

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Kumer

**Nagrajevanje in interno komuniciranje
v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Kumer

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Nagrajevanje in interno komuniciranje
v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

*Hvala mami in očetu, da sta mi omogočila in me vzpodbujala
v času študija ter da sta vztrajno in potrpežljivo
čakala nastanek diplomskega dela.
Diplomsko delo posvečam vama.*

*Hvala mentorju doc. dr. Branku Iliču
za izkazano zaupanje, strokovno pomoč
in koristne nasvete pri pisanju diplomskega dela.*

*Hvala Nini, Tanji, Rebekki, Moniki,
predvsem pa tebi, Mojca, ter vsem
ostalim, ki ste mi stali ob strani in me vzpodbujali
v času študija in pri pisanju diplomskega dela.*

Nagrajevanje in interno komuniciranje v podjetju X

V obdobju globalizacije, informatizacije, individualizacije, hitrih in skokovitih sprememb postaja poslovno okolje vse bolj nepredvidljivo in kaotično. Podjetja morajo biti drugačna, če si želijo zagotoviti svojo konkurenčno prednost ter dolgoročno učinkovito in uspešno poslovati. Ker je izdelke, storitve, ceno, tehnologijo izdelave, način distribucije in pridobivanja strank mogoče kopirati, predstavljajo zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi, spretnostmi in inovativnostjo pomembno konkurenčno prednost. Podjetja se trudijo zagotoviti lojalnost svojih zaposlenih, da bi preprečili njihov odhod, hkrati pa jih želijo uspešno motivirati za delo in uresničevanje ciljev podjetja. V diplomskem delu sem se osredotočila na dva motivacijska dejavnika, ki sem ju opisala v teoretičnem delu. V praktičnem delu pa sem se osredotočila na orodja internega komuniciranja in nagrajevanja izbranega podjetja.

Ključne besede: motivacija, nagrajevanje, interno komuniciranje, konkurenčna prednost

Rewarding and internal communication in company X

In the period of globalization, computerization, individualization, fast and sudden changes, the business environment is becoming more and more unpredictable and chaotic. The companies have to be different, if they wish to have an advantage from competition and long-term successful and effective business. As the products, services, prices, production technology, way of distributing the product and acquiring clients can be copied, the employees with their knowledge, skills, characteristics and innovations present an important advantage from competition. They companies need to ensure the loyalty of their employees in order to prevent them from leaving, and at the same time successfully motivate them for work and realization of company's goals. In the thesis I focused on two motivation agents that are described in the theoretic part. In the practical part I focused on the tools of internal communication and rewarding of selected company.

Key words: motivation, rewarding, internal communication, competitive advantage

KAZALO

1 UVOD.....	8
1.1 Namen in cilji diplomskega dela	9
1.2 Hipoteze diplomskega dela	10
1.3 Metode diplomskega dela.....	10
1.4 Zgradba diplomskega dela.....	11
 2 INTERNO KOMUNICIRANJE.....	 11
2.1 Opredelitev pojma interno komuniciranje.....	11
2.2 Namen in cilji internega komuniciranja	14
2.3 Vsebina internega komuniciranja.....	15
2.4 Vrste internega komuniciranja	16
2.5 Orodja internega komuniciranja.....	18
2.6 Posledice slabega internega komuniciranja.....	21
 3 MOTIVACIJA	 22
3.1 Motivacijske teorije.....	24
3.1.1 Vsebinske teorije	24
3.1.1.1 Maslowa teorija potreb.....	24
3.1.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	27
3.1.1.3 McGregorjeva teorija X in teorija Y	28
3.1.1.4 Frommova teorija.....	29
3.1.2 Procesne teorije.....	30
3.1.2.1 Teorija spodbujanja.....	30
3.1.2.2 Teorija pričakovanj	31
3.1.2.3 Teorija ekonomske motivacije	32
3.1.2.4 Teorija pravičnosti	32
 4 NAGRAJEVANJE.....	 33
4.1 Opredelitev plač in nagrajevanja	33
4.2 Sestava plače in nagrajevanje.....	34

4.3	Plačni sistem.....	37
4.4	Denarne oblike nagrajevanja	38
4.5	Nedenarne oblike nagrajevanja	40
4.6	Sistem plač in nagrajevanja.....	42
4.7	Trendi oblikovanja sistema nagrad.....	45
4.8	Cilji in učinkovitost nagrajevanja.....	46
4.9	Prednosti in slabosti denarnega in nedenarnega nagrajevanja	48
4.10	Vrednotenje dela.....	49
4.11	Metode vrednotenja dela	50
4.12	Elementi vrednotenja dela	51
4.13	Ocenjevanje delovne uspešnosti.....	52
4.14	Namen ocenjevanja delovne uspešnosti	53
4.15	Ravni ugotavljanja delovne uspešnosti	54
4.16	Metode ocenjevanja delovne uspešnosti	54
5	ŠTUDIJA PRIMERA: Interno komuniciranje in nagrajevanje v podjetju X.....	55
5.1	Podjetje X.....	55
5.2	Poslanstvo in vizija.....	61
5.3	Interno komuniciranje	62
5.4	Nagrajevanje.....	73
5.5	Povezava med orodji internega komuniciranja in nagrajevanja.....	78
6	PREDLOGI ZA MENEDŽMENT	80
7	SKLEP	83
8	LITERATURA.....	85

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Tokovi formalne interne komunikacije v organizaciji.....	17
Slika 3.1: Motivacijski proces.....	22
Slika 3.2: Maslowa hierarhija potreb v povezavi z delovnim mestom	26
Slika 3.3: Vzdrževalni motivacijski dejavniki Herzbergove teorije	28
Slika 3.4: Vroomov model motivacije	31
Slika 4.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja.....	35
Slika 4.2: Proces oblikovanja novega sistema plač in nagrajevanja.....	43
Slika 5.1: Organizacijska shema podjetja X	56
Slika 5.2: Intranetna stran podjetja	63
Slika 5.3: Naslovnice internega glasila	71
Slika 5.4: Sestava plače zaposlenih v podjetju X.....	75

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Denarne oblike nagrajevanja.....	39
Tabela 4.2: Nedenarne oblike nagrajevanja	41
Tabela 4.3: Vprašanja pri sprejemanju strateških odločitev o oblikovanju sistema plač in nagrajevanja.....	44
Tabela 4.4: Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....	49
Tabela 5.1: Plan zaposlovanja za leto 2010 po organizacijskih enotah.....	59
Tabela 5.2: Poslovanje podjetja od leta 2005-2009.....	60

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Fluktuacija zaposlenih na dan 31. 12. v obdobju 1999-2009.....	58
Graf 5.2: Poslovanje podjetja od leta 2005-2009	61

1 UVOD

Podjetja se danes srečujejo z nestanovitnimi razmerami na trgu, ki jim prinašajo vedno nove izzive, zahtevajo njihovo fleksibilnost, inovativnost in konkurenčnost. Da se podjetje lahko spopada z vsemi izzivi, ki mu jih prinaša trg, mora biti drugačno. Kaj torej podjetja razlikuje od ostalih in v čem je njihova konkurenčna prednost?

Konkurenca je v ožjem smislu razreševanje nasprotnih si interesov med kupci in prodajalci na trgu (Prašnikar 1996, 48). Da bi podjetje lahko uspešno poslovalo na trgu, mora biti konkurenčno. Konkurenčnost je zmožnost podjetja, da ohranja in povečuje svoj tržni delež glede na druga podjetja v panogi (Gerhart in Wright 1994, 2). Podjetja si konkurenčnost zagotavljajo na podlagi konkurenčne prednosti in obratno. Konkurenčno prednost predstavljajo imetje, sposobnosti, viri in pozicijske vrednosti (nizki stroški, diferenciacija), ki jih podjetje ima v lasti in s katerimi dosega boljše delovanje kot konkurenti (Gerhart in Wright 1994, 6). Ostale koristi oziroma pozicijske vrednosti so po mnenju Smitha (1997) boljše odločitve, hitrejše odzivanje na težave, večja produktivnost, povečanje konkurenčne prednosti podjetja, izmenjava izkušenj in znanj, zmanjšanje stroškov, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, privlačnost podjetja za nove kadre itd. Da je nek resurs lahko vir konkurenčne prednosti, naj bi predstavljal neko dodano vrednost podjetju. Torej je redek, edinstven in za podjetje nenadomestljiv. Tem kriterijem po številnih avtorjih (Wright in McMahan 1992; Coff 1994) pogosto ustrezajo zaposleni podjetja.

Dejstvo je, da je vse mogoče kopirati, le ljudi ne. Zato predstavljajo ključno konkurenčno prednost podjetja ljudje, torej zaposleni s svojim načinom razmišljanja, z znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo. Z vsem tem uresničujejo zamisli in cilje podjetja. Menedžment se torej sooča z vprašanji, kako zadovoljiti potrebe zaposlenih, kako jih uspešno motivirati za delo in preprečiti njihov odhod h konkurenci. Osredotočila sem se na dva dejavnika, ki jim pomagata pri ohranjanju zadovoljstva zaposlenih:

1. Interno komuniciranje - njegova naloga je aktiviranje zmožnosti in sposobnosti zaposlenih ter jim tako omogočiti uspešno opravljanje dela in uresničevanje organizacijskih ciljev.

Podjetje z internim komuniciranjem ne želi le informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati, navduševati, spodbujati k večji produktivnosti, razvoju, kakovosti in ustvarjanju prijetne organizacijske klime. Hkrati pa želi utrjevati verodostojnost vodstva, saj mu morajo zaposleni zaupati.

2. Nagrajevanje - ustrezen sistem plač in nagrajevanja v podjetju vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in preprečuje odhod kadrov, ki prispevajo k razvoju in uspešnosti podjetja.

Tako interno komuniciranje in sistem plač in nagrajevanja posredno vplivata na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, kar dolgoročno vpliva na uspešnost oziroma neuspešnost podjetja. Interno komuniciranje ter sistem plač in nagrajevanja je potrebno izdelati oziroma prilagoditi vsakemu podjetju posebej.

1.1 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Namen diplomskega dela je v splošnem raziskati področje nagrajevanja z denarnimi in nedenarnimi motivacijskimi dejavniki in področje internega komuniciranja s posebnostmi posameznega komunikacijskega orodja.

Cilj diplomskega dela je proučiti teoretični del nagrajevanja in internega komuniciranja, nato pa te vidike prenesti v praktični del naloge za izbrano podjetje X .

Pri diplomskem delu sem si zastavila naslednje cilje:

- prikazati pomembne teoretične predpostavke, povezane s sistemom plač, nagrajevanja in internega komuniciranja;

- opisati podjetje X, orodja internega komuniciranja in nagrajevanja, ki jih podjetje uporablja;
- proučiti zvezo interno komuniciranje, motivacija, nagrajevanje;
- podati predlog menedžmentu, kako še izboljšati interno komuniciranje in nagrajevanje.

1.2 HIPOTEZE DIPLOMSKEGA DELA

S svojo raziskavo želim potrditi ali zavrniti naslednje hipoteze:

H1: Podjetje X daje prednost dvosmernemu načinu komuniciranja in prav zaradi tega prevladujejo orodja, ki spodbujajo tak način komuniciranja.

H2: V podjetju X prevladuje denarni način nagrajevanja.

H3: Interno komuniciranje in nagrajevanje v podjetju X sta med seboj povezana in predstavljata osnovo za graditev konkurenčne prednosti.

1.3 METODE DELA

Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabila literaturo domačih in tujih avtorjev, interno literaturo ter članke in prispevke, ki se nanašajo na sistem plač in nagrajevanja ter na interno komuniciranje. Uporabljeni so naslednji metodološki pristopi:

- metoda deskripcije ali opazovanje dejstev, procesov, pojavov,
- metoda klasifikacije, kjer bom definirala pojme: sistem plač in nagrajevanja, motivacija ter interno komuniciranje,
- komparativna metoda, s katero bom primerjala posamezne podatke, teorije in stališča različnih avtorjev,

- metoda kompilacije, ki je metoda uporabe izpiskov, navedb, citatov drugih avtorjev.

1.4 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko delo je sestavljeno iz uvodnega dela, teoretičnega in praktičnega dela. V *uvodnem delu* je na kratko opisana vsebina diplomskega dela. Sledi *teoretični del*, sestavljen iz poglavij, ki predstavljajo interno komuniciranje (opredelitev pojma, namen in cilje, vsebino, vrste, orodja, preko katerih poteka interno komuniciranje ter opis posledic slabega internega komuniciranja), nagrajevanje (opredelitev, sestavo plač in nagrajevanja, plačni sistem in njegov pomen, denarne in nedenarne oblike nagrajevanja, sistem plač in nagrajevanja, trendi oblikovanja nagrajevanja, cilji in učinkovitost nagrajevanja, vrednotenje, metode in elemente vrednotenja dela, ocenjevanje in namen ocenjevanja delovne uspešnosti, ravni ugotavljanja in metode ocenjevanja delovne uspešnosti) ter opredelitev motivacije in opis nekaterih motivacijskih teorij. *Empirični del* diplomskega dela temelji na praktičnem, raziskovalnem delu diplomskega dela, ki se nanaša na področje internega komuniciranja in nagrajevanja podjetja. Opisano je podjetje ter orodja, ki jih ta uporablja pri internem komuniciranju in nagrajevanju. V tem delu primerjam tudi določene analitične podatke iz letnega poročila podjetja in Kolektivne podjetniške pogodbe, ki mi bodo v pomoč pri potrditvi ali zavrnitvi izhodiščnih hipotez. V zadnjem delu diplomskega dela podam predlog menedžmentu za izboljšanje oziroma nadgradnjo internega komuniciranja in nagrajevanja.

2 INTERNO KOMUNICIRANJE

2.1 OPREDELITEV POJMA INTERNO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je ena bistvenih človekovih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posameznika in organizacije. Komuniciramo vse življenje; doma, v službi in v prostem

času. Komuniciramo sami s seboj, s prijatelji, z osebami, ki jih imamo radi, in z osebami, ki jih ne maramo.

Vsako organizacijo sestavljajo ljudje, ki vplivajo na njeno delovanje, in sicer ne le ljudje znotraj organizacije, ampak tudi tisti zunaj nje. Vsaka organizacija je sama zase nek sistem in je v tem pomenu neodvisna in samostojna, a je hkrati tudi del širšega družbenega sistema, ki zahteva od nje spoštovanje določenih pravil. Je del okolja, ki se mu mora prilagajati. Javnosti so različne, razlikujejo se glede na dejavnost, velikost, okolje itd. organizacije. Edina javnost, ki je skupna prav vsem organizacijam, ne glede na velikost ali predmet poslovanja, je interna javnost, ki jo sestavljajo zaposleni v organizaciji. Odnos s to javnostjo imenujemo interno komuniciranje ali komuniciranje z zaposlenimi. Notranja javnost je menedžerjem zaradi svojega položaja znotraj organizacije najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in od nje pridobivati povratne informacije. Pogosto pa je zapostavljena, saj vodstvo ne prepozna njenega pomena. Pozablja, da je resnica vedno na dnu: če zaposleni ne verjamejo vodstvu, zakaj bi mu verjele zunanje javnosti – delničarji, potrošniki, novinarji, mnenjski voditelji, strokovnjaki in politiki. Zato mora zadovoljstvo zaposlenih postati kategorija, enakovredna zadovoljstvu potrošnikov, zadovoljstvu delničarjev ali vlagateljev in s tem del vizije sleherne organizacije. Pomembno je, da vodstvo podjetja razume, da vir konkurenčne prednosti ni samo proizvod, tehnologija, dostop do finančnih virov, ekonomija obsega ipd., temveč so to tudi motivirani zaposleni (Gruban 2007).

»Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji in je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije« (Mumel 2008, 154). Uporablja se kot sredstvo oziroma kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji, saj omogoča doseganje ciljev organizacije, usklajevanje aktivnosti pri izvajanju nalog, izvajanje pravil in predpisov, vezanih na te naloge. Vodstvu omogoča povratno informacijo o izvajanju nalog, o uspešnosti le-teh in posledično o uspešnosti organizacije. Proces internega komuniciranja je pomemben tudi s tega vidika, da pomaga vodstvu skozi ta proces zaposlenim lažje predstaviti proces in načrte poslovanja družbe, njeno vizijo, cilje in politiko (Mumel 2008, 154-155).

Kitchen (1997, 80) pravi, da so zaposleni pri svojem delu lahko učinkoviti le, če lahko sodelujejo v organizaciji in so popolnoma informirani. Popolna informiranost v tem primeru pomeni, da zaposleni razumejo cilje organizacije, svoje mesto v strategiji organizacije in kako prispevajo k izpolnjevanju teh ciljev.

Kot vsako komuniciranje interno še posebej »zahteva iznajdljivost, soglasje in predstavlja obvezo v uresničevanju sporočenega ter pomeni tudi pripravljenost k poslušanju tistih, ki jim je namenjeno« (White in Mazur 1998, 180), saj se tako komuniciranje vedno izkaže tudi zunaj organizacije (Gorman in Dudas 1997, 335).

Smythe in drugi (v Harrison 1995, 107) ločujejo pet slogov internega komuniciranja:

- **Inštruktorski slog** (ali »naredi to«): pri tem slogu vodstvo posreduje zaposlenim informacije o svojem delu in načinih za njegovo izvajanje. Gre za enosmerno komuniciranje, informacije potujejo od vodstva navzdol.
- **Informacijski slog** (ali »naredi to, ker...«) pomaga zaposlenim razumeti njihove delovne naloge in kakšna je njihova vloga v organizaciji. Informacije, ki jih posreduje vodstvo, pa so še vedno skope in omejene. Še vedno gre za enosmerno komuniciranje navzdol (od vodstva do zaposlenih).
- **Konsultativni ali posvetovalni slog** (ali »razpravljamo, kako to narediti«) predstavlja dvosmerno komunikacijo in bolj osebni način odnosa med vodstvom in zaposlenimi. Zaposleni imajo možnost izražati mnenje o organizaciji in delu.
- **Vključevalni slog** (ali »kako bi to naredili«) je dvosmerni proces komuniciranja, pri katerem potekajo informacije od spodaj navzgor. Zaposleni lahko izrazijo svoje predloge in rešitve zaposlenim na višji ravni, kar jim omogoča boljše poznavanje organizacije in pridobivanje izkušenj.
- **Participativni slog** (ali »kako bi to morali narediti«) je dvosmerni način komuniciranja, ki omogoča vsem zaposlenim sodelovanje, in sicer tudi pri odločanju o pomembnih zadevah.

2.2 NAMEN IN CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Osnovni namen internega komuniciranja v organizaciji je v tem, da ji omogoča obstoj in funkcioniranje (Mumel 2008, 158). Namen internega komuniciranja po Theakerju (2004, 175) pa je doseganje poslovnih ciljev organizacije, kajti če se zaposleni zavedajo svojih težav, ciljev, dogajanja v organizaciji in načina delovanja, bodo učinkovitejše zastopali interese svoje organizacije oziroma podjetja.

Glavni nameni internega komuniciranja po Škrlepu (1998, 752) so:

- *obveščanje* zaposlenih o pomembnih dogodkih v organizaciji in *interpretiranje* podanih informacij s strani vodilnih (obveščanje v času sprememb, odpušanj, pred stavko, pojasnjevanje poslovne politike in organizacijskih sprememb, o dosežkih podjetja),
- *izobraževanje* zaposlenih v smislu novih znanj in veščin,
- *prepričevanje* in *usmerjanje* zaposlenih, da naj sledijo organizacijskemu poslanstvu, ciljem, viziji, ter identificiranje zaposlenih z naštetim,
- *usklajevanje* pri reševanju nesoglasij,
- *krepitev motivacije in večanje zadovoljstva zaposlenih* (rekreativne aktivnosti gradijo duh kolektiva),
- *spodbujanje lojalnosti zaposlenih*,
- *razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov*,
- *socializacija zaposlenih*.

Organizacija s pomočjo naštetega zaposlene pomaga socializirati v organizacijsko kulturo, saj se zaveda, da so zaposleni »koristen vir informacij o drugih relevantnih javnostih organizacije (na primer kupcih), obenem pa drugim javnostim posreduje informacije o organizaciji« (Jefkins 1998, 141).

Cilji internega komuniciranja so izboljšanje pretoka informacij /pomeni, da komuniciranje ne sme zastajati na nobeni ravni (med zaposlenimi in vodstvom, med samimi zaposlenimi ter med zaposlenimi in stranko)/, identifikacije in seznanjenost zaposlenih z organizacijo, povečati motivacijo, pripadnost zaposlenih ter sposobnost

reševanja konfliktov, dvigniti raven participacije zaposlenih, uveljaviti dvosmerne oblike komunikacije, timsko delo, profil vodje in zaposlenega, opredeliti kriterije zadovoljstva zaposlenih in način merjenja ter proučevanja tega zadovoljstva, želeno vedenje, slog komuniciranja, cilje in vrednote organizacije in jih utrditi v osnovo poslovne politike, vgraditi komuniciranje v samo poslovno politiko organizacije. (Gruban 1993 v Mumel 2008, 158-159).

Glede na cilje internega komuniciranja, ki jih ima vodstvo za prednost, se oblikuje vsebina internega komuniciranja.

2.3 VSEBINA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Interno komuniciranje predstavlja celotno komuniciranje znotraj organizacije in zato vsebuje vse teme, ki se v organizaciji odpirajo. Po Harrisonovi (1995, 110) interno komuniciranje prenaša sporočila o dogajanju znotraj organizacije ali znotraj posamezne panoge, ki so ključnega pomena pri vsakdanjem delovanju in spremembah politike delovanja organizacije, o izobraževanju in urjenju svojih zaposlenih, o vsaki spremembi delovnih pogojev, zgodbe o uspehih zaposlenih, obvestila o družabnih dogodkih, spremembah delovnih mest (napredovanje, upokojitve, ipd).

Po Grunigu in Huntu (1984, 244) so vsebina internega komuniciranja splošne informacije o poslovanju, organizaciji, o delovanju posameznih oddelkov organizacije, informacije o določeni industriji oziroma panogi, organizacijski politiki, aktivnostih zaposlenih in vodstva, osebnem razvoju, razvijanju veščin in dela, sistemov in procedure. Sem sodijo dnevne operativne, marketinške, oglaševalske in trženjske, ekonomsko-izobraževalne informacije, javni dogodki, pridobitve ter politika osebja oziroma zaposlenih.

2.4 VRSTE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Interno komuniciranje lahko po različnih kriterijih razvrstimo v različne skupine. Glede na komunikacijski kanal ločimo **posredno** in **neposredno** komuniciranje. Posredno komuniciranje pomeni, da med sporočevalcem in prejemnikom sporočila nastopa neko tehnično sredstvo, komunikacijski kanal. Ti kanali so lahko mehanska sredstva, tisk, elektronska sredstva, preko katerih dobimo tudi povratno informacijo. Za neposredno komuniciranje pa je značilno, da med sporočevalcem in prejemnikom sporočila ni nobenega posredniškega sredstva. Primer takšne vrste komuniciranja je pogovor v pisarni med dvema osebama. Glede na uporabo simbolov ločimo med **besednim ali verbalnim** komuniciranjem, pri katerem za prenos sporočil uporabljamo besede oziroma jezik in gre lahko za govorno, pisno ali elektronsko komuniciranje, ter **nebesednim ali neverbalnim** komuniciranjem, za katerega je značilna uporaba nebesednih simbolov, kot so mimika obraza, drža telesa, oči, kretnje rok, nog ipd. (Kavčič 2002, 47-48).

Komuniciranje lahko delimo tudi na formalno in neformalno. Za **formalno** komuniciranje je značilno, da so komunikacijski kanali, oblika sporočil, raven komuniciranja in drugi faktorji komuniciranja formalno določeni (Možina 1995, 58). Znotraj formalnega komuniciranja glede na smer komuniciranja ločimo:

- *vertikalno komuniciranje navzgor*, kar pomeni, da se sporočila prenašajo iz nižjih ravni na višje. Zaposleni se tako vključujejo v odločanje, reševanje problemov in razvijanje organizacijske politike. Gre za posredovanje informacij nadrejenim o uspešnosti dela, nastalih problemih, o vprašanjih za pojasnitev postopkov ipd. Komuniciranje od spodaj navzgor pomeni odkrito zanimanje za mnenje zaposlenih in za vprašanja v zvezi z organizacijo in njihovim delom. Problem se pojavi, če zaposleni informacije raje sprejemajo, kot dajejo, oziroma posredujejo le tiste informacije, ki bodo ugajale nadrejenim.
- *vertikalno komuniciranje navzdol*, kar pomeni prenos sporočil z višjih na nižje ravni organizacijske hierarhije (od nadrejenih k podrejenim). To komuniciranje predstavlja več funkcij: pošilja ukaze vzdolž hierarhične piramide, zaposlenim

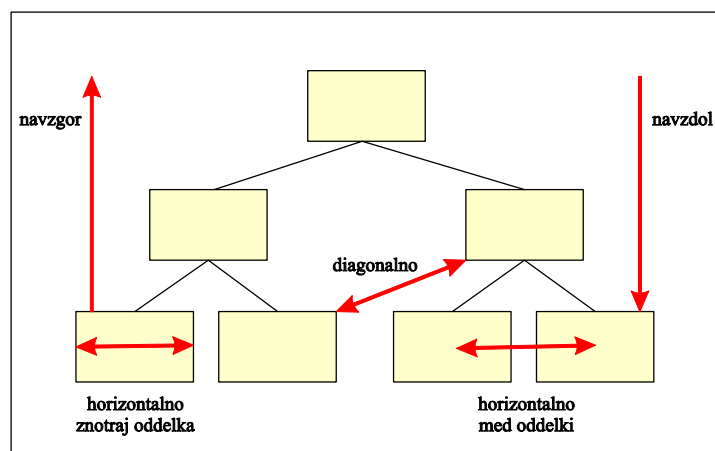
daje informacije, povezane z delom in pregled nad uspešnostjo njihovega dela ter usmerja zaposlene k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev (Berlogar 1999, 115).

Pri komuniciranju navzdol se soočamo z radovednostjo zaposlenih in njihovo potrebo po informiranju, na drugi strani pa nagnjenost menedžmenta k združevanju in skrivanju informacij (veliko informacij naj bi bilo zaupne narave, toda teh informacij je zelo malo in gre predvsem za izgovor skrivanja informacij v interesu osebne moči).

- *horizontalno komuniciranje* je komuniciranje med zaposlenimi na isti hierarhični ravni, in sicer tako znotraj oddelka kot med posameznimi oddelki. Tako komuniciranje zaposlenim omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose, zagotavlja pridobivanje relevantnih informacij, jim omogoča medsebojno podporo in reševanje morebitnih konfliktov (Baker 2002).
- *diagonalno komuniciranje* poteka med zaposlenimi v različnih oddelkih in na različnih hierarhičnih stopnjah (Grunig in Hunt 1984, 250).

Za lažje predstavljanje poteka horizontalnega in diagonalnega komuniciranja glej Sliko 2.1.

Slika 2.1: Tokovi formalne interne komunikacije v organizaciji



Vir: Grunig in Hunt (1984, 250).

Neformalno komuniciranje¹ je spontano. Te komunikacijske mreže nastanejo zaradi prijateljstva, skupnih interesov ali fizične bližine sodelavcev. Po navadi gre za govorice, ki so povezane s potrebami zaposlenih po informacijah o organizaciji, o dogajanju v njej in o posledicah tega dogajanja. Največja težava pri takem komuniciranju so pogosto popačene informacije in izkrivljenost realnega stanja, zato je pomembno, da zaposleni dobijo pravočasne, jasne, točne in razumljive informacije (Bennett 1997, 251).

2.5 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Orodja internega komuniciranja so sredstva, ki v organizaciji omogočajo učinkovit prenos informacij, idej, navodil, ukazov ipd., med nadrejenimi in podrejenimi. Po Kavčiču (2002, 48) jih lahko razdelimo na tri kategorije: *govorna, pisna in elektronska*.

Govorna ali ustna orodja internega komuniciranja

Sestanki dajejo priložnost zaposlenim, da pridejo do želenih informacij, vodstvu pa, da prisluhnejo svojim zaposlenim. Sestanki so formalna oblika srečanja, ki imajo oblikovan dnevni red, čas in kraj srečanja ter predsedujočega (Gruban in drugi 1997, 149). Ločimo med informativnimi sestanki, delovnimi sestanki, ki so namenjeni reševanju konfliktov, poslovnimi sestanki, proučevalnimi sestanki, študijskimi sestanki in ustvarjalnimi sestanki. »Raziskave kažejo, da je prav neposredna ustna komunikacija pri zaposlenih najbolj zaželena in tudi najbolj učinkovita« (Gruban 1998, 139), saj udeležencem daje občutek, da so vključeni v proces odločanja in oblikovanja organizacijske politike (White 1991, 51).

Redni letni razgovori so poglobljen razgovor med vodjo in zaposlenim. Glavni namen je izboljšati njun odnos, pogoje za delo, dvigniti motivacijo ter tako posledično doseči večjo učinkovitost in osebno delovno uspešnost zaposlenega. Letni razgovori omogočajo vpogled v preteklo, sedanje in prihodnje načrte zaposlenega.

Interna izobraževanja imajo namen, da zadovoljijo cilje organizacije in razvojne potrebe zaposlenih (Možina 2002). Interno izobraževanje poteka na formalni in

¹ To obliko komuniciranja imenujemo tudi govorice ali angleško grapevining (Harison 1995, 104).

neformalni ravni. Formalna interna izobraževanja so v naprej pripravljena izobraževanja, ki jih izvajajo zunanji strokovnjaki ali tisti v podjetju z namenom, da v podjetje vpeljejo nova znanja. Pod neformalna interna izobraževanja razumemo vsako učenje zaposlenih znotraj podjetja od sodelavcev in vodij. Tako pridobljeno znanje imenujemo tiho znanje, ki si ga zaposleni pridobijo z delom, spraševanjem in sodelovanjem.

Dogodki, ki jih prireja organizacija, naj bi prispevali h grajenju organizacijske kulture, izboljšanju organizacijske klime in poistovetenju zaposlenih z organizacijo. Gre za neformalno izmenjavo stališč, mnenj, idej, znanja itd. zunaj organizacije za sklepanja prijateljskih vezi med zaposlenimi in povezavo članov različnih oddelkov med seboj. Sem prištevamo športna tekmovanja, družabne prireditve, podeljevanje priznanj, odlikovanj, praznovanje rojstnih dni in obletnic, novoletne zabave, piknike, izlete ipd. Zaposlenim dajejo dogodki občutek, da organizacija skrbi zanje tudi zunaj delovnega časa (Harrison 1995, 118).

Poslovna kosila in večerje, obhodi, psihološka pogodba, mentorstvo (Mumel 2008, 169-172).

Pisna orodja internega komuniciranja

Interni časopisi naj bi zaposlene informirali in izobraževali, če pa jih ob tem še zabavajo, so še toliko bolj učinkoviti (Gruban 1998, 138). Uporabljajo se predvsem za tekoče novice.

Bilteni so primernejši za manjše organizacije in se izdajajo pogostejše kot interni časopisi. Ponavadi so tudi hitreje izdelani, manj uradni in najenostavnejši.

