretski okvir diplomske naloge, ki ga bom postavila na začetku, bom uporabila kot osnovo, na kateri bo raziskava temeljila.

H1: Na splošno so zaposleni v podjetju X nemotivirani za delo.

H2: Podjetje X nima ustrezno oblikovanega sistema nagrajevanja.

H3: S preoblikovanjem sistema nagrajevanja lahko podjetje X poveča motivacijo zaposlenih.

1.3 METODOLOGIJA IN STRUKTURA

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu bom opisala teorije in pojme, ki so relevantni za diplomsko nalogo. Opisala bom motivacijo, njene definicije in teorije. Ločeno bom opisala denarno in nedenarno motivacijo. V tretjem poglavju bom analizirala sistem nagrajevanja. Znotraj tega poglavja bom opisala vrste sistemov nagrajevanja, sestavine nagrajevanja ter nagrajevanje delovne uspešnosti. V četrtem poglavju bom preučevala postopek oblikovanja sistema nagrajevanja v treh korakih: preučevanje obstoječega sistema oblikovanja, postavljanje ciljev nagrajevanja in projektno načrtovanje, sprejetje in uvajanje novega sistema. Pri pisanju teoretičnega dela bom uporabila opisno in primerjalno metodo ter metodo kompilacije. Povzemala pa bom po strokovni domači in tuji literaturi.

V empiričnemu delu bom raziskala podjetje X. Raziskava bo usmerjena na področje motivacije zaposlenih v podjetju X in na sistem nagrajevanja v podjetju. Temeljna metoda raziskave v empiričnem delu bo analitična metoda. Z uporabo intervjuja bom pridobila osnovne informacije o podjetju (dejavnost, struktura zaposlenih, oblike

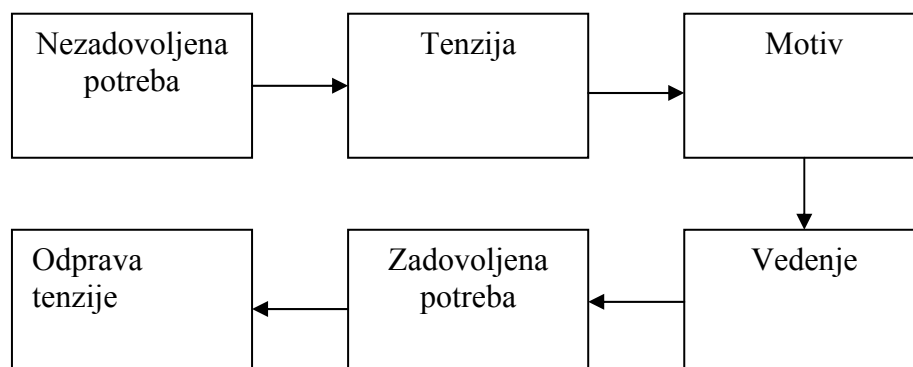
nagrajevanja ipd.). S pomočjo anket bom pridobila mnenja zaposlenih, ki so relevantna za analizo hipotez.

2 MOTIVACIJA

Beseda motivacija izhaja iz latinščine (motus = gibanje) (Birkenbihl 1994, 114). Je splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo (Lipičnik 1998b, 409). Definirana je tudi kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan 2000, 11). Motivirano dejanje je tisto, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, pri doseganju tega cilja zadovoljimo potrebo (Lipovec 1987, 109). Motivacija lahko poteka v obliki motiviranja samega sebe ali motiviranja drugih (Birkenbihl 1994, 114).

Vsak človek ima tekom življenja različne potrebe. Skozi motivacijski proces posameznik zadovoljuje te potrebe. Kadar je neka potreba nezadovoljena, nastane v organizmu določena napetost oz. stanje tenzije, ki ga predstavlja motiv. Z ustreznim vedenjem lahko zadovoljimo potrebo in na tak način odpravimo tenzijo (Treven 2001). Opisani motivacijski proces predstavlja slika 2.1.

Slika 2.1: Motivacijski proces



Vir: Treven (2001, 125).

S potrebami nastajajo tudi motivi, ki nas vodijo v določeno vedenje. Po Trstenjaku je motiv »razlog za ravnanje« (Trstenjak 1976, 197). Torej lahko odgovor na vprašanje, zakaj je nekdo ravnal na nek način, iščemo v njegovem motivu. Vsak motiv je

samodejno povezan s ciljem. Kadar je motiv močnejši, se bolj trudimo, da bi cilj dosegli (Birkenbihl 1994).

Obstaja več klasifikacij motivov. Klasifikacije motivov sem uporabila po Lipičniku (1996). Avtor motive razdeli glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, na primarne in sekundarne motive. Primarni so biološki in socialni motivi, ki ob zadovoljitvi omogočajo človekov obstoj. Sekundarni motivi pa so tisti, ki povečujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, v primeru nezadovoljivosti pa ne delujejo ogrožujoče. Glede na nastanek se delijo na podedovane in pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese na svet. Pridobljeni pa so tisti, ki jih človek pridobi tekom življenja. Glede na razširjenost med ljudmi avtor loči univerzalne, regionalne in individualne motive. Univerzalni se pojavljajo pri vseh ljudeh, regionalni pri določeni skupini ljudi na določenem območju, individualni pa samo pri posameznikih (Lipičnik 1996, 25).

Po Lipičniku (1996) se motivi delijo tudi v več motivacijskih skupin¹. Motivacijske skupine so prikazane v tabeli 2.1.

¹ Kriteriji za delitev so: vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost.

Tabela 2.1: Motivacijske skupine

	PRIMARNI BIOLOŠKI MOTIVI	PRIMARNI SOCIALNI MOTIVI	SEKUNDARNI MOTIVI
MOTIVI	Potreba po snoveh (vodi, hrani), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebo po spanju, seksualne potrebe itd.	Potrebe po uveljavljanju, potreba po družbi, potreba po spremembi, potreba po simpatiji, potreba po socialnem konformizmu itd.	Interesi, stališča, navade
VLOGA MOTIVA	Primarna	Primarna	Sekundarna
NASTANEK	Podedovani	Pridobljeni	Pridobljeni
RAZŠIRJENOST	Univerzalni	Regionalni	Individualni

Vir: Lipičnik (1996, 25-28).

2.1 TEORIJE MOTIVACIJE

O motivaciji je pisalo več avtorjev. Motivacijske teorije se delijo na vsebinske in procesne. Vsebinske teorije proučujejo človeške potrebe in motive, ki povzročajo določeno vedenje. Sem spadajo Maslowova (1982) teorija potreb, Herbergova dvofaktorska teorija (1987), Alderferjeva motivacijska teorija in Hackman-Oldhamov model značilnosti dela (1981). Procesne teorije motivacije pa preučujejo način, kako se sprememba v dejanju pojavi. Med procesne teorije spadajo teorija spodbujanja, teorija pričakovanja in teorija privlačnosti.

2.1.1 MASLOWOVA TEORIJA POTREB

Abraham Maslow je bil med prvimi, ki je utemeljil teorijo motivacije. Oblikoval je hierarhijo potreb, med katerim je ločil: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju, potrebe po samostojnosti in potrebe po

samospoštovanju. Potrebe je razdelil v hierarhijo po načelu pomembnosti (Maslow 1998).

Najpomembnejše potrebe ležijo nižje v hierarhiji in jih je potrebno najprej zadovoljiti. Najprej mora posameznik zadovoljiti fiziološke potrebe in šele nato zadovoljuje potrebe po varnosti itd. Ko je potreba zadovoljena, človek neha motivirati in jo občuti kot normalno stanje ali pa se aktivira potreba, ki je eno stopnjo višje v hierarhiji. V primeru, da se pri zadovoljevanju potrebe pojavi še ena potreba, ki je nižje na hierarhični lestvici, posameznik nadaljuje z zadovoljevanjem nižje ležeče potrebe (Možina 1972).

Fiziološke potrebe so na dnu hierarhije. So izhodiščna točka motivacijske teorije. To so potrebe, ki morajo biti najprej zadovoljene, da lahko potem zadovoljujemo višje ležeče potrebe. To so potrebe, ki so povezane s homeostazo (Maslow 1982). Sem spadajo potreba po hrani, počitku in pijači (Treven 2001, 127).

Potrebe po varnosti se pojavijo, ko zadovoljimo fiziološke potrebe. Potrebe po varnosti izvirajo iz občutka ogroženosti in do izraza pridejo, ko zakonu, avtoriteti in redu grozi nevarnost (Maslow 1982). Odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve, pridobljenega položaja. Povezane so s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljive okolju (Treven 2001, 127)

Potrebe po pripadnosti se pojavijo, ko so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti zadovoljene (Maslow 1982). Povezane so z željo človeka po ljubezni, interakciji z drugimi ter z željami po priznanju in cenjenju. Posamezniki v skladu s temi potrebami iščejo sebi podobne ljudi, pričakujejo povabilo na druženje, prizadevajo si ugajati drugim ljudem in biti priznani kot člani ugledne skupine (Treven 2001, 127)

Potrebe po spoštovanju se nanašajo na potrebe človeka, da spoštuje samega sebe in je spoštovan od drugih. Če so te človekove potrebe zadovoljene, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru pa občuti podrejenost in nezaupanje v lastne sposobnosti (Maslow 1982). Med temi potrebami se pojavljajo tudi potrebe po moči in potrebe po uveljavljanju in statusu (Treven 2001, 127).

Potrebe po samouresničevanju ležijo najvišje v hierarhiji. Pri človeku se pojavijo takrat, ko so dovolj zadovoljene ostale ravni (Maslow 1982). Odsevajo človekovo željo, da dela to, za kar je sposoben (Treven 2001, 127).

Teorijo hierarhiji potreb lahko uporabimo tudi pri motivaciji za delo. Hierarhija potreb lahko vključuje potrebe pri delu, ki nas motivirajo. Te potrebe prikazuje slika 2.2.

Slika 2.2: Hierarhija potreb pri delu



Vir: Treven (1998, 116).

2.1.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Herzberg (1982) je motivacijske faktorje razdelil na motivatorje in higienike, ki so prikazani v tabeli 2.2. **Motivatorji** neposredno vplivajo na produktivnost dela, higieniki pa preprečujejo upadanje morale z ustvarjanjem nevtralne osnove kot izhodišča za uspešno delovanje motivatorjev. Motivatorji povečujejo delovno zadovoljstvo in spodbujajo k delu. Kadar zadovoljimo motivatorje, lahko pričakujemo še večje zadovoljstvo ter večjo spodbudo in storilnost pri delu. Motivatorji so tisti »s čim bo organizacija delavca pritegnila in s čim bo na njegovem delovnem mestu vzdrževala visoko raven pripravljenosti za delo« (Svetlik 1998a, 93, Herzberg 1982). **Higieniki** predstavljajo glavni razlog za nezadovoljstvo pri delu. Izvirajo iz okolja in povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstvo, če so

prisotni. Omogočajo primerno nevtrarno podlago za delovanje motivatorjev. Njihova prisotnost znižuje nezadovoljstvo. Pomembni postanejo takrat, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo (Uhan 1999, Herzberg 1982).

Nekateri dejavniki imajo lahko vlogo motivatorjev in higienikov. Zaslužek deluje kot motivator, kadar so potrebe nizko zadovoljene. Vlogo higienika pa ima takrat, ko so potrebe visoko zadovoljene (Uhan, 1999).

Tabela 2.2: Seznam higienikov in motivatorjev

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
<ul style="list-style-type: none"> - plača - status - socialna varnost - delovne razmere - ustrezni medosebni odnosi 	<ul style="list-style-type: none"> - dosežki - priznanja - vsebina dela - odgovornost pri delu - napredovanje - osebna rast

Vir: Uhan (1999).

Prepoznavanje motivatorjev in higienikov je lahko v pomoč organizacijam pri ravnanju z zaposlenimi. Managerji lahko z uporabo motivatorjev izzovejo želene reakcije in aktivnosti. S higieniki pa lahko odstranijo nekatere napetosti. Po Herzbergu (1987) je motivacijo možno z ustreznim ravnanjem organizacije povečati. Potrebno je ponovno uskladiti delo z zmožnostmi in interesi posameznika ter na tak način izbrati pravega človeka. Delo je potrebno oblikovati tako, da je zanimivo. Vodilni bi po moji oceni morali tako razporediti zaposlene, da bi lahko izkoristili kar največ njihovih potencialov.

2.1.3 TEORIJA SPODBUJANJA

Motivacija je lahko notranja ali zunanja. Notranja motivacija izhaja iz delovnega zadovoljstva in se oblikuje, ko posamezniki iščejo tak tip dela, ki jih zadovoljuje. Na notranjo motivacijo lahko z določenimi faktorji vpliva tudi management, na primer z odgovornostjo, svobodo na delovnem mestu, s podpiranjem uporabe in razvoja spretnosti in sposobnosti, z zanimivim in izzivalnim delom in možnostmi za

napredovanje. Zunanja motivacija se nanaša na dejanja, ki so storjena za posameznika z namenom motivacije. Poveča se takrat, kadar management zagotovi nagrade, kot so povišana plača, zahvala ali napredovanje (Armstrong in Murlis 1998, 29). Zaposleni so zunanje motivirani, če lahko zadovoljujejo svoje potrebe posredno, še posebej z denarnimi nagradami (Osterloh in Frey 2000).

Na podlagi delitve delovne motivacije na notranjo in zunanjo se tudi nagrade delijo na notranje in zunanje. Notranje nagrade so neotipljiva čustva, ki nas motivirajo. To so na primer sreča, priznanje, ljubezen ipd. Notranje nagrade je težje ustvariti, vendar so dolgoročno močnejše. Zunanje nagrade pa so otipljivi predmeti, kot na primer denar, napredovanje, darilo ipd. Zunanje nagrade je lažje podarjati. Imajo močen, a kratkoročni učinek (Sang 2001, 13-14).

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi želi vplivati na vedenje posameznikov. Kadar posameznik neko delo opravlja dobro, dobi nagrado v obliki posebnih ugodnosti, priznanj, pohval ali povečanja plače. Notranje dejavnike, kot na primer pričakovanja in občutke, pa teorija spodbujanja zanemarja, čeprav tudi ti vplivajo na vedenje posameznika (Treven 1998, 122).

Veliko posameznikov je notranje motiviranih za določeno vedenje. To pomeni, da nekaterim posameznikom delo samo po sebi predstavlja že dovolj veliko nagrado, zato ne potrebujejo zunanje motivacije. Kadar je posamezniku, ki je notranje motiviran, ponujena tudi zunanja motivacija, se pogosto notranja motivacija zmanjša oziroma preide v zunanjo. Tako ima zunanja motivacija lahko negativni učinek. Zunanja motivacija pa je nujna takrat, ko posamezniki niso notranje motivirani in opravljajo nezanimiva dela, ki jih brez zunanje motivacije ne bi želeli delati. V tem primeru ima zunanja motivacija pozitiven učinek (Treven 1998).

2.2 DELOVNA MOTIVACIJA

Organizacije se pogosto soočajo z nemotiviranostjo svojih zaposlenih, kar predstavlja precejšno oviro pri doseganju poslovne uspešnosti organizacije. Razširjenost tega pojava opisujejo Gallupove raziskave² (Čuček 2005). Kažejo namreč, da je na delu kar precej ljudi nemotiviranih za opravljanje delovnih nalog. Po tej raziskavi je 15% delavcev na delu »aktivno neangažiranih«, 70% pa jih dela brez energije (Čuček 2005).

Zaposleni v organizaciji se nahajajo v stanju tenzije, zato pogosto izvajajo različne aktivnosti, da bi tenzijo odpravili. Čim večja tenzija se pojavi, več aktivnosti so pripravljene storiti (Traven 2001, 125). Tenzijo lahko odpravimo z motiviranjem zaposlenih, vendar moramo upoštevati, da se zaposleni med seboj razlikujejo. Različno visok imajo razvojni potencial in tudi pri delu so eni bolj uspešni, drugi pa manj. Na podlagi teh dveh kriterijev je Merkač Skok (2005) zaposlene razdelila v štiri različne tipe ljudi, ki imajo različne motive. To prikazuje matrika uspešnosti in razvoja kadrov na sliki 2.3. Zvezde imajo visok razvojni potencial in visoko uspešnost pri delu. Motivira jih možnost razvoja in napredovanja ter status in priznanje. Vlečni konji imajo nizek razvojni potencial in visoko delovno uspešnost, motivira pa jih možnost vrednotenja in nagrajevanja uspešnosti. Problematični imajo visok razvojni potencial, vendar nizko delovno uspešnost. Motivira jih možnost doseganja rezultata, pomoč pri delu in dana možnost za delo. Trhle veje pa predstavljajo zaposlene z nizkim razvojnim potencialom in nizko delovno uspešnostjo, katere motivira varnost.

² Gallupove raziskave so bile narejena na podlagi podatkov iz leta 2003.

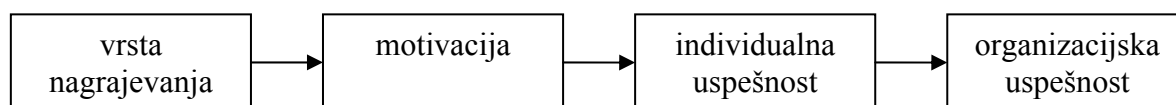
Slika 2.3: Matrika uspešnosti in razvoja kadrov

		razvojni potencial	
		visoki	nizki
uspešnost pri delu	visoka	ZVEZDE možnost razvoja, napredovanja, status in priznanje	VLEČNI KONJI možnost vrednotenja in nagrajevanja uspešnosti
	nizka	PROBLEMATIČNI možnost doseganja rezultata, pomoč pri delu, dana možnost za delo	TRHLE VEJE varnost

Vir: Merkač Skok (2005).

Managerji nagrajujejo zaposlene, da bi povečali njihovo motivacijo za delo ter posledično njihov delovni učinek. To prikazuje slika 2.4. Z ustrežno izbiro vrste nagrajevanja lahko povečamo motivacijo. Z večjo motivacijo dosežejo zaposleni tudi večji delavni učinek oziroma individualno uspešnost. Kadar pa zaposleni vložijo v delo več truda ter s tem povečajo svojo individualno uspešnost, se tudi uspešnost na organizacijski ravni poveča.

Slika 2.4: Vpliv nagrajevanja na motivacijo



Vir: Allen in Helms (2001, 75).

2.3 DENARNA MOTIVACIJA

Teorija ekonomske motivacije opredeljuje ljudi kot ekonomska bitja, ki so primarno motivirani z denarnimi nagradami. Temeljno izhodišče te teorije je, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar in materialne dobrine so spodbude, da se posameznik vključi v tiste aktivnosti, ki mu prinašajo plačilo in zaslužek. Teorija ekonomske motivacije razlaga, da so ljudje motivirani za delo, če so nagrade in kazni neposredno povezane z doseženimi rezultati. Temelji zgolj na uporabi zunanjega nadzora in zanemarja druge posameznikove potrebe. Poudarja uporabo formalnega nadzora, kar zmanjšuje neformalna razmerja med zaposlenimi (Armstrong in Murlis 1998: 33, Uhan 1999).

Instrumentalna teorija denar obravnava kot razlog za doseganje ciljev. Denar predstavlja instrument za doseganje želenih rezultatov. Denar v obliki motivatorja je odvisen od mnogih okoliščin tj. pomen in potrebe posameznikov in njihove preference za različne tipe denarnih in nedenarnih nagrad (Armstrong in Murlis 1998, 33).

Plača je glavni faktor privlačnosti organizacij za zaposlitev v njej. Zadovoljstvo s plačo v organizaciji v zaposlenih ustvarja občutek pravičnosti in enakosti, kar povečuje željo po pripadnosti v organizaciji (Armstrong in Murlis 1998, 35).

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije uvršča denar med higienike, kar pomeni, da je denar lahko potencialni demotivator, če ni prisoten v dovolj veliki količini in ne deluje kot pozitivni motivator (Herzberg 1987).

Denarne nagrade imajo prednosti kot tudi slabosti v primerjavi z nedenarnimi. Prednost denarnih nagrad je, da so zaželeni, enostavni, vsi jih razumejo in so lahko dodatna spodbuda. Slabosti pa so, da niso obstojne, so običajne, težko jih je izboljšati in lahko postanejo same po sebi umevne (Možina 2002, 317).

Denarna motivacija ima lahko pozitiven ali pa zelo majhen učinek oziroma nima učinka. Moč denarne motivacije je odvisna od posameznika. V različnih obdobjih kariere imajo posamezniki različne potrebe po denarnih nagradah v primerjavi z nedenarnimi. Pomemben faktor je tudi nacionalna kultura ter višina inflacije. V času

visoke inflacije imajo zaposleni večjo potrebo po denarju, zato ima denar večji motivacijski učinek. V obdobju počasne rasti in brezposelnosti pa jih bolj motivirajo nedenarne nagrade in varnost zaposlitve (Beer in drugi 1984, 119). Denarne nagrade lahko delujejo tudi demotivacijsko. S to trditvijo se strinja tudi Gruban (2006), ki navaja nekaj razlogov, zakaj denarna motivacija ne deluje. Prvi razlog je v tem, da denar ne motivira, lahko povzroči nezadovoljstvo in ne prispeva vedno k večji delovni uspešnosti. Po njegovem mnenju denarne nagrade tudi kaznujejo, saj ljudje pogosto enačijo kazen z dejstvom, da nagrade niso prejeli. Denarne nagrade lahko načenjajo tudi medsebojne odnose zaradi tekmovalnosti za nagrade. Z denarnimi nagradami lahko management ignorira vzroke in bistvo problemov ter daje manjšo pozornost interesom zaposlenih, kar zmanjšuje notranjo motivacijo zaposlenih. Denarne nagrade pa lahko prav tako zmanjšujejo kreativnost zaposlenih.

Denarno nagrajevanje je po Iliču (2002) omejeno z vidika povečane ponudbe svojih delovnih naporov³. Denarno nagrajevanje vpliva na povečanja delovnih naporov le do neke meje, dokler si je zaposleni pripravljen odpovedati določeni količini prostega časa zaradi povečanja delovnega časa oz. ponudbe delovnih naporov. Denarno nagrajevanje ima torej učinek do takrat, ko zaposleni daje prednost denarju pred prostim časom.

2.4 NEDENARNA MOTIVACIJA

Denarne nagrade niso edini način motivacije. Posamezniki so lahko v enaki ali celo večji meri motivirani z nedenarnimi nagradami, z nedenarno motivacijo. Po Armstrongu in Murlis (1998) so nedenarne nagrade usmerjene na potrebe posameznikov, med katere sodijo uspeh, prepoznavanje, odgovornost, vpliv in osebna rast. Potreba po **uspehu** predstavlja potrebo po tekmovalnem uspehu, merjenem proti osebnim standardom uspešnosti. **Prepoznavanje** je eden glavnih motivatorjev. Zaposleni morajo poleg prepoznavanja svojih dosežkov vedeti tudi, da so ti dosežki cenjeni. Radi so občasno opaženi in pohvaljeni za opravljeno delo. Preprosta zahvala managementa svojim zaposlenim lahko vpliva na motiviranost na delu. Zaposlene lahko management motivira tudi z večjo **odgovornostjo** na delu, kar zaposlenim predstavlja sredstvo za

³ Raziskava vključuje zaposlene v sektorju za razvoj in raziskovanje. Denarno nagrajevanje je v tem primeru namenjeno povečanju delovnih naporov na področju razvoja in raziskovanja in za povečevanje inovativnosti.

doseganje ciljev. **Vpliv** zaposlenih lahko organizacije okrepijo z možnostjo zaposlenih, da lahko izrazijo svoja mnenja, katera management posluša in na podlagi njih ustrezno ukrepa. Zaposleni se želijo počutiti kot del organizacije. **Osebna rast** je prav tako zelo pomemben motivator in po Maslowu (1998) v obliki samouresničitve najvišje ležeči motivator. Osebnostna rast zaposlenih na delovnem mestu vpliva pozitivno na organizacijo kot tudi na zaposlene. Z osebnostjo rastjo zaposleni postajajo bolj dragoceni za organizacijo ter hkrati tudi sami bolj zadovoljni. Zaradi takega vpliva je pomembno, da managerji spodbujajo zaposlene k doseganju svojih potencialov.

Dejstvo, da denar ni vedno najpomembnejši dejavnik motivacije, dokazuje raziskava o motivacijskih faktorjih v industrijskih obratih. Analiza je potekala ločeno med skupino produkcijskih delavcev ter skupino administracijskih delavcev in managementom. Rezultati analize vprašalnikov obeh skupin so pokazali, da zaposleni plače ne navajajo kot najpomembnejši faktor. V povprečju ga skupina produkcijskih delavcev postavlja na peto mesto, za faktorji: dolgoročna zaposlitev, dobro socialno stanje, dobri socialni odnosi in delovni čas. Druga proučevana skupina pa plačo v povprečju uvršča na drugo mesto, za faktorjema dolgoročna zaposlitev ali ugled podjetja (Jelačić, 2007).

Po Dennyu je priznanje najmočnejša spodbuda za motivacijo. Priznanje je lahko podeljeno v obliki: pohvale, diplome, spominskih plaket, objave v internem časopisu, tradicionalnih pokalov in trofej, parkirnega prostora na njihovo ime. Zaposlenim veliko priznanje pomeni to, da manager ali vodja osebno čestita zaposlenemu na prireditvi. Ljudje so lahko motivirani tudi s spremembo delovnega naziva, na primer trgovski potnik se preimenuje v prodajni manager (Denny, 1997).

Po Mihaličevi (2006) imajo nedenarne nagrade vedno večjo vlogo in učinek. V okviru nedenarnih nagrad je izpostavila tudi različne bonitete, saj tudi te tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih in imajo praviloma zelo visoke učinke na motiviranost zaposlenih. Tabela 2.3 prikazuje nedenarne nagrade in bonitete, ki so po Mihaličevi najbolj priporočljive za uporabo, z namenom povečanja motivacije.