Interne revije se od biltenov in internih časopisov ločijo po boljši kakovosti papirja in tiska ter po daljši aktualnosti obravnavanih tem. Njihov namen je informirati zaposlene in utrditi njihovo pripadnost organizaciji.

Letna poročila so z Zakonom o gospodarskih družbah predpisane periodične publikacije organizacije. Oblikovana naj bi bila tako, da informirajo tako povprečnega zaposlenega kot tudi finančnega strokovnjaka.

Priročniki za zaposlene naj bi zaposlene seznanjali o sami organizaciji, njeni zgodovini, organiziranosti, promociji, izobraževanju, s pravili, dolžnostmi,

odgovornostni posameznega delovnega mesta in organizacijo dela, z najpomembnejšimi pravicami in dolžnostmi zaposlenih ter s komunikacijskimi potmi, ki potekajo v organizaciji. Priročnik zaposlenim predstavlja središčno točko ključnih informacij, ki jim daje pregled nad organizacijo kot celoto in jim s tem omogoča razumevanje njihovega mesta v njej in jih usmerja k različnim virom pridobivanja poglobljenih informacij.

Oglasne deske so med najstarejšimi orodji interne komunikacije v organizaciji. Potrebno je posvetiti več pozornosti kakovosti informacij, objavljenih na njej, njihovi predstavitvi, pogostosti ažuriranja in koordinaciji vseh oglasnih desk v organizaciji. So zelo dostopne in imajo visoko vidljivost, saj so postavljene na frekventnih področjih, da pritegnejo pozornost.

Nabirnik predlogov omogoča anonimno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom in organizaciji lahko prinese izboljšave, če so le-ti predlogi smiselni in so jih nadrejeni pripravljani upoštevati. Zaposlene s tem organizacija spodbuja k inovativnosti in kreativnosti.

Druga orodja pisnega internega komuniciranja so še: *ankete, časovni načrti izvedbe aktivnosti, direktna pošta, plakati, transparenti, poročila ipd.*

Elektronska orodja internega komuniciranja

Telefon je uporabljen za hitro posredovanje informacij, novosti, odgovorov in vprašanj.

Telefaks, televizija, video.

Računalnik – računalniška orodja so: elektronska pošta, ki se uvršča med najbolj uporabljena sredstva elektronskega internega komuniciranja in služi za izmenjavo sporočil, pošiljanje in sprejemanje med dvema ali več uporabniki. Sam sistem omogoča več funkcij: brisanje in shranjevanje sporočil, ponovno branje, posredovanje sporočila drugim, dodajanje priponk sporočilu itd.

Intranet je namenjen izključno notranjim javnostim podjetja, ki lahko vključujejo zaposlene ter zunanje sodelavce in so z varnostnimi zaščitami ločeni od zunanjih komunikacij podjetja. Tako lahko podaja vse vrste zaupnih notranjih podatkov, pri čemer največkrat ločujemo tudi dostope do različnih ravni zaupnih vsebin

zaposlenim, glede na njihovo vlogo. Običajno je za vstop v intranet vedno zahtevana prijava uporabnika, na podlagi katere so mu dostopne zanj pomembne vsebine in orodja.

Intranet je »nov arhitekturni slog organizacij, saj olajšuje vsakodnevno poslovanje, povečuje njegovo učinkovitost, omogoča povezanost med uporabniki in spodbuja njihovo medsebojno sodelovanje« (Harvey in drugi 1998, 348).

Intranet lahko nadomesti večino tiskanih in tudi drugih orodij internega komuniciranja, kot so interna glasila, direktna pošta, priročniki in navodila, oglasne deske itd.

Poznamo tudi *organizacijska orodja internega komuniciranja*, ki jih organizacija uporablja za oblikovanje organizacijske zavesti zaposlenih in pridobivanje lojalnosti. Sem spadajo razni simboli, ki zaposlene opominjajo na to, kaj organizacija predstavlja. Med ta orodja prištevamo samostojne zastavice, priponke, nalepke, našitke, darila za novo leto, delovne uniforme ipd.

2.6 POSLEDICE SLABEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Posledice slabega komuniciranja so nezaupanje in cinizem med zaposlenimi, negotovost in strah, ki zavirata ustvarjalnost, sprejemajo se slabše odločitve, ki le težka zbudijo razumevanje in naklonjenost zaposlenih, narašča rivalstvo med oddelki, absorpcijska moč reševanja medosebnih in organizacijskih konfliktov se niža, identifikacija, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih upadajo, zaposleni se upirajo spremembam, vse težje je uresničevanje poslovne politike in strategije. Zaposleni sodijo, da jim premalo zaupajo in da niso primerno obravnavani (Gruban in drugi 1997).

Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže v povečani odsotnosti z dela, nižji produktivnosti, slabši kakovosti tako izdelkov in storitev kot poslovnih odločitev, nezainteresiranosti za koristne predloge, izboljšave in inovacije. Vse to se izraža tudi na finančnem stanju

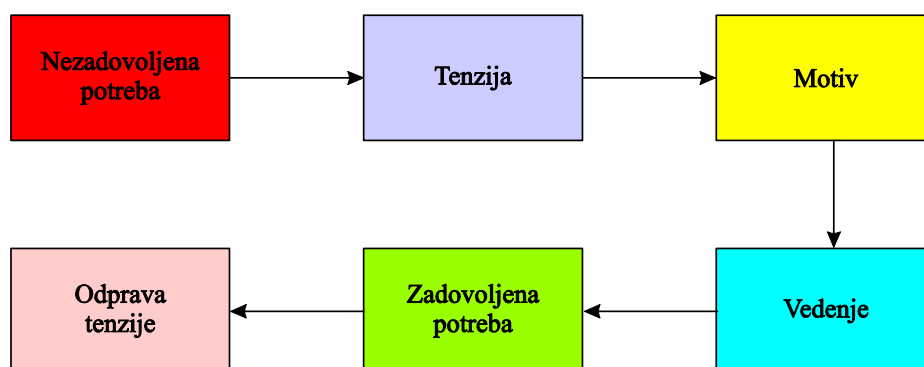
podjetja, ki se znižuje. Navsezadnje tudi odličnih poslovnih strategij ni mogoče uresničiti, če ni zaposlenih, ki bi jih bili pripravljeni ali sposobni uresničiti.

3 MOTIVACIJA

Motivacija je izpeljanka iz latinske besede *movere*, ki pomeni premik, korak, akcija (Hodgetts 1991, 129) in je takšno zbujanje hotenj - motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan 2000, 11). Motiv je torej hotenje in razlog, da človek deluje. 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 drugih (Birkenbihl 1994, 114).

Človek ima skozi življenje različne biološke in fizične potrebe. Te potrebe zadovoljuje posameznik skozi motivacijski proces. Kadar je neka potreba nezadovoljena, nastane v organizmu določena napetost oziroma stanje tenzije, ki ga predstavlja motiv. Z ustreznim vedenjem lahko zadovoljimo potrebo in tako odpravimo tenzijo (Treven 2001, 125). Opisani motivacijski proces je predstavljen na spodnji sliki 3.1.

Slika 3.1 : Motivacijski proces



Vir: Treven (2001, 125).

S potrebami nastajajo tudi motivi, ki nas vodijo v določeno vedenje. Motivi so razlog za določeno 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, in kadar je motiv močnejši, se tudi bolj trudimo za dosego cilja (Birkenbihl 1994). Glede na pomen, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive (Lipičnik 1998, 156). *Primarni motivi* so pridobljeni z rojstvom in so podedovani. Ti motivi vodijo do ciljev, ki zagotavljajo človeku preživetje. To so biološke potrebe po hrani, pijači, izločanju, počitku, spanju, seksualne potrebe itd. ali socialne potrebe, kot so potrebe po uveljavljanju, družbi, spremembi, simpatiji, socialnem konfortizmu. *Sekundarni motivi* niso podedovani in jih pridobivamo skozi vse življenje in se od posameznika do posameznika razlikujejo (Treven 1998, 156-157) in so močno odvisni od njihove osebnosti, družbenega okolja, navad in kulture (Lipovec 1987, 111). Sem spadajo predvsem potrebe po moči, uveljavitvi, pripadnosti, varnosti in statusu. Lipičnik in Mežnar (1998, 156-157) menita, da če so ti motivi uresničeni, človeku povzročajo zadovoljstvo, če pa niso, človek vseeno preživi in ni nezadovoljen.

Naloga menedžerjev je, da čim bolje motivirajo zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in s čim večjo prizadevnostjo (Treven 1998, 106). Zaposlene lahko spodbujamo na pozitiven ali negativen način. Negativen način spodbujanja so kazni in grožnje, ki zaposlene odvrčajo od neželenih ciljev in jih usmerjajo k želenim. Drug način pa je pozitivno spodbujanje, ki zaposlene spodbuja z denarnimi ali nedenarnimi nagradami k boljšemu in bolj učinkovitemu opravljanju nalog ter sledenju zastavljenih ciljev (Uhan 1998, 518).

Kaj motivira posameznika za določeno aktivnost, je težko opredeliti, saj smo ljudje kompleksna bitja s specifičnimi lastnostmi. V nadaljevanju bom navedla pomembnejše motivacijske teorije, ki bodo pomagale razumeti obnašanje zaposlenih.

3.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Obstaja več sprejetih motivacijskih teorij in vsaka izmed njih se trudi razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročijo. Ločimo vsebinske teorije, ki proučujejo človeške potrebe in motive, ki povzročajo določeno vedenje. Sem spadajo Maslowa teorija potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija, McGregorjeva teorija X in Y, Alderferjeva motivacijska teorija, Hackman-Oldhamov model značilnosti dela. Procesne teorije motivacije proučujejo način, kako se sprememba v dejanju pojavi, kamor spadajo teorija spodbujanja, teorija pričakovanja, teorija privlačnosti, teorija okrepitve, teorija cilja, teorija enakosti, teorija pričakovanj, teorija ekonomske motivacije itd.

V nadaljevanju bom navedla le nekaj teorij, saj je težko ugotoviti, kateri izmed motivacijskih modelov bi bil v določeni situaciji in organizaciji najprimernejši. Motivacijske teorije nam torej le pomagajo in predstavljajo izziv menedžerjev, da prepoznajo pomembne komponente v različnih teorijah in jih učinkovito aplicirajo v prakso in tako različno motivirajo zaposlene (Bowditch in Buono 2005, 90-91).

3.1.1 VSEBINSKE TEORIJE

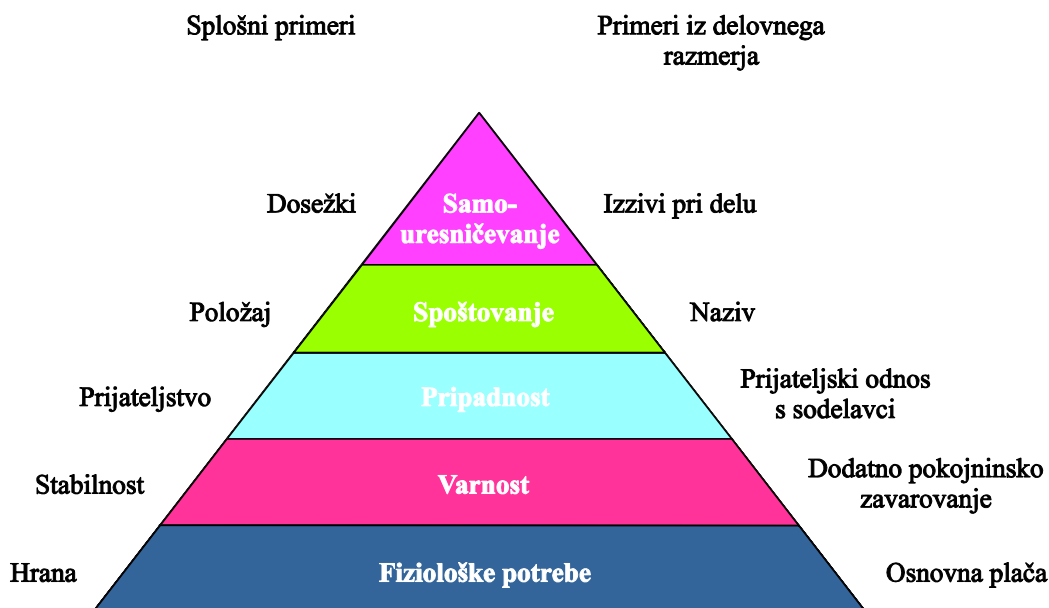
3.1.1.1 MASLOWA TEORIJA POTREB

Abraham Maslow je leta 1954 v svojem delu *Motivation & Personality* razvil najvplivnejšo motivacijsko teorijo, ki je zgrajena na potrebah. Če prenesemo to teorijo v organizacijo, je pomembno, da menedžerji čim boljše razumejo potrebe zaposlenih in jim pomagajo pri zadovoljevanju le-teh. Maslow razdeli potrebe na pet ravni, ki si sledijo hierarhično v obliki piramide. Na dnu se nahajajo najosnovnejše potrebe, in ko so te zadovoljene (lahko samo delno), si posameznik želi zadovoljiti potrebe na višjem nivoju hierarhične lestvice. Ni pa nujno, da je hierarhična lestvica fiksna, saj se lahko pojavijo določena odstopanja, kot so preokupacija posameznika s posamezno potrebo, ki dlje

časa ostane nepotešena, preskok nižjih potreb, ki že dolgo niso zadovoljene, ter usmeritve na višje potrebe (Baron in Greenberg 2002, 124).

Slika 3.2 prikazuje piramido posameznih ravni potreb, razvrščenih po Maslowi lestvici. Če beremo piramido od spodaj navzgor, so te fiziološke potrebe, varnost, pripadnost, spoštovanje in samouresničevanje. Najosnovnejša raven posameznika so *fiziološke potrebe*, ki morajo biti zadovoljene, da človek preživi v biološkem smislu. V to skupino potreb uvrščamo potrebe po hrani, pijači, počitku, spanju in osnovnem zatočišču. Ko ljudje zadovoljijo te potrebe, pridejo *potrebe po varnosti*. Ljudje si želimo varno in stabilno okolje, kjer ni fizičnih in psihičnih groženj. Na delovnem mestu se lahko te potrebe zadovoljijo z zaposlitvijo za nedoločen čas, zdravstvenim zavarovanjem, pokojninskimi shemami ipd. Po zadovoljitvi fizioloških potreb in potreb po varnosti se pojavijo *socialne potrebe* oziroma *potrebe po pripadnosti*, kot so na primer potrebe po ljubezni, druženju in prijateljstvu, na delovnem mestu pa se te odražajo, kot potreba po dobrih odnosih s sodelavci, sklepanju prijateljskih vezi in skupnem preživljanju prostega časa. Naslednja vrsta potreb so *potrebe po statusu* oziroma *po spoštovanju*. Ločimo potrebe po samospoštovanju, kamor spadajo potrebe po uspehu, samozavesti, prestižu, svobodi, neodvisnosti in spoštovanje od drugih ljudi, ki vključuje potrebe po priznanju sposobnosti, pozornosti, prevladi, občutku cenjenosti. Zadovoljevanje teh potreb ima velik vpliv na motiviranost zaposlenih v organizaciji in se odraža v nazivu delovnega mesta. Potem, ko posameznik zadovolji vse predhodne ravni potreb, si želi zadovoljiti *potrebe po samouresničitvi*, ki predstavljajo željo posameznika po samoizpolnitvi in po tem, da postane vse, kar je sposoben postati, tako da izkoristi in udejanji vse svoje potenciale. Maslow meni, da se želja po zadovoljevanju te ravni potreb ne zmanjšuje z njihovo zadovoljitvijo, kot je to značilno za druge ravni potreb, temveč naredi potrebo po samouresničitvi še pomembnejšo (Trygstad 2003).

Slika 3.2: Maslowa hierarhija potreb v povezavi z delovnim mestom



Vir: Trygstad (2003).