Tabela 2.3: Seznam nedensarnih nagrad in bonitet

NEDENARNE NAGRADE	BONITETE
<ul style="list-style-type: none">- napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,- horizontalno in vertikalno napredovanje,- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela,- dodatni prosti dnevi,- omogočanje soudeležbe pri lastništvu,- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci,- zagotavljanje boljših delovnih pogojev,- dajanje večje podpore in izkazovanja zaupanja,- omogočanje večjih izzivov pri delu in- različne simbolne nagrade.	<ul style="list-style-type: none">- službeni avto- službeni mobilni telefon- parkirni prostor- službeni prenosni računalnik- specialistični menedžerski zdravniški pregledi- plačilo športnih aktivnosti- izobraževanje v službenem času,- šolnine za izobraževanja v interesu organizacije ali v lastnem interesu

Vir: Mihalič (2006).

2.5 POVEZAVA MED MOTIVACIJO IN ZADOVOLJSTVOM

Stopnja zadovoljstva zaposlenih z delom je v veliki meri odvisna od stopnje motivacije za delo, saj o zadovoljstvu govorimo takrat, ko so zadovoljeni motivacijski dejavniki. Zadovoljstvo je torej posledica dobre motivacije za delo (Svetlik 1998b).

S primerno oblikovanim delom lahko povečamo motivacijo, ki posledično vpliva na rezultate dela ter na zadovoljstvo na delovnem mestu. Svetlik (1998b, 156) navaja dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu:

- vsebina dela (zanimivo delo, možnost izobraževanja in strokovnega napredovanja),
- samostojnost pri delu (možnost soodločanja in odločanja pri delu, vpliv na razporejanje delovnega časa, vključenost na odločanje),
- plača, dodatki in ugodnosti,

- vodenje in organizacija dela (pravično dodeljevanje pohval, priznanj in pripomb),
- odnosi pri delu,
- delovne razmere.

Zaposleni imajo pri delu postavljene cilje in se trudijo, da bi jih dosegli. Kadar so ti cilji dovolj izzivalni, so zaposleni motivirani, da bi jih dosegli. Kadar pa je delo dobro opravljeno in nagrajeno, se pri posamezniku poveča zadovoljstvo ter posledično tudi pripadnost organizaciji in ciljem (Locke in Latham 1990). Torej motivacija zaposlenih vpliva na njihovo zadovoljstvo, saj kadar so zaposleni bolj motivirani za delo in delo dobro opravijo ter so morebiti za to tudi nagrajeni, se poveča njihovo zadovoljstvo.

3 SISTEM NAGRAJEVANJA

Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998a, 247). Ne zajema samo plač, ampak opredeljuje tudi druge mehanizme motivacije v zvezi z delom in ugodnosti pri delu (Merkač Skok 1998, 99). Sistem nagrajevanja opredeljuje odnose med organizacijo in zaposlenimi na podlagi določanja pogojev njune izmenjave. Podrobno označuje prispevke, ki jih pričakuje od zaposlenih in nanje odgovarja. Izraža vrednote in norme, katere morajo zaposleni odobravati. Je ključni dejavnik za razumevanje organizacijske kulture (Kerr in Slocum, 1987).

Armstrong (1999) je ločil pet sestavin sistema nagrajevanja. Prva sestavina je potek merjenja vrednosti dela in delovnih prispevkov posameznikov. Druga je praksa za motivacijo zaposlenih z denarnimi in nedennarnimi nagradami. Pod tretjo je uvrstil strukturo povezovanja plač in ugodnosti s položajem delovnega mesta v organizaciji in strukturo določanja področja nagrajevanja zaposlenih glede na njihove prispevke, kompetence, sposobnosti in izkušnje. Peta sestavina so sheme za določanje finančnih nagrad in spodbud zaposlenim glede na individualno, timsko ali organizacijsko uspešnost in šesta so postopki za vzdrževanje sistema nagrajevanja.

Nagrade motivirajo zaposlene, vendar kratkoročno vplivajo na pripadnost in vdanost podjetju. Ko zmanjka nagrad, se zaposleni vrnejo k ustaljenemu delu. Zaradi tega je potrebno oblikovati sistem nagrajevanja za delo (Merkač Skok 2005, 199).

3.1 VRSTE SISTEMOV NAGRAJEVANJA

Obstaja več sistemov nagrajevanja, ki se temeljno delijo na nagrajevanje po času in nagrajevanje po učinku. Nagrajevanje po učinku pa se deli na nagrajevanje po količinskem učinku ter na nagrajevanje po ekonomskem učinku.

Pri sistemu **nagrajevanja po času** je delavec nagrajen za čas, ki ga je preživel v podjetju. Sistem ne upošteva rezultatov izvajanja nalog, zato ne spodbuja k čim uspešnejšemu delu. Delavec je usmerjen predvsem v kvaliteto dela, kar predstavlja edini kriterij za presojo odgovornosti (Merkač Skok 2005). Pri tem sistemu plačilo delavca ni odvisno od njegove storilnosti in rezultata dela, ampak zgolj od časa prisotnosti na delu. Zato deluje tak sistem nagrajevanja nestimulativno (Pučko in Rozman 1996, 127).

Sistem plačevanja po količinskih učinkih se pojavlja predvsem v proizvodnji, kjer je kriterij za plačilo število narejenih proizvodov. Ta sistem pa ima dve različici: plačevanje po normi, in po akordu. Sistem **nagrajevanja po normi** ima za vsako delovno mesto posebej v naprej določeno količino rezultatov dela izraženih s pomočjo ustreznih merskih enot v enoti časa. Ta vrsta sistema nagrajevanja spodbuja delavca k čim večji količini rezultatov. Posledično lahko vpliva na slabšo kvaliteto in izčrpanost delavca (Merkač Skok 2005). Tak sistem mora upoštevati, da so norme realno dosegljive in zaposleni jih mora sprejeti (Pučko in Rozman 1996, 130). **Nagrajevanje po akordu** je podobno nagrajevanju po normi. Razlika je v tem, da se pri nagrajevanju po akordu količine rezultatov proizvedenih v določeni časovni enoti določajo s pogajanjem (Merkač Skok 2005). Primeren je za tista delovna mesta, kjer ni nujno neprekinjeno delo in kjer ni smotno nadzirati učinke dela v enoti časa, tj. na primer v gradbeništvu. Pri nagrajevanju po akordu se namreč delavec in delodajalec dogovorita, kakšen mora biti učinek dela in kakšno bo plačilo za tak učinek. Delovni čas pa ni pomemben oziroma je fleksibilen. (Pučko in Rozman 1996, 131). Učinki dela so lahko izraženi tudi ekonomsko in so merjeni v smislu, koliko dobička ustvarjajo podjetju. Nagrajevanje po ekonomskem rezultatu pa ima prav tako dve različici in sicer nagrajevanje po skupnem ekonomskem rezultatu in nagrajevanje po delnem ekonomskem rezultatu. Sistem **nagrajevanja po skupnem ekonomskem rezultatu** vzpodbuja tako kvaliteto kot tudi kvantiteto. Od rezultatov je odvisno, koliko bodo delavci udeleženi pri delitvi rezultata. Pomanjkljivost sistema je v težavnosti opredelitve vloge posameznika in s tem upravičenosti do nagrade (Merkač Skok 2005). Sistem **nagrajevanja po delnem ekonomskem rezultatu** uporablja plačevanje po količinskih učinkih. Običajno niso samostojni način plačevanja, ampak dopolnilo k drugim načinom plačevanja in nagrajevanja. Ker organizacije želijo višjo kakovost proizvodov ali storitev ter gospodarnost pri delu, še dodatno plačujejo doseganje delnih ekonomskih učinkov (Pučko in Rozman 1996, 134).

3.2 SESTAVINE NAGRAJEVANJA

Prejemki zaposlenih se delijo na fiksni in gibljivi del. Fiksni del je odvisen od dela, ki ga posameznik opravlja in je zato enak za enaka dela. V fiksni del spada osnovna plača, ki jo delavec dobi za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. Nadomestila plače za ure upravičene odsotnosti (dopusti, prazniki, bolezenski izostanki) so prav tako fiksni. Dodatki in ugodnosti pa so deloma fiksni in deloma variabilni. Fiksni so tisti dodatki, ki so vezani na delovno mesto (dodatno zdravstveno, pokojninsko zavarovanje ter dodatek za težke delovne razmere, za nočno delo ipd.). Gibljivi dodatki pa so odvisni od uspešnosti zaposlenih (na primer uporaba službenega avtomobila v zasebne namene le za najboljšega prodajalca. Gibljivi del je sestavljen tudi iz nagrad in plačila po uspešnosti (Lipičnik, 1998a).

Miroslav Glas (1987) je sestavine nagrajevanja⁴ razdelil na temeljno plačo, ugodnosti iz zaposlitve, posebne ugodnosti, kratkoročne spodbude in dolgoročne spodbude. **Temeljna plača**⁵ je izhodišče v sistemu nagrajevanja. Izraža pomen managerjevega dela za organizacijo in oceno, kako uspešno posameznik opravlja svojo nalogo. Povezana je z velikostjo podjetja in kompleksnostjo dela (obseg prodaje, znesek profita, število zaposlenih) ter s poslovno uspešnostjo in z osebnostmi lastnostmi zaposlenega (starost, formalna izobrazba). Druga sestavina nagrajevanja izhajajo iz **ugodnosti iz zaposlitve**. Sem spadajo različna plačila in nadomestila kot na primer plačila za časovne odsotnosti (plačan dopust, nadomestilo v primeru bolezni ali nesreče), razne ugodnosti in storitve za zaposlene (rekreacija, proizvodi podjetja po nižji ceni, zavarovanje stanovanja, ugodni krediti, brezplačni pravni nasveti), nagrade, ki niso neposredno vezane na rezultat (denarne ali druge nagrade za delovne jubileje, financiranje izobraževanja, štipendiranje otrok, selitveni stroški), zdravstveno zavarovanje (plačilo zdravstvenih izdatkov, ugodne oblike zdravstvenega zavarovanja v aranžmaju podjetij, programi preventivne vadbe), zavarovanje za primer nesreče ali smrti (plačilo davkov na dediščine, druga pomoč družini) in ugodni programi upokojitve. Ugodnosti iz zaposlitve so vezane samo na članstvo v organizaciji in niso odvisne od poslovnih rezultatov.

⁴ Sestavine nagrajevanja temeljijo na nagrajevanju managerjev v ZDA.

⁵ Temeljna plača po Glasu (1987) je enakega pomena kot osnovna plača po Lipičniku (1998a).

Posebne ugodnosti so namenjene le najožjemu vodstvu in dopolnjujejo ugodnosti iz zaposlitve. Med posebne ugodnosti spadajo: upravičenost do plačila za čas odsotnosti (za poslovne sestanke v upravnih odborih drugih korporacij, politične konvencije, strokovno izpopolnjevanje, plačilo za čas, ko si zaposleni išče zaposlitev v drugem podjetju), razne storitve (uporaba luksuznih dobrin v lasti podjetja, posebna prehrana, službeni avtomobil, letalo ali jahta, plačilo varnostnih sistemov v lastni hiši, programi preventivne vadbe, plačano svetovanje, pomoč pri prijavi davkov), nagrade (titule, luksuzna oprema pisarne, reprezentanca, plačilo klubskih članarin, kreditne kartice, potovanja s soprogo, razne oblike zavarovanja, šolanje otrok, krediti), nadstandardno zdravstveno varstvo in posebno ugodni programi upokojitve. Med sestavine nagrajevanja spadajo tudi kratkoročne in dolgoročne spodbude. **Kratkoročne spodbude** omogočajo večjo fleksibilnost plačila in možnost posebnega nagrajevanja za uspeh. Lahko so v obliki individualnih nagrad ali pa kot vključevanje v delitev dobička glede na rezultat skupine, oddelka ali podjetja. V okviru kratkoročnih spodbud so vključene splošne sheme stimulacije ter posebne nagrade za izjemne dosežke. **Dolgoročne spodbude** pa se nanašajo na rezultate večletnega dela. Vezane so na delnice (nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic korporacije po izjemno ugodnih pogojih) (Glas 1987).

Lipičnik (1998a) pa je sestavine nagrajevanja razdelil v dve večji skupini: osnovna plača in dodatki k osnovni plači. Osnovna plača je tisti del, ki je fiksni in odvisni vrste dela. Dodatki k osnovni plači pa so odvisni od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Dodatki spadajo v variabilni del prejemkov. Med dodatke k osnovni plači spadajo:

- plačilo individualne uspešnosti (odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov),
- bonusi (odvisno od rezultatov, ki so jih dosegli posamezniki, timi ali organizacija),
- nagrade za storilnost (odvisne od doseganja predhodno zastavljenih ciljev),
- provizije (odvisne od dosežene prodaje)
- plačilo servisne dejavnosti (odvisno od konstantnosti korakov po določeni lestvici in od uspešnosti posameznikov),
- plačilo za zmožnosti (odvisno od ravni zmožnosti in individualnih dosežkov),
- plačilo pristojnosti (odvisno od ravni pristojnosti posameznika),

- plačilo za osebni razvoj (odvisno od povečani odgovornosti zaradi napredovanja) in
- drugi dodatki (za nadurno delo, delo v izmenah itd).

Anthony in drugi (1993) so razdelili nagrade v štiri skupine: materialne nagrade in ugodnosti, statusni simboli, socialne nagrade, osebne koristi (iz nalog). V prvo skupino nagrad spadajo: povišanje plače, udeležba pri dobičku, božičnica, službeni avto, potovanja, karte za gledališke predstave in tekme, službeni parkirni prostor, cenejši izdelki podjetja, brezplačni pravni nasveti, brezplačno varovanje doma ipd. V skupino statusnih simbolov so uvrstili naslednje nagrade: velikost in lokacija pisarne, pisarna z oknom, ure, slike, formalne nagrade, stenske plakete ipd. Med socialne nagrade spadajo neformalno priznanje, nasmeh, komplimenti, čestitke, povabila na kosilo ipd. Iz delovnih nalog izvirajo tudi osebne koristi, to so na primer zanimivo delo, bolj pomembno in raznoliko delo, avtonomija na delu.

Treven (1998) je ugodnosti pri delu razdelila v šest skupin:

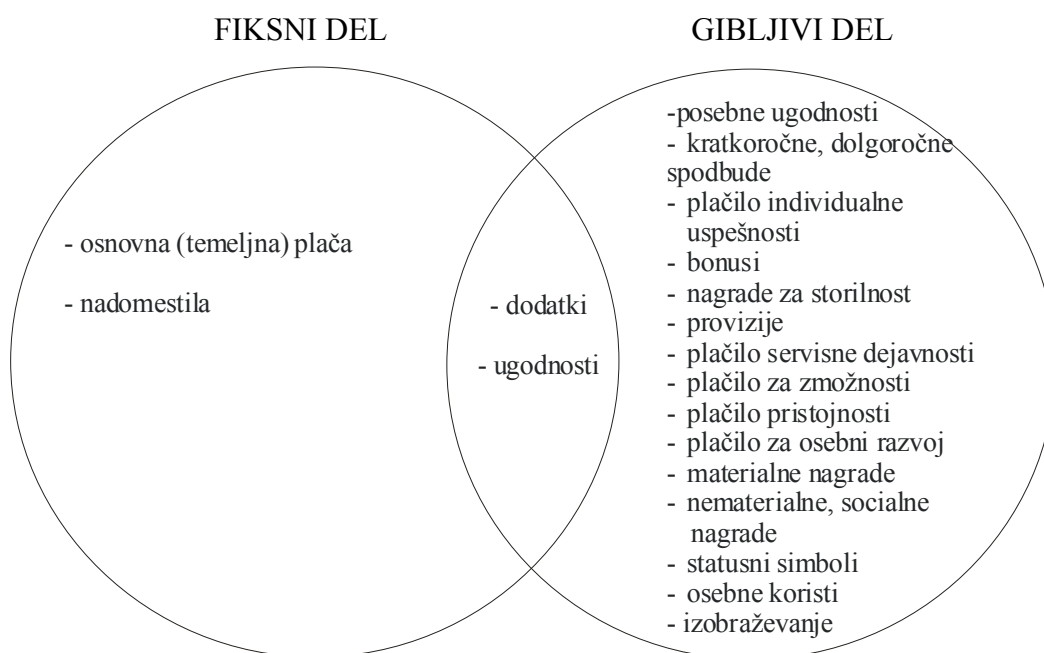
1. socialno in zdravstveno varstvo (pokojnina, osebna varnost in varnost družinskih članov med boleznijo ali delovno nezmožnostjo, zavarovanje v primeru nesreče ali smrti),
2. finančna pomoč (posojila za nakup hiše ali stanovanja, pomoč pri vselitvi, popust za proizvode ali storitve podjetja),
3. osebne potrebe (dopusti, varstvo otrok, finančno svetovanje, rekreacija),
4. avtomobili in bencin podjetja (za zasebno uporabo ali poslovne vožnje zaposlenega),
5. druge ugodnosti (subvencija malic ali kosil, dodatek za oblačila, povračilo za stroške telefona, kreditne kartice) in
6. dodatne nematerialne ugodnosti.

Ena od oblik nederarne motivacije je tudi nagradno izobraževanje ali konferenca, ki za delodajalca predstavlja ugodno obliko z vidika davčnih učinkov. (Vukasović Žontar v Mehadžič 2008). Mnoga uspešna podjetja imajo v sistem nagrajevanja vključeno tako obliko nagrajevanja. Nekatera podjetja najbolj obetavnim posameznikom nudijo plačilo podiplomskega študija ali usposabljanja v tujini. Najuspešnejši posamezniki so

nagrajeni tudi v obliki bona za nakup, ki ga lahko koristijo za plačilo poljubnega izobraževanja (Zupan 2001).

Različni avtorji navajajo različne sestavine nagrajevanja, zato sem po vseh prej povzetih avtorjih oblikovala osnovno delitev plač in skupek vseh sestavin nagrajevanja, kar prikazuje slika 3.1. Plačo sem razdelila na fiksni in gibljivi del. V fiksni del spada osnovna plača in nadomestila. V gibljivem delu pa so različne sestavine nagrajevanja in vrste dodatnega plačila. Velikost gibljivega dela se razlikuje med posamezniki, saj je od delodajalca odvisno, katere in koliko sestavin nagrajevanja bo vključil pri oblikovanju plač. Sestavina ugodnost lahko spadata v fiksni ali gibljivi del, saj so ju avtorji različno umestili. Glas (1987) je na primer med ugodnosti iz zaposlitve uvrstil nadomestilo v primeru bolezni in nesreče, ki spada v fiksni del, kot tudi rekreacijo, ugodne kredite ipd., ki pa spadajo v gibljivi del.

Slika 3.1: Delitev plač in sestavin nagrajevanja



Vir: Lipičnik (1998a), Glas (1987), Anthony in drugi (1993), Treven (1998), Vukasović Žontar v Mehadžič (2008), Zupan (2001).

3.3 NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Plača posameznika je lahko odvisna od njegove uspešnosti, saj se oblikuje tudi na podlagi sistema nagrajevanja. Plača pa vpliva na motiviranost posameznikov in na zavzetost za bolj uspešno delo.

Na delovno uspešnost vpliva variabilni del plače. To dejstvo je Ilič (2004) podkrepil z raziskavo o relaciji med nagrajevanjem in inovativnostjo. Na podlagi opravljene raziskave je bilo ugotovljeno, da je povečanje variabilnega dela plače vplivalo na večjo stopnjo inovativnosti, kar pa hkrati pomeni tudi večjo delovno uspešnost.

Nagrajevanje na podlagi delovne uspešnosti običajno deluje motivacijsko, saj so zaposleni nagrajeni za vloženi trud in uspešnost pri opravljanju dela, kar jih spodbuja k še večjim delovnim naporom. To velja za zaposlene, ki so zunanje motivirani. Nasprotno pa je pri notranje motiviranih zaposlenih. Njih nagrajevanje za delovno uspešnost ne motivira in lahko deluje tudi demotivacijsko. Notranje motivirani zaposleni iščejo zadovoljstvo v delu samem, zato nagrade za delovno uspešnost za njih nimajo takega pomena kot za zunanje motivirane zaposlene. Zaradi tega management pri nagrajevanju notranje motiviranih ne dosega zelenega rezultata, tj. večje produktivnosti z uporabo nagrad za delovno uspešnost (Soo Oh in Lewis 2009).

3.3.1 NAČINI NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Ključni del vsakega sistema nagrajevanja morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo na uspešnosti, na ustvarjanju vrednosti (Mihalič 2006, 216).

Načinov, kako podjetje nagrajuje uspešnost, je veliko. Zato sem v tabeli 3.1. navedla možne odločitve pri povezovanju plač z uspešnostjo.

Tabela 3.1: Možne odločitve pri povezovanju plač z uspešnostjo

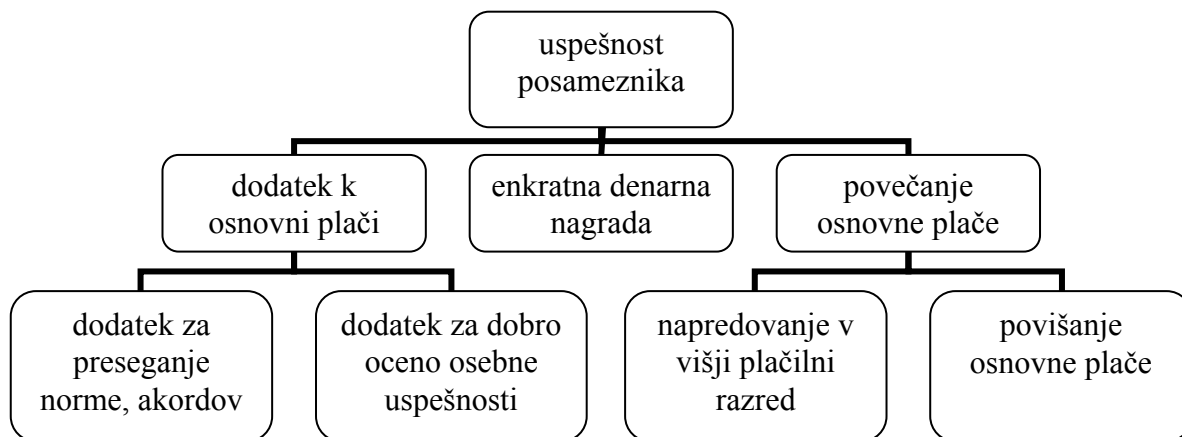
potrebne odločitve	Možnosti				
	raven spremljanja uspešnosti	posameznik	tim	organizacijska enota	podjetje
časovno obdobje	mesec	četrletje	polletje	leto	večletno obdobje
merila	finančna/ računovodska	mera kakovosti/ odličnosti		mera zadovoljstva deležnikov	vedenjski kazalniki
spremljanje uspešnosti	merjenje		Ocenjevanje		ugotavljanje stališč
kdo ocenjuje	nadrejeni	podrejeni	samoocena	sodelavci	kupci, stranke
s čim primerjamo rezultate	cilj/ plan	standardi		pretekli rezultati	dosežki tekmecev
kdo dobi plačilo	vsi zaposleni	vsi, ki so dosegli pričakovano uspešnost		samo nadpovpre čno uspešni	samo najboljši zaposleni
kako razdelimo skupni znesek plačil	vsem enak znesek	vsem enak odstotni delež glede na osnovo		glede na vpliv na rezultate	glede na delovno uspešnost
kdo odloča o višini in obliki plačila	predsednik uprave/ glavni direktor	neposredni vodja		komisija	avtomatski izračun glede na pravila
oblika plačila	gotovina	delnice		delniške opcije	v naravi
kdaj je izplačilo	takoj	na določeno obdobje		odloženo plačilo	zaposleni izbere, kdaj bo plačilo

Vir: Možina (2002, 314).

Obstaja več različnih programov povezovanja plač z uspešnostjo posameznika. Uporabila sem razdelitev po Zupan (2001), ki jo prikazuje tabela 3.1. V osnovi razlikuje tri glavne skupine programov: dodatek k osnovni plači, enkratna denarna nagrada in povečanje osnovne plače. V prvo skupino spadajo plačila, ki jih delavec dobi zaradi uspešnosti, na primer plačilo za preseganje norme ali akorda, osebna ocena uspešnosti ipd. Izplača se ga v obliki dodatka, izračunanega kot odstotek osnovne plače. V drugo skupino avtorica uvršča enkratne denarne nagrade. V tem primeru ima vodja na voljo nek znesek, da nagradi najboljše zaposlene. Ne povečajo osnovne plače in se lahko spremenijo ob ponovnem merjenju uspešnosti. V tretjo skupino pa spadajo programi

napredovanja v obliki prehoda v višji plačni razred ali na zahtevnejše delovno mesto ter povečanje osnovne plače za določen odstotek ali znesek.

Slika 3.2: Delitev programov povezovanja plač z uspešnostjo



Vir: Zupan (2001, 168).

Uspešnost posameznika ni edini pogoj za prejetje nagrade. Tudi skupni dosežki oziroma uspešnost skupin ali podjetja je lahko pogoj za dodelitev nagrade. Nagrajevanje, ki temelji na uspešnosti manjših ali večjih skupin se deli na tri programe: razdelitev prihrankov (gain-sharing), nagrade za dosežene poslovne cilje (goal-sharing ali success-sharing) in udeležba v dobičku (profit-sharing) (Možina 2002).

Programi razdelitve prihrankov spodbujajo storilnost zaposlenih. Delavce nagradimo za ustvarjene prihranke v obliki bonusa, ki ga izplačamo v obliki dodatka k plači po koncu dogovorjenega obdobja. Prihranke izračunamo kot razliko med standardnimi in dejanskimi vrednostmi prvin. Standardne običajno določimo na podlagi podatkov iz prejšnjih let ali pa jih ocenimo. Upoštevati moramo predvsem tiste prihranke, na katere zaposleni lahko vplivajo. Ko podjetje ugotovi, da so delavci v nekem obdobju ustvarili prihranke, vrednost prihrankov razdeli tako, da del ostane v podjetju, drugo pa pripada zaposlenim, ki so bili vključeni v program (Možina 2002, 310).