Menedžerji svoje podrejene motivirajo predvsem s strategijami, ki so usmerjene na zadovoljevanje fizioloških potreb in potreb po varnosti. Te strategije so predvsem v obliki plač, denarnih nagrad, pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja (Ivancevich in Matteson 2002). Pri tem opozarjata na problem motiviranja tistih zaposlenih, ki so te osnovne potrebe že zadovoljili in imajo druge potrebe, kot je želja po osebni rasti in strokovnem razvoju. Za to skupino zaposlenih je težko zagotoviti motivacijske dejavnike, s katerimi bi jih spodbujali za delo. V skladu z Maslowo teorijo bi morali torej menedžerji ustvariti ustrezno klimo, ki bi zaposlene spodbujala k razvoju svojih potencialov, in jim prepustiti več odgovornosti, kar bi jim omogočilo zadovoljevanje predvsem potreb višjega hierarhičnega nivoja. V nasprotnem primeru pa lahko pride do frustracije zaposlenih, ki bi lahko povzročila znižanje produktivnosti, zmanjšano zadovoljstvo zaposlenih in ne nazadnje celo odhod iz organizacije (Wahba in Bridwell 1987, 51-57).

3.1.1.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Psiholog Frederick Herzberg je proučeval, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost in motiviranost posameznika (Herzberg v Treven 1998). Motivacijske faktorje je razdelil na motivatorje in higienike (glej Sliko 3.3).

Motivatorji neposredno vplivajo na produktivnost dela, povečujejo delovno zadovoljstvo in spodbujajo k delu in izhajajo neposredno iz dela. Povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Med dejavnike spadajo uspeh, priznanje za rezultate, zanimivo delo, odgovornost, napredovanje, strokovno usposabljanje, osebni razvoj.

Higieniki so dejavniki, ki izhajajo iz okolja in povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnostim, ampak le odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Med higienike uvrščamo dohodke, položaj, varnost, trdnost zaposlitve, politiko podjetja, delovne razmere, medsebojne odnose.

Prepoznavanje motivatorjev in higienikov je lahko v pomoč organizacijam pri ravnanju z zaposlenimi, saj lahko menedžerji z uporabo motivatorjev izzovejo želene reakcije in aktivnosti, s higieniki pa odstranijo nekatere napetosti ter usmerijo človekovo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji odloča, katero vrsto dejavnikov bodo menedžerji najuspešneje uporabili (Lipičnik in Mežnar 1998, 168).

Slika 3.3: Vzdrževalni in motivacijski dejavniki Herzbergove teorije

Vzdrževalni dejavniki Ekstrinzični (zunanji) faktorji ali higieniki	Organizacija Politika Kontrola dela Delovne razmere Medsebojni odnosi Zaslужek Položaj in varnost
Motivacijski dejavniki Intrinzični (notranji) faktorji ali motivatorji	Uspeh pri delu Priznanje za rezultate Zanimivo delo Odgovornost Strokovno usposabljanje Osebni razvoj

Vir: Uhan (2000, 25).

Pomanjkljivost Herzbergove teorije je, da lahko nekateri dejavniki hkrati delujejo kot higieniki in motivatorji, npr. plača, priznanje in odgovornost (Bowditch in Buono 2005, 69). Uhan poudarja, da je teorija ustrezna, če imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe in je mogoče trditi, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik (pri visoko zadovoljenih osnovnih potrebah) in kot motivacijski dejavnik (pri nizko zadovoljenih osnovnih potrebah). Torej za vse tiste, ki menijo, da so njihovi zaslužki prenizki, model Herzbergove motivacijske teorije ni primeren (Uhan 2000, 24-26).

3.1.1.3 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y

Po ugotovitvah Douglasa M. McGregorja (1992, 368-369) imajo menedžerji dva različna pogleda na svoje zaposlene. Prvi pogled temelji pretežno na negativnih mnenjih in predstavlja *teorijo X*, pri kateri imajo menedžerji naslednje predpostavke o zaposlenih: zaposleni ne marajo odgovornosti, svojega dela in se delu izogibajo, zaposlene je potrebno strogo nadzirati in jim groziti s kaznijo, če ne bodo izpolnjevali delovnih obveznosti.

Teorija Y temelji na pozitivnih predpostavkah menedžerjev o svojih zaposlenih in predpostavlja, da so si le ti izoblikovali štiri osnovna mnenja o zaposlenih, in sicer, da so zaposleni do dela nevtralni in ga dojemajo enako kot počitek ali igro, zaposleni lahko prevzamejo upravljanje svojega dela, če so predani delovnim ciljem, povprečni zaposleni lahko prevzamejo odgovornost za svoje delo in zaposleni imajo sposobnost inovativnega odločanja (McGregor 1992, 375).

Robinson (1998, 171-173) vidi implikacijo McGregorjeve teorije v Maslowi teoriji. Meni, da naj bi menedžerji iz teorije X predpostavljali, da pri zaposlenih dominirajo predvsem potrebe iz nižjih nivojev Maslowe hierarhične lestvice, iz teorije Y pa ravno obratno, torej, da imajo zaposleni zlasti potrebe iz višjih nivojev. McGregor meni, da so realnejše predpostavke teorije Y, zato predlaga menedžerjem, naj ponudijo zaposlenim sodelovanje pri odločanju, delovne izzive, odgovornost pri delu, spodbujanje pozitivnih medčloveških odnosov v organizaciji in tako maksimizirajo motiviranost zaposlenih.

3.1.1.4 FROMMOVA TEORIJA

Na vprašanje, zakaj ljudje delajo, je poskušal najti odgovor tudi Erich Fromm. Prišel je do zaključka, da ljudje delajo iz dveh razlogov, in sicer, ker bi radi nekaj imeli ali ker bi radi nekaj bili (Lipičnik in Mežnar 1998, 170). Torej je prva skupina ljudi usmerjena k pridobivanju materialnih dobrin, druga pa bi se rada uveljavila drugače, na primer z doseganjem ugleda v družbi. Teoriji se ne izključujeta, ampak sta le dve skrajnosti na isti lestvici.

Kadar izbiramo orodje za motivacijo ljudi, nam Frommova teorija lahko zelo pomaga, vendar moramo vedeti, s katero skupino ljudi imamo opravka. Zaposlene, ki se nagibajo bolj k »nekaj imeti«, bolje in uspešneje motiviramo z materialnimi orodji (denar, uporaba avtomobilov, telefonov, potovanje, izobraževanje itd), tiste, ki pa se nagibajo k »nekaj biti«, bomo lažje motivirali z nematerialnimi orodji (pohvala, delo polno izzivov, možnost napredovanja, odgovornost itd.). Menedžerji se trudijo za motiviranje zaposlenih, torej najti pravilno razmerje med materialnimi in nematerialnimi orodji,

kajti če prevladuje ena skupina, lahko pride do nasprotnega učinka, in to je do demotiviranja zaposlenih.

3.1.2 PROCESNE TEORIJE

3.1.2.1 TEORIJA SPODBUJANJA

Teorija spodbujanja deli motivacijo na notranjo in zunanjo. Notranja motivacija izhaja iz delovnega zadovoljstva in se oblikuje, kadar posamezniki iščejo delo, ki jih zadovoljuje. Zunanja motivacija se nanaša na dejanja, ki so storjena za posameznika z namenom motivacije. Poveča se takrat, kadar management zagotovi nagrade, kot so povišanje plač ali napredovanje (Armstrong in Murlis 1998, 29).

Na podlagi delitve motivacije na notranjo in zunanjo se tudi nagrade delijo na notranje in zunanje. Notranje nagrade so neotipljiva čustva, ki nas motivirajo in jih je težje ustvariti, vendar so dolgoročno močnejša. To so na primer zadovoljstvo, sreča, ljubezen, priznanje itd. Zunanje nagrade so otipljivi predmeti, kot so plača, darila in jih je lažje podariti. Imajo močan, vendar kratkoročen učinek (Sang 2001, 13-14).

Trevnova (1998, 122-123) meni, da ta teorija temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje. Če ta opravlja svoje delo uspešno, se ga lahko nagradi s posebnimi ugodnostmi, pohvalami, priznanji ali povečanjem plače. Vendar ta teorija zanemara človekove občutke, pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje.

Veliko zaposlenih, predvsem tistih, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela, je notranje motiviranih za določeno vedenje, v tem primeru za svoje delo. Prepričani so, da je delo samo po sebi že dovolj velika nagrada. Ker takšna nagrada izhaja iz dela samega, govorimo o notranji motivaciji. V tem primeru imajo zunanje nagrade lahko tudi negativen učinek na osebno motivacijo (Deci 1975). V primeru, da posameznik začne prejemati zunanje nagrade za izvedbo naloge, za katero je že osebno motiviran, se bo njegova osebna motivacija postopoma zmanjšala. Negativni učinki zunanjih nagrad na

notranjo motivacijo se običajno pojavljajo pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo. Za druge, ki menijo, da njihovo delo ni zanimivo, notranja motivacija ni tako izrazita. V takih primerih so zunanje nagrade, kot je plača, nujne, ker jih drugače ljudje ne bi želeli opravljati. Plača je lahko več kot le navadna nagrada za opravljeno delo, saj je lahko kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji (Treven 1998, 122-123).

3.1.2.2 TEORIJA PRIČAKOVANJ

Teorijo pričakovanj je leta 1964 razvil Victor H. Vroom in temelji na pričakovanjih posameznika glede vpliva njegovih dejanj. Po njegovem mnenju je večji del posameznika zavestno voden in posledično motiviran. Motivacija se pojavi le, če posameznik misli, da s svojim vedenjem lahko pride do cilja, nagrade in da vrednost te nagrade opravičuje napor, ki ga vloži v spremembo svojega vedenja (Armstrong 1996, 171).

Lipičnik in Mežnar (1998, 171) menita, da je moč posameznikove motivacije odvisna od jakosti pričakovanja, da bo dejanju sledila neka posledica oziroma nagrada, ter od vrednosti, ki jo predstavlja pričakovana nagrada za posameznika (glej sliko 3.4).

Slika 3.4: Vroomov model motivacije

$$\text{MOTIVACIJA} = \text{PRIČAKOVANJE, DA JE IZVRŠITEV MOGOČA} \times \text{PRIČAKOVANJE, DA BO SLEDILA NAGRAĐA} \times \text{PRIVLAČNOST NAGRAĐE}$$

Vir: Bahtijarević Šiber (1986); Rutar (2002, 25).

Da bi bili zaposleni motivirani, bi torej morali biti izpolnjeni trije pogoji: 1. nagrade bi morale biti privlačne, 2. zaposleni bi morali biti seznanjeni s tem, kaj organizacija od njih pričakuje in kako bodo za to nagrajeni, 3. če bodo zaposleni pričakovali ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, si bodo pri svojem delu tudi bolj

prizadevali (Treven, 1998, 124). Ko govorimo o tej teoriji, Daft (2003, 557) opozarja na pomembno vlogo vodstvenega kadra, saj meni, da bi moral ta kader, če želi povečati motivacijo, poznati posameznikove potrebe, definirati rezultate, ki jih ponuja organizacija in zagotoviti, da ima vsak posameznik sposobnost in potrebno podporo (opremo, čas) za doseg ciljev.

3.1.2.3 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Teorija ekonomske motivacije trdi, da je človekov edini motiv za delo zaslužek oziroma denar. Denar naj bi bil edina spodbuda, ki človeka motivira, da je aktiven oziroma da bo opravljal določeno aktivnost z namenom, da bo zaslužil (Uhan 2000, 22). Teorija še poudarja, da je posamezna oblika nagrajevanja motivator le toliko časa, dokler nagrada ne postane stalna. Če je stalna, jo zaposleni sprejme kot nekaj samoumevnega in zaradi tega se motivacijski učinek izgubi. Ekonomska motivacija deluje spodbudno, ne deluje pa na vse strukture zaposlenih enako. Zaposleni, ki opravljajo enostavna, manj zahtevna dela, so bolj dovzetni za denarno motivacijo, saj s svojo plačo običajno pokrivajo komaj osnovne življenjske potrebe. Zaposleni z višjimi mesečnimi dohodki pa so manj dovzetni za denarne nagrade in jim več pomenijo nedenarni motivacijski dejavniki.

3.1.2.4 TEORIJA PRAVIČNOSTI

Teorijo pravičnosti je razvil leta 1965 John Stacy Adams. Teorija poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Zaposleni po tej teoriji primerjajo svoje prejemke in vložke v delovni proces ter prejemke in vložke drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi (Treven 2001, 137). Kadar pride do neravnovesja med zaznavo vložka in iztržka postanejo ljudje nemotivirani za delo, zmanjšajo svoje udejstvovanje pri delu ali pa zahtevajo večje nagrade oziroma iščejo drugo zaposlitev (Artač 2005, 13).

Trevnova (1998, 125) po Adamsu opredeljuje naslednje temeljne dejavnike teorije pravičnosti. *Vložki* se nanašajo na vse, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela (na primer izkušnje, izobrazbo, socialni status, prispevek k ciljem skupine). *Prejemki* so dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela. Pozitivni dejavniki so na primer plača, priznanje, dodatne ugodnosti, statusni simboli, negativni dejavniki so monotonost, pritiski vodstva, neustrezni delovni pogoji. *Osebe* za primerjavo si zaposleni izberejo v svoji organizaciji ali izven nje. Primerjajo pa se lahko s posameznimi osebami ali skupinami.

4 NAGRAJEVANJE

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi primerno nagrajila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Podjetja oblikujejo svoje sisteme nagrajevanja in plač, da bi z njimi stimulirala svoje zaposlene na podlagi poslovne strategije, politike in ciljev, ki jih morajo doseči (Lipičnik 1998, 191).

4.1 OPREDELITEV PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Plača in nagrajevanje spadata med glavne psihološke stimulatorje za delo. Plače in nasploh nagrajevanje sta se včasih (ponekod še danes) pojmovala kot strošek podjetja. Toda na nagrajevanje je potrebno gledati kot na naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično tudi podjetja (Zupan 2001, 116).

Postavlja se vprašanje, kako zaposlene motivirati k določenemu, želenemu načinu vedenja in dela. Organizacija za to uporablja celoten sistem plač in politiko nagrajevanja, ki obsega vse ponujene nagrade, njihov obseg in način podeljevanja, ki jih organizacija oblikuje na podlagi svoje poslovne strategije (Močnik 2005, 232).

V zameno za nagrado organizacije pričakujejo določeno vedenje, kot so kakovostno opravljanje dela, predanost delu in lojalnost. Na drugi strani zaposleni v zameno predanosti delu pričakujejo določene ekstrinzične nagrade (v obliki plače, stimulacij, bonusov) ali intrinzične nagrade (občutek kompetentnosti, pomembnega prispevka, doseganja inovativnih rezultatov, odgovornosti, pomena za organizacijo, vpliv in osebna rast). Skozi oceno obeh navedenih vrst nagrad naj bi zaposleni presojali ustreznost izmenjave vedenja za nagrado organizacije (Ilič 2001, 159-160).