Nagrade za dosežke temeljijo na uresničevanju poslovnih ciljev organizacijskih enot ali celotnega podjetja. Vključenih je do pet ciljev, ki so ključni za doseganje uspešnosti organizacijske enote ali podjetja, zaposleni pa lahko nanje vplivajo. Ciljem je potrebno

pripisati različne uteži. Osnova za izračunanje gibljivega dela je primerjava dosežkov glede na načrtovane cilje (Možina 2002, 311).

Programi udeležbe zaposlenih pri dobičku potekajo tako, da podjetje ob koncu poslovnega leta v primeru dobička del dobička razdeli med zaposlene. Tisti del, ki ga podjetje nameni za nagrajevanje, se izplača v denarju ali v obliki delnic (Možina 2002, 331).

Veliko organizacij motivira time v organizaciji z uporabo skupinskih spodbud. Vendar tako motiviranje ni tako preprosto. Skupinske nagrade motivirajo zaposlene in spodbujajo pravo vedenje le, če so usklajeno uporabljene in natančno diferencirane vsaj za tiste, ki imajo zelo velik in tiste, ki imajo zelo majhen delavni učinek. V nasprotnem primeru skupinsko nagrajevanje ne deluje motivacijsko, ampak ima nasproten, demotivacijski učinek. Zaposleni takrat dojemajo te nagrade kot nepravilne (Merriman 2009).

Pri oblikovanju ciljev in meril uspešnosti moramo biti pozorni na tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo. Zupanova (2001) je pripisala različnim organizacijskim ravnam in skupinam zaposlenih različna merila. Zaposlene je razdelila v štiri skupine: vrhnji managerji, managerji organizacijskih enot, funkcijski managerji in ključni sodelavci. Pri skupini vrhnjih managerjev je po njenem mnenju potrebno kot merilo uspešnosti upoštevati ekonomsko vrednost, uravnotežene mere uspešnosti in kapitalni donos. Skupino managerjev organizacijskih enot merimo s pomočjo poslovnih rezultatov enote, skupino funkcijskih managerjev pa s prispevki k doseganju skupnih poslovnih ciljev. Priporočljivo merilo za ključne delavce so specifični in operativni cilji.

3.3.2 NAČINI OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Ocenjevanje od zgoraj navzdol je tradicionalna metoda ocenjevanja. Ocenjevalec je manager, od katerega se pričakuje, da dobro pozna delo in delovne dosežke ocenjevanca. V primerih, ko manager sam ne more izdelati objektivne ocene dosežkov, sodelujejo pri ocenjevanju tudi drugi managerji in strokovnjaki v organizaciji, včasih pa tudi zunanji svetovalec (Jamšek 1998, 234).

Pri **ocenjevanju od spodaj navzgor** nadrejenega ocenjujejo podrejeni. Ocenjevanje poteka na podlagi anonimnih vprašalnikov o managerskih lastnostih. Rezultati se uporabljajo za določanje izobraževalnih potreb ocenjevanca, imajo pa tudi funkcijo povratnih informacij (Jamšek 1998, 235).

Metoda 360 stopinj vključuje vse zaposlene. Ocenjevanec je ocenjen z vseh vidikov, saj pri ocenjevanju sodelujejo predpostavljeni manager, podrejeni in sodelavci. Potek ocenjevanja je podoben kot pri metodi od spodaj navzgor na podlagi posebnih vprašalnikov (Jamšek 1998, 235). Metoda 360 stopinj ima prednosti in pomanjkljivosti. Prednost je v tem, da ne temelji le na oceni ene osebe, ampak na oceni več oseb. Za razliko od drugih metod ta metoda zajema tudi mnenje sodelavcev, ki imajo lahko kar precej več pregleda nad delom ocenjevanca, saj nadzorniki ne morejo zajeti vseh področij dela zaposlenega. Slabost te metoda pa so možni neresnični podatki. Zaposleni se zavedajo, da njihova ocena lahko vpliva na višino plače sodelavca, zato so nagnjeni k zlaganem poročanju in olepšanju realne ocene (Maylett 2009).

Metoda timskega ocenjevanja je značilna za organizacije, kjer odnosi temeljijo na sodelovanju. Ta metoda temelji na medsebojnem ocenjevanju sodelavcev v timu (Jamšek 1998, 235).

Metoda letnega ali polletnega ocenjevanja je zelo pogosta praksa v uspešnih podjetjih. Letni intervjuji z zaposlenimi ali letni ocenjevalni intervjuji potekajo v obliki pogovorov med ocenjevalcem in posameznimi zaposlenimi, običajno med nadrejenim in podrejenim. Tako ocenjevalec kot delavec se na intervju pripravita. Vodja predhodno pridobi informacije o delovnih rezultatih in uspehih ter težavah ocenjevanca v preteklem ocenjevalnem obdobju, zamisliti pa si mora tudi potek pogovora. Ocenjevanec pa si pogleda, kaj sta se dogovorila ob prejšnjem ocenjevanju ter pripravi komentarje o svojem delu v preteklem obdobju (Svetlik 1991, 15-16 in Palčič 2007).

3.3.3 TEHNIKE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Obstaja več različnih tehnik ocenjevanja delovne uspešnosti. V praksi se uporabljajo ocenjevalne lestvice in druge ocenjevalne tehnike. Med ocenjevalne lestvice spadajo številčne ocenjevalne lestvice, grafične ocenjevalne lestvice in opisne ocenjevalne lestvice. Med druge ocenjevalne tehnike pa sodijo klasično rangiranje, lupljenje, primerjanje v parih, tehnika kritičnih dogodkov in tehnika označevalnih listov.

Številčne ocenjevalne lestvice so najpreprostejše lestvice. Oceno določamo s številom. Običajno je razpon ocen od 1 do 5 ali od 1 do 10 (Jamšek 1998, 226).

Grafične ocenjevalne lestvice so najpogosteje uporabljena tehnika pri ocenjevalnem intervjuju. Običajno imajo 10 do 15 ocenjevalnih elementov, ki so prilagojeni posamezni vrsti dela. Skala je številčno izražena, standardi delovnih dosežkov pa so opisno izraženi (Jamšek 1998, 227). Zaposleni je ocenjen tako, da ocenjevalec oceni vsak element posebej z označevanjem vrednosti, ki najbolj opisuje njegovo stopnjo učinka na določeni ocenjevalni element (Dessler 2003, 243).

Opisne ocenjevalne lestvice so tista ocenjevalna tehnika, kjer ocenjevalec izbere opis ocenjevalnega pojava, ki ustreza opisu ugotovljenih dosežkov. Sem sodi tudi najbolj razširjena metoda, ki temelji na vedenju tj. na vedenju sidrana ocenjevalna lestvica (Jamšek 1998, 227).

Klasično rangiranje je ocenjevalna tehnika, kjer ocenjevalec rangira uspešnost delavcev po vsakem standardu uspešnosti posebej, od najboljšega do najslabšega delavca. Pogoj za uporabo te tehnike je, da ocenjevalec dobro pozna ocenjevance in njihove dosežke (Jamšek 1998, 229).

Lupljenje je zelo podobno klasičnem rangiranju. Razlika pa je v tem, da pri lupljenju ocenjevalec izbere med vsemi, ki jih mora oceniti, najprej najuspešnejšega in nato najmanj uspešnega delavca glede na standarde uspešnosti. S tem zapolni prvo in zadnje mesto na lestvici. Nato ponovno izbere najbolj uspešnega in najmanj uspešnega delavca, kjer upošteva tiste delavce, ki so še ostali oz. v prejšnji fazi izbrana delavca izpusti. Izbrana delavca zasedeta drugo in predzadnje mesto na lestvici. Na enak način se

nadaljujejo ostale izbire, dokler ni lestvica zapolnjena (Jamšek 1998, 229). Svetlik je to tehniko poimenoval rangiranje ekstremov. V primerjavi z enostavim rangiranjem ima ta tehnika prednost, ker se proti sredini približujemo iz dveh koncev, zato je najtežje primere, ki se nahajajo v okolici sredine lažje razvrstiti (Svetlik 1991, 5).

Primerjanje v parih je podobna metoda kot lupljenje. Razlika je le v tem, da ne ocenjujemo dosežkov celotne skupine, ampak le dva ocenjevanca naenkrat (Jamšek 1998, 229). Poteka tako, da vsakega zaposlenega primerjaš z drugimi zaposlenimi, vendar naenkrat le z enim. Za vsak element uspešnosti je potrebno izdelati tabelo, kjer ocenjevalci označujejo, kdo v paru dosega večjo uspešnost na merjenem področju (Dessler 2003, 245).

Tehnika kritičnih dogodkov temelji na zapisovanju dogodkov za vsakega delavca posebej. Dogodki se nanašajo na dobra in škodljiva ter nekoristna dejanja. To tehniko običajno uporabljajo za ocenjevanje delavcev na posebno nevarnih in odgovornih delovnih mestih. Ocenjevalec si mora zapisovati dogodke, ki vplivajo na dvig ali zmanjšanje dosežkov delavca. Na podlagi zapiskov mu je lahko v ocenjevalnem intervjuju razloženo, kaj najpogosteje dela narobe in kaj dela zelo dobro (Jamšek 1998, 229). Kritični dogodki so tisti dogodki pri delu posameznika, ki najbolj izstopajo bodisi kot izjemno uspešni ali kot izjemno neuspešni. Na izjemne kritične dogodke je potrebno reagirati takoj. V primeru pozitivnih kritični dogodkov je potrebno posameznika pohvaliti in podpreti, v primeru negativnih pa opozoriti in pomagati (Svetlik 1991, 9).

Tehnika označevalnih listov temelji na spisku različnih načinov vedenja. Ocenjevalec mora presoditi, katera napisana trditev ustreza ocenjevancu. Ta tehnika je za ocenjevalce preprosta za uporabo, saj je ocenjevalne liste lahko sestaviti (Jamšek 1998, 229). Posameznim trditvam se lahko dodajo uteži tako, da bolj pomembne dimenzije dobijo večjo težo v končni oceni delovne uspešnosti (Svetlik 1991, 8).

3.4 NAGRAJEVANJE MANAGERJEV

Oblikovanje ustreznega sistema nagrajevanja za managerje je zelo zahtevno, saj je njihovo delo težje opredeliti v primerjavi z ostalimi kadri, ker v veliki meri sami oblikujejo, kaj in kako bodo delali. Njihovo delo pa postaja zahtevnejše, obsežnejše in manj predvidljivo, zato ga je težje nadzirati (Zupan 2001, 233).

Sestavine plač managerjev so: osnovna plača, kratkoročne ali enoletne nagrade, dolgoročne spodbude ali kapitalni plani⁶, različne ugodnosti in izjemne ugodnosti. Osnovna plača je gotovinsko plačilo, določeno s pogodbo. Kratkoročne ali enoletne nagrade so vezane na doseganje letnih poslovnih ciljev in so običajno izplačane v denarju. Dolgoročne spodbude ali kapitalni donosi so vezani na dolgoročno uspešnost podjetja. Običajno so izplačani v obliki delnic ali delniških opcij. Različne ugodnosti zaposlenih so pogosto sestavljene iz dodatnega zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja. Izjemne ugodnosti so povezane z delom v podjetju (razkošna pisarna, posebna jedilnica, rezervirano parkirišče) ali s poslovanjem zunaj podjetja (avto, plačilo članarin v klubu, združenjih). Sem spadajo tudi osebne bonitete, kot na primer posojila pod ugodnimi pogoji, plačano svetovanje, počitnice ipd. (Milkovich in Newman 1996, 590-594).

Za nagrajevanja managerjev podjetja uporabljajo različne programe, ki so vezani na uspešnost. Najpogosteje so nagrade vezane na ustvarjeni dobiček. Nagrada v tem primeru znaša določen odstotek ustvarjenega dobička. Lahko pa podjetje oblikuje tudi bolj zapletene programe udeležbe pri dobičku, kjer določi omejitve in pogoje, na primer prag, ki ga mora manager prestopiti, da dobi izplačilo nagrade. Program nagrajevanja managerjev je lahko oblikovan tudi na podlagi ustvarjene ekonomske vrednosti, ki predstavlja donos, ki ga je podjetje ustvarilo na investirani kapital, zmanjšan za stroške kapitala. Poleg dobička lahko podjetje upošteva tudi tista merila, ki so ključna pri uresničevanju njegove poslovne strategije, na primer tržni delež, zadovoljstvo kupcev in zaposlenih, kakovost izdelkov in inovativnost. S temi kriteriji lahko merila uspešnosti bolj prilagodimo različnim managerskim opravilom in ravnam (Zupan 2001, 237-239).

⁶ Kapitalni plani so po Prašnikarju (1992) različna plačila v obliki vrednostnih papirjev, ki naj bi spodbudili dolgoročno iniciativo managerjev v podjetju.

3.5 NAGRAJEVANJE STROKOVNJAKOV

Sestavina plač in nagrajevanja strokovnjakov ima v primerjavi z drugimi skupinami zaposlenih določene posebnosti. Strokovnjake je potrebno že v osnovi dobro plačati, da jih sploh pridobimo, zato je osnovna plača razmeroma visoka.

Uspešnost strokovnjakov je težko meriti, saj je težko postaviti objektivna merila. Kadar delajo v projektnih skupinah, jih lahko podjetje nagradi za uspešno končane projekte. Nagrajeni so lahko tudi za uspešnost podjetja. Z namenom, da podjetje prepreči njihov odhod, jim lahko ponudi nagrade v obliki delnic in posebno nagrado za zvestobo. Poleg plač in finančnih nagrad so zanje pomembna še nedenarna priznanja in nagrade ter različne ugodnosti, ki jim jih daje podjetje (Zupan 2001, 251-252).

Strokovnjake lahko podjetje nagrajuje na različne načine. Med najpogostejše sodijo: javna priznanja, možnost sodelovanja pri projektih v tujini, prijetno delovno okolje, nagrade za uspešno delo na projektih, možnost usposabljanja doma in v tujini, uporaba najnovejše tehnologije, kulturni in kreativni programi, programi sprostivne, možnost razvoja, možnost napredovanja in gibljiv delovni čas (Zupan 2001, 252-255).

Nekatera podjetja nagrajujejo strokovnjake s posebnimi nagradami, če dokončajo projekt v dogovorjenem času. Za izdajo publikacij in patentov, za napredovanje v strokovnih društvih prejmejo nagrade v obliki bonusa. Ker želijo podjetja povečati ustvarjalo vzdušje, omogočajo strokovnjakom fleksibilni delovni čas, uporabo velikih pisarn, uporabo športnih zmogljivosti ipd. (Prašnikar 1992, 301).

4 OBLIKOVANJE SISTEMA NAGRAJEVANJA

Oblikovanje in razvijanje sistema nagrajevanja vključuje procese izbire optimalne sestave nagrad in ugodnosti znotraj najbolj primerne strukture in zagotavljanje, da se ti procesi ujemajo ali pomagajo spreminjati kulturo (Armstrong, Murlis 1998, 68).

Lipičnik (1998a) navaja, da načrtovanje sistema nagrajevanja poteka v treh fazah. Najprej je potrebno analizirati obstoječe stanje sistema nagrajevanja. V drugi fazi postavimo cilje. V tretji fazi pa načrtujemo, kako bomo novo oblikovani sistem nagrajevanja uravnavali in nadzorovali njegovo delovanje.

4.1 PREUČEVANJE OBSTOJEČEGA SISTEMA

Prva faza oblikovanja sistema nagrajevanja zajema podrobno analizo organizacije. V tej fazi je potrebno narediti kar nekaj dejavnosti, da dobimo natančen pogled na stanje organizacije. Z analizo obstoječega stanja ugotovimo potrebne spremembe, ki so podlaga za postavljanje ciljev za prenovo sistema nagrajevanja. Preučevanje obstoječega sistema poteka v obliki splošnega pregleda, analize vrste organizacije, analize kulture, analize življenjskega ciklusa in analize obstoječega sistema nagrad.

4.1.1 SPLOŠNI PREGLED

S splošnim pregledom določimo poslovno strategijo organizacije, storilnost organizacije, organizacijsko strukturo, tehnologijo in organizacijske procese. Naredimo tudi analizo poslovnih prednosti in slabosti ter priložnosti in groženj (SWOT analiza).

Strategija organizacij je »vsaka možna poslovna usmeritev, ki obeta, če bo uresničena, da bomo dosegli planske cilje«. Strategija organizacij zajema opredelitev zelenega prihodnjega stanja organizacije in poti za doseganje tega stanja. Opredeljuje način, kako bo organizacija prišla do zelenega cilja (Pučko 2002, 284). Chandler pa je organizacijsko strategijo opisal kot »načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje (v Kavčič 1991, 176). Sistem nagrajevanja mora motivirati zaposlene, da s svojim delom uresničujejo strategijo organizacije (Chen in Hsieh 2006).

Možina (2002) loči med seboj različne organizacijske strategije: defenzivna, inovativna, analitična in reakcijska. Defenzivna strategija je usmerjena v zadovoljevanje ozkih tržnih vrzeli, pri tem uporablja orodja cenovne politike in kakovosti. Inovativna strategija je prilagodljiva in pogoj zanjo je decentralizacija. Ključno vlogo imajo inovacije, ki so merilo za hiter vstop ali izstop iz trga. Analitična strategija je učinkovita in stabilna. Pomen daje analizam preteklih izkušenj, na podlagi katerih lahko organizacija predvideva verjetnost večjih tveganj in napoveduje izid. Značilnost reakcijske strategije je visoka stopnja prilagodljivosti in hitra odzivnost. Je konsistentna strategija in temelji na kratkoročnem ukrepanju glede na intenzivnost izzivov iz okolja.

Manegerji uporabljajo različne strategije nagrajevanja, ki pa imajo tudi različne vplive na zaposlene in posledično na organizacijo. Obstaja pet osnovnih strategij nagrajevanja: nagrade za individualni učinek, skupinski učinek, človeški kapital, položaj v organizaciji in tržno oblikovane nagrade. Tem strategijam je mogoče pripisati namen uporabe glede na predviden način reakcije zaposlenih⁷. **Strategija nagrad za individualni učinek** povezuje nagrade s prispevkom posameznika za večjo produktivnost, kakovost in trud. Na tak način želi management povečati posameznikov delovni trud. **Strategija nagrajevanja na osnovi skupinskega učinka** povezuje nagrade s skupinskim prispevkom in vplivom na dobiček in produktivnost. Bolj primerna je za tiste zaposlene, ki so medsebojno odvisni in kjer je posameznikov prispevek težko določiti. Namenjena je spodbujanju sodelovanja med zaposlenimi in povečevanju skupinskega truda. **Strategija človeškega kapitala** povezuje nagrade z vidiki posameznikovih kompetenc, ki vključujejo izkušnje, izobrazbo in stopnjo spretnosti. Povečati želi tako kompetence zaposlenih kot tudi delovni trud. Strategija, ki temelji na človeškem kapitalu, je pogosto uporabljena tudi za razvijanje fleksibilnosti zaposlenih. **Strategija nagrajevanja, ki temelji na položaju posameznika v organizaciji**, je za razliko od ostalih bolj povezana z delom kot pa posameznikom. Nagrade so osnovno določene na podlagi opisa delovnih mest in vrednotenja dela. Zaposleni se s pomočjo te strategije nagrajevanja bolj poenotijo s svojim delovnim mestom in na tak način tudi bolj specializirajo za naloge, ki jih določa njihovo delovno mesto in položaj v organizaciji. **Tržno osnovana strategija nagrajevanja** je povezana

⁷ Reakcija zaposlenih je povzeta po strateški teoriji nagrajevanja in zanemarja vpliv plačnega razreda. Pri upoštevanju plačnega razreda se lahko pojavijo odstopanja od predvidene reakcije zaposlenih na določeno strategijo nagrajevanja.

z zunanjim okoljem in tržnimi lastnostmi, kot na primer s stopnjo inflacije. Menegerji s tako strategijo skrbijo, da so plače vsaj tako visoke kot so te na trgu. Uporabljajo jo z namenom, da obdržijo zaposlene v organizaciji ter tako preprečujejo odhod dobrih zaposlenih iz organizacije (Howard in Dougherty 2004).

Organizacijska struktura je »izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije« (Kast, Rosenzweig 1985, 234). V osnovi se organizacijske strukture delijo na formalne in neformalne, glede na tipe organizacijskih struktur pa ločimo naslednje organizacijske strukture: funkcijska, produktna, organizacijska struktura na podlagi geografskih področij, tržna, procesna, struktura na podlagi opreme, časovna, linijska, linijsko štabna, funkcionalizirana linijsko štabna in matrična. Za funkcijsko organizacijsko strukturo je značilno, da se organizacija na drugi hierarhični ravni razveja na več ključnih funkcij, kjer ima vsaka svojo vodjo. Celotna delovna naloga je razdeljena na skupine vsebinsko sorodnih delovnih opravil.

Produktna organizacijska struktura se na drugi hierarhični ravni razdeli po posameznih produktih ali produktih skupinah. Značilna je za organizacije, ki so večje in proizvajajo veliko število produktov. Organizacijska struktura na podlagi geografskih področij je primerna za organizacije, kjer so enote geografsko razpršene. Nekateri avtorji poimenujejo produktno in geografsko strukturo tudi kot divizijsko organizacijsko strukturo. Tržna organizacijska struktura je razdeljena na več enot različnih trgov, posamezna enota pa se organizira tako, da trgu zagotovi proizvode, ki jih trg potrebuje. Procesna organizacijska struktura je razdeljena na posamezne dele organizacijskega procesa, kar omogoča boljšo koordinacijo in natančnejše izvajanje nalog. Struktura na podlagi opreme je podobna procesni strukturi, vendar temelji na uporabljeni opremi. Pri časovni organizacijski strukturi so oddelki oblikovani na podlagi časovne razmejitve. Linijska organizacijska struktura ima oddelke strukturirane okoli dveh ali treh temeljnih funkcij: proizvodnja, prodaja in finance (Kavčič 1991, 186-190).

Linijsko štabna organizacijska struktura temelji na delitvi poslovnih funkcij na primarne in sekundarne ter posamezne enote na štabe in linijske vodje. Za razliko od linijsko štabne funkcionalizirana linijsko štabna struktura dodeljuje tudi nekatere managerske pristojnosti štabnem osebju. Matrična organizacijska struktura pa je kombinacija vertikalne in horizontalne diferenciacije. Njena glavna prednost je fleksibilnost.

Sredstva in ljudje so del stalne vertikalne strukture, hkrati pa so pripisani začasnim horizontalnim enotam (Kavčič 1991, 190-197).

SWOT analiza temelji na kombinaciji zunanjih in notranjih faktorjev. Vključuje analizo prednosti, pomanjkljivosti, groženj in priložnosti. Pri oceni priložnosti in groženj je potrebno analizirati zunanji svet, kaj ponujajo obstoječe ali nove priložnosti ter neizkoriščene možnosti.

Nanašajo se na zunanje dejavnike, na katere organizacija nima neposrednega vpliva, na primer politični in ekonomski dejavniki, obseg konkurence, tehnološki razvoj ipd. Prednosti in pomanjkljivosti pa temeljijo na analizi posebnega znanja in na virih, s katerimi razpolaga podjetje. Nanašajo se na notranje dejavnike, na katere lahko organizacija vpliva, na primer delovni proces, zaposleni, produktivnost ipd (Banič 1999).

4.1.2 VRSTA ORGANIZACIJE

Razmisliti je potrebno, kakšna je tista organizacija, ki bo uvedla novi ali prenovila obstoječi sistem nagrajevanja ter kakšna je njena stabilnost v družbenem okolju. Za lažje določanje stabilnosti bom uporabila klasifikacijo organizacij po Milesu in Snowu (v Lipičnik 1998a, 255), ki sta razdelila organizacije na branilce, zlatosledce in analitike. To klasifikacijo prikazuje tabela 4.1.

Tabela 4.1: Klasifikacija organizacij na podlagi stabilnosti

Branilci	Zlatosledci	Analitiki
<ul style="list-style-type: none"> - zgodovinsko stabilno okolje - hierarhična struktura, močna administracija, težnja k birokraciji - plače imajo majhen variabilni del - plače niso podrejene tveganju - sistem nagrajevanja podpira hierarhijo in teži k birokratizmu 	<ul style="list-style-type: none"> - tržni prepihi, radikalne, nepredvidljive spremembe - primarni cilj je biti na trgu prvi - plačilo je povezano z uspešnostjo - težnja k nagrajevanju posameznikov in neformalnim ter fleksibilnemu nagrajevanju 	<ul style="list-style-type: none"> - različni trgi s stabilnim in nestabilnim okoljem - sistem nagrajevanja vključuje elemente branilcev in zlatosledcev

Vir: Lipičnik (1998a, 255).

Zlatosledci so tiste organizacije, ki so proaktivne v interakciji z okoljem in stalno iščejo nove priložnosti na trgu. Take organizacije se nahajajo v nestabilnem trgu produktov in storitev. Ponujajo širok asortiment produktov in storitev. S konkurenti tekmujejo na podlagi inovacij. Branilci so bolj reaktivni v odnosu z okoljem in so osredotočeni na obstoječe produkte ali storitve, ki jih želijo povečati s kvaliteto, spremenjeno ceno in drugimi aktivnostmi. Take organizacije se nahajajo na stabilnem trgu produktov ali storitev. Ponujajo ozki asortiment produktov in storitev. S konkurenti tekmujejo z uporabo nizkih cen ali visoke kakovosti (Henaman in drugi 2001).

Organizacije, ki spadajo po tej klasifikaciji med branilce, pri nagrajevanju zanemarjajo delovno uspešnost zaposlenih. Plače so sestavljene iz majhnega variabilnega dela, zato so prispevki posameznikov ali skupin premalo upoštevani. Organizacije, ki spadajo med zlatosledce, pa upoštevajo prispevke posameznikov. Njihovo plačilo je povezano z uspešnostjo pri delu.

4.1.3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vsaka organizacija ima tudi svojo kulturo, ki vpliva na ravnanje zaposlenih v določenih situacijah in posledično na uspešnost organizacije. Organizacijska kultura pomeni »celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja« (Rozman in drugi 1993, 169). Je ključni element za doseganje strategije in misije organizacije ter izboljšave organizacijske uspešnosti (Armstrong 1999, 26).

Vrednote so »standardi zelenih ali prednostnih ciljev« (Mesner Andolšek 1995, 52). So korenine vsake kulture in dobrine, ki ljudem največ pomenijo (Rozman 2002, 182). Vrednote so tudi »prepričanje, da je nekaj dobro in zaželeno« (Haralambos, Holborn 2001, 13).

Norme so »posebni vodnik za delovanje, ki določa sprejemljivo in primerno vedenje v določenih situacijah« (Haralambos, Holborn 2001, 13). Norme se uveljavljajo s pozitivnimi in negativnimi sankcijami oziroma z nagradami ali kaznimi.

Organizacijska klima je vpeta v vse aktivnosti podjetja in vpliva na posamezne procese v podjetjih kot tudi na zaposlene. Organizacijska klima skupaj z organizacijsko kulturo pomeni dobro vzdušje v podjetju (Mihalič 2007).

Managerski stil ima več različic. Za avtoritarni stil je značilno, da vodja analizira problem, opredeli možne načine rešitve in določi najustreznejšo rešitev. Sodelavci ne sodelujejo pri odločanju. Pri takem stilu vodenja so delavci kot tudi managerji zelo izpostavljeni stresu. Pri svetovalnem stilu vodja vzpodbuja sodelovanje sodelavcev z upoštevanjem njihovih predlogov, odločitve pa sprejme sam. Pri tem stilu vodenja je stres prisoten v manjši količini, običajno le pri zaposlenih. Stil vodenja s pooblaščenjem dovoljuje zaposlenim, da samostojno sprejemajo odločitve. Pri tem stilu je prisotno veliko stresa, tako pri managerju kot pri pooblaščenjih (Kadrovski svetovalec 2007)

4.1.4 ANALIZA ŽIVLJENJSKEGA CIKLUSA

Trenutno in prihodnje stanje organizacije ter s tem povezanimi nagradami lahko pokaže analiza življenjskega ciklusa organizacije. Življenjski cikel je sestavljen iz pet faz: začetek, rast, zrelost, propadanje in preoblikovanje. Vsaka faza življenjskega cikla ima po Lipičniku (1998a) specifičen način nagrajevanja.

Začetek je prva faza življenjskega cikla. Takrat organizacija ureja sistem nagrajevanja dokaj neformalno in individualno. Nagrajevanje je odvisno predvsem od najvišjega vodstvenega vrha. Plačilne ravni so odvisne od tržnih razmer. Formalna struktura plač ni oblikovana in prav tako ni vrednotenja dela. Organizacija, ki se močno razvije in zraste, bo prestopila v fazo **rasti**. Nagrade so še vedno pogojene tržnemu stanju. Tako kot v prejšnji fazi tudi v tej management še vedno ne odobrava vrednotenja dela ali ocenjevanja uspešnosti, vendar pa se že izraža želja po le-tem. Organizacija se dokončno oblikuje v fazi **zrelosti**. Takrat se oblikuje formalno vrednotenje dela. V sistemu nagrajevanja nastane več stopenj s poudarkom na hierarhiji in ocenjevanju uspešnosti. Znotraj organizacij začnejo nastajati posebni oddelki, ki skrbijo za formalen način oblikovanja in izplačevanja nagrad. Ko se organizacija začne zapirati in se prične pogajati le za obstoj že obstoječih proizvodov ali storitev, preide v fazo **propadanja**. V tej fazi vrednotenje dela postaja birokratično in papirnato. Struktura plač odseva hierarhijo. Zaposleni ne vedo, kako je njihova plača povezana z uspešnostjo, zato plačevanje po uspešnosti propada. Ocenjevanje uspešnosti opravljajo kadrovske službe. Zadnja faza življenjskega cikla je faza **preoblikovanja**. Organizacija se takrat začne ukvarjati s spremembami. Potrebno je spremeniti tudi sistem nagrajevanja, zato organizacija prehaja v nov sistem nagrajevanja. V tej fazi organizacija teži k nagrajevanju po uspešnosti za delavce in nagrajevanju managerjev po dobičku (Lipičnik 1998a).

4.1.5 ANALIZA SISTEMA NAGRAD

Predenj začnemo načrtovati novi sistem nagrajevanja, moramo analizirati obstoječi sistem nagrad. Podrobno moramo proučiti filozofijo nagrad, strategijo in politiko, pravilo plač, strukturo plač, ravnanje z uspešnostjo, spremenljivo plačo, ugodnosti

zaposlenih, postopek nagrajevanja ter komunikacijo in morebitno zapletanje (Lipičnik 1998a).

Pri analizi **filozofije nagrad, strategije in politike** je potrebno ugotoviti, kakšen vpliv ima filozofija nagrajevanja na organizacijsko kulturo in kako zaposleni cenijo njena načela. Potrebno je preveriti, če so cilji nagrajevanja jasno opredeljeni in ali jih politika podpira ter kako ti vplivajo na želeno vedenje. Analiza **pravila plač** poteka kot analiza pravil vrednotenja dela, znotraj katerih je potrebno ugotoviti načine vrednotenja dela, ustreznost kriterijev vrednotam organizacije, sprejemljivost, ustreznost in poštenost rezultatov ter načinov vrednotenja. Z analizo **strukture plač** dobimo predstavo o tem, kako so plače sestavljene, kakšen je fiksni in gibljivi del plač, o poštenosti plač ter skladnost struktur plač z organizacijsko strukturo. Pri analizi **ravnovesja z uspešnostjo** ugotovimo, ali je v sistem nagrajevanja vključen tudi sistem nagrajevanja po uspešnosti in na kakšen način je uravnavan.

Analiza **spremenljive plače** je usmerjena na proučevanje plačil, ki spadajo v gibljivi del plače. Z analizo **ugodnosti zaposlenih** dobimo seznam vseh ugodnosti zaposlenih ter informacije o tem, kako te vplivajo na vedenje zaposlenih. Pri **analizi postopka nagrajevanja** spoznamo postopek določanja in izplačevanja nagrad na vseh ravneh organizacije. Z **analizo komunikacije** preučimo, kako poteka komuniciranje znotraj organizacije ter kako so sporočila o politiki nagrajevanja razumljena (Lipičnik 1998a).

Po Desslerju (2003) je priporočljivo narediti tudi **raziskavo o plačah**, katere namen je pridobiti informacije o tem, koliko so zaposleni v drugih podjetjih plačani za podobno delo. Na podlagi te raziskave lahko sistem nagrajevanja oblikujemo tako, da bodo plače zunanje pravične. Pravičnost sistema nagrajevanja lahko povečamo tudi z oblikovanjem plačilnih razredov, v katere so zaposleni razvrščeni glede na kvalifikacije, stopnjo odgovornosti in kompleksnost nalog. Pogoj za oblikovanje plačilnih razredov je **analiza vrednotenja del**, s katero primerjamo posamezna dela med seboj in ovrednotimo njihovo pomembnost (Dessler 2003).

4.2 POSTAVLJANJE CILJEV

Po končani podrobni analizi organizacije je potrebno postaviti cilje, ki jih želimo doseči z novim sistemom nagrajevanja. Pri postavljanju ciljev se moramo vprašati, kaj je treba doseči, kdaj bomo to dosegli ter kakšne stroške in pridobitve pričakujemo. Glavni cilj uvedbe novega sistema je razviti tak sistem nagrajevanja, ki bo dosegal organizacijske cilje in zadovoljil individualne težnje po nagradi in prepoznavanju (Lipičnik 1998a).

Cilje je potrebno postaviti zaradi dveh razlogov. Prvi razlog je vpliv ciljev na razumevanje posameznikov kot tudi timov, kaj se od njih pričakuje. Drugi razlog pa je v tem, da je lahko le na podlagi jasno opredeljenih ciljev nagrajevanja mogoče postaviti kriterije za merjenje in uporabljanje sistema nagrajevanja (Lipičnik 1998a, 258).

Možina (2002) je navedel štiri načela, ki jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju ciljev:

- sistem mora prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- pravičnost sistema,
- stroški dela morajo ostati v načrtovanih okvirjih,
- ustreznost sistema glede na veljavne zakone.

Cilji bi morali biti prilagojeni osebnosti zaposlenega. Dominantni ljudje delujejo aktivno v sovražnem okolju, kjer se ne bojijo tvegati in soočati z izzivi. Njihova komunikacija je direktna in včasih tudi malo nesramna. Lahko se naveličajo, če se okolje nič ne spremeni. Management bi moral upoštevati mnenja dominantnih ljudi pri oblikovanju ciljev. Cilji bi morali biti težko dosegljivi, ampak ne nedosegljivi. **Ljudje z vplivno osebnostjo** delujejo aktivno le v naklonjenem okolju. Radi so v krogu ljudi, katerim so pripravljeni zaupati za trajen odnos. So optimisti in radi prepričujejo ostale. Imajo potrebo po sprejetju. Ker želijo vplivati na druge, bi moral manager prisluhniti njegovim željam in biti pripravljen spremeniti mnenje. Tako kot zaposleni z dominantno osebnostjo so tudi ti tekmovalni, zato jim je potrebno zastaviti izzivalne cilje, vendar pa morajo biti doseženi cilji pogojeni z javnim priznanjem. **Ljudje z oporno osebnostjo** v okolju zavzemajo pasivno vlogo v naklonjenem okolju. Ni jih strah soočenj z življenjem in njegovimi spremembami, vendar ne iščejo izzivov. So potrpežljivi in imajo radi status quo. Na spremembe morajo biti predhodno pripravljeni.

Želijo si, da jih drugi cenijo zaradi dosežkov. Sovražijo pa situacije s skrajnim rokom za doseganje ciljev. Postavljanje ciljev takim zaposlenim ne bi smelo vključevati velikih sprememb, časovnih omejitev in nepreizkušenih strategij. Cilji bi morali temeljiti na preteklih vzorcih in trendih, ki jih je lahko razumeti. **Ljudje z vestno in ustrežljivo osebnostjo** delujejo pasivno v sovražnem okolju. Manjka jim samozavesti in se na vsak način želijo izogniti težavam. Varnost najdejo v pravilih in konceptih, ki se ne spreminjajo. Izgubijo se lahko v podrobnostih dela, ne da bi videli bistvo. Taki ljudje so previdni in ne želijo tvegati. Potrebujejo osebno pozornost. Cilji za take zaposleni bi morali odsevati dejstvo, da se želijo izogniti tveganju. Zato morajo biti cilji le malo izzivalni. Vključevanje takih zaposlenih v proces oblikovanja ciljev je lahko težavno, saj imajo težnjo po nenaklonjenosti ciljev, ki se jim zdijo pretežki (Turnasella 2002).

4.3 PROJEKTNO NAČRTOVANJE, SPREJETJE IN UVAJANJE NOVEGA SISTEMA

V tretji fazi oblikovanja sistema nagrajevanja je potrebno zasnovati terminski plan dela za posamezne faze projekta in tako izkoristiti vse razpoložljive vire, zasnovati projektne time, izdelati načrtovane time in nadzorovati proces (Lipičnik 1998a).

Z uvedbo sistema nagrajevanja podjetje pogosto ne doseže zelenih ciljev. Zato je Dessler (2003) navedel dejavnike, ki vplivajo na uspešnost implementacije sistema nagrajevanja. Ti dejavniki so: zdravi razum, povezava sistema nagrad s strategijo, neposredna povezava med naporom in nagradami, razumljivo oblikovan sistem nagrajevanja, postavitev standardov za napor, dogovorjeni standardi, zaposleni, ki podpirajo plan, dober sistem merjenja rezultatov, poudarek na dolgoročnem in kratkoročnem uspehu, upoštevanje organizacijske kulture, vključevanje progama v okvirje upravljanja človeških virov.

Projektne time sestavljajo strokovnjaki z različnih področij, predvsem iz ekonomike, financ, informatike, kadrovskega področja in managerji, ki vodijo proizvodnjo, ali storitveni oddelek. Projektne time je potrebno oblikovati v večjih podjetjih in pri večjih popravkih plačnega sistema. Pri manjših popravkih sistema nagrajevanja pa jih ni potrebno oblikovati (Lipičnik 1998a).

Projektne timi na podlagi analize obstoječega stanja in postavljenih ciljev oblikujejo predloge prenove sistema nagrajevanja. Prvi celovit predlog novega sistema nagrajevanja mora najprej potrditi vrhni management. Nato mora organizacija dobiti tudi soglasje sindikata in drugih delavskih interesnih skupin. Potrebno je intenzivno notranje komuniciranje za pridobitev morebitnih pripomb in popravkov od interesnih skupin. Prav tako pa je komunikacija znotraj organizacije potrebna, da zaposleni dobijo podrobne informacije o delovanju novega sistema, kriterijih in drugih elementih, ki so potrebni za razumevanje novega sistema. Pri sprejetju in uvajanju novo oblikovanega sistema nagrajevanja je zelo pomembno, da ga sprejmejo tudi zaposleni, saj to poveča njihovo motivacijo (Zupan 2001).

Pred uvedbo novega sistema nagrajevanja lahko tudi preverimo, kako bodo nove vrste nagrad najverjetneje vplivale na zaposlene. Armstrong (1999) je glede na vrsto nagrade predvidel vedenje zaposlenih kot odziv na določno nagrado in na tej podlagi izdelal tabelo 4.2.

Tabela 4.2: Predvideno vedenje zaposlenih glede na nagrado

	Tip izplačila	Opis	Zavzetost	Uresničevanje	Spremembe kulture	Kvaliteta	Timsko delo	Odgovornost/ zmožnosti	prožnost
Indivi- dualno	Plačilo storilnosti	Plačilo povezano z doseganjem rezultatov, ki se dodaja k plači	**	=	=	-	-	-	-
	Bonus	Plačilo za uspešnost v enkratnem znesku	**	=	=	-	=	=	-
	Provizija	Plačilo za prodajalce, ki temelji na % od dosežene prodaje	**	=	=	=	-	=	-
	Uspešnost	Plačilo, ki temelji na stopnji uspešnosti	*	=	*	=	=	=	=
	Pristojnosti/ zmožnosti	Plačilo odvisno od pristojnosti in zmožnosti, ki so jih dosegli posamezniki	*	*	*	**	*	**	**
Tim	Skupinski bonus	Občana plačila, ki temeljijo na izloških ali porabi časa	*	*	*	*	**	=	**
	Timsko plačilo	Plačilo celotne skupine, ki je dosegla določen cilj	*	*	*	*	**	=	**
	Profit sharing	Plačilo, ki je povezano z doseganjem dobička v organizaciji	=	*	*	=	=	=	=
Organi- zacija	Gain sharing	Plačilo bonusov, odvisno od prihrankov in dodane vrednosti za zaposlene	*	**	**	*	*	=	*
	Plačilo povezana z dobičkom	Oprostitev plačila taks in davkov	=	*	=	=	=	=	=
	delitev	Plačilo glede na prožnost, da bi v prihodnje lahko prodajali po višji ceni	*	**	*	=	=	=	=

** visok vpliv, * srednji vpliv, = brez vpliva, - negativni vpliv

Vir: Armstrong (1999, 102).

S pomočjo sheme lahko ugotovimo, kako močno bo določena vrsta nagrade vplivala na zavzetost zaposlenih, spremembo kulture, timsko delo itd. S primerjanjem predvidenih vedenj z želenimi vedenji, ki so bila postavljena v prejšnji fazi načrtovanja sistema nagrad, organizacija preveri ustreznost novega sistema nagrajevanja. Organizacija lahko na tak način predhodno preveri, ali bo novo oblikovan sistem nagrajevanja dejansko uresničil cilje organizacije.

Po uvedbi novega sistema nagrajevanja je potrebno spremljati njegovo učinkovitost. V drugem koraku oblikovanja sistema so bili postavljeni cilji, ki jih moramo sedaj preveriti. Potrebno je narediti tudi nekatere splošne analize, kot so na primer stroškovna analiza in analiza motivacije. Pri stroškovni analizi nas zanimajo dejanski stroški v primerjavi s poslovnim načrtom in s povprečji panoge, geografskega območja, celotnega gospodarstva ter s konkurenti. Pri analizi motivacije preverimo zadovoljstvo zaposlenih. Torej ugotovimo, ali je sistem pravičen in zaposlene spodbuja k boljšemu delu (Zupan 2001).

Po vsakih večjih spremembah v sistemu nagrajevanja je pomembna evalvacija, ki lahko poteka v obliki raziskav vedenja zaposlenih, fokus skupinah in pogovorov s posamezniki. Raziskava vedenja zaposlenih poteka tako, da zaposleni ovrednotijo, koliko se strinjajo s trditvami o sistemu nagrajevanja. Na tak način zberemo njihova mnenja o spremembah v sistemu nagrajevanja. Fokusne skupine so metoda zbiranja mnenj o določenem predmetu razprave, kjer lahko zaposleni bolj obširno in svobodno izrazijo svoja mnenja kot pri intervjuju. Poteka kot izmenjava mnenj med zaposlenimi (Armstrong 1999).

Komunikacija znotraj organizacije ni pomembna le pri uvajanju novega sistema nagrajevanja, ampak tudi tekom delovanja sistema nagrajevanja. Deluje tudi kot dodatno motiviranje zaposlenih s pomočjo posredovanja informacij o tistem, kar se od njih pričakuje. Managerji po zaposlene obveščajo o naslednjih dejstvih:

- ocena dela zaposlenega (kakšna je in kako je določena),
- rast plače zaposlenega (meja, do katere lahko zraste plača v sedanjem razredu in kakšna je lahko v primeru prestopa v višji razred na podlagi večje delovne uspešnosti)
- zmožnosti (kakšne so zmožnosti zaposlenega za višjo plačo)

- upravljanje z delovno uspešnostjo (kako so delovna uspešnost in zmožnosti uravnavani in ocenjevani)
- nivoji plač (razlog za trenutni nivo pridobivanja nagrad in kaj mora zaposleni storiti, da bi dobil več nagrad)
- načrt celotnega nagrajevanja (vrednosti posameznih prejetih ugodnosti in skupni delež vseh ugodnosti) (Armstrong in Murlis 1998, 564).

Pravočasne in točne informacije so eden od pogojev, da zaposleni dobro delajo. Povečujejo možnost pravilnega odločanja in ne vplivajo le na delo, ampak tudi na razmišljanje zaposlenih. Zato je komuniciranje tudi pomembno orodje pri prenosu vizije in poslovnih ciljev podjetja do vsakega zaposlenega. Kadar vsi v podjetju poznajo poslovne rezultate in značilnosti konkurenčnega poslovnega okolja, dojemajo poslovno stvarnost in se zavedajo, kako določene dejavnosti prispevajo h konkurenčnosti in dolgoročnemu uspehu (Zupan 2001, 68).

5 OPIS PODJETJA

5.1 SPLOŠNI PREGLED

Podjetje X je oglaševalska agencija, ki proizvaja produkte in storitve, povezane s komunikacijo. Išče komunikacijske rešitve za naročnike. Storitve, ki jih ponujajo, so: integrirano tržno komuniciranje, zasnova in izvajanje komunikacijskih strategij, oglaševanje, pospeševanje prodaje in nagradne igre, celostne grafične podobe, svetovanje pri ustvarjanju blagovnih znamk, zasnova tiskovin in promocijskih materialov, oblikovanje embalaž in merchandise, novoletni programi ipd. (Izvršna direktorica podjetja X 2009).

Vizija podjetja je ustvarjati zmagovalce. Poslanstvo podjetja je ustvarjati zanimive oglase in izpolnjevanje ambicij naročnikov z veliko kreativnosti in drugačnosti ter točnostjo, natančnostjo, učinkovitostjo in dosegljivostjo (Izvršna direktorica podjetja X 2009).

Strategija podjetja je razvijanje novih storitev v povezavi z novimi trendi (Izvršna direktorica podjetja X 2009). Spada med inovativne kot tudi med reakcijske strategije, ki se prepletata. Med inovativne strategije jo lahko uvrstimo, ker so za razvoj novih storitev ključnega pomena inovacije. Novi trendi na trgu zahtevajo hitro prilagodljivost in odzivnost na spremembe, zato je strategija podjetja delno tudi reakcijska.

Glede na vrste organizacije bil lahko podjetje uvrstili med zlatosledce, ker je pomembno, da so na trgu prvi, saj je konkurenca zelo velika. Podjetje je v primerjavi z ostalimi agencijami manjše, zato je hitro odzivno na trgu, ki je deležen nepredvidljivih sprememb.

5.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

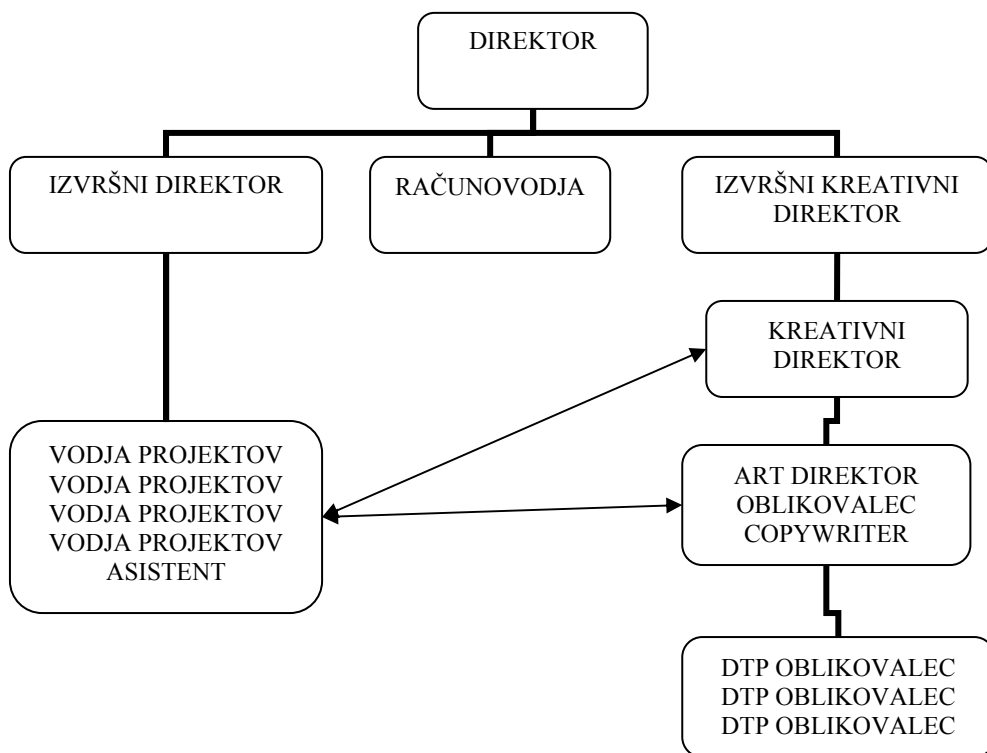
V podjetju je 16 zaposlenih, sodelujejo pa tudi zunanji sodelavci, ki opravljajo delo oblikovalcev, lektorjev, fotografov, prevajalcev, tiskarjev ipd. (Izvršna direktorica podjetja X 2009, Podjetje X 2009).

Na vrhu podjetja je direktor. Njegove naloge so razvoj podjetja in strategij, finance in prodaja. Pod direktorjem so računovodja ter izvršna direktorica in izvršni kreativni direktor, katera skupaj z direktorjem oblikujeta cilje. Izvršna direktorica skrbi za uresničevanje ciljev in strategij. Njena naloga je tudi marketing podjetja. Podrejene so ji štiri vodje projektov in en asisitent, zato se ukvarja z njihovim kadrovanjem, nadzorovanjem projektov in določanjem vodje za projekt. Vodje projektov skrbijo za naročnike in izvajanje njihovih projektov. Povezujejo, odgovarjajo, spominjajo, pomagajo, spodbujajo in ustvarjajo dobre partnerske vezi ter vodijo sodelujoče (Izvršna direktorica podjetja X 2009, Podjetje X 2009).

Izvršni kreativni direktor ima podobne naloge kot izvršna direktorica, le usmerjen je na podrejene kreativni del podjetja, ki ga sestavljajo kreativni direktor, art direktor, oblikovalec in copywriter ter DTP oblikovalci. Med naloge izvršnega kreativnega direktorja spadajo kadrovanje in postavljanje ciljev za zaposlene v kreativnem delu podjetja, opravlja pa tudi delo kreativnega direktorja in tekstopisca. Kreativni direktor je osredotočen le na projekt, saj koordinira ustvarjanje in predstavlja rešitve, ki jih razvije skupaj z art direktorjem. Art direktor pripravlja kreativno oblikovane rešitve. Strokovno nadzira in pokriva vse ravni oblikovanja, od izbora črkovnih družin ali tipografije do grafične zasnove, izbora barv, tona vizualne komunikacije in fotografskih motivov. Oblikovalec oblikuje koncepte, copywriter pa opravlja delo tekstopisca. DTP oblikovalci ali »desktop publishing« strokovnjaki ne oblikujejo. Dokončajo oblikovno zasnovo tiskov in drugih orodij, vnašajo korekture, vse vizualno izpopolnijo ter pripravijo za tisk in produkcijo (Izvršna direktorica podjetja X 2009, Podjetje X 2009).

Strukturo organizacije prikazuje slika 5.1. Spada med funkcijske organizacijske strukture, saj se struktura razveja na dve ključni funkciji, vodenje projektov in kreiranje rešitev. Vsaka funkcija ima tudi svojo vodjo, vodenje projektov nadzira izvršna direktorica, funkcijo kreiranja rešitev pa izvršni kreativni direktor.

Slika 5.1: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Izvršna direktorica podjetja X (2009).