4.2 SESTAVA PLAČE IN NAGRAJEVANJA

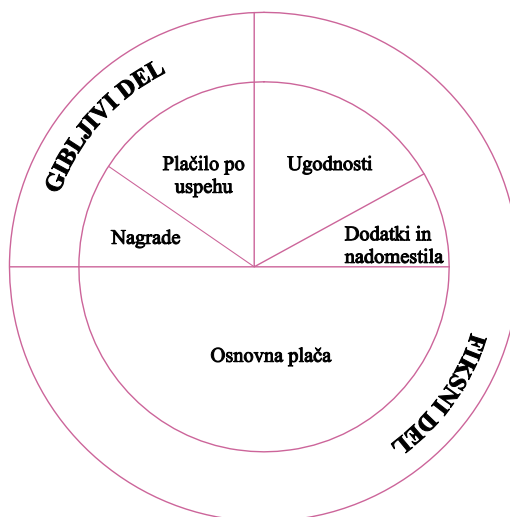
Za lažje razumevanje sistema plač in nagrajevanja moramo najprej razjasniti osnovne pojme. Danes v Sloveniji še vedno lahko najdemo uporabljen pojem osebni dohodek, ki je v današnjem sistemu tržnega gospodarstva neprimeren. Težava nastane zaradi tega, ker v slovenščini nimamo enega izraza, s katerim bi zajeli plačevanje in nagrajevanje zaposlenih, tako kot to zajame angleški izraz »compensation«. Ta vključuje tako plače, ugodnosti in nagrade, ki jih zaposleni dobijo za svoj vložek organizaciji (Zupan 2001, 116).

Zaradi zgoraj omenjenega problema bomo razlikovali le med: *plačo*, ki vključuje vse prejemke, ki jih zaposleni prejme skupaj s plačo; torej tudi plačilo za uspešnost, ter *nagrajevanjem* za dobro delo ne glede na obliko in jo zaposleni lahko prejmejo ob plači.

V osnovi ločimo med fiksnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih, ki so prikazane na Sliki 4.1. Največji delež *fiksni*h izplačil zajema osnovna plača, ki jo prejme delavec za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. Fiksna so tudi nadomestila plače za upravičeno odsotnost z dela zaradi dopusta, bolezni, praznikov, izobraževanja, stavke in v drugih primerih, ki so določeni z Zakonom o delovnih razmerjih (Ur. l. RS 42/2002, 103/2007) in kolektivno pogodbo posamezne organizacije, ter pretežno tudi ugodnosti (dodatna zdravstvena in pokojninska zavarovanja) in dodatki, kot so na primer dodatki za delovno dobo, manj ugoden

delovni čas, vplive okolja, deficitarnost, namestnike direktorjev, vodstveni dodatek, ipd. *Giblivi* del prejemkov pa predstavljajo plačilo po uspešnosti in denarne nagrade.

Slika 4.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: Možina (2002, 294).

Za večino je plača najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Zaposleni jo razumejo kot nadomestilo za vložen trud in priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja (Zupan 2001, 119).

Plača je sestavljena iz naslednjih komponent:

OSNOVNA PLAČA, ki pripada delavcu za dogovorjeni delovni čas, predvidene delovne rezultate in normalne delovne pogoje ter je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj zavzema največji delež v celotnih izplačilih. Njihovo višino podjetja določijo z različnimi metodami vrednotenja dela in upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določi tarifnega dela kolektivne pogodbe (Zupan 2001, 147). Poleg dogovorjene cene delovne sile ima osnovna plača še pomen konkurenčnosti na trgu delovne sile; privlačnost delodajalca in s tem privabljanje najboljših sodelavcev. Je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti in zmožnosti posameznika, in tudi osnova za odmero pokojnine. Notranja razmerja plač lahko merimo s pomočjo

katerekoli metode vrednotenja dela in odsevajo notranjo hierarhijo del. Zunanje razmerje dobimo z analizo razmerij plač na trgu. Raven plač lahko dosežemo tudi institucionalno, zakonsko ali s pogajanjem: kolektivna pogajanja s panožnim ali podjetniškim sindikatom in individualno pogodbo.

UGODNOSTI pomenijo sestavino nagrajevanja, ki jo zaposleni prejema kot dodatek k osnovni plači. Cilji uporabe te politike so, da se oblikuje pravičen in konkurenčen sistem celovitega nagrajevanja, da čim bolje zadovolji osebne potrebe zaposlenih (Lipičnik 1998, 240). Vendar imajo ugodnosti poseben učinek na motivacijo zaposlenih. Te redko neposredno vplivajo na izvedbo dela, temveč bolj pripomorejo k večjemu zanimanju zaposlenih za poslovanje podjetja. Med ugodnosti prištevamo socialno in zdravstveno zavarovanje, finančno pomoč (posojila, popusti v podjetju), osebne potrebe (dopusti in druge upravičene odsotnosti z dela), avtomobili in kritje stroškov bencina ali parkirišč, druge ugodnosti (subvencije malic, kosil, povračilo stroškov telefona), dodatne nematerialne ugodnosti, ki pripomorejo h kakovosti delovnega življenja in privlačnosti dela (Mihalič 2006a).

GIBLJIVI DEL PLAČE je odvisen predvsem od učinkovitosti izvedbe dela. Lahko se nanaša na uspeh posameznika, skupine, oddelka, podjetja. Podjetja ponavadi za nagrajevanje po učinkovitosti uporabljajo dve vrsti spodbud. Prva je delitev dobička (razdelitev letnega dobička med zaposlene), druga pa je načrt prihrankov, ki zagotavlja nagrado, ko je dosežena večja produktivnost. Spodbude se lahko podeljujejo kratkoročno (mesečna nagrada za individualno ali skupinsko uspešnost) ali pa dolgoročno (višja plača, napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, boljši status, ki je neodvisen od vsakomesečnega uspeha pri delu).

Gibljivi del plač lahko uvedejo podjetja, katerih osnovne plače nimajo zadostnega motivacijskega vpliva na zaposlene, kajti zaposleni menijo, da jim ta del pripada na podlagi Zakona o delovnih razmerjih (Ur. l. RS 42/2002, 103/2007) in je zagotovljen z delovnim mestom.

Pogoji za gibljivi del plače so sistematično postavljeni cilji in merjenje njihovega doseganja. Tukaj se največkrat pojavi problem, saj ponavadi vodje ne znajo ustrezno ovrednotiti dosežkov podrejenih, zato gibljivi del plače v očeh zaposlenih ne izraža dejanskih rezultatov in ga zaposleni zato doživljajo kot še enega izmed nepoštenih dejavnikov nagrajevanja. Zato je priporočljivo, da vodje na podlagi poslovnih ciljev celotnega podjetja določijo cilje posameznega oddelka in nato lestvico dosežkov, kjer je jasno opredeljena nagrada za posamezne dosežke (Turk 2004).

4.3 PLAČNI SISTEM

Plačni sistem v podjetju je odvisen od ciljev, ki jih poskušamo doseči s posameznimi elementi v strukturi plač. Le plača, odvisna od uspešnosti zaposlenih, je lahko učinkovito orodje menedžerjev za koordiniranje aktivnosti zaposlenih. Kateri sistem nagrajevanja in na kakšen način ga bodo uporabili, se podjetja odločajo samostojno na podlagi ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli.

Ponavadi se v praksi pojavljajo naslednji sistemi nagrajevanja: po normi, po času, po skupnem ekonomskem učinku². Poleg naštetega pa podjetje lahko uporablja tudi sistem nagrad in premij, kjer se nagrajuje posebne zmožnosti, zvestoba in požrtvovalnost.

Pomembno vlogo ima tudi plačevanje za nedelo, ki se izplačuje za čas, ko so zaposleni na dopustu, bolniški, porodniški, izobraževanju, ali so kako drugače upravičeni z dela (Merkač Skok 2005, 198).

² 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 zaposlene k čim večji količini rezultatov. Pri sistemu nagrajevanja *po času* je delavec nagrajen za čas, ki ga je preživel v podjetju. Pri tem sistemu plačilo zaposlenega ni odvisno od njegove storilnosti in rezultatov dela, ampak zgolj od časa prisotnosti na delu. Sistem nagrajevanja *po skupnem ekonomskem učinku* vzpodbuja tako kvaliteto kot kvantiteto. Od rezultatov je odvisno, koliko bodo zaposleni udeleženi pri delitvi rezultata. Pomanjkljivost sistema je v težavnosti opredelitve vloge posameznega zaposlenega in s tem upravičenost do nagrade (Merkač Skok 2005).

Vsak učinkovit plačni sistem ima trojen pomen: *motivacijski, stroškovni in socialni*. Ta podpira uresničevanje strateških ciljev podjetja, povečuje njegovo konkurenčno sposobnost in je podlaga za motiviranje zaposlenih za strokovni in osebni razvoj skladno s cilji podjetja in za doseganje boljših rezultatov dela. Osnovni elementi učinkovitega plačnega sistema so na primer: urejeno poslovanje, jasno določene pristojnosti in odgovornosti, jasno opredeljeni cilji, ki jih mora doseči vsak zaposleni, organizacijska enota in podjetje, vodje, usposobljeni za sodelovalno vodenje s cilji, ter zagotovljena informacijska podpora (Anterič 2005, 13).

4.4 DENARNE OBLIKE NAGRAJEVANJA

Denarne nagrade so nagrade, ki zaposlenim izboljšujejo finančno stanje. Osnovna denarna nagrada je plača. Med denarne oblike nagrajevanja poleg plače prištevamo še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse in dodatke. Razdelimo jih v dve veliki skupini oziroma kategoriji finančnih nadomestil za delo, in sicer neposredni materialni oziroma denarni prihodki, ki jih zaposleni dobijo v denarju, in posredni materialni prihodki, ki prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu, čeprav jih zaposleni ne dobivajo v denarju (Bahtijarević Šiber 1999, 613). Podrobneje so opisane v Tabeli 4.1 na naslednji strani.

Tabela 4.1: Denarne oblike nagrajevanja

NEPOSREDNI DENARNI PRIHODKI , kamor sodi sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika oziroma skupine in se z individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo.	POSREDNI DENARNI PRIHODKI , kamor sodi cela vrsta materialnih ugodnosti, ki z vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade niti niso odvisne od delovnega učinka.
• Osnovna plača (fiksni, variabilni del)	• Zdravstveno in pokojninsko zavarovanje
• Bonusi in nagrade	• Plačilo za prehrano
• Dodatki za inovacije in ustvarjalnost	• Štipendije in šolnine
• Dodatki za osebni razvoj in prilagodljivost posameznika	• Plačane odsotnosti z dela in prosti delovni dnevi
• Dodatki vezani, na rezultate in dobičke	• Različne oblike zdravstvenega zavarovanja
• Delež od dobička podjetja	• Plačani dopusti
• Delež v lastništvu podjetja	• Plačan prevoz na delo
	• Prispevki v primeru brezposelnosti
	• Regres
	• Božičnica, trinajsta plača
	• Plačilo rekreacije
	• Službeno vozilo

Vir: Bahtijarević Šiber (1999, 614).

Denarne nagrade so se v zadnjih letih precej spremenile. Vedno več zaposlenih dobiva plačo v kombinirani obliki plače, provizije in bonusov. Taka oblika nagrajevanja je neposredni motivator zaposlenih, saj ti vedo, da so njihovi dohodki odvisni od

doseženih rezultatov in omogočajo stabilnost v zaslužkih. Ne smemo prezreti tudi posrednih oblik nagrajevanja, ki postajajo vedno pomembnejši del celotnega spektra nagrad, namenjenih zaposlenim (Merkač Skok 2005, 195).

Ena od temeljnih dejavnikov motiviranja zaposlenih so denarne nagrade, saj z denarjem lahko zadovoljimo različne človekove potrebe, od osnovnih bioloških do različnih kulturnih, zato denar deluje kot osnovno motivacijsko sredstvo. Ljudje delajo za denar, toda hkrati si želijo, da bi zadovoljili tudi svoje druge potrebe (glej Sliko 3.2). Denarna motivacija ima vrednost le toliko časa, dokler ni stalna in obvezna, saj jo zaposleni sicer dojamejo kot samoumevno (Topovšek 2006).

Po neformalnih pogovorih z zaposlenimi v podjetju X sem ugotovila, da je večina zaposlenih prepričana, da jim neposredni (razen delež od dobička in lastništva podjetja) in posredni (razen plačila rekreacije in službenega vozila) denarni prihodki (glej Tabelo 4.1) pripadajo in jih imajo za samoumevne.

Raziskava, ki jo je izvedla Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, je pokazala, da manj kot dva odstotka zaposlenih v državah Evropske unije prejme delež pri delitvi lastništva podjetja in manj kot osem odstotkov delež pri delitvi dobička podjetja. Iz tega lahko sklepam, da je obseg finančne participacije zaposlenih v evropskih podjetjih relativno majhen. Slovenija je na tem področju še neizkušena, saj je Državni zbor februarja 2008 sprejel Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku. Kljub temu da v naslovu Zakon govori le o udeležbi delavcev pri dobičku, zajema tudi udeležbo v lastništvu družbe oziroma tako imenovano delavsko delničarstvo (Ur. l. RS 25/2008).

4.5 NEDENARNE OBLIKE NAGRAJEVANJA

Nedenarne oblike nagrajevanja zadovoljujejo različne potrebe ljudi v organizaciji. Za določene zaposlene so vedno bolj pomembne potrebe višjega reda, kot so individualni razvoj, potrditev lastnih sposobnosti, samostojnost pri delu, uveljavljanje, status,

pohvale ipd. (Bahtijarevič Šiber 1999, 613-614). Toda vse te oblike so upoštevane šele, ko so zaposleni zadovoljni z denarnimi oblikami, torej plačo.

Nedenarni motivacijski dejavniki zaposlenih so pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, dobra timska klima, delo, polno izzivov, primerno delovno mesto, ugodna razporeditev delovnega časa, možnost izobraževanja in strokovnega usposabljanja, samostojnost pri delu, možnost napredovanja in podajanja svojih zamisli ter soodločanje pri pomembnih odločitvah in postavitvi ciljev podjetja, poznavanje politike, ciljev in poslanstva podjetja, zanesljivost in varnost pri delu (Jurman 1981; Hemingway 1991; Možina in drugi 1998). Nekateri dejavniki so bolj natančno opisani v Tabeli 4.2.

Tabela 4.2: Nedenarne oblike nagrajevanja

DEJAVNIK	OPIS DELOVANJA POSAMEZNEGA NEMATERIALNEGA DEJAVNIKA
Pohvala	Za dobro opravljeno delo si želijo zaposleni potrditve. Le to pridobijo s pohvalami nadrejenih. Če pohvale ne dobijo, se lahko v prihodnje zgodi, da zaposleni ne bodo več motivirani za ustvarjalno delo in podjetje bo imelo slabše poslovne rezultate.
Zanimivo delo	V primeru, da se posameznim zaposlenim zdi delo dolgočasno, enostavno vanj ne vlagajo dovolj truda. Zato se podjetje trudi ponuditi izzivov polno delo, s tem pa doseže tudi boljše delovne rezultate.
Vsebina dela	Posamezni zaposleni bo deloval bolje na področju, kjer ima možnost učenja in strokovne rasti.
Delovni pogoji	Zaposleni si predstavljajo dobre delovne pogoje kot majhen vložen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje neprijetnih fizičnih dejavnikov okolja, kot so hrup, vlaga, prah, neprimerna temperatura ipd.
Delovna klima	Zaposleni bodo bolj odprti, kreativni in bodo vlagali več truda v delo, če bodo v okolju, kjer se počutijo sproščene, zadovoljne in brez pritiskov. Klima, ki omogoča takšne pogoje, je odprta, posvetovalna, kooperativna, osredotočena na posameznika.
Odnosi	Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo, povečuje občutek pripadnosti skupini in prinaša boljši delovni učinek.
Samostojnost pri delu	Posameznik ima pravico do samostojnih odločitev, kadar nastanejo težave v podjetju, si razporeja delovni čas, ter se vključuje v odločanje o splošnih zadevah dela. Samostojnost pri delu je najpomembnejša pri ustvarjalnem delu.
Stalnost in varnost zaposlitve	Stalnost in varnost zaposlitve vplivata na boljše počutje zaposlenih. Dejavniki so pomembni v negotovih razmerah v gospodarstvu.
Vodenje in organizacija dela	Vodje, ki so usmerjeni k zaposlenim, jim posredujejo ohlapna navodila, ki dopuščajo samostojno delo. Ob uspešnem delu zaposlenim izrekajo pohvale in priznanja kot tudi pripombe in graje za nemoten potek dela ob neuspehu.
Napredovanje	Kadar zaposleni vedo, da imajo možnost napredovanja v podjetju, se želijo dokazati nadrejenim in v svoje delo vlagajo več truda, če pa vedo, da te možnosti nimajo, delo opravljajo z minimalnim trudom.
Poznavanje rezultatov svojega dela	Zaposleni bodo bolj motivirani za delo, kadar bodo imeli jasno opredeljene cilje in bodo vedeli, kdaj so jih uspešno realizirali.