5.3 SWOT ANALIZA

Podjetje proizvaja produkte in storitve, povezane s komunikacijo in oglaševanjem, zato je prisotno na oglaševalskem trgu. Ta trg je zelo nasičen z večjimi in manjšimi oglaševalskimi agencijami. Podjetje X je dovolj majhna agencija, da je hitro odzivna. Prav tako pa dovolj velika, da lahko vodi velike projekte, nudi obsežnejšo ponudbo storitev. Na trgu so prisotne tudi manjše agencije, ki nudijo produkte in storitve po nižjih cenah, kar predstavlja grožnja za podjetje X. Uspeh oglaševalskih agencij je odvisen tudi od tehnologije, ki je lahko priložnost kot tudi grožnja za uspeh. Tehnologija, kot na primer internet, je lahko grožnja, če jo oglaševalska agencija ne zna izrabiti. Tehnologija se zelo hitro spreminja, kar je tudi grožnja. Kadar pa oglaševalska agencija tehnologijo zna uporabiti, predstavlja tehnologija dodatno priložnost, ki izvira iz okolja. Prednosti podjetja X so da, so hitro odzivni, zmožni delati na večjih projektih, držijo se rokov, delajo malo napak in gradijo na dobrem odnosu z naročniki s prijaznostjo in razumevanjem. Obsežno ponudbo storitev za razliko od drugih agencij nudijo pod eno streho. Pomanjkljivost podjetja je, da nekaterim kadrom manjka

določeno znanje (Izvršna direktorica podjetja X 2009). SWOT analiza je prikazana v tabeli 5.1.

Tabela 5.1: SWOT tabela podjetja

<i>Notranji dejavniki</i>	Prednosti: - hitra odzivnost - zmožnost dela na večjih projektih - obsežna ponudba storitev pod eno streho - držanje rokov - malo napak - gradnja dobrega odnosa z naročniki	Slabosti: - pomanjkanje znanja (pri določenih kadrih)
<i>Zunanji dejavniki</i>	Priložnosti: - rastoči trg - uporaba tehnologije	Tveganja: - hiter tehnološki razvoj - velika konkurenca (manjše agencije z nižjo ceno storitev)

Podjetje X ima veliko prednosti pred drugimi podjetji na oglaševalskem trgu. Zaradi velike konkurenčnosti na trgu je potrebno odpraviti tudi slabosti, ki izvirajo iz podjetja. Pomanjkanje znanja lahko podjetje zmanjša z ustreznim izobraževanjem.

5.4 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU

Sistem nagrajevanja v podjetju X je delno formaliziran. Za nagrajevanje oddelka vodenja projektov skrbi izvršna direktorica. Za nagrajevanje kreativnega oddelka pa je zadolžen kreativni izvršni direktor.

Variabilni del plače zaposlenih v podjetju znaša od 10 do 30 %, ki se izplačuje enkrat mesečno. Podjetje spremlja uspešnost na vseh ravneh, pri posamezniku, timu, organizacijski enoti in na ravni podjetja. Izplačilo nagrade je v obliki bonusa in ga dobijo vsi, ki so dosegli pričakovano uspešnost. Podjetje vključuje tudi timsko nagrajevanje v obliki nagrad za dosežke in programov razdelitve prihrankov. Časovno obdobje merjenja uspešnosti je vezano na trajanje izvedbe posameznega projekta, vodje projektov pa so ocenjene enkrat mesečno. Pri ocenjevanju uspešnosti vodij projektov

podjetje upošteva finančna merila, merilo kakovosti, zadovoljstva deležnikov in vedenjske kazalce. Pri ostalih oddelkih pa upoštevajo predvsem finančna merila in mero kakovosti. Ocenjevanje poteka od zgoraj navzdol, saj nadrejeni ocenjujejo podrejene. Za vodje projektov pa je uporabljena metoda 360 stopinj, ker so poleg nadrejenih v ocenjevanje zaposlenega vključeni podrejeni in sodelavci. V podjetju potekajo tudi letni intervjuji (Izvršna direktorica podjetja X 2009).

Izvršna direktorica ima vsak dan sestanek z zaposlenimi v oddelku vodenja projektov. Z vsako vodjo posebej se pogovori o dosežkih prejšnjega dneva ter morebitnih težavah in pripombah. Zaposleni v tem oddelku so individualno nagrajeni. Enkrat mesečno so ocenjeni preko ocenjevalnega lista, ki je bil zaposlenim predstavljen na sestanku. Ocenjevalni list je sestavljen iz večjega števila kriterijev, na podlagi katerih izvršna direktorica ocenjuje vsakega zaposlenega posebej ter iz pohval in kritik. Z oceno od 1 do 5 določi, koliko je bil uspešen pri posameznem kriteriju in na koncu izračuna, koliko procentov bo znašal njihov variabilni del. Kategorije kriterijev za izračun so: sposobnost, zanesljivost, dobronamernost, zaupanje, trženje in finance. Pri sposobnostih se ocenjujejo naslednji kriteriji: znanje, poznavanje trga in splošna razgledanost, samostojnost, strateško planiranje, kreativnost, iznajdljivost, inovacije in izboljšanje predstavitev, organiziranje in samoorganizacija, vodenje, predvidevanje napak, organiziranje in komuniciranje, raznovrstnost projektov. Pri skupini zanesljivost merijo kriterije točnost, natančnost ter doslednost in pozabljivost. V skupino dobronamernost sodijo usmerjenost k skupnim rezultatom, spoštljivost, prijaznost in transparentnost. Pri trženju merijo zmožnost planiranja nadaljnjega razvoja obstoječega projekta, pridobivanje projektov pri obstoječih naročnikih, pridobivanje novih naročnikov, zgubljanje naročnikov, sposobnost prezentacije podjetja. Pri financah pa se upošteva RVC, kar pomeni razliko v ceni oziroma med proračunom projekta in dejanskimi stroški. Poleg teh kriterijev z ocenjevalnim listom podjetje oblikuje oceno posameznika na podlagi kritik in pohval, ki jih za vsakega zaposlenega povejo nadrejeni, sodelavci in podrejeni (Izvršna direktorica podjetja X 2009).

V kreativnem oddelku je nagrajevanje timsko. Glavni kriterij za prejetje nagrade je prodan projekt. Poleg tega pa nagrado dobijo tudi tisti, ki so sodelovali pri projektu, ki

je bil nagrajen na kakšnem festivalu. DTP oblikovalci⁸ so nagrajeni v obliki plačila vseh dodatnih delovnih ur (Izvršna direktorica podjetja X 2009).

Zaposleni v vodstvenem oddelku so nagrajeni v obliki bonusa. Osnova za bonus je ustvarjen dobiček, od katerega se zaposlenim izplača določeno razmerje (Izvršna direktorica podjetja X 2009).

Nedenarno nagrajevanje v podjetju ni prisotno, vendar ga management želi vključiti, predvsem v obliki možnosti sodelovanja pri pomembnih odločitvah, na primer pri postavljanju ciljev in oblikovanju vizije.

Zaposleni v podjetju so deležni tudi nekaterih ugodnosti. Skrbijo, da se zaposleni družijo tudi na bolj neformalnih srečanjih. Plačane imajo ure odbojke. Dvakrat na leto gredo na izlet. Poleg teh ugodnosti so nudili tudi kolesa, ki so jih zaposleni lahko brezplačno uporabljali, na primer za odhod na malico (Izvršna direktorica podjetja X 2009).

Podjetje ima dva cilja, ki jih želi doseči s sistemom nagrajevanja, in sicer zvišati kakovost storitev in povečati učinkovitost. Motivacija ima pri tem pomembno vlogo, saj z ustrezno oblikovanim sistemom nagrajevanja lahko podjetje motivira zaposlene, da so pri delu bolj natančni, vestni in vložijo več truda. To pa posledično vpliva na kakovost storitev in učinkovitost (Izvršna direktorica podjetja X 2009).

⁸ »desktop publishing« strokovnjaki, ki dokončajo oblikovno zasnovu tiskov in drugih orodij, vnašajo korekture in vizualne dopolnitve ter pripravijo za tisk in produkcijo

6 ANALIZA PODJETJA

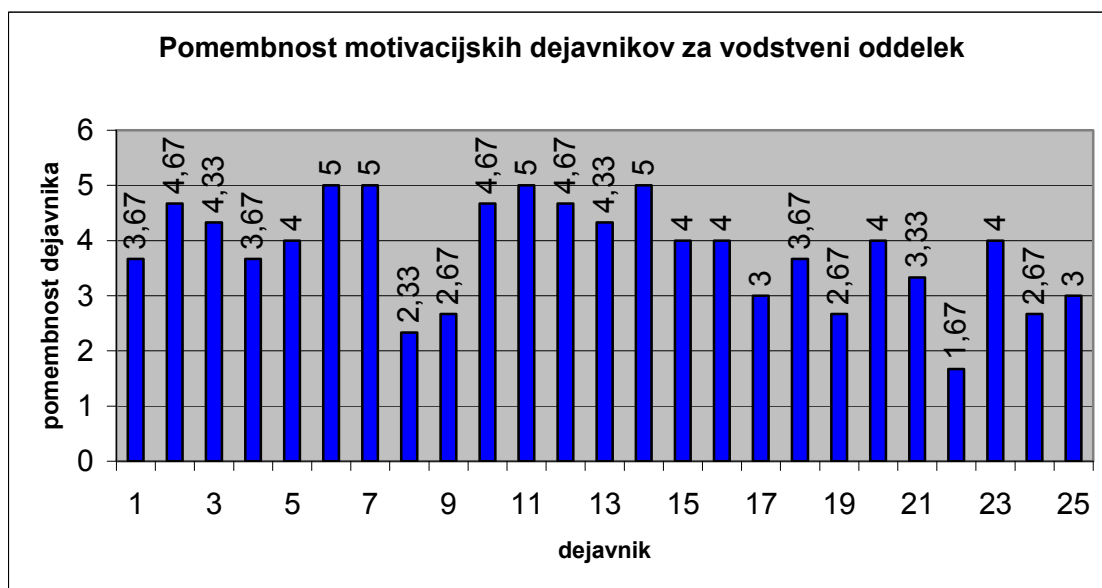
6.1 ANALIZIRANA POPULACIJA

Ciljna populacija so bili vsi zaposleni v podjetju. Izključeni so bili tisti, ki se na anketo niso odzvali. V raziskavi je sodelovalo 11 zaposlenih, ki sem jih razdelila v tri oddelke: vodstveni oddelek, oddelek vodenja projektov in kreativni oddelek. V vodstvenem oddelku sem anketirala 3 zaposlene, v oddelku vodenja projektov 2 zaposlena in v kreativnem oddelku 6 zaposlenih.

6.2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Tekom življenja imamo različne potrebe in nas motivirajo različni dejavniki. Tako je tudi na delovnem mestu. Različni zaposleni imajo različne potrebe, ki jih ob zadovoljtvu motivirajo za delo. Zaposlene v podjetju X sem razdelila v tri oddelke: vodstveni oddelek, oddelek vodenja projektov in kreativni oddelek. Vsak oddelek sem posebej analizirala in izračunala povprečje. Zaposleni so ocenili pomembnost določenih motivacijskih dejavnikov. Ocena 1 je pomenila, da je motivacijski dejavnik za zaposlenega nepomemben. Z oceno 5 pa so ocenili dejavnik kot zelo pomemben. Analizo motivacijskih dejavnikov prikazujejo graf 6.1, graf 6.2 in graf 6.3.

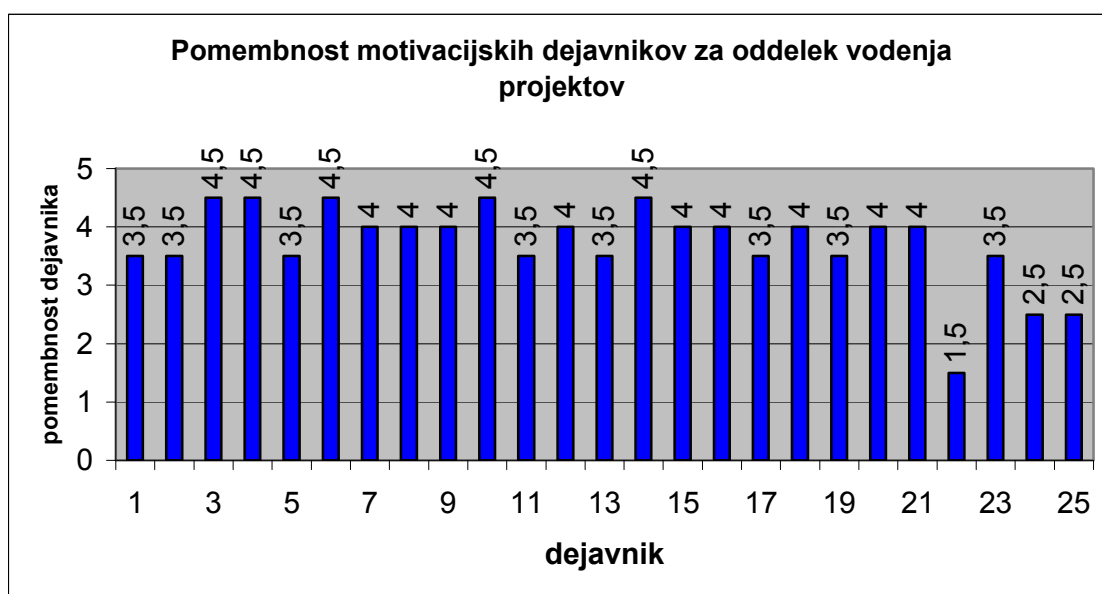
Graf 6.1: Pomembnost motivacijskih dejavnikov za vodstveni oddelek



- | | |
|--|--|
| 1- višina plače | 12- možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja |
| 2- možnost napredovanja | 13- samostojnost pri delu |
| 3- podoba in ugled podjetja | 14- zanimivo delo |
| 4- varnost zaposlitve | 15- razporeditev delovnega časa |
| 5- dodatne ugodnosti | 16- ugodnosti pri delu |
| 6- odnosi s sodelavci | 17- dodatni dan dopusta |
| 7- odnosi z nadrejenimi | 18- denarne nagrade |
| 8- pisne pohvale za dobro opravljeno delo | 19- plačan oddih |
| 9- ustne pohvale za dobro opravljeno delo | 20- udeležba na seminarjih |
| 10- razvoj kariere | 21- obisk sejmov |
| 11- možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah | 22- službeni avtomobil |
| | 23- službeni mobitel in računalnik |
| | 24- organizirane športne aktivnosti |
| | 25- organizirane zabave, sindikalni izleti |

Zaposleni v vodstvenem oddelku so kot najpomembnejši motivacijski dejavnik (5) navedli: odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah in zanimivo delo. Med pomembnejše (4,67) motivacijske faktorje so uvrstili tudi možnost napredovanja, razvoj kariere ter možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja. Za najmanj pomembne motivacijske dejavnike so označili službeni avtomobil (1,67) ter pisne pohvale za dobro opravljeno delo (2,33).

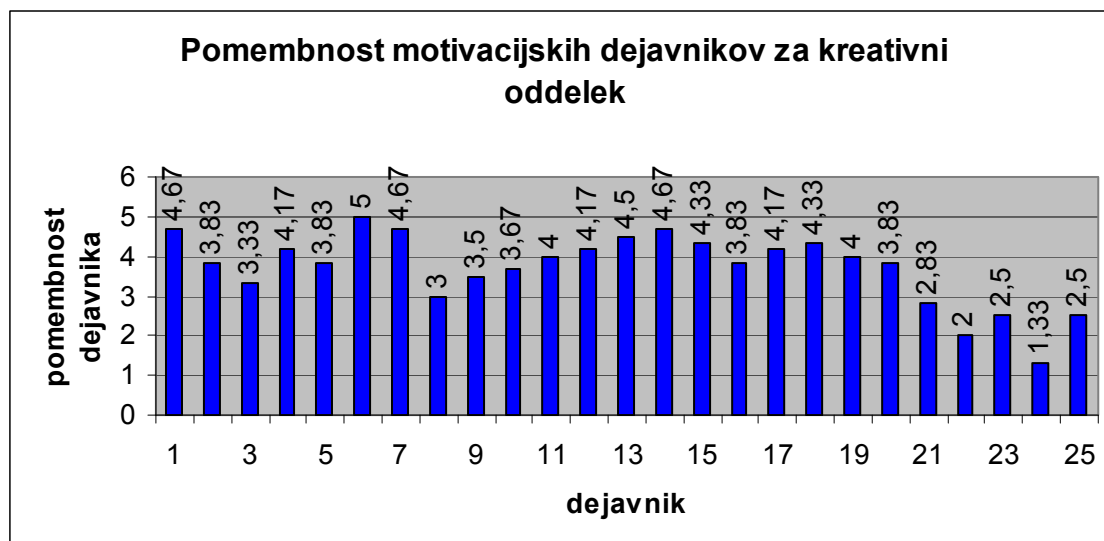
Graf 6.2: Pomembnost motivacijskih dejavnikov za oddelek vodenja projektov



- | | |
|--|--|
| 1- višina plače | 12- možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja |
| 2- možnost napredovanja | 13- samostojnost pri delu |
| 3- podoba in ugled podjetja | 14- zanimivo delo |
| 4- varnost zaposlitve | 15- razporeditev delovnega časa |
| 5- dodatne ugodnosti | 16- ugodnosti pri delu |
| 6- odnosi s sodelavci | 17- dodatni dan dopusta |
| 7- odnosi z nadrejenimi | 18- denarne nagrade |
| 8- pisne pohvale za dobro opravljeno delo | 19- plačan oddih |
| 9- ustne pohvale za dobro opravljeno delo | 20- udeležba na seminarjih |
| 10- razvoj kariere | 21- obisk sejmov |
| 11- možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah | 22- službeni avtomobil |
| | 23- službeni mobitel in računalnik |
| | 24- organizirane športne aktivnosti |
| | 25- organizirane zabave, sindikalni izleti |

Zaposleni v oddelku vodenja projektov so za najpomembnejše (4,5) motivacijske dejavnike označili: podoba in ugled podjetja, varnost zaposlitve, odnosi s sodelavci, razvoj kariere in zanimivo delo. Med najmanj pomembne dejavnike pa so uvrstili: službeni avtomobil (1,5), službeni mobitel in računalnik (2,5) in organizirane športne aktivnosti (2,5).

Graf 6.3: Pomembnost motivacijskih dejavnikov za kreativni oddelek



- | | |
|--|--|
| 1- višina plače | 12- možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja |
| 2- možnost napredovanja | 13- samostojnost pri delu |
| 3- podoba in ugled podjetja | 14- zanimivo delo |
| 4- varnost zaposlitve | 15- razporeditev delovnega časa |
| 5- dodatne ugodnosti | 16- ugodnosti pri delu |
| 6- odnosi s sodelavci | 17- dodatni dan dopusta |
| 7- odnosi z nadrejenimi | 18- denarne nagrade |
| 8- pisne pohvale za dobro opravljeno delo | 19- plačan oddih |
| 9- ustne pohvale za dobro opravljeno delo | 20- udeležba na seminarjih |
| 10- razvoj kariere | 21- obisk sejmov |
| 11- možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah | 22- službeni avtomobil |
| | 23- službeni mobitel in računalnik |
| | 24- organizirane športne aktivnosti |
| | 25- organizirane zabave, sindikalni izleti |

Zaposleni v kreativnem oddelku so kot najbolj pomemben motivacijski dejavnik navedli odnos s sodelavci (5). Kot pomembnejše (4,67) so označili tudi: višina plače, odnos z nadrejenimi in zanimivo delo. Najmanj pomembni motivacijski dejavniki so: organizirane športne aktivnosti (1,33), službeni avtomobil (2) in organizirane zabave, sindikalni izleti (2,5).

Zaposleni v vseh oddelkih podjetja so večji pomen pripisali nedenarni motivaciji, saj v nobenem oddelku ugodnosti iz zaposlitve, plačan dopust, denarne nagrade in dodatne ugodnosti niso ocenili kot najpomembnejši motivacijski dejavnik, višino plače pa je le en oddelek ocenil kot pomembnejši. Za najpomembnejši dejavnik so navedli odnose s sodelavci ter zanimivo delo. Najmanj pomemben dejavnik pa je bil po njihovem mnenju službeni avtomobil. Ti dejavniki so skupni vsem zaposlenim v podjetju, vendar se mnenja razlikujejo po oddelkih. Vodstveni oddelek navaja kot pomembna motivacijska dejavnika tudi odnose z nadrejenimi ter možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah. Med najmanj pomembne pa so uvrstili tudi pisne pohvale za dobro opravljeno delo. Analiza je pokazala, da imajo zaposleni v tem oddelku potrebe po pripadnosti in potrebe po spoštovanju. Med pomembne faktorje so navedli tudi nekaj higienikov, kot na primer odnose s sodelavci in odnose z nadrejenimi. Ti lahko delujejo tok demotivatorji, saj v primeru odsotnosti povzročajo nezadovoljstvo. Zaposleni v oddelku vodij projektov so med pomembne motivacijske dejavnike uvrstili tudi: podoba in ugled podjetja, varnost zaposlitve in razvoj kariere. Med najmanj pomembne pa so dodali službeni mobitel in računalnik in organizirane športne aktivnosti. Izrazili so

potrebo po varnosti in potrebo po samouresničevanju. Med pomembnejše higienike ali morebitne demotivatorje so navedli podobo in ugled podjetja ter varnost zaposlitve. Zaposleni v kreativnem oddelku so med pomembnejše motivacijske dejavnike uvrstili tudi odnose z nadrejenimi in višino plače, med manj pomembne pa organizirane športne aktivnosti, organizirane zabave in sindikalne izlete. Anketa je pokazala, da ima ta oddelek zaposlenih potrebe po pripadnosti. Poleg tega je za razliko od ostalih dveh oddelkov izrazil tudi temeljno potrebo s tem, ko je višino plače postavil med pomembnejše motivacijske dejavnike. Večjo pomembnost so pripisali higienikom kot motivatorjem. Odnosi s sodelavci in nadrejenimi ter višina plače so tisti dejavniki, ki jih ob nezadovoljtvu demotivirajo. Menim, da je ravno kreativni oddelek postavil višino plače med najpomembnejše motivatorje, ker so tam zaposleni strokovnjaki. Glede na to, da so strokovnjaki ključni kader vsake organizacije in zato želijo podjetja preprečiti njihov odhod, je običajno njihova plača relativno visoka. Morda je višina plače strokovnjakov tisto, kar jih še spodbuja pri delu in razlog, da ostanejo v podjetju. V nasprotnem primeru bi lahko odšli v drugo podjetje, kjer bi imeli višjo plačo in bi bili zaradi tega bolj motivirani za delo.

6.3 CILJI PODJETJA

Podjetja delujejo tako, da stremijo k zadovoljevanju zastavljenih ciljev. Cilji podjetja so tisto, kar želi podjetje s svojim delovanjem doseči. Zato je potrebno, da so cilji podjetja jasno zastavljeni. Poznati pa jih morajo vsi zaposleni, saj v nasprotnem primeru, ne vedo, kaj točno se od njih pričakuje.

Z analizo sem preverila, kako dobro poznajo zaposleni cilje, strategijo in poslovne rezultate podjetja ter ali jim je jasno, kaj morajo delati za doseganje ciljev. Pri analizi sem ločila zaposlene po oddelkih.

Vsi zaposleni v vodstvenem oddelku dobro poznajo cilje, strategijo in poslovne rezultate podjetja. Vsem je tudi jasno, kaj morajo delati za doseganje ciljev.

Zaposleni v oddelku vodenja projektov so slabše seznanjeni s cilji, strategijo in poslovnimi rezultati podjetja. Polovica anketiranih teh ne pozna dobro, ampak zgolj pozna. Druga polovica pa le delno pozna cilje, strategijo in poslovne rezultate. Tako kot

zaposlenim v vodstvenem oddelku je tudi vsem zaposlenim v oddelku vodenja projektov jasno, kaj morajo delati za doseganje ciljev.

Zaposleni v kreativnem oddelku so slabše seznanjena s cilji, strategijo in poslovnimi rezultati kot zaposleni v vodstvenem oddelku in oddelku vodenja projektov, saj večina zaposlenih v tem oddelku (50%) to le dobro pozna. Le nekaj (16,7%) zaposlenih v kreativnem oddelku dobro pozna cilje, strategijo in poslovne rezultate podjetja, enak delež (16,7%) to pozna delno. V oddelku pa je nekaj (16,7%) tudi takih zaposlenih, ki tega ne pozna. Zaposlenim v kreativnem oddelku je tudi manj jasno, kaj morajo delati za doseganje ciljev, v primerjavi z ostalima oddelkoma. Kljub temu je večini (83%) jasno, kaj je potrebno za doseganje ciljev. Le majhen delež (17%) je takih, ki jim to ni jasno.

Analiza je pokazala, da na splošno zaposleni v vseh oddelkih dobro poznajo cilje, strategijo in poslovne rezultate podjetja. Prav tako je zaposlenim jasno, kaj morajo delati za doseganje ciljev. Najbolje so s cilji, strategijo in poslovnimi rezultati podjetja seznanjeni zaposleni v vodstvenem oddelku in malo slabše v oddelku vodenja projektov. Zaposleni v kreativnem oddelku pa so se tem relativno slabo seznanjeni. Tako v vodstvenem oddelku kot tudi v oddelku vodenja projektov je vsem anketiranim zaposlenim jasno, kaj morajo delati za doseganje ciljev. Kreativni oddelek pa je bil s tem slabše seznanjen, vendar še vedno večina ve, kaj je potrebno za doseganje ciljev.