Vir: Jurman (1981, 51); Hemingway (1991, 20-21); Možina in drugi (1998, 155).

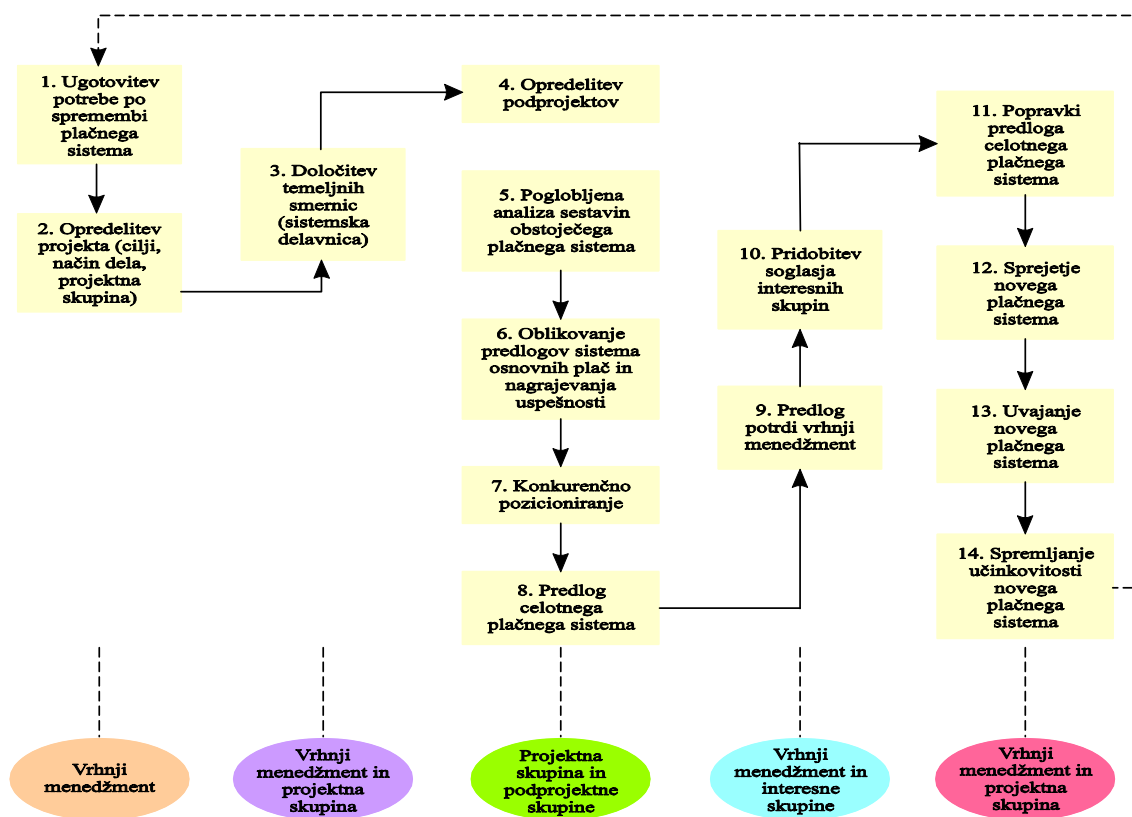
4.6 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Večina strokovnjakov poudarja, da plača ni najpomembnejši dejavnik motiviranja zaposlenih in da so zaposleni najmanj zadovoljni ravno s področjem nagrajevanja in priznavanja dosežkov. Glavni razlog nezadovoljstva, neprepoznavanja in nespodbujanja njihovega dela so prav napačna merila nagrajevanja, ki so posledica napačnih ciljev, ki jih vodje ne znajo dobro postaviti. Prav zaradi tega je oblikovanje sistema plač in nagrajevanja v podjetju zelo nevhvalno delo, saj je na koncu le redko kdo zadovoljen. Kadar podjetje najavi, da bo preoblikovalo plačni sistem, se takoj pojavijo različna pričakovanja. Zaposleni morda pričakujejo višjo plačo, menedžment znižanje stroškov in večjo zavzetost zaposlenih (Zupan 2001, 132).

Učinki uvedbe novega plačnega sistema pa ne delujejo takoj na zavzetost in uspešnost zaposlenih, zato se ponavadi pri menedžmentu pojavi nezadovoljstvo, ker ne zaznajo pravih rezultatov in ker so v preoblikovanje plačnega sistema vložili precej časa. Končne odločitve so zato vedno v rokah vrhnjega menedžmenta, ki mora zagotoviti takšen proces oblikovanja sistema plač, ki bo zagotavljal čim boljšo podporo in rešitev pri izvajanju poslovne strategije in tudi zadovoljstvo zaposlenih.

Proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja je projekt, ki se izvaja po uveljavljenih načelih projektnega menedžmenta. Celotni proces oblikovanja je predstavljen na Sliki 4.2. Povsem na novo postavljajo plačni sistem le v novoustanovljenih podjetjih, pogostejše je spreminjanje že obstoječega.

Slika 4.2: Proces oblikovanja novega sistema plač in nagrajevanja



Vir: Zupan (2001, 134).

Proces oblikovanja³ novega sistema plač in nagrajevanja se v podjetju začne, ko se v podjetju pojavi potreba po spremembi plačnega sistema oziroma ko obstoječi sistem ni več učinkovit. Vključuje procese izbire optimalne sestave nagrad in ugodnosti znotraj najprimernejše strukture in zagotavljanje, da se ti procesi ujemajo s poslovno strategijo⁴ podjetja (Armstrong in Murlis 1998, 68). Podjetja jasno postavijo cilje, kaj želijo doseči z novim sistemom, pri tem pa si lahko pomagajo z določenimi vprašanji, ki jih navajam v Tabeli 4.3.

³ Lipičnik (1998) navaja, da proces oblikovanja novega sistema plač in nagrajevanja poteka v treh fazah. Najprej je potrebno analizirati obstoječe stanje sistema. V drugi fazi postavimo cilje, v tretji pa načrtujemo, kako bomo nov oblikovani sistem uravnali in nadzorovali njegovo delovanje.

⁴ Strategija opredeljuje način, kako bo organizacija prišla do zelenega cilja (Pučko 2002, 284).

Nadalje je potrebno pri oblikovanju sistema nagrajevanja najprej opredeliti, komu je sistem namenjen, oblikovati proračun, opredeliti dejavnike nagrajevanja in sestavo posameznih faktorjev ter definirati način in čas izplačevanja nagrad. V proces razvijanja sistema nagrajevanja morajo biti vključeni vsi zaposleni, ki bi s svojim delom lahko prispevali k uspešnosti podjetja. Dejavniki nagrajevanja morajo biti merljivi, jasni, transparentni, enostavni, ne sme jih biti preveč (uporabimo jih le nekaj, npr. učinkovitost, kakovost, prenos znanja), da jih lahko posamezni zaposleni preverijo in da ne povzročijo nepreglednosti sistema. Zaposleni naj bi natančno vedeli, kaj je njihova delovna naloga in kakšen učinek morajo doseči, delodajalci pa določijo zgornjo mejo, do katere se lahko oblikuje proračun za plače in nagrajevanje, ki bo sprejemljiv tako za njih kot za zaposlene (Zupan 2001, 134).

Tabela 4.3: Vprašanja pri sprejemanju strateških odločitev o oblikovanju sistema plač in nagrajevanja

VRAŠANJE	POMEN VPRAŠANJA
Kakšna je vloga sistema plač in nagrajevanja v povezavi s človeškimi viri?	Povezano z zaposlovanjem in varnostjo zaposlitve, z usposabljanjem in razvojem ter z odnosi med menedžmentom in zaposlenimi.
Kako zagotoviti konkurenčnost plač?	Zagotovimo jo na osnovi višine osnovne plače, izplačil na osnovi uspešnosti ter drugih izplačil in ugodnosti v primerjavi s tekmeci.
Kakšna naj bo notranja struktura plač?	Določimo merila za osnovno plačo, plačo za različna delovna mesta, določimo razpon med zgornjo in spodnjo mejo plače ter število plačnih razredov.
Kako urediti komuniciranje in administrativna opravila, povezana s sistemom nagrajevanja?	Vprašanja vplivajo na občutek poštenosti, pravičnosti in vplivnosti pri določanju plač in nagrad menedžerjev.

Vir: Zupan (2001, 124).

4.7 TRENDI OBLIKOVANJA SISTEMOV NAGRAD

Posledica globalizacije poslovanja, vedno večje konkurenčnosti na trgu in uvajanje informacijske tehnologije je povzročila tudi precej sprememb v sistemu plač in nagrajevanja. Podjetja so se morala zaradi tega usmeriti k strankam, se nenehno spreminjati in prilagajati, povečevati znanje in inovativnost. Novosti in spremembe pri oblikovanju plač in nagrajevanja so navedene spodaj.

Tradicionalne strukture zamenjujejo karierni pasovi, ki odpravljajo ozko opredeljena delovna mesta. S tem se povečuje fleksibilnost podjetja, saj se zmanjšuje število plačnih razredov, omogočeno je enostavnejše prehajanje z enega na drugo delovno mesto ter prilagajanje plač razmeram na trgu. *Usmerjenost v prihodnost* – tradicionalni sistemi so nagrajevali pretekle dosežke. Novi sistemi nagrajevanja pa so usmerjeni v prihodnost in skušajo podpirati prihodnje poslovne načrte. Podjetja dosežejo to, da nagrajujejo pridobivanje novih znanj in zmožnosti. *Večji delež plačila po uspešnosti je namenjen tistim, ki najbolj vplivajo na poslovanje* – zaradi večjega vpliva na poslovanje imajo plačni razredi, ki so višje na hierarhični lestvici, tudi pravico do višjega zneska plačila po uspešnosti. *Naraščanje pomena dolgoročnih spodbud* – take načine nagrajevanja ponavadi močno spodbujajo tudi države s svojo davčno politiko. *Težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja* – sistem spodbuja želeno vedenje zaposlenih za doseganje ciljev na način, da zaposleni jasno vidijo vpliv različnih načinov svojega vedenja na končno izplačilo in nagrado. *Konkurenčno umeščanje* – delodajalec primerja svoj sistem nagrajevanja s konkurenco, s čimer preverja upravičenost svojih stroškov za plače in nagrajevanje in istočasno zagotavlja, da je privlačen za najboljše kadre. *Povečanje gibljivega deleža plače na vse zaposlene* – včasih delodajalci in zaposleni sklenejo sporazum in osnovno plačo znižajo pod trenutno veljavno raven. Torej je razmerje med gibljivim in fiksnim deležem plače izrazito v korist gibljivega dela, ki pa je praviloma vezan na dolgoročno uspešnost podjetja. Torej imajo zaposleni možnost prejemati višje končno plačilo, toda le če so pri svojem delu uspešni. *Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih* – podjetja so po tradicionalnih sistemih razmišljala o tem, kdo ni upravičen do nagrad, in s tem izključevala zaposlene. Danes pa želijo, da je v

sistem nagrajevanja vključenih čim večje število zaposlenih, saj se zavedajo, da tako krepijo pripadnost podjetju (Možina 2002, 318-320).

Zupanova (2001, 129-131) zazna spremembe v povečanju gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene, povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja, kjer sistem nagrajevanja prispeva k postopnemu spreminjanju obstoječe strukture lastništva podjetja, prenos odgovornosti s sistema na menedžerje, težnjo k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja; prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in spretnosti. Osnovna plača naj bi temeljila na vrednosti posameznika in njegovih zmožnostih, saj se učeča organizacija vedno bolj uveljavlja; gre za partnerski odnos in vključevanje zaposlenih. Organizacije se zavedajo, da le vključenost zaposlenih v sistem nagrajevanja krepi skupno privrženost podjetju in zavzetost za doseganje skupnih rezultatov, konkurenčno pozicioniranje, pri čemer podjetje teži k povečanju tržne privlačnosti za najboljše kadre, raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine. S tem podjetje povečuje usklajenost sistema s poslovno in kadrovske strategijo ter z okoljem, kar je usmerjenost v prihodnost. Novi sistemi želijo podpirati prihodnje poslovne načrte, s tem, da nagradijo pridobivanje novih znanj in zmožnosti, plačilo po uspešnosti pa vežejo na dolgoročne spodbude, kot so delnice in delniške opcije. Stari, tradicionalni sistemi pa so nagrajevali pretekle rezultate.

4.8 CILJI IN UČINKOVITOST NAGRAJEVANJA

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti *izvajanje poslovne strategije* podjetja ter tako *prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti*. Da bi sistem nagrajevanja dosledno podpiral izvajanje strategije podjetja, naj bi zadostil naslednjim zahtevam (Zupan 2001, 122): prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost, nadzirati stroške dela in jih zadržati v načrtovanih okvirjih, izpolnjevati zahteve iz zakonov in predpisov, privlačiti nove, visoko usposobljene kadre, motivirati zaposlene.

Najpomembneje je, da zaposleni razumejo, kaj si vodstvo prizadeva doseči s svojim sistemom nagrajevanja. Če to razumejo, se bolj potrudijo in bolje opravljajo svoje delo in s tem hkrati prispevajo tudi k večji učinkovitosti podjetja. Sistem je potrebno skrbno načrtovati, seznaniti z njim zaposlene in sprejemati pritožbe nanj, ga dopolnjevati in dograjevati. Bolj, kot so usklajene zahteve podjetja in nagrade zaposlenih, toliko bolj so izpolnjeni poslovni cilji (Treven 1998, 219).

Učinkovita, primerna in optimalna nagrada pomeni, da je posameznik z njo zadovoljen, da ima zanj določeno vrednost ter predstavlja motiv za nadaljnje uspešno delo, hkrati pa je finančno in stroškovno učinkovita tudi za podjetje, saj nagrada, ki predstavlja prevelike stroške, zmanjšuje učinkovitost le tega.

Nagrade naj bi bile tudi *opazne* drugim zaposlenim, saj nagrajeni tako zadovolji potrebo po priznanju in spoštovanju. Opaznost nagrad v podjetju dosežejo z ukinitvijo tajnosti plač, kar pa lahko privede do nezadovoljstva in konfliktov med zaposlenimi, saj bi z medsebojno primerjavo ugotovili, da obstaja neenakost pri nagrajevanju.

Sistem nagrajevanja mora biti *pravičen in enakopraven*, toda posamezniki različno dojemajo pojem pravičnosti, kar je pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Pravičnost se nanaša na zaznavanje razlik med prejemki, ko zaposleni za enako delo dobijo različno plačilo. Na občutek nepravičnosti se ljudje odzovejo različno, nekateri delajo več, da bi s tem opravičili večje prejemke od drugih, ali pa delajo manj in iščejo druge načine, da nadomestijo primanjkljaj. Nekateri delodajalce tudi zapustijo (Bezjak 2006).

Težko je izdelati pošten, pravičen in objektivni sistem plač in nagrajevanja, saj so ljudje nagnjeni k medsebojnemu primerjanju in pravičnost različno dojemajo. Zato je potrebno veliko pozornosti nameniti komuniciranju in razlagi sistema, da ga zaposleni spoznajo in dobijo povratne informacije o svojem delu. Pri oblikovanju lahko upoštevamo tri osnovne tipe pravičnosti: zunanja (raven, do katere organizacija plačuje primerljiva dela kot druge organizacije); notranja (notranja relativna vrednost med posameznimi deli organizacije); individualna oziroma poslovna (raven, do katere se plača razlikuje med

posamezniki glede na njihove prispevke pri delu in doseženih poslovnih rezultatih) (Zupan 2001, 122; Merkač Skok 2005, 200).