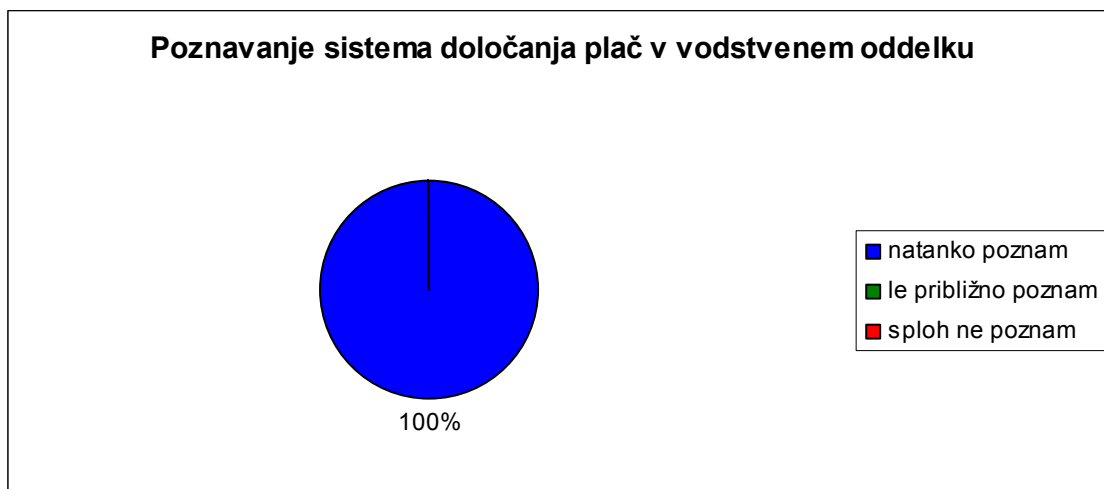
Na podlagi analize bi lahko rekla, da sta vodstveni oddelek in oddelek vodenja projektov dobro seznanjena s cilji, strategijo in poslovnimi rezultati ter vsebino delovnih nalog, ki so potrebne za doseganje ciljev. Kreativni oddelek pa je slabše informiran, tako o ciljih, strategiji in poslovnih rezultatih kot tudi o vsebini delovnih nalog. Tok informacij do kreativnega oddelka je nekje prekinjen. Morda izvršni kreativni direktor, ki je zadolžen za vodenje kreativnega oddelka, ne uporablja pravega načina za posredovanje informacij oz. pravega komunikacijskega kanala, ali pa so zaposleni v kreativnem oddelku nezainteresirani za poznavanje ciljev, strategij in poslovnih rezultatov.

6.4 DOLOČANJE PLAČE

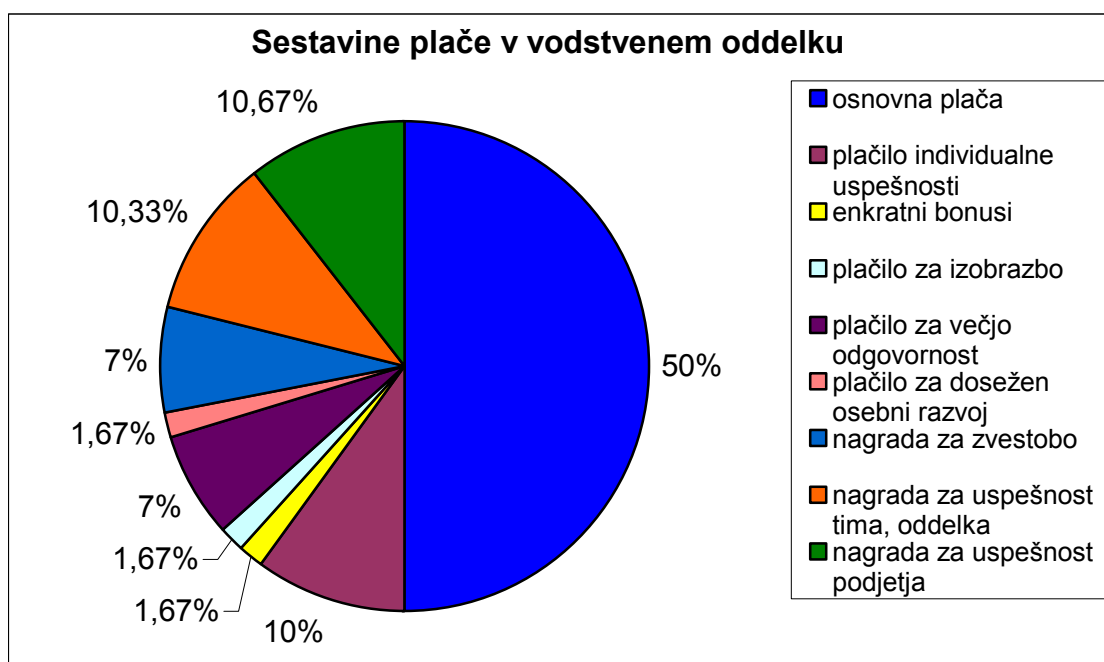
Plača zaposlenih je sestavljena iz variabilnega in fiksne delo. Skupni sestavini plač vseh podjetij sta osnovna plača in nadomestila. Prisotnost ostalih sestavin plač, kot na primer bonusi, plačilo individualne uspešnosti in druge oblike nagrajevanja, pa je odvisna od posameznega podjetja. Prav tako podjetje določa deleže posamezne sestavine plače.

Z deskriptivno analizo sem preverila, kako dobro poznajo zaposleni sistem določanja plač, katere elemente naj bi po njihovem mnenju plača vsebovala in v kolikšni meri. Pri analizi sem ločila zaposlene po oddelkih. Izračunala sem povprečje. Rezultate prikazujejo grafi 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8 in 6.9.

Graf 6.4: Poznavanje sistema določanja plač v vodstvenem oddelku

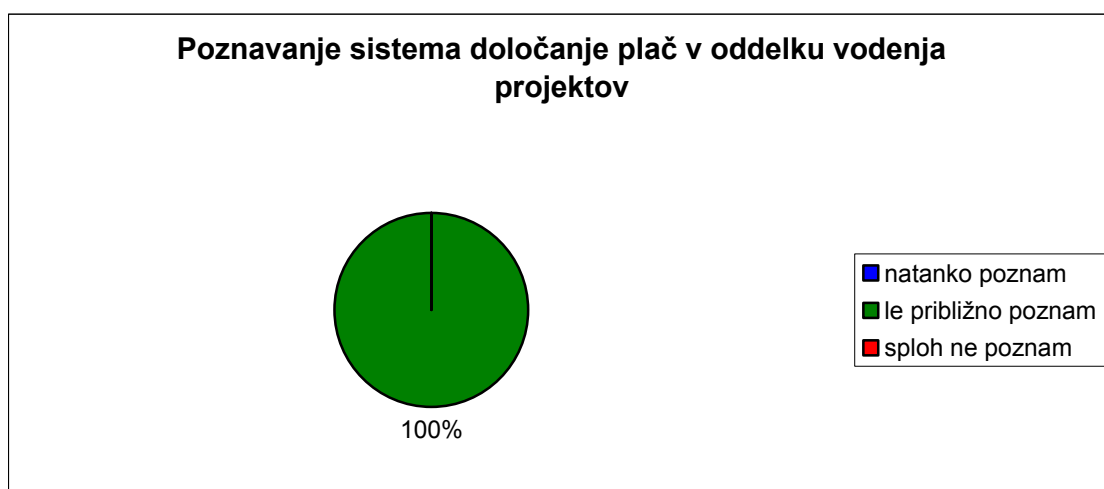


Graf 6.5: Sestavine plač v vodstvenem oddelku

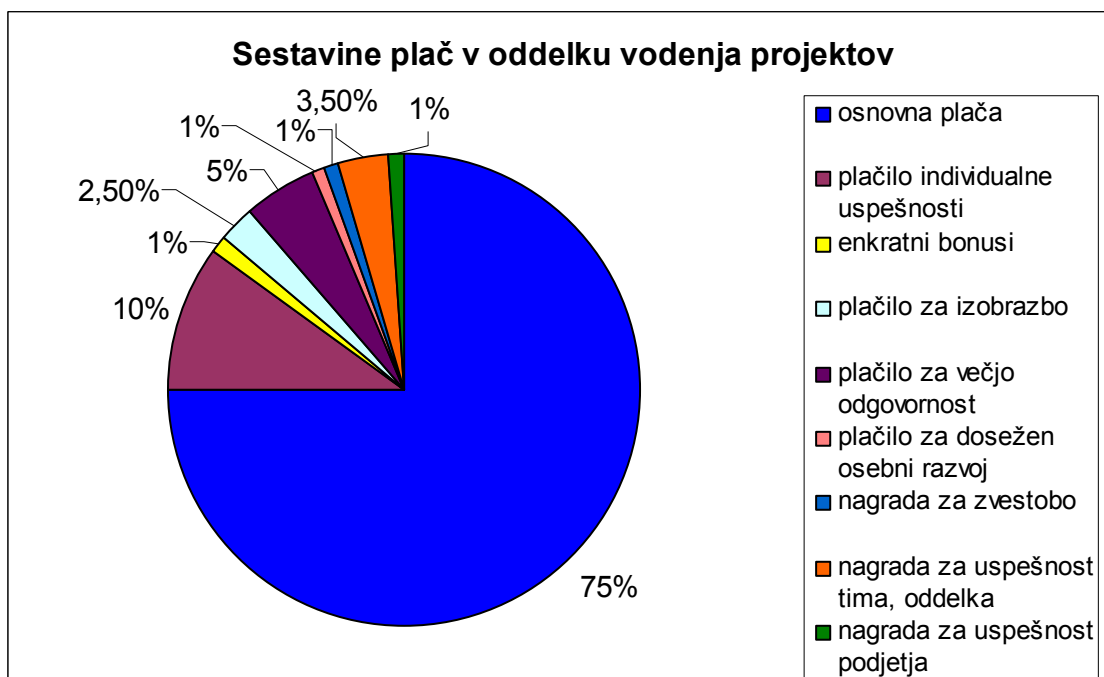


Vsi zaposleni v vodstvenem oddelku natanko poznajo sistem določanja njihovih plač. V povprečju naj bi po njihovem mnenju osnovna plača predstavljala 50 procentov celotne plače. Poleg osnovne plače so zaposleni v vodstvenem oddelku največji delež celotne plače (10,67%) pripisali nagradi za uspešnost podjetja. Naslednji večji delež celotne plače (10,33%) so navedli pri nagradi za uspešnost tima, oddelka in nato pri plačilu individualne uspešnosti (10%). Najmanjši delež celotne plače (1,67%) so pripisali enkratnem bonusu, plačilu za izobrazbo in plačilo za dosežen osebni razvoj. Želena variabilnost plače zaposlenih v tem oddelku je 50 odstotna. Zaposleni v vodstvenem oddelku so managerji, ki opravljajo zahtevno, obsežno in manj predvidljivo delo, zato jih je težje nadzirati in posledično tudi meriti njihovo prispevek k uspešnosti podjetja in tima ter individualno uspešnost. Morda je to vzrok za željo po večjem variabilnem delu.

Graf 6.6: Poznavanje sistema določanja plač v oddelku vodenja projektov

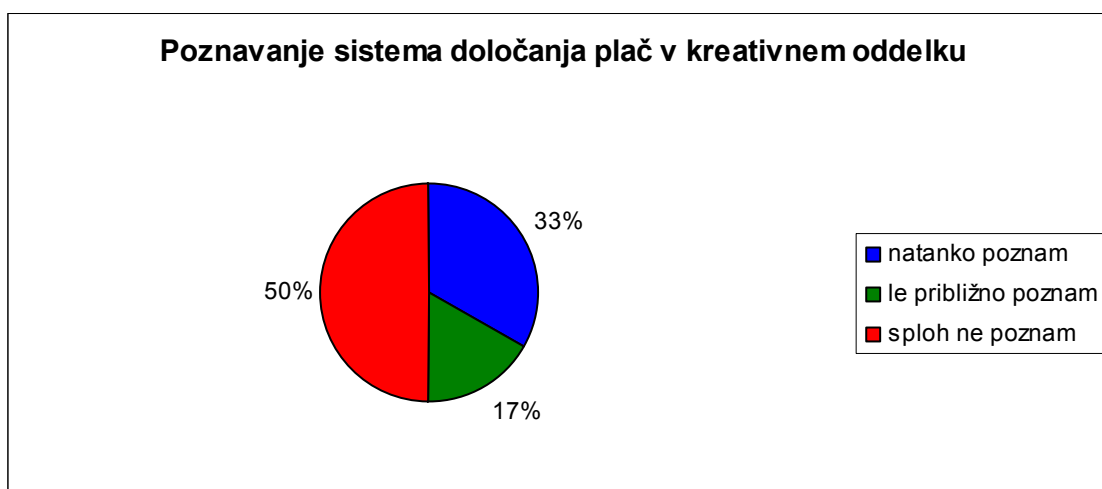


Graf 6.7: Sestavine plač v oddelku vodenja projektov

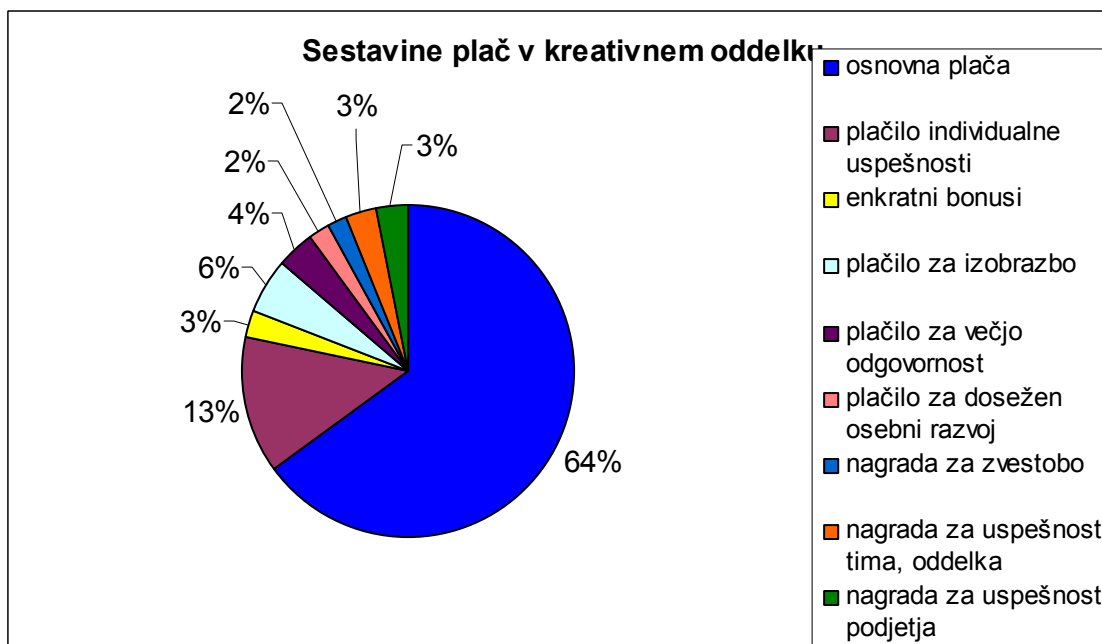


Zaposleni v oddelku vodenja projektov sistem določanja plač le približno poznajo. Po njihovem mnenju bi morala osnovna plača v povprečju znašati 75 procentni del celotne plače. Poleg osnovne plače so največji delež (10%) celotne plače pripisali plačilu za individualno uspešnost ter malo manjši delež (5%) plačilu za večjo odgovornost. Najmanjši del celotne plače (1%) naj bi po njihovem mnenju pripadal enkratnem bonusu, plačilu za dosežen razvoj in nagradi za uspešnost podjetja.

Graf 6.8: Poznavanje sistema določanja plač v kreativnem oddelku



Graf 6.9: Sestavine plač v kreativnem oddelku



Večina zaposlenih v kreativnem oddelku (50%) ne pozna sistema določanja njihovih plač. Manjši del (33%) sistem dobro pozna in 17% sistem določanja njihovih plač le približno pozna. Zaposleni v kreativnem oddelku so osnovni plači pripisali 64 odstotni delež celotne plače. Drugi največji del celotne plače (13%) naj bi po njihovem mnenju zajemalo plačilo individualne uspešnosti in tretji največji del (6%) plačilo za izobrazbo. Najmanjši del celotne plače (2%) so pripisali plačilu za dosežen osebni razvoj in nagradi za zvestobo.

Analiza je pokazala, da zaposleni v vodstvenem oddelku najbolj poznajo sistem določanja njihovih plač, saj so ga poznali prav si anketirani. Zaposleni v oddelku vodenja sistem le približno poznajo. Kreativni oddelek pa sistem določanja plač najslabše poznajo, saj kar polovica anketiranih sistema sploh ne pozna. Kot je prav tako pokazala moja analiza poznavanja ciljev, strategij in delovnih nalog v podjetju, je komunikacija med vodstvom in kreativnim oddelkom zelo slaba. Motivira jih višina plače, zato so morda osredotočeni le na višino celotne plače, ne zanima jih pa njena sestava. Glede na svoj vložen napor najbrž pričakujejo, da so tisti deli plače, ki so variabilni, dobro plačani, zato jih najbrž ne zanima, katere sestavine plač so v variabilnem delu.

Najmanjši delež celotne plače so osnovni plači pripisali zaposleni v vodstvenem oddelku, nato zaposleni v kreativnem oddelku in nazadnje zaposleni v oddelku vodenja projektov. Zaposleni v vodstvenem oddelku torej želijo, da je njihova plača v večjem delu sestavljena iz variabilnega dela in manj iz fiksnega. Obratno pa je v oddelku vodenja projektov, saj si tu zaposleni želijo plačo z večjim fiksnim delom in manjšim variabilnim delom. Zaposleni v vseh oddelkih so pripisali večji delež celotne plače nagradi za individualno uspešnost. Zaposleni v oddelku vodenja projektov in vodstvenem oddelku so večji delež osnovne plače pripisali tudi nagradi za uspešnost podjetja. Tako so tudi tisti v kreativnem oddelku in tisti v oddelku vodenja projektov večji delež osnovne plače navedli pri plačilu za večjo odgovornost. Sestavini nagrada za uspešnost podjetja so zaposleni v vodstvenem oddelku pripisali velik delež, zaposleni v oddelku vodenja projektov pa so jo uvrstili med tiste z manjšim deležem celotne plače.

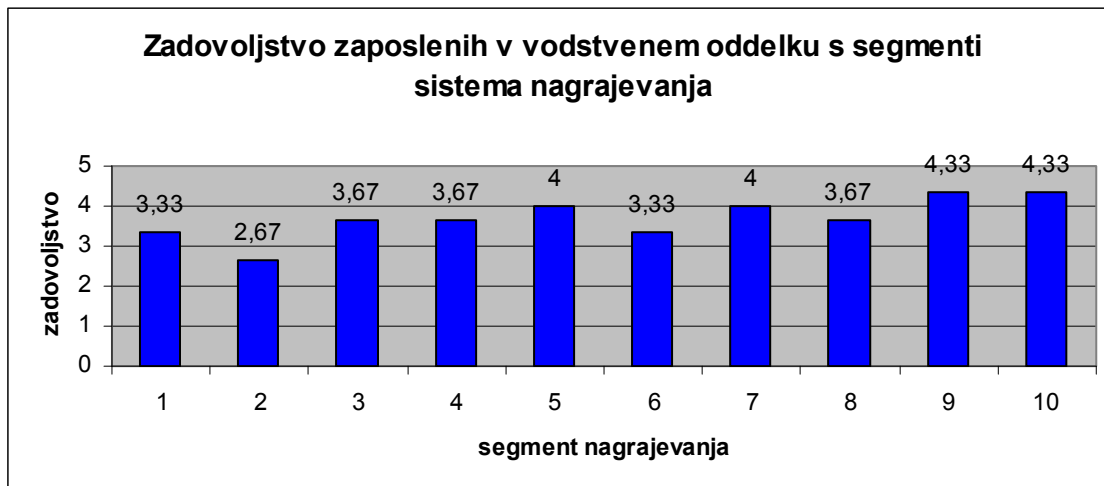
6.5 SISTEM NAGRAJEVANJA

6.5.1 ZADOVOLJSTVO S SISTEMOM NAGRAJEVANJA

Na zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja vpliva več različnih dejavnikov kot na primer višina sedanje plače, ugodnosti, plača v primerjavi s sodelavčevo ipd. Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju s segmenti nagrajevanja sem raziskala z anketo. Ocena 1 je pomenila, da je zaposleni zelo nezadovoljen, ocena 5 pa da je zelo zadovoljen. Zanimalo pa me je tudi, ali so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja delovne

uspešnost in kateri so vzroki za nezadovoljstvo. Vsak oddelek sem posebej analizirala in izračunala povprečje. Analizo prikazujejo grafi 6.10, 6.11, 6.12, 6.13, 6.14, 6.15.

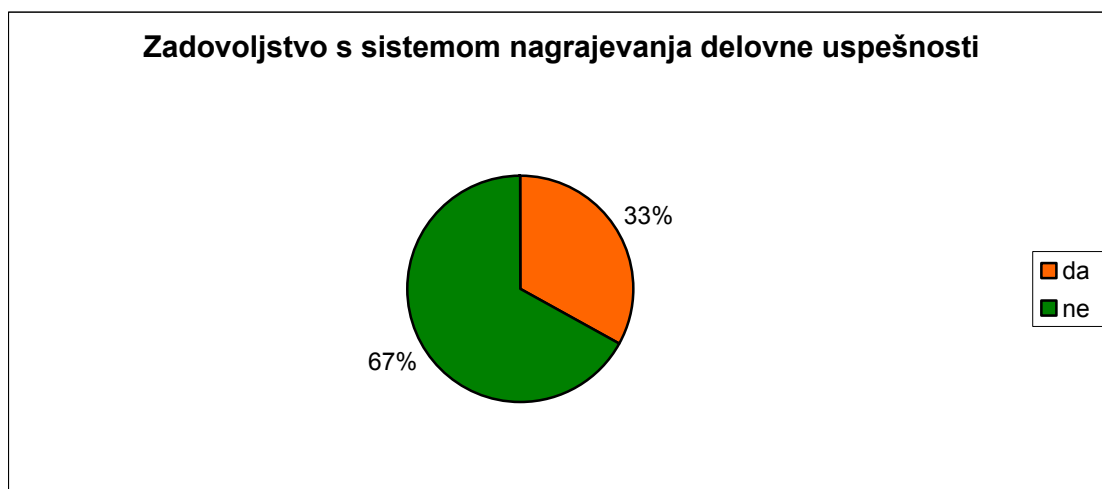
Graf 6.10: Zadovoljstvo zaposlenih v vodstvenem oddelku s segmenti sistema nagrajevanja



- 1- višina sedanje plače
- 2- zadnje povišanje plače
- 3- ugodnosti (dodatki, nadomestila, povračila stroškov itd.)
- 4- druge oblike nagrad (ustne, pisne)
- 5- načini določanja plače
- 6- razmerja med plačami v podjetju
- 7- moja plača v primerjavi s sodelavci, ki opravljajo enako delo
- 8- pohvale za dobro opravljeno delo
- 9- povratna informacija o mojem delu
- 10- ocenjevanje delovne uspešnosti

Zaposleni so različno zadovoljni z načini nagrajevanja. Graf 6.11 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih v vodstvenem oddelku z enim od načinov nagrajevanja zaposlenih, z nagrajevanjem delovne uspešnosti.

Graf 6.11: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti v vodstvenem oddelku

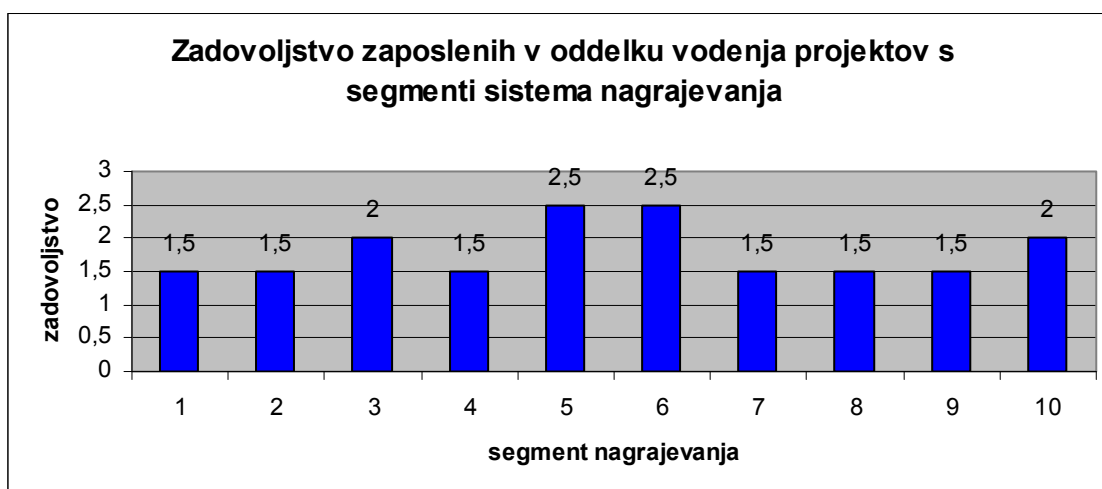


Zaposleni v vodstvenem oddelku so v povprečju zadovoljni s sistemom nagrajevanja glede na našete segmente sistema nagrajevanja, saj povprečje znaša več kot 3 oziroma so več kot srednje zadovoljni. Najbolj (4,33) so zadovoljni s segmentoma povratna informacija o njihovem delu in ocenjevanje delovne uspešnosti. Najmanj pa so zadovoljni z zadnjim povišanjem plače (2,67).

Čeprav so zaposleni v vodstvenem oddelku relativno zadovoljni z ocenjevanjem delovne uspešnosti, so s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti nezadovoljni. Kar 67% zaposlenih v tem oddelku je izrazilo, da so s tem nezadovoljni, in le 33% jih je zadovoljnih. Tisti, ki niso zadovoljni s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti, so menili, da sistem ni zadosti vezan na uspeh posameznika in celotnega tima ter je po njihovem mnenju nekonsistenten.

Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju s segmenti nagrajevanja se razlikuje po oddelkih. Graf 6.12 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih v oddelku vodenja projektov.