Gruban (2006, 21) pravi, da naj bi teoretično idealen sistem nagrajevanja vseboval 25-50 odstotkov denarnega nadomestila, ki temelji na enostavnem, vendar uravnoveženem kazalniku uspešnosti s tremi do šestimi postavkami. Razlikovanje med najmanj in najbolj uspešnimi glede plačila bi moralo biti v razmerju 1:3 do 1:5, pri čemer bi morali biti najmanj uspešni jasno in razvidno plačani pod povprečjem panoge. Uspešna vpeljava teh načel bi zagotovila manjši skupni izdatek za plače (manj zaposlenih, toda bolje plačanih). Najboljši bi napredovali, ker so stimulirani z višjim plačilom ter se bodo težko odločili, da bi odšli h konkurenci. Najslabši bi dobili sporočilo, da naj si poiščejo delovno mesto, ki bo tudi njim omogočalo napredovanje.

Podjetja se zavedajo, da ni idealnega sistema nagrajevanja, ki bi zadovoljil vse zaposlene in vse pogoje, saj bi za podjetje predstavljal prevelik strošek. Trudijo se oblikovati jasne, preproste in pregledne sisteme nagrajevanja, ki vključujejo tako denarno kot nedenarno nagrajevanje, da bi z njimi motivirali in zadovoljili čim večje število zaposlenih.

4.9 PREDNOSTI IN SLABOSTI DENARNEGA IN NEDENARNEGA NAGRAJEVANJA

Nedenarne nagrade in priznanja so učinkovito orodje vodenja, ker lahko z njimi nagrajimo takoj po določenem dosežku. Tako je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Z nedenarno nagrado zaposleni dobijo občutek dosežka, potrditve, varnost, možnost osebne rasti in pozitivne samopodobe, cenjenost njihovega dela itd. Nedenarne nagrade prihajajo v današnjem času v ospredje, saj predstavljajo velik del motiviranja zaposlenih. Vrsta in obseg uporabe le-teh je odvisna od kakovosti menedžmenta, načina vodenja in lastnega dela. Namen nadenarnih nagrad je zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik 1998, 247).

Denarno nagrajevanje in načini uporabe le-tega so predmet številnih polemik, saj naj bi bilo denarno nagrajevanje učinkovito, a hkrati večinoma le kratkotrajno motivacijsko sredstvo zaposlenih ter nosi sporočilo, koliko so zaposleni cenjeni, ne pa tudi, zakaj. Iz Tabela 4.4 so razvidne prednosti in slabosti denarnega nagrajevanja (Zupan 2001, 211).

Tabela 4.4: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

PREDNOSTI	SLABOSTI
so zaželenne	niso obstojne
so preproste	so vsakdanje
so lahko razumljive	težko jih nadgradimo
so lahko dodatna spodbuda	lahko postanejo samoumevne

Vir: Zupan (2001, 211).

Denarne nagrade so poleg osnovne plače, bonusov in različnih dodatkov tudi denarne stimulacije, ki v praksi največkrat izvirajo iz interno opredeljenih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenih. Mihalič (2006, 217) priporoča, da denarno nagrajevanje izvira iz gibljivega dela plače, ki je vezan na uspeh posameznika. Zupanova in Svetlik (2009, 560) pravita, da so denarne nagrade preproste in lahko razumljive. Hkrati trdita, da imajo denarne nagrade tudi svoje slabosti. Denar lahko hitro zapravimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh prejeli, in zaradi tega ne prinaša globlje vrednosti. Zaposleni se na denarne nagrade hitro privadijo in te postanejo samoumevne. Težko jih je nadgraditi, saj zaposleni pričakujejo vedno višje zneske nadaljnjih nagrad.

4.10 VREDNOTENJE DELA

Osnova vrednotenju dela so analiza dela in izdelani opisi delovnih mest, ki vsebujejo osnovne podatke o delovnem mestu (Zupan 2002, 305). Omenjen proces omogoča racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje pravične plačne strukture, pomaga

urejati delovna razmerja med različnimi vrstami dela v podjetju, zagotavlja oblikovanje in sprejemanje pravih odločitev o razvrščanju del in plačnih razmerij, določa stopnjo, do katere se za enaka dela določa enako plačilo (Treven 1998, 220).

4.11 METODE VREDNOTENJA DELA

Metode vrednotenja dela se razlikujejo po številu elementov vrednotenja pri delovnih mestih, po zapletenosti in načinu obravnavanja delovnih mest. Točkovne metode uporabljamo v organizacijah, kjer je veliko delovnih mest. Kjer je manjše število delovnih mest, pa uporabljamo sumarne metode. V organizaciji so delovna mesta strokovno in odgovorno ovrednotena po enaki metodologiji, kjer za razvoj in vzdrževanje sistema nekdo tudi odgovarja (Merkač Skok 2005, 202). Poznamo dve veliki skupini vrednotenja dela:

Globalne ali sumarne metode, kjer se delovna mesta vrednotijo kot celota z vidika zahtevnosti ali pomena za organizacijo. Med globalnimi metodami (Zupan 2002, 305) je najbolj razširjena **metoda razvrščanja dela**, ki je najcenejša, najpreprostejša in najhitrejša metoda vrednotenja dela. Ocenjevalci razvrstijo dela po pomembnosti in zahtevnosti, pri tem pa ne uporabljajo nikakršnih primerljivih kriterijev. Metoda je primerna, kadar združimo delovna mesta v skupine po zahtevnosti in jih nato uvrstimo v naprej določene plačne razrede. Najpogostejši načini razvrščanja so (Zupan 2002, 305):

- *klasično rangiranje*, kjer delovna mesta razporedimo od najbolj zahtevnega do najmanj zahtevnega,
- *metoda lupljenja*, kjer iščemo skrajnosti. Najprej določimo najbolj in najmanj zahtevno delovno mesto, nato naslednje najbolj in najmanj zahtevno itd.
- *primerjava v parih*, kjer vsako delovno mesto primerjamo z vsakim drugim. Tako dobimo vrstni red glede na pogostost ocene večje zahtevnosti v parih.

V to skupino uvrščamo tudi **metodo razporejanja**, kjer že v naprej določimo število rangov ali razredov, kamor razporejamo vrste dela. Dela ocenjevalci razporejajo v

razrede glede na zahtevano stopnjo izobrazbe, odgovornosti do podrejenih, znanja in spretnosti za določeno delo, povezanosti z drugimi oddelki. V praksi morajo podjetja paziti, da teh razredov ni preveč. Pri tej metodi se največkrat pojavijo nesoglasja glede razporejanja del v posamezne razrede (Treven 1998, 222-223).

Analitične metode omogočajo primerjavo na osnovi vnaprej določenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic. Rezultati so izraženi na intervalnih skalah, kar pomeni, da izvemo, katero delo je zahtevnejše in za koliko (Lipičnik 1998, 217). Med analitične metode uvrščamo:

- *Metoda primerjave faktorjev*, ki je zadnje čase najbolj uveljavljena metoda. Pri tej metodi vnaprej opredelimo tri do pet kriterijev (kompleksnost dela, delovni pogoji, odgovornost, usposobljenost, stopnja samostojnosti, napor itd.), s katerimi lahko razlikujemo delovna mesta. Vsakemu kriteriju nato pripišemo ustrezno utež ter mu s tem dodelimo ustrezno težo v celotnem postopku vrednotenja. Naslednji korak je, da jim dodelimo merilo stopnje in dodamo število točk. Na koncu za vsako delovno mesto zmnožimo število točk za vse kriterije in ustrezne uteži. Dobljeni rezultat nam pove razvrstitev dela po zahtevnosti.
- *Točkovno ocenjevanje* je najpogosteje uporabljena analitična metoda, ki je še podrobnejša od metode primerjave faktorjev. Od nje se razlikuje po tem, da je delovno mesto ocenjeno z večjim številom podrobno opredeljenih meril oziroma kriterijev. Uporaba tega načina za določanje osnovne plače je vedno manj smiselna, ker se pojavljajo številne spremembe glede opravljanja določenega dela (Zupan 2002, 305-306).

4.12 ELEMENTI VREDNOTENJA DELA

Elemente vrednotenja dela v osnovi ločimo na dve skupini, ki se razlikujeta od posameznih značilnosti podjetja, v katerem se uporabljata. Poznamo *tarifne skupine*, ki so opredeljene s stopnjo strokovne izobrazbe, in *plačne razrede*, ki so opredeljeni z

zahtevnostjo dela znotraj tarifne skupine. Znotraj posamezne tarifne skupine so ponavadi delovna mesta razvrščena v plačne razrede na osnovi zahtevanih znanj, izkušenj pri delu, odgovornosti dela, umskega in fizičnega napora. Na osnovi teh elementov se določijo količniki izhodiščnih plač, ki izhajajo iz zahtevnosti delovnih mest oziroma plačnih razredov. Vse to pa je opredeljeno v pravilniku o plačah ali v kolektivnih pogodbah (Združenje delodajalcev Slovenije, Kolektivna pogodba X gospodarstva).

Podjetja se zaradi novih zahtev po znanju in fleksibilnosti poslovanja vedno pogosteje odločajo ovrednotiti delo na podlagi spretnosti in znanj posameznih zaposlenih. Zaposleni poleg osnovne plače dobi dodatke, ki so odvisni od uspešnosti, zmožnosti, izkušenj. Dodatke lahko vključimo v osnovno plačo ali kot del gibljive plače. Ker nagrade zaposlene motivirajo le kratkoročno in zagotavljajo le trenutno pripadnost in vdanost, se zaposleni vrnejo k ustaljenemu vedenju, kadar občutijo pomanjkanje nagrad. Podjetje mora zaradi tega nameniti veliko časa in pozornosti v ustrezno oblikovanje sistema nagrajevanja svojih zaposlenih (Merkač Skok 2005, 202-203). Temelj za stimulacijo in nagrajevanje pa je natančno izdelan sistem ocenjevanja delovne uspešnosti.

4.13 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces, v katerem je potrebno opredeliti pričakovanja, seznaniti zaposlene z nameni ocenjevanja, predstaviti, kako bodo dobljeni rezultati uporabljeni, predstaviti metodologijo ter roke ocenjevanja (Mihalič 2006a, 42). Prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno, ko doseže zastavljene cilje in je plača zaposlenih odvisna od le-teh. Cilji naj bodo dobri, realni in ustrezno zasnovani, povezani s trdim delom in podjetje naj se trudi, da jih uresniči (Shinn 1999, 183).

Posameznikova uspešnost in učinkovitost je odvisna od številnih dejavnikov, kot sta motivacija in usposobljenost za delo (notranji dejavniki) ali od tehnologije in organizacije (zunanji dejavniki). Na zunanje dejavnike posamezni zaposleni nimajo

vpliva. Jereb (1992, 240) meni, da je delovna uspešnost odvisna predvsem od notranjih dejavnikov, in sicer od usposobljenosti posameznika, njegovih veščin, znanj in motivacije za delo. Količina, kakovost, gospodarnost dela, inovativnost, inventivnost so osnova za določanje delovne uspešnosti. Zaposlene je potrebno obveščati o uspešnosti njihovega dela, ki je lahko ocenjeno individualno ali skupinsko, ter jih vnaprej seznaniti z določenimi merili (Galič in Kruhar Puc 2005, 22).

Zaposlenim podjetje podeljuje denarne in nedenarne nagrade, kadar ugotovi, da so delovno uspešni, saj presegajo normalna delovna določila in rezultate dela. Zaposleni naj vidijo, da imajo od uspešnosti podjetja, ki je rezultat njihovega dela, kakšno korist, pa naj bo to denarna korist ali možnost napredovanja, dodatnega izobraževanja, osebnega razvoja, pohvale itd. ter ustvarjanje še boljših rezultatov, kar je osnovna naloga učinkovitega sistema spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti. Potrebno je izbrati tak sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bo vodil k uresničitvi ciljev podjetja in zaposlenih.

4.14 NAMEN OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Namen ocenjevanja delovne uspešnosti je pridobivanje koristnih informacij, na podlagi katerih lahko sprejemamo določene odločitve, na podlagi primerne nagrajevanja povečamo motivacijo zaposlenih za delo in tako spodbudimo boljši odnos do dela in organizacije. Hkrati je ocena delovne uspešnosti nadzor dela in osnova za napredovanje (upoštevamo razvojne možnosti in interese posameznika) kot tudi ugotavljanje prednosti in slabosti sodelavcev, načrtovanje njihove kariere, služi tudi za kadrovske selekcije zaposlenih (Rozman in drugi 1993, 244). Med namene ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih poleg diferenciacije plač štejemo tudi prenehanje dela, premestitve na drugo delovno mesto, potrebe po izobraževanju, povratno informacijo in s tem povezano uspešnejše komuniciranje in vodenje (Možina 2002, 220).

4.15 RAVNI UGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Uspešnost se ustvarja na različnih ravneh, zato je ugotavljanje možno in smiselno, tako kot se ustvarja in izkazuje. Ugotavljamo jo lahko (Uhan 2000, 65-67):

- *individualno za posameznega delavca* – takšno ocenjevanje je najbolj neposredno in motivacijsko učinkovito, saj posameznik usmerja svoje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem,
- *skupinsko za delovno povezano skupino delavcev* – vsaka posamezna delovna skupina ima program, ki določa obseg, kakovost stroške in usposobljenost zaposlenih za izvajanje le-tega. Prednosti nagrajevanja v okviru delovnih skupin so dobro sodelovanje med zaposlenimi, dober nadzor, zmanjševanje odsotnosti z dela in ustreznejšo delitev dela. Med slabosti pa lahko štejemo nezaupanje med delavci, preveliko število prevzetih nalog, in da tisti delavci, ki doprinesejo najmanj v skupini, dobijo enak delež plačila oziroma nagrade,
- *kolektivno za vse delavce* – uspešnost v kolektivu se izkazuje predvsem s kazalniki uspešnosti, kjer se posamezniku neposredno pokaže, kako njegov individualni prispevek vpliva na uspešnost celotne organizacije.

4.16 METODE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih poteka s pomočjo objektivnih in subjektivnih metod, ki so usmerjene na vedenje posameznika in dosežene rezultate, ki temeljijo na ocenjevanju, merjenju in kombiniranju metod (Merkač Skok 2005, 209-210). Pred začetkom ocenjevanja moramo opredeliti merila za ocenjevanje. Ocenjevalci so ponavadi vodje, ki uporabljajo kvantitativne in kvalitativne kriterije ocenjevanja.

V zadnjem času se v podjetjih za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznikov vse bolj uporablja metoda 360⁰ predvsem za letne razgovore, za določitev napredovanja, nagrajevanja in celo za določanje plač (Gruban 2005, 22). Še vedno se najpogosteje uporabljajo ocenjevalne lestvice (grafične, numerične, opisne), sistemi direktnega

primerjanja, sistemi označevanja in sistemi kritičnih točk (Lipičnik 1996, 98-99). Zaradi odpovedovanja klasičnega vrednotenja delovne uspešnosti vodij (temelj so letni razgovori) so začeli absolutne metode ocenjevanja dopolnjevati z relativnimi metodami (primerjava vodij med seboj), kar preprečuje nerealnost ocen (Gruban 2006).

5 ŠTUDIJA PRIMERA: INTERNO KOMUNICIRANJE IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU X

Podjetje, ki sem ga izbrala za študijo primera, ne želi biti imenovano, zato ga imenujem podjetje X. Podatke za analizo sem pridobila predvsem z analizo sekundarnih virov, s pogovori vodij različnih oddelkov in z zaposlenimi.