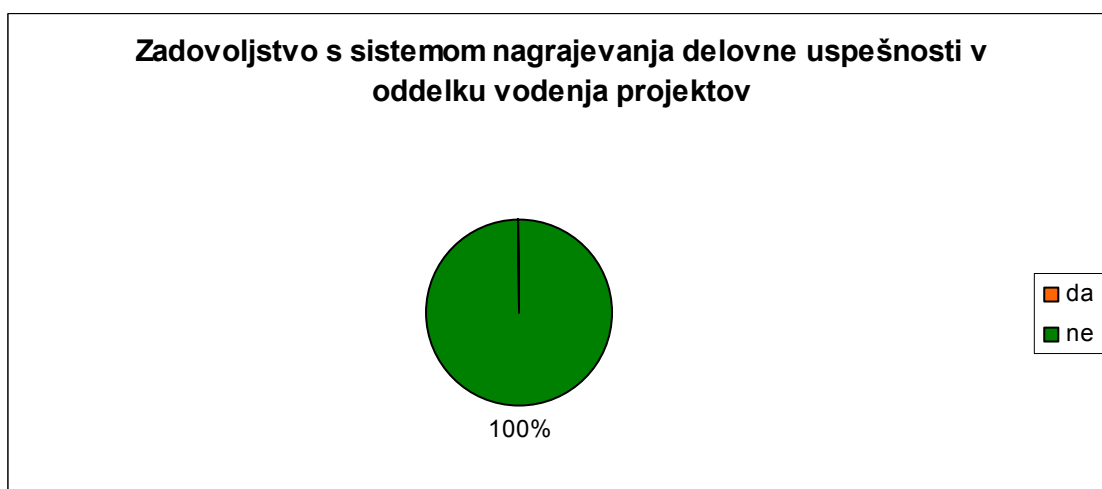
Graf 6.12: Zadovoljstvo zaposlenih v oddelku vodenja projektov s segmenti sistema nagrajevanja



- 1- višina sedanje plače
- 2- zadnje povišanje plače
- 3- ugodnosti (dodatki, nadomestila, povračila stroškov itd.)
- 4- druge oblike nagrad (ustne, pisne)
- 5- načini določanja plače
- 6- razmerja med plačami v podjetju
- 7- moja plača v primerjavi s sodelavci, ki opravljajo enako delo
- 8- pohvale za dobro opravljeno delo
- 9- povratna informacija o mojem delu
- 10- ocenjevanje delovne uspešnosti

Tudi zadovoljstvo z načinom nagrajevanja, kot je nagrajevanje delovne uspešnosti, se razlikuje po oddelkih. Graf 6.13 prikazuje zadovoljstvo z nagrajevanjem delovne uspešnosti v oddelku vodenja projektov.

Graf 6.13: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti v oddelku vodenja projektov

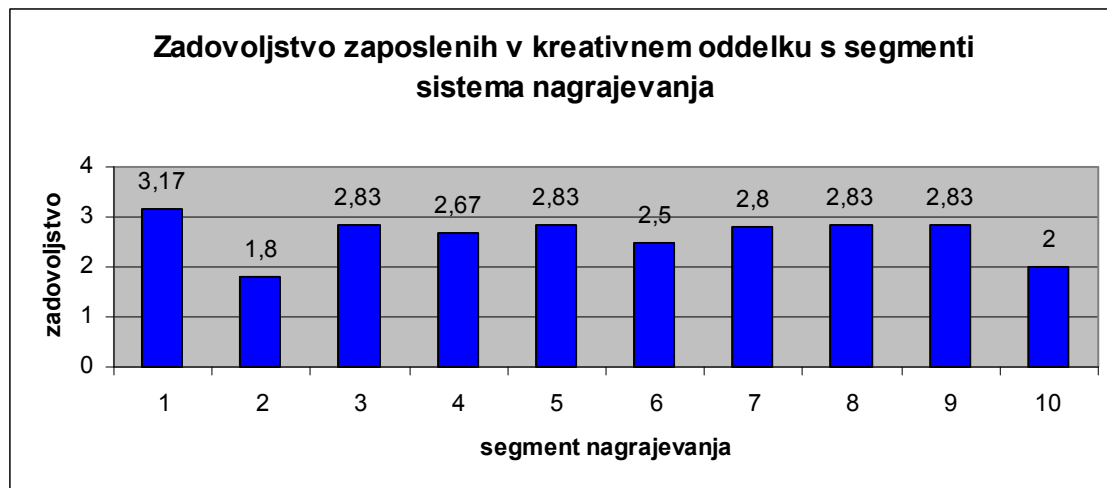


Zaposleni v oddelku vodenja projektov so na splošno nezadovoljni s sistemom nagrajevanja glede na segmente sistema nagrajevanja. Povprečno celotno zadovoljstvo je zelo majhno, saj povprečna vrednost znaša manj kot 2. Nezadovoljni (1,5) so z mnogimi segmenti: višina sedanje plače, zadnje povišanje plače, druge oblike nagrad (ustne, pisne), njihova plača v primerjavi s sodelavčevu enakega delovnega mesta, pohvale za dobro opravljeno delo in povratna informacija o njihovem delu. Najmanj nezadovoljni (2,5) so z načinom določanja plač in razmerji med plačami v podjetju.

S sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti so zaposleni v oddelku vodenja projektov izredno nezadovoljni, saj so kar vsi anketirani tako menili. Kot razlog nezadovoljstva so navedli dvojna merila in nezainteresiranost vodstva o realni situaciji. Menili so tudi, da se bolj graja neuspešnost, kot pa se nagrajuje delovno uspešnost.

Zadovoljstvo zaposlenih v kreativnem oddelku s segmenti sistema nagrajevanja prikazuje graf 6.14.

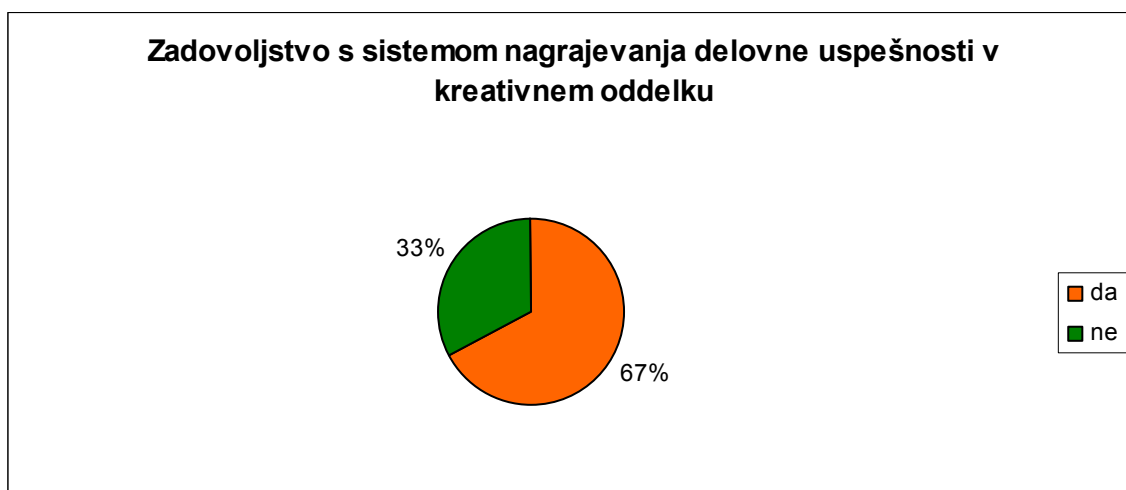
Graf 6.14: Zadovoljstvo zaposlenih v kreativnem oddelku s segmenti sistema nagrajevanja



- 1- višina sedanje plače
- 2- zadnje povišanje plače
- 3- ugodnosti (dodatki, nadomestila, povračila stroškov itd.)
- 4- druge oblike nagrad (ustne, pisne)
- 5- načini določanja plače
- 6- razmerja med plačami v podjetju
- 7- moja plača v primerjavi s sodelavci, ki opravljajo enako delo
- 8- pohvale za dobro opravljeno delo
- 9- povratna informacija o mojem delu
- 10- ocenjevanje delovne uspešnosti

Zaposleni v kreativnem oddelku na splošno niso zadovoljni z ocenjevanjem delovne uspešnosti. V kolikšni meri pa so zadovoljni s celotnim sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti, prikazuje graf 6.15.

Graf 6.15: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti v kreativnem oddelku



Splošno zadovoljstvo zaposlenih v kreativnem oddelku s sistemom nagrajevanja je relativno slabo, saj povprečna ocena vseh segmentov znaša manj kot 3. Najbolj (3,17) so zadovoljni z višino sedanje plače, najmanj (1,8) pa s zadnjim povišanjem plače in ocenjevanjem delovne uspešnosti (2).

Kljub temu, da so zaposleni v kreativnem oddelku relativno nezadovoljni z ocenjevanjem delovne uspešnosti, je večina (67%) zadovoljna s celotnim sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti. Manjši del (33%) zaposlenih je s tem nezadovoljen. Tisti, ki niso zadovoljni s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti, so razlog za nezadovoljstvo iskali v parametrih, katerih je preveč in so po njihovem mnenju premalo specifični.

Z sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti je na splošno najbolj zadovoljen kreativni oddelek in malo manj vodstveni oddelek. Oddelek vodenja projektov pa je v celoti s sistemom nagrajevanja nezadovoljen.

Analiza je pokazala, kateri so tisti dejavniki, zaradi katerih so zaposleni nezadovoljni s sistemom nagrajevanja. Na splošno so najbolj nezadovoljni v oddelku vodenja projektov. Menim, da so ravno v oddelku vodenja projektov tako nezadovoljni s

sistemom nagrajevanja, ker je so zaposleni v tem oddelku predvsem nagrajeni na podlagi individualne uspešnosti. Timsko nagrajevanje je postavljeno v ozadje, kot tudi ostali načini nagrajevanja, na primer nedenarno.

6.5.2 DENARNE IN NEDENARNE NAGRADE

Z anketo sem preverila, katere denarne in nedenarne nagrade bi zaposleni radi vključili v sistem nagrajevanja. Analiza odgovorov na to vprašanje je pokazala, da so na splošno zaposleni bolj motivirani z nedenarnimi kot z denarnimi nagradami. Za najpomembnejši dejavnik so navedli odnose s sodelavci ter zanimivo delo.

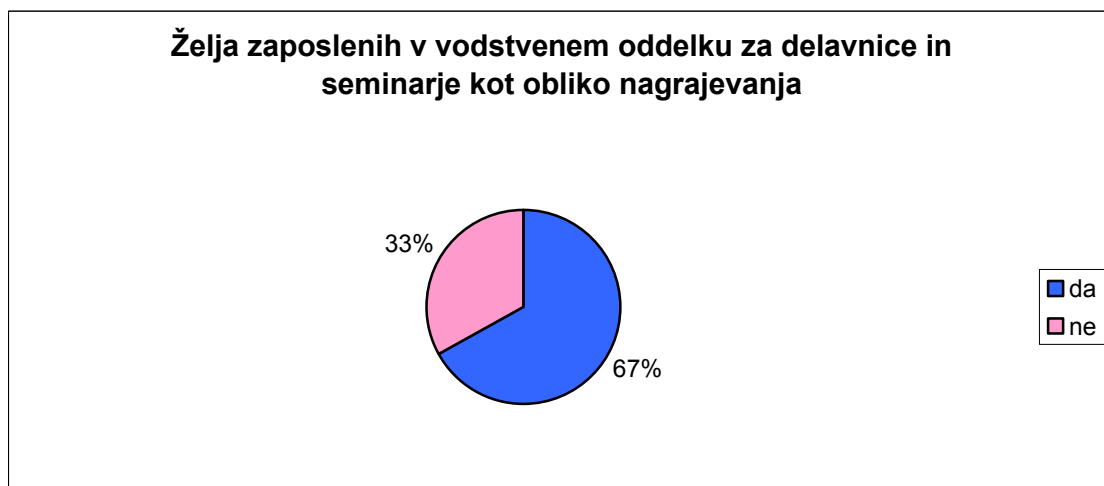
Zaposleni v vodstvenem oddelku so predlagali tudi proste dneve in izobraževanja. Zaposleni v oddelku vodenja projektov so menili, da bi lahko v sistem nagrajevanja vključili delavnice in dodatna izobraževanja. Zaposleni v kreativnem oddelku pa so predlagali proste dneve po obsežnih projektih, dodatne dneve dopusta, nagrade za spodbudno delo, izlete, večerje, zabave, team building, neformalne oblike praznovanja dobljenega projekta

Podobno kot analize motivacijskih dejavnikov je tudi analiza predlogov zaposlenih za denarne in nedenarne nagrade pokazala, da si večina zaposlenih želi predvsem nedenarne nagrade. Najbolj si želijo dodatne proste dneve, delavnice in izobraževanje ter neformalno druženje.

6.5.3 DELAVNICE IN SEMINARJI KOT OBLIKA NAGRAJEVANJA

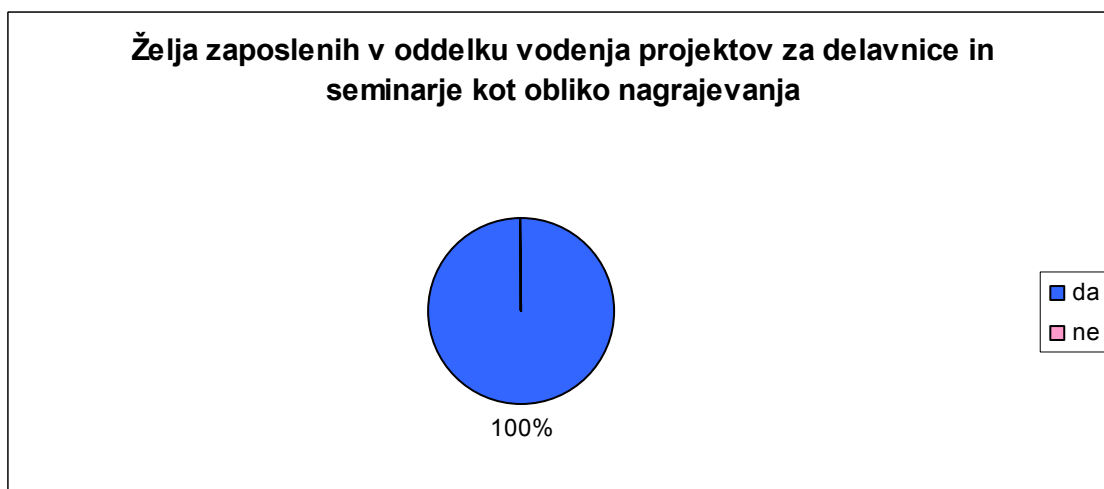
Z anketo sem raziskala, ali se zaposleni želijo udeležiti delavnic in seminarjev za nagrado za dobro opravljeno delo. Rezultate prikazujejo grafi 6.16, 6.17 in 6.18. Poleg tega pa sem z anketo zbrala tudi želje in predloge za vrsto delavnic in seminarjev, ki bi se jih radi udeležili.

Graf 6.16: Delavnice in seminarji kot oblika nagrajevanja v vodstvenem oddelku



Večina zaposlenih v vodstvenem oddelku (67%) želi, da bi bile v sistem nagrajevanja vključene tudi delavnice in seminarji. Manjši del (33%) si tega ne želi. Predlagali so seminarje in delavnice na temo managementa in vodenja, inovacij in prodaje.

Graf 6.17: Delavnice in seminarji kot oblika nagrajevanja v oddelku vodenja projektov



Vsi zaposleni v oddelku vodenja projektov (100%) so izrazili željo za udeležbo na delavnicah in seminarjih kot nagrado za dobro opravljeno delo. Predlagali so delavnice s področja vodenja, marketinga in upravljanja s človeškimi viri.

Graf 6.18: Delavnice in seminarji kot oblika nagrajevanja v kreativnem oddelku



Večin zaposlenih v kreativnem oddelku (67%) si ne želi izobraževanja kot nagrado za dobro opravljeno delo. Le manjši del (33%) si to želi. Tisti, ki želijo seminarje in delavnice vključiti v sistem nagrajevanja, so predlagali seminarje s področja grafičnih storitev in grafičnega oblikovanja. Predlagali pa so tudi obisk oglaševalskih festivalov.

Analiza je pokazala, da se zaposleni v vodstvenem oddelku in oddelku vodenja projektov želijo udeležiti seminarjev in delavnic za nagrado za uspešno delo. V kreativnem oddelku pa večina tega ne želi v obliki nagrade.

Morda si zaposleni v vodstvenem oddelku in oddelku vodenja projektov želijo plačana izobraževanja, ki jih sami izberejo kot nagrado za dobro opravljeno delo, saj jim podjetje sedaj nudi izobraževanja, ki morda po njihovem mnenju niso dovolj zanimiva. Skratka zaposleni želijo imeti vpliv na to, katerih delavnic in seminarjev se bodo udeležili. Vzrok, zakaj si zaposleni v kreativnem oddelku ne želijo plačanega izobraževanja za dobro opravljeno delo, pa je mogoče iskati v njihovi naravi dela. So strokovnjaki, katerim mora podjetje stalno nuditi izobraževanje, da lahko pridobijo ključne kompetence, ki lahko predstavljajo konkurenčno prednost.

7 SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU

Z analizo sem ugotovila, da je prisotna razlika med zaposlenimi v podjetju X glede na različne oddelke. Razlikujejo se v mnenjih o motivacijskih dejavnikih, zadovoljstvu, notranji komunikaciji, sestavi plače in želenih oblikah nagrajevanja.

Zaposleni v podjetju so različno motivirani glede na oddelek. Tudi pomembnost motivacijskih dejavnikov se razlikuje po oddelkih. V povprečju so zaposleni v vodstvenem oddelku zadovoljni s sistemom nagrajevanja, le s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti niso. Glede na to, da zadovoljstvo vpliva na motivacijo, lahko rečem tudi, da so zaposleni v tem oddelku relativno dobro motivirani za delo. V veliki meri imajo zadovoljene temeljne potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe in potrebe po spoštovanju. Njihovo motivacijo pa bi lahko podjetje tudi povečalo z možnostjo razvoja kariere in možnostjo dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja.

Zaposleni v oddelku vodenja projektov so v povprečju nezadovoljni s sistemom nagrajevanja kot tudi s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti. Najbolj jih motivira podoba in ugled podjetja, varnost zaposlitve, odnosi s sodelavci, razvoj kariere in zanimivo delo. Glede na stopnjo zadovoljstva bi lahko rekla, da so nemotivirani pri delu. Med pomembnejše dejavnike motivacije so navedli tudi dva higienika: varnost zaposlitve in odnose s sodelavci. Ker higieniki vplivajo na nezadovoljstvo in posledično na demotivacijo, bi morale podjetje v bodoče skrbeti za dobre medsebojne odnose v tej skupini zaposlenih in okrepiti njihovo mnenje o varnosti zaposlitve. Poleg zadovoljenih higienikov lahko podjetje poveča motivacijo za delo tudi z dobro podobo in ugledom podjetja, z možnostjo za razvoj kariere in zanimivim delom.

Splošno zadovoljstvo zaposlenih v kreativnem oddelku je prav tako nizko, kljub temu da so s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti v povprečju zadovoljni. Med pomembnejše motivacijske faktorje so navedli poleg odnosov s sodelavci in nadrejenimi ter zanimivim delom tudi višino plače, ki spada med temeljne potrebe. Glede na stopnjo zadovoljstva bi lahko rekla, da tudi ti zaposleni niso v dovolj veliki meri motivirani za delo. Njihovo nezadovoljstvo in posledična slaba motiviranost najbrž izvira iz ne dovolj dobro zadovoljenih higienikov, kot sta višina plače in medosebni odnosi. Predlagam, da

podjetje v prihodnje poskrbi, da bodo ti dejavniki bolj zadovoljeni. V času recesije si podjetje težko privoščiti dvig plač zaposlenih. Zato je morda smotrno, da vodstvo zaposlenim v kreativnem oddelku zaradi njihovega nepoznavanja področja plač podrobno razloži, kako je sestavljena njihova plača, kaj vpliva nanjo in kako jo je mogoče zviševati. Celotna plača ni odvisna le od osnovne plače, zato morajo zaposleni poznati, kaj tudi spada v variabilni del. S poznavanjem vseh sestavin plače in vplivov nanjo se lahko zaposleni začnejo vesti tako, da bodo dosegli boljše rezultate na področjih, ki vplivajo na višino plače oziroma več truda vložijo tja, kjer lahko plačo zvišajo. Na tak način imajo zaposleni hkrati boljše komunikacijo z nadrejenimi, poznajo način oblikovanja plač in imajo možnost zvišanja svoje plače. Predpogoj dobrih medosebnih odnosov je prav tako komunikacija. Predlagam bolj pogosto neformalno druženje v obliki organiziranih zabav, izletov ali morda s »team building«-om. Lahko pa poskusi povečati motivacijo tudi z bolj zanimivim delom.

Na podlagi analize lahko delno potrdim prvo hipotezo, ki pravi, da so zaposleni na splošno nemotivirani za delo. Analiza je pokazala, da so v povprečju zaposleni v dveh oddelkih nemotivirani za delo, zaposleni v enem oddelku pa so motivirani. Zaradi tega lahko hipotezo le delno potrdim.

Zaposlene pri delu motivirajo nagrade. Povečana motivacija pa vpliva na večjo produktivnost in uspešnost pri delu. Vendar je učinek posameznih nagrad časovno omejen, zato je za želeni učinek nagrajevanja potrebno oblikovati celotni sistem nagrajevanja, ki zajema politiko, procese in prakso nagrajevanja. Sistem nagrajevanja je potrebno oblikovati tako, da z njim dosežemo zastavljene cilje.

Podjetje X želi s sistemom nagrajevanja zvišati kakovost storitev in povečati učinkovitost. To lahko doseže z nagradami, ki bi spodbudile ustrezno vedenje zaposlenih. Torej je primarni cilj podjetja, da poveča motivacijo zaposlenih, ker je to pogoj za zvišanje kakovosti storitev in povečanje produktivnosti.

Obstoječi sistem nagrajevanja je delno formaliziran. Sestavljen je iz treh različnih podsistemov, ki se delijo glede na tri oddelke v podjetju. Vsak oddelek je sestavljen iz specifičnih kadrov, zato je potrebno tudi sistem nagrajevanja temu prilagoditi.

Zaposleni v vodstvenem oddelku predstavljajo temelj delovanja podjetja, saj skrbijo za razvoj podjetja in strategij, finance, marketing podjetja in kadrovanje. Za zaposlene v podjetju oblikujejo cilje. Vodstveni oddelek je tisti, ki oblikuje sistem nagrajevanja. Zaposleni v oddelku so managerji, ki potrebujejo posebno obliko nagrajevanja.

Zaposleni v vodstvenem oddelku so nagrajeni v obliki bonusa. Osnova za bonus je ustvarjen dobiček, od katerega se zaposlenim izplača določeno razmerje. Sistem nagrajevanja vodstvenega oddelka torej temelji na programu udeležbe pri dobičku. Pogoj za doseganje ciljev sistema nagrajevanja je, da zaposleni poznajo svoje cilje, strategijo in poslovne rezultate. Glede na to, da je vodstveni oddelek tisti, ki analizira poslovne rezultate in določa cilje in strategije, to tudi dobro pozna. Zaposlenim v tem oddelku je tudi jasno, kaj morajo storiti, da bodo dosegli cilje. Sistem določanja svojih plač natanko poznajo. Želijo si, da bi fiksni del plače znašal polovico celotne. To indicira, da so zaposleni v vodstvenem oddelku nagnjeni k variabilnemu nagrajevanju. Največji delež variabilnega dela so pripisali nagrajevanju za uspešnost podjetja, nato nagradi za uspešnost tima, oddelka in plačilu individualne uspešnosti. Anketa je pokazala, da so zaposleni v vodstvenem oddelku v povprečju zadovoljni s sistemom nagrajevanja.

Kljub temu, da je anketa pokazala, da so zaposleni v vodstvenem oddelku v povprečju relativno zadovoljni s sistemom nagrajevanja ter da dobro poznajo cilje in strategije podjetja, s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti niso zadovoljni. Menijo, da ni dovolj vezan na uspeh posameznika in celotnega tima ter je nekonsistenten. Zato lahko sklepam, da sistem nagrajevanja te skupine zaposlenih ni ustrezno oblikovan.

Nagrajevanje zaposlenih v vodstvenem oddelku je vezano le na ustvarjen dobiček, zato predlagam, da podjetje v nagrajevanja te skupine vključi tudi nekaj meril individualne uspešnosti. Torej naj poleg dobička upošteva še druge merila, kot na primer zadovoljstvo zaposlenih, kakovost produktov oz. storitev in inovativnost. Zaposlene bi lahko nagradili za uspešno delo s prostimi dnevi ali dodatnim izobraževanjem, saj je anketa pokazala, da si to obliko nagrad želijo. Pri nagrajevanju v obliki izobraževanja bi predlagala, da jim nudijo obisk seminarjev in delavnic na temo managementa in vodenja, inovacij ali prodaje.

V oddelku vodenja projektov je nagrajevanje formalizirano. Zaposleni so individualno nagrajeni, na podlagi ocenjevalnih listov. Pri ocenjevanju uspešnosti vodij projektov podjetje upošteva finančna merila, merilo kakovosti, zadovoljstva deležnikov in vedenjske kazalce. Ocenjevanje poteka po metodi 360 stopinj, saj vsakega zaposlenega poleg nadrejenih ocenjujejo tudi podrejeni in sodelavci.

Analiza je pokazala, da je oddelek vodenja projektov dobro seznanjen s cilji, strategijo in poslovnimi rezultati ter vsebino delovnih nalog, ki so potrebne za doseganje ciljev. Sistem določanja plač pa le približno poznajo. Zato lahko rečem, da komunikacija med vodstvenim kadrom in tem oddelkom ni dovolj dobra. S sistemom nagrajevanja kot tudi s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti na splošno niso zadovoljni, saj menijo, da so postavljena dvojna merila in da vodstva ne zanima dejanska situacija. Menili so tudi, da vodstvo bolj graja neuspešnost, kot pa nagrajuje uspešnost. Zaradi slabe komunikacije med vodstvom in zaposlenimi v oddelku vodenja projektov ter zaradi nezadovoljstva zaposlenih s sistemom nagrajevanja lahko rečem, da sistem nagrajevanja zaposlenih v oddelku vodenja projektov ni ustrezno oblikovan.

Komunikacija je pomemben faktor za dobro delovanje sistema nagrajevanja. Deluje tudi kot dodatno motiviranje zaposlenih s pomočjo posredovanja o tistem, kar se od njih pričakuje. Zato bi morale podjetje komunikacijo izboljšati. Glede na to, da so zaposleni izrazito nezadovoljni s sedanjo višino plače, zadnjim povišanjem plače, njihovo plačo v primerjavi s sodelavčevu enakega delovnega mesta in da slabo poznajo določanje njihove plače, bi predlagala, da vodstvo vsakemu zaposlenemu v oddelku vodenja projektov podrobno razloži, kako se oblikuje njegova plača, od česa je odvisna, kaj lahko naredi, da se bo povišala ipd. Vodstvo bi moralo bolj prisluhniti tem zaposlenim o dejanskem stanju in okoliščinah dela, ko nagrajujejo delovno uspešnost. V sistem nagrajevanja bi lahko vključili tudi možnost obiska delavnic in seminarjev področja vodenja, marketinga in upravljanja s človeškimi viri, saj so zaposleni v vodstvenem oddelku izrazili to željo.

Sistem nagrajevanja v kreativnem oddelku je delno formaliziran. Poteka v obliki timskega nagrajevanja, kjer je glavni kriterij za prejetje nagrade prodan projekt. Nagrajeni so tudi tisti, ki so sodelovali na projektu, ki je bil nagrajen na festivalu. DTP oblikovalci so nagrajeni za plačilo vseh dodatnih delovnih ur. Tudi s kreativnim oddelkom ima vodstvo slabo komunikacijo, saj so zaposleni slabo seznanjeni s cilji,

strategijo in poslovnimi rezultati ter ne poznajo sistema določanja plač. Splošno zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja je relativno slabo. Večina je sicer zadovoljna s sistemom nagrajevanja delovne uspešnost, vendar ni zadovoljna z ocenjevanjem le-te. Zaradi slabe komunikacije, ki je tudi del sistema nagrajevanja in nezadovoljstva s sistemom, lahko rečem, da sistem nagrajevanja kreativnega oddelka ni ustrezno oblikovan.

Kreativci spadajo v skupino strokovnjakov, ki zahtevajo poseben sistem nagrajevanja. Poleg nagrad za prodani projekt in uspeh na festivalu bi lahko podjetje vključilo v sistem nagrajevanja tudi nagrade za uspešnost podjetja, saj je ta t.i. ključni kader zelo velikega pomena za uspeh celotnega podjetja. Pri nagrajevanju bi bilo smiselno upoštevati tudi spodbudno delo. Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih bi moralo biti jasno formulirano, z jasnimi merili. Delovne naloge kreativcev zahtevajo, da so ustvarjalni, natančni, prilagodljivi in hitro odzivni. Poleg tega morajo znati delati v timu ter imeti smisel za estetiko, njihovi produkti pa morajo biti všeč naročnikom. To so kriteriji, za katere predlagam, da jih podjetje vključi v ocenjevalni list za zaposlene v kreativnem oddelku. Strokovnjake, kot so kreativci, je smiselno tudi nedenarno nagrajevati z namenom večje motivacije pri delu. Po uspešno izpeljanih daljših projektih bi jih vodstvo lahko nagradilo s prostim dnevom. Glede na to, da pogosto delajo v timu, bi podjetje moralo graditi na njihovem dobrem medsebojnem odnosu. Predlagam izlete, večerje, zabave, »team building«, za posamezne dobro izpeljane projekte pa neformalne oblike praznovanja dobljenega projekta. Neformalna druženja bi lahko bila organizirana periodično, na primer organizacija izleta enkrat na dva meseca, vsak prvi petek v mesecu pa bi lahko eno uro prej zaključili delovni dan in se neformalno družili. Ker brez dobre komunikacije tudi sistem nagrajevanja ne deluje tako kot bi moral, predlagam, da vodstvo izboljša komunikacijo tudi do oddelka kreativcev. Bolj pogosto bi lahko kreativni izvršni direktor organiziral sestanke z zaposlenimi v kreativnem oddelku. Posredovati bi jim moral poslovne rezultate, strategije in cilje podjetja, ki bi jih lahko predstavil na sestankih ali pa v obliki internega glasila.

Na podlagi analize lahko potrdim drugo hipotezo, ki pravi, da Podjetje X nima ustrezno oblikovanega sistema nagrajevanja. Pri raziskavi vsakega oddelka so se pojavile pomanjkljivosti. Temeljile so predvsem na premajhni komunikaciji znotraj podjetja,

nezadovoljstvu s sistemom nagrajevanja ter premajhni prilagodljivosti kriterijev določeni vrsti dela.

Komunikacija znotraj organizacije ni pomembna le pri uvajanju novega sistema nagrajevanja, ampak tudi tekom delovanja sistema nagrajevanja. Deluje tudi kot dodatno motiviranje zaposlenih s pomočjo posredovanja informacij o tistem, kar se od njih pričakuje. Torej lahko podjetje z ustrezno komunikacijo znotraj sistema nagrajevanja še dodatno poveča motivacijo zaposlenih. Glede na to, da so zaposleni večjo pomembnost pripisali motivacijskim faktorjem, ki so sestavljeni iz nedenarnih nagrad, bi podjetje moralo te dejavnike tudi v večji meri vključevati v sistem nagrajevanja, saj bi na tak način povečali motivacijo zaposlenih za delo. Podjetje bi moralo pri nekaterih skupinah zaposlenih v sistem nagrajevanja vključiti tudi plačilo storilnosti, ki je vezano na doseganje rezultatov. To povečuje zavzetost zaposlenih in torej vpliva na motivacijo pri delu.

Tretjo hipotezo, ki pravi, da lahko s preoblikovanjem sistema nagrajevanja podjetje X poveča motivacijo zaposlenih, potrjujem. Z izboljšano komunikacijo, dodatnimi nagradami, katerim so zaposleni pripisali večjo pomembnost in večjo vlogo individualnega nagrajevanja, se motivacija zaposlenih na delovnem mestu lahko poveča.

8 ZAKLJUČEK

Motivacija zaposlenih je pomemben faktor za uspeh podjetja, saj so motivirani zaposleni na delu bolj produktivni in uspešni. Zato podjetja ne smejo zanemariti zadovoljevanja potreb zaposlenih na delovnem mestu, ki se odsevajo v zadovoljstvu zaposlenih. Tisti zaposleni, ki niso zadovoljni na delovnem mestu, tudi niso dovolj motivirani za delo. Zaradi razlik v motivacijskih dejavnikih med posameznimi skupinami zaposlenih podjetja iščejo ustrezne načine motivacije svojih zaposlenih za delo. En od načinov, s katerim jo lahko podjetje poveča, je tudi ustrezno oblikovan sistem nagrajevanja.

Podjetje X deluje na oglaševalskem trgu, kjer je zelo velika konkurenca. Zaposleni v tem podjetju morajo biti zelo produktivni in učinkoviti, da lahko podjetje obstane na trgu. Motivacija ima pri tem pomembno vlogo, saj lahko podjetje z ustrezno oblikovanim sistemom nagrajevanja motivira zaposlene, da so pri delu bolj natančni, vestni in vložijo vanj več truda. To pa posledično vpliva na kakovost storitev in učinkovitost.

Večina zaposlenih v podjetju X je nemotiviranih za delo, zato sem predlagala vodstvu podjetja, da tistim faktorjem motivacije, ki so jim zaposleni v anketi pripisali največjo pomembnost, posvetijo več pozornosti. Dodatno lahko podjetje poveča motivacijo zaposlenih tudi z ustrezno oblikovanim sistemom nagrajevanja. Rezultati analize so pokazali, da je sistem nagrajevanja v podjetju X površno in premalo dosledno oblikovan. Neustreznost sistema nagrajevanja se odraža v nezadovoljstvu zaposlenih z njim. Med vodstvom in ostalima oddelkoma je tudi zelo slaba komunikacija. Podjetje z obstoječim sistemom uspešnost posameznikov zanemarja, saj večjo pozornost posveča merjenju uspešnosti na skupinski ravni in na ravni podjetja. V sistem nagrajevanja bi lahko podjetje vključilo še dodatne nagrade, ki bi lahko bile tudi nedenarne, saj je analiza pokazala, da naj bi jih te najbolj motivirale.

9 LITERATURA

1. Allen, Richard S. in Marilyn M. Helms. 2001. Reward Practices and Organizational Performance. *Compensation Benefits Review* 33 (4). Dostopno prek: <http://cbr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/33/4/74> (5.november 2009).
2. Anthony, William P., Pamela L. Perrewe in K. Michele Kacmar. 1993. *Strategic human resource management*. Fort Worth: The Dryden Press.
3. Armstrong, Michael. 1999. *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.
4. Armstrong, Michael in Helen Murlis. 1998. *Reward management*. London: Kogan Page.
5. Banič, Ivo. 1999. *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing human assets*. New York: The Free Press.
7. Birkenbihl, Vera F. 1994. *Treningi uspešnosti*. Žalec: Sledi.
8. Chen, Hai-Ming in Yi-Hua Hsieh. 2006. Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Compensation Benefits Review* 38 (6). Dostopno prek: <http://cbr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/38/6/64> (11.november 2009).
9. Čuček, Valerija. 2005. Kako motivirati zaposlene. *Moje Delo*. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-motivirati-zaposlene-133.aspx> (29.november 2009).
10. Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Upper Saddle River: Pearson Education.
12. Glas, Miroslav. 1987. *Osebni dohodki slovenskih poslovodnih delavcev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča.
13. Gruban, Brane. 2006. *Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih- ne nagrajevati!?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati> (29.oktober 2009).
14. Haralambos, Micheal in Martin Holborn. 2001. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.

15. Heneman, Robert L., Max M. Fisher in Katherine E. Dixon. 2001. Reward and Organizational System Alignment: An Expert System. *Compensation Benefits Review* 33 (6). Dostopno prek: <http://cbr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/33/6/18> (11.november 2009).
16. Herzberg, Frederick. 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <http://www.skylakebios.com/2%20Herzburg%20kita.pdf> (10. december 2009).
17. Howard, Larry W. in Thomas W. Dougherty. 2004. Alternative Reward Strategies and Employee reactions. *Compensation Benefits Review* 36 (1). Dostopno prek: <http://cbr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/36/1/41> (5.november 2009).
18. Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6). Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20026ilic.pdf> (29. oktober 2009).
19. --- 2004. Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 174-202. Ljubljana: Sophia.
20. Izvršna direktorica podjetja X. 2009. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 26. november.
21. Jamšek, Franc. 1998. Ocenjevanje delovnih dosežkov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 213-244. Ljubljana: FDV.
22. Jelačić, Denis. 2007. Motivation factors analysis in industrial plants. *Strojarstvo* 49 (5). Dostopno prek: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=34175 (29. oktober 2009).
23. Kadrovski svetovalec. 2007. *Voditi pomeni- s svojim obnašanjem biti vzor zaposlenim*. Dostopno prek: http://www.zfm.si/datoteke/dokumenti/KADROVSKI_SVETOVALEC_November_2007.pdf (3.oktober 2009).
24. Kast, Fremont Ellsworth in James Erwin Rosenzweig. 1985. *Organization and Management*. New York: McGraw Hill.
25. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
26. Kerr, Jeffrey in John W. Slocum. 1987. Managing Corporate Culture through Reward Systems. *The Academy of Management Executive* 1 (2). Dostopno prek:<http://www.jstor.org/stable/4164733> (14.december 2009).
27. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanje konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

28. --- 1998a. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 245-305. Ljubljana: FDV.
29. --- 1998b. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
31. Locke, Edwin A. in Gary P. Latham 1990. Work Motivation and Satisfaction: Light at the end of the Tunnel. *Psychological Science* 1 (4). Dostopno prek: <http://www.jstor.org/nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/40062668.pdf> (2. februar 2010).
32. Maslow, Abraham H. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
33. --- 1998. *Maslow on management*. Nw York: J. Wiley.
34. Mehadžič, Anej. 2008. *Vsak resen sistem nagrajevanja vsebuje nedenarno spodbudo*. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=224441> (20. februar 2010).
35. Merkač Skok, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
36. --- 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
37. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Merriman, Kimberly K. 2009. On the Folly of Rewarding Team Performance, While Hoping for Teamwork. *Compensation Benefits Review* 41 (1). Dostopno prek: <http://cbr.sagepub.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/41/1/61> (5. november 2009).
39. Maylet, Tracy. 2009. 360-Degree Feedback Revisited: The Transition from Development to Appraisal. *Compensation Benefits Review* 41 (5). Dostopno prek: <http://cbr.sagepub.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/41/5/52> (10. november 2009).
40. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
41. --- 2007. Razvijte spodbudno organizacijsko kulturo in klimo. *Podjetnik* januar. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=3260> (3. november 2009).
42. Milkovich, George T. in Jerry M. Newman. 1996. *Compensation*. Chicago: Irwin.
43. Možina, Stane. 1972. *Delovni cilji in uspešnost podjetja*. Maribor: Obzorja.
44. --- 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Oldham, Greg R. in J. Richrad Hackman. 1981. Relationships between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks.

- Administrative Science Quarterly* 26 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.unilj.si/stable/pdfplus/2392600.pdf> (9. december 2009).
46. Osterloh, Margit in Bruno S. Frey. 2000. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organizatsion Science* 11 (5). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/2640344.pdf> (10. november 2009).
47. Palčič, Damjan. 2007. *Zakaj letni intervju z zaposlenimi in kako ga izvesti?* Dostopno prek: http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter_pregled.aspx?showID=1309&pID=68 (3. november 2009).
48. Podjetje X. 2009. Interni dokumenti.
49. Prašnikar, Janez. 1992. Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. V *Slovensko podjetje jutri*, ur. Janez Prašnikar, 283-307. Ljubljana: CISEF.
50. Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ekonomika podjetja. Del 1, Ekonomika podjetja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
51. Pučko, Danijel. 2002. Strateško planiranje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 270-313. Radovljica: Didakta.
52. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
53. Rozman, Rudi. 2002. Upravljanje v organizacijah. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 152-175. Radovljica: Didakta.
54. Sang H., Kim. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
55. Soo Oh, Seong in Gregory B. Lewis. 2009. Can Performance Appraisal System Inspire Intrinsically Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration* 29 (2). Dostopno prek: <http://rop.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/29/2/158> (10. november 2009)
56. Svetlik, Ivan. 1991. *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. --- 1998a. Analize dela in določanje lastnosti delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 75-106. Ljubljana: FDV.
58. --- 1998b. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 147-174. Ljubljana: FDV.
59. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
60. --- 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.

61. Trstenjak, Anton. 1976. *Problemi psihologije*. Ljubljana: Slovenska matica.
62. Turnasella, Ted. 2002. Pay and Personality. *Compensation Benefits Review* 34 (2). Dostopno prek: <http://cbr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/34/2/49> (12. november 2009).
63. Uhan, Stane. 1999. Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija* 3 (6-7). Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990603.doc> (11. december 2009).
64. --- 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
65. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

10 RILOGE

PRILOGA A: INTERVJU Z IZVRŠNO DIREKTORICO PODJETJA X (26.11.2009)

1. Kakšna je dejavnost podjetja X?

Podjetje X je oglaševalska agencija, ki proizvaja produkte in storitve povezane s komunikacijo. Išče komunikacijske rešitve za naročnike. Storitve, ki jih ponujamo so: integrirano tržno komuniciranje, zasnova in izvajanje komunikacijskih strategij, oglaševanje, pospeševanje prodaje in nagradne igre, celostne grafične podobe, svetovanje pri ustvarjanju blagovnih znamk, zasnova tiskovin in promocijskih materialov, oblikovanje embalaž in merchandise, novoletni programi ipd.

2. Kakšna je strategija podjetja?

Strategija je razvijanje novih storitev v povezavi z novimi trendi.

3. Kakšna vizija in poslanstvo podjetja?

Vizija podjetja je ustvarjati zmagovalce. Poslanstvo podjetja je ustvarjati zanimive oglase in izpolnjevanje ambicij naročnikov z veliko kreativnosti in drugačnosti ter točnostjo, natančnostjo, učinkovitostjo in dosegljivostjo.

4. Kakšne so vaše prednosti?

Smo dovolj majhni, da smo hitro odzivni. Prav tako pa smo dovolj veliki, da lahko delamo velike projekte. Držimo se rokov in delamo malo napak. Gradimo na dobrem odnosu s prijaznostjo in razumevanjem.

5. Kakšne so vaše pomanjkljivosti?

Nekaterim kadrom manjka določeno znanje.

6. Kakšne so po vašem mnenju grožnje, ki izvirajo iz okolja?

Trg je zelo nasičen. Obstaja veliko majhnih agencij, ki imajo nižjo ceno. Tehnologija kot na primer internet je lahko tudi grožnja.

7. Kakšne so po vašem mnenju priložnosti, ki izvirajo iz okolja?

Tehnologija je lahko tudi priložnost, saj jo znamo izkoristiti. Večje agencije kot je tudi naša nudijo širšo ponudbo storitev in integracijo vseh storitev pod eno streho.

8. Ali mi lahko prosim opišete organizacijsko strukturo?

Podjetje X ima 16 zaposlenih. Veliko pa je tudi zunanjih sodelavcev, predvsem oblikovalcev.

Na vrhu je direktor. Njemu sta podrejena izvršna direktorica in izvršni kreativni direktor. V vodstveni delu je tudi računovodja. Pod izvršno direktorico so štiri vodje projektov in en asistent. Pod njimi je kreativni direktor, nato art direktor, oblikovalec in copywriter. Najnižje so DTP oblikovalci.

9. Katera delovna mesta sestavljajo podjetje in kakšne so naloge na posameznih delovnih mestih?

Direktor skrbi za razvoj podjetja, finance, prodajo, strategijo podjetja. Skupaj z izvršnima direktorjema oblikuje cilje. Izvršna direktorica skrbi za cilje in strategije, jih izvršuje. Zadolžena je za vodje projektov, zato se ukvarja z njihovim kadrovanjem, supervizijo projektov in določanjem vodje za določen projekt. Njena naloga je prav tako marketing podjetja. Izvršni kreativni direktor ima podobno naloge, le usmerjen je na kreativni del podjetja. Njegove naloge so: kadrovanje za kreativce, postavljanje ciljev za kreativce, opravlja tudi delo kreativnega direktorja in tekstopisca. Vodje projektov skrbijo za naročnike in izvajanje njihovih projektov. Kreativni direktor dela samo na projektih in »nima veze« s firmo. Je tekstopisec. Art direktor pripravlja kreativno oblikovane rešitve in jih razvije skupaj s kreativnim direktorjem. Oblikovalec oblikuje koncepte. Copywriter ima nalogo tekstopisca. DTP oblikovalci ne oblikujejo, ampak delajo korekture. Pripravljajo za tisk.

10. Kako so bili seznanjeni zaposleni z nagrajevanjem in ali obstaja pravilnik nagrajevanja?

Za vodje projektov je bil oblikovan ocenjevalni list. Predstavili smo ga na sestanku.

11. Kolikšen del plače je fleksibilen?

Od 10 do 30% plače je stimulacija. Izplačuje se jo enkrat mesečno.

12. Kako poteka vrednotenje dela (katere tehnike in načine ocenjevanja uporabljate)?

Vsak dan imam sestanek z vodjam projektov. Z vsako vodjo posebej se pogovorim in preverim, kaj so dosegle prejšnji dan. Enkrat na mesec je ocenjevanje za vodje projektov. Oblikovan imam ocenjevalni list, kjer na podlagi kriterijev določim od 1 do 5 koliko je to dosegel in na koncu izračunam procente. Vodje projektov pa ocenjujejo tudi ostali, sodelavci in podrejeni. DTP oblikovalci so nagrejeni za dodatne delovne ure, ki jih preživijo v podjetju. Kreativni del ima timsko nagrajevanje, po skupnih dosežkih.

13. Kakšni so kriteriji za prejetje nagrade?

Kategorije kriterijev za izračun so: sposobnost, zanesljivost, dobronamernost, zaupanje, trženje in finance. Pri sposobnostih se ocenjujejo naslednji kriteriji: znanje, poznavanje trga in splošna razgledanost, samostojnost, strateško planiranje, kreativnost, iznajdljivost, inovacije in izboljšanje predstavitev, organiziranje in samoorganizacija, vodenje, predvidevanje napak, organiziranje in komuniciranje, raznovrstnost projektov. Pri skupini zanesljivost merijo kriterije točnost, natančnost ter doslednost in pozabljivost. V skupino dobronamernost sodijo usmerjenost k skupnim rezultatom, spoštljivost in prijaznost ter transparentnost. Pri trženju merijo znožnost planiranja nadaljnjega razvoja obstoječega projekta, pridobivanje projektov pri obstoječih naročnikih, pridobivanje novih naročnikov, izgubljanje naročnikov, sposobnost prezentacije podjetja. Pri finančah pa se upošteva RVC, kar pomeni razliko v ceni oziroma med proračunom projekta in dejanskimi stroški.

14. Katere načine nagrajevanja individualne uspešnosti uporabljate?

Nagrajevanje individualne uspešnosti je za vodje projektov. Vsak mesec jih ocenim z ocenjevalnimi listi. Izplačilo je enkrat mesečno v obliki dodatka k plači.

15. Ali uporabljate tudi timsko nagrajevanje (katere)?

Timsko nagrajevanje je za kreativni del.

16. Katere nedenarne oblike nagrajevanja vključujete?

Nedenarno nagrajevanje ni razvito. Zaposlene želimo vključiti v tvorjenje vizije in pri postavljanju ciljev.

17. Ali imajo zaposleni še kakšne posebne ugodnosti?

Plačane imajo ure odbojke. Dvakrat na leto gremo na izlet. Imajo možnost izobraževanja in obiska delavnic. Imeli smo tudi kolesa, ki so jih zaposlenih lahko brezplačno uporabljali, na primer za odhod na malico.

18. Kakšni so vaši cilji, ki bi jih radi dosegli z novim sistemom nagrajevanja?

Želeli bo višjo kakovost storitev. Povečali bi radi učinkovitost.

PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Maruša Jenko, absolventka sociologije na Fakulteti za družbene vede, smer kadrovskega menedžment. Pišem diplomsko delo o motivaciji in sistemu nagrajevanja. V empiričnem delu bom za raziskavo uporabila vprašalnik, ki je **anonimen**. Podatki bodo služili preverjanju določenih predpostavk, ki jih obravnavam v diplomskem delu in kot predlog izboljšav obstoječega sistema nagrajevanja, zato vas prosim, da vprašanja natančno preberete in iskreno odgovarjate.

Hvala.

1. V katerem oddelku podjetja se nahaja vaše delovno mesto?
 - a) vodstveni oddelek
 - b) oddelek vodenja projektov
 - c) kreativni oddelek.

2. Kako dobro poznate cilje, strategijo in poslovne rezultate podjetja?
 - a) sploh ne poznam
 - b) ne poznam
 - c) delno poznam
 - d) poznam
 - e) dobro poznam.

3. Ali vam je jasno, kaj morate delati za doseganje ciljev?
 - a) da
 - b) delno
 - c) ne.

4. Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki, ki so povezani z vašim delom?
 - a) obkrožite oceno pomembnosti za vsak posamezni dejavnik (1- nepomemben, 5- zelo pomemben)

višina plače	1	2	3	4	5
možnost napredovanja	1	2	3	4	5
podoba in ugled podjetja	1	2	3	4	5
varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
dodatne ugodnosti	1	2	3	4	5
odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
pisne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
ustne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
razvoj kariere	1	2	3	4	5

možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja	1	2	3	4	5
samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
zanimivo delo	1	2	3	4	5
razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
ugodnosti pri delu	1	2	3	4	5
dodatni dan dopusta	1	2	3	4	5
denarne nagrade	1	2	3	4	5
plačan oddih	1	2	3	4	5
udeležba na seminarjih	1	2	3	4	5
obisk sejmov	1	2	3	4	5
službeni avtomobil	1	2	3	4	5
službeni mobilni telefon in računalnik	1	2	3	4	5
organizirane športne aktivnosti	1	2	3	4	5
organizirane zabave, sindikalni izleti	1	2	3	4	5
<i>Dopišite še druge dejavnike, ki jih ni med zgoraj naštetimi in jim pripišite pomembnost.</i>					
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

b) Izmed naštetih dejavnikov izberite 3 dejavnike, ki so za vas najpomembnejši:

5. Ali ste seznanjeni z načinom določanja vaše plače?
- natanko poznam sistem določanja plače
 - sistem določanja plače poznam le približno
 - sistem določanja plače sploh ne poznam.
6. Iz katerih elementov bi morala biti po vašem mnenju sestavljena vaša plača? (obkrožite elemente in vpišite procente, ki predstavljajo velikost sestavnega dela plače)

a) osnovna plača	_____ %
b) plačilo individualne uspešnosti	_____ %
c) enkratni bonusi	_____ %
d) plačilo za izobrazbo	_____ %
e) plačilo za večjo odgovornost	_____ %
f) plačilo za dosežen osebni razvoj	_____ %
g) nagrada za zvestobo	_____ %
h) nagrada za uspešnost tima, oddelka	_____ %
i) nagrada za uspešnost podjetja	_____ %
j) drugo: _____	_____ %
skupaj	100 %

7. Ocenite svoje zadovoljstvo s spodaj navedenimi segmenti sistema nagrajevanja! (1- zelo sem nezadovoljen, 5- zelo sem zadovoljen)

višina sedanje plače	1	2	3	4	5
zadnje povišanje plače	1	2	3	4	5
ugodnosti (dodatki, nadomestila, povračila stroškov...)	1	2	3	4	5
druge oblike nagrad (ustne, pisne)	1	2	3	4	5
načini določanja plače	1	2	3	4	5
razmerja med plačami v podjetju	1	2	3	4	5
moja plača v primerjavi s sodelavci, ki opravljajo enako delo	1	2	3	4	5
pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
povratna informacija o mojem delu	1	2	3	4	5
ocenjevanje delovne uspešnosti	1	2	3	4	5

8. Ali bi želeli, da vas nadrejeni napotijo na delavnice in seminarje za dobro opravljeno delo?
 a) da
 b) ne.
9. Katerih delavnic in seminarjev bi se radi udeležili? (Odgovorite, če ste na 8. vprašanje odgovorili z da)

10. Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti?
 a) da
 b) ne.

11. Zakaj niste zadovoljni s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti? (odgovorite, če ste na 10. vprašanje odgovorili z ne)?

12. Katere denarne in nedenarne nagrade bi vi radi dodali že obstoječemu sistemu nagrajevanja v podjetju, da bi še dodatno povečali trud zaposlenih za delo?

13. Ali imate še kakšne komentarje in želje, ki se nanašajo sistem nagrajevanja v vašem podjetju?