5.1 PODJETJE X

Začetki podjetja segajo že v leto 1896. S svojim delovanjem je omogočila visoko kakovost življenja in tehnološki razvoj. Storitve in izdelke, ki jih ponuja, pa so vpleteni v našo vsakdanjost tako močno, da so postali samoumevni, saj nas spremljajo na vsakem koraku. Podjetje je vse do leta 2007 spadalo med javna podjetja. Do 30. junija 2007 je bilo eno od petih slovenskih distribucijskih podjetij, ki so opravljala gospodarsko javno službo systemskega operaterja distribucijskega omrežja.

S 1. julijem 2007 pa je bila v skladu z evropsko direktivo izvedena pravna in funkcionalna ločitev systemskega operaterja omrežja od tržnih dejavnosti in s tem je podjetje izgubilo status javnega podjetja. Še vedno pa ostaja lastnik infrastrukture, ki jo daje v najem. V skladu s Pogodbo o najemu infrastrukture in izvajanju storitev za systemskega operaterja distribucijskega omrežja izvaja za podjetje Y različne storitve, kot so vzdrževanje infrastrukture in organiziranje dežurne službe, vodenje in obratovanje omrežja, razvoj, načrtovanje in vlaganja v infrastrukturo, priprava in vodenje investicij, spremljanje in ugotavljanje kakovosti oskrbe, izvajanje merjenja, priprava in izvajanje programov za izboljšanje učinkovitosti, izvajanje storitev dostopa

do distribucijskega omrežja in drugih storitev za uporabnike in izvajanje drugih storitev za potrebe podjetja Y.

Skupne strokovne službe so organizirane v okviru OE⁵ Skupne storitve, Računovodsko-finančne storitve in Tehnična podpora. Lokacijsko se posamezne dejavnosti izvajajo na sedežu uprave v Ljubljani in na petih distribucijskih enotah.

Struktura organizacije podjetja je prikazana na Sliki 5.1.

Slika 5.1: Organizacijska shema podjetja X



Vir: Letno poročilo podjetja X (2009).

Organizacijska struktura podjetja nakazuje, da informacije prihajajo od uprave družbe vertikalno, večinoma enosmerno, do posameznih oddelkov (prikazane na levi strani

⁵ OE - kratica za organizacijsko enoto.

slike) in organizacijskih enot. Po pogovorih z vodji oddelkov informacije krožijo horizontalno (glej Sliko 2.1) tekoče znotraj oddelkov, med oddelki pa se informacije izgubljajo ali načrtno zadržujejo, kar privede do težjega opravljanja vsakodnevnih nalog. Predlogi za izboljšavo so podani v predlogih za menedžment.

V podjetju X se je v letu 2009 na podlagi sklepa, sprejetega na 14. redni skupščini družbe, pričel postopek priprave in izvedbe vseh potrebnih postopkov s ciljem prestrukturiranja družbe, z namenom ločitve omrežne in tržne dejavnosti v skladu z zahtevami zakonodaje in revizijskega poročila Računskega sodišča RS.

Upravljanje družbe izhaja iz Zakona gospodarskih družbah (Ur. l. RS 42/2006), statuta (Statut družbe) ter pravic in odgovornosti organov vodenja in upravljanja družbe. Družba ima uveljavljen dvotirni sistem upravljanja. Odnosi med posameznimi organi so uveljavljeni na podlagi medsebojne delitve pravic in obveznosti. Uprava poroča o poslovanju družbe nadzornemu svetu, ki spremlja njeno poslovanje in sprejema odločitve. Delničarji⁶ na skupščini odločajo o prihodnjem poslovanju družbe. Družba je redno notranje in zunanje revidirana. Družba skladno z zakoni obvešča javnost.

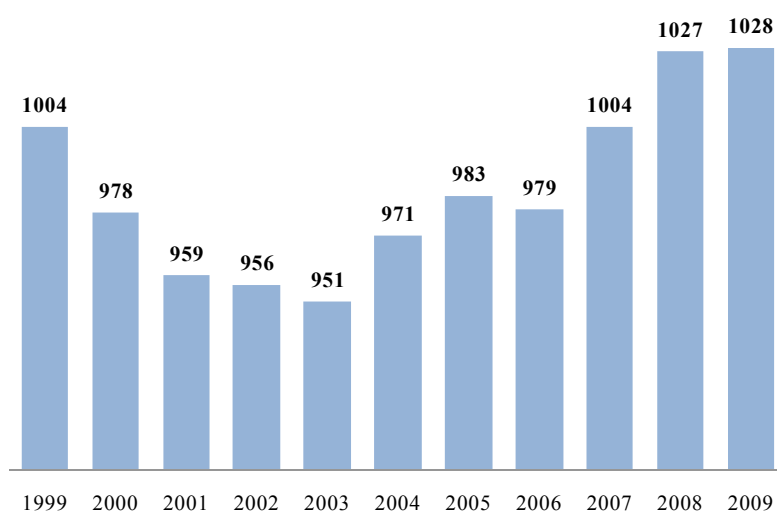
V družbi se zavedajo, da so ljudje pomemben del zgodbe o uspehu. Zavzetost zaposlenih k ustvarjanju nadpovprečnih delovnih rezultatov spodbujajo s ciljno usmerjenim sistemom upravljanja in razvoja človeških virov. Intelktualni kapital družbe plemenitijo s stalnim izobraževanjem, saj znanje predstavlja investicijo za prihodnost in obstoj na trgu.

Med temeljna področja upravljanja s kadri poleg premišljene politike zaposlovanja zagotovo sodi še zagotavljanje učinkovitega sistema nagrajevanja in napredovanja, skrb za nenehno izobraževanje in razvoj zaposlenih ter spremljanje njihovega zadovoljstva (Letno poročilo podjetja X 2009).

⁶ Ob koncu leta 2009 je imela družba skupno 1.221 delničarjev, od tega 71 pravnih in 1.150 fizičnih oseb. Število delničarjev se je leta 2009 v primerjavi s predhodnim letom zmanjšalo za 4 delničarje.

Na podlagi letnih poročil podjetja X in opravljenimi neformalnimi pogovori z direktorji posameznih organizacijskih enot lahko sklepam, da skrbijo za dobro kadrovske politiko, sistem plač in nagrajevanja, interno komuniciranje, izobraževanje in napredovanje zaposlenih. Postavlja se mi vprašanje, kako lahko skrbijo za svoje zaposlene, če dejansko ni posrednih dejavnikov (rezultati raziskav, anket, opazovanja ipd.), ki bi dejansko razkrivali zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom, organizacijsko klimo, internim komuniciranjem, sistemom plač in nagrajevanja itd. Tako lahko le na podlagi Grafa 5.1 sklepam, da so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom. Menim pa, da so razlogi, da zaposleni ostajajo v podjetju, lahko tudi strah pred menjavo delovnega mesta, konkurenčnostjo delovne sile na trgu, specifični izobrazbi zaposlenih, v mnenju, da je bolje imeti slabšo zaposlitev, kot je sploh ne imeti itd.

Graf 5.1: Fluktuacija zaposlenih na dan 31. 12. v obdobju 1999 – 2009



Vir: Letno poročilo podjetja X (2009).

Za leto 2010 podjetje X načrtuje zmanjšanje števila zaposlenih, saj ne bodo nadomeščali vseh upokojitev. Na posameznih področjih dela se bodo kadrovske primanjkljaji reševali s prerazporeditvami. Na terenu, kjer je primanjkljaj zaposlenih večji zaradi zdravstvenih omejitev posameznikov, pogostih bolniških odsotnosti zaradi posledic poškodb ali

hujših boleznih ter upokojitev, pa bodo zaposlili le nekaj delavcev. Načrtujejo, da bo konec leta 2010 v družbi zaposlenih 1009 delavcev, to je za 19 delavcev manj kot v letu 2009 (glej Tabelo 5.1).

Tabela 5.1: Plan zaposlovanja za leto 2010 po organizacijskih enotah

OE	Stanje		Plan		Razlika
	31.12.2009	Povečanje	Zmanjšanje	31.12.2010	
1	2	3	4	5	6=5-2
Storitve za uporabnike	55			55	0
Obratovanje in razvoj DO	82			82	0
Storitve na DO	737	10	-26	721	-16
Nakup in prodaja EE	20			20	0
Skupne storitve	31		-1	30	-1
Računovodsko finančne storitve	45		-2	43	-2
Tehnična podpora	58			58	0
Zaposleni skupaj	1028	10	-29	1009	-19

Vir: Izvršna direktorica OE Računovodsko-finančne storitve podjetja X (2010).

Čisti dobiček podjetja je eden izmed kazalnikov njegove uspešnosti. Podjetje je poslovno leto 2008 zaključilo s čistim dobičkom v višini 160,4 tisoč EUR. Dobiček pred obdavčitvijo je znašal 295,5 tisoč EUR in je bil polovico nižji od načrtovanega, glede na realizacijo predhodnega leta pa je bil manjši za 818,7 tisoč EUR (glej Tabelo 5.2).

Slabši poslovni rezultat je v tem letu je v prvi vrsti posledica upoštevanja izrečene globe. V primeru, da globa v višini 3.533,4 tisoč EUR ne bi bila upoštevana v poslovnem izidu, bi čisti dobiček za leto 2008 znašal 3.693,8 tisoč EUR in bi bil 3,3-krat višji kot leta 2007.

Podjetje je v letu 2009 poslovalo z dobičkom v višini 976,8 tisoč EUR, to je za 816,4 tisoč EUR več od doseženega v predhodnem letu (glej Tabelo 5.2).

Tabela 5.2: Poslovanje podjetja od leta 2005-2009

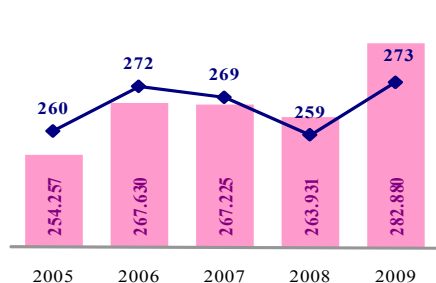
	2005	2006	2007	2008	2009
Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	254.256.736	267.629.540	267.224.600	263.930.813	282.880.411
v. indeks		105,3	99,8	98,8	107,2
Čisti poslovni izid (v EUR)	7.448.622	9.238.145	1.114.185	160.369	976.786
v. indeks		124,0	12,1	14,4	609,1
EBIT (v EUR)	8.282.037	7.034.543	838.545	7.568.049	2.294.692
v. indeks		84,9	11,9	902,5	30,3
Dodana vrednost (v EUR)	52.548.640	53.780.825	48.310.347	60.126.808	57.158.258
v. indeks		102,3	89,8	124,5	95,1
Investicije (v EUR)	27.208.088	41.893.040	42.200.842	45.517.557	47.524.310
v. indeks		154,0	100,7	107,9	104,4
Prevzem	3.798.986	3.945.427	4.052.875	4.136.255	4.036.156
v. indeks		103,9	102,7	102,1	97,6
Število	306.027	309.155	315.945	320.639	323.997
v. indeks		101,0	102,2	101,5	101,0
Število zaposlenih na dan 31.12.	983	979	1.004	1.027	1.028
v. indeks		99,6	102,6	102,3	100,1
Vsa sredstva na dan 31.12. (v EUR)	352.826.840	381.258.922	412.776.591	446.204.740	480.542.867
v. indeks		108,1	108,3	108,1	107,7
Kapital na dan 31.12. (v EUR)	258.602.963	261.078.788	260.626.562	260.595.960	261.758.876
v. indeks		101,0	99,8	100,0	100,4
Knjižna vrednost delnice na dan 31.12. (v EUR)	6,62	6,67	6,66	6,65	6,68
v. indeks		100,7	99,9	99,9	100,4

Vir: Letno poročilo podjetja X (2009).

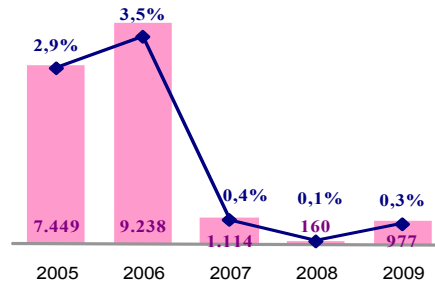
Čisti prihodki od prodaje so bili v letu 2008 realizirani v višini 263.931,8 tisoč EUR, v letu 2009 pa v višini 282.880,4 tisoč EUR, to je za 1 % nižje od planiranih, v primerjavi z doseženimi v letu 2008 so bili predvsem zaradi višjih prihodkov od X prodaje višji za 7,2 % (glej Graf 5.2).

Graf 5.2: Poslovanje podjetja od leta 2005-2009

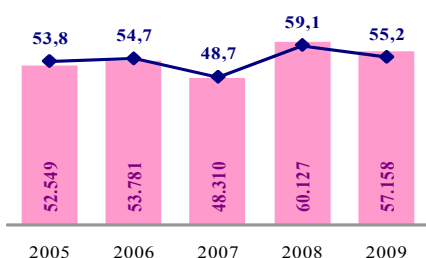
Čisti prihodki od prodaje (v tisoč EUR)
Čisti prihodki od prodaje / zaposlenega* (v tisoč EUR)



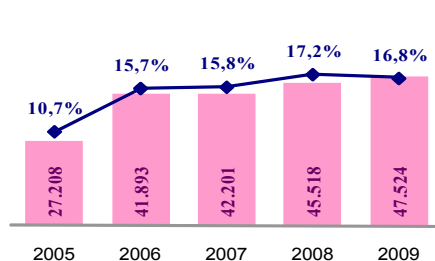
Čisti poslovni izid (v tisoč EUR)
Čista dobičkonosnost prihodkov (v %)



Dodana vrednost (v tisoč EUR)
Dodana vrednost / zaposlenega* (v tisoč EUR)



Investicije (v tisoč EUR)
Investicije / čisti prihodki od prodaje (v %)



*Izračun na povprečno število zaposlenih.

Vir: Letno poročilo podjetja X (2009).

5.2 POSLANSTVO IN VIZIJA

Poslanstvo podjetja X je celovita, kakovostna, zanesljiva ter konkurenčna oskrba uporabnikov in s tem povezanimi storitvami, ki temeljijo na že več kot 110-letni tradiciji podjetja (Letno poročilo podjetja X 2009).

Vizija podjetja X je ostati vodilno slovensko in evropsko prepoznavno oskrbovalno podjetje z lastno blagovno znamko na področju razdeljevanja in proizvodnje z izkoriščanjem obnovljivih virov ter s tem povezanih storitev.

Podjetje se že desetletje zaveda pomena in prednosti urejenosti poslovanja po načelih dobre prakse. Tako ima kar štiri širša poslovna področja, urejena na standardiziran način po standardih iz skupine ISO (Letno poročilo podjetja X 2009):

- Sistem vodenja kakovosti po ISO 9001,
- Sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001,
- Sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu OHSAS 18001 in
- Sistem upravljanja varovanja informacij ISO 27001.

Nadalje so se skladno z dolgoročnimi usmeritvami podjetja vršile tudi aktivnosti na področju oblikovanja poslovnih procesov, vzpostavitve enovitega internega izobraževanja, načrtovanja inženiringa informacijskega sistema in vzpostavitve ustreznega sistema arhiviranja oz. obvladovanja dokumentov ter prehoda na brezpapirno poslovanje.

5.3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Interno komuniciranje je namenjeno informiranju in motiviranju zaposlenih. Je del delovanja organizacije, saj ta ne more delovati, če zaposleni ne komunicirajo med seboj o zadevah, povezanih s svojim delom (Grunig 1992). Podjetje za komuniciranje z zaposlenimi uporablja naslednja *orodja internega komuniciranja*:

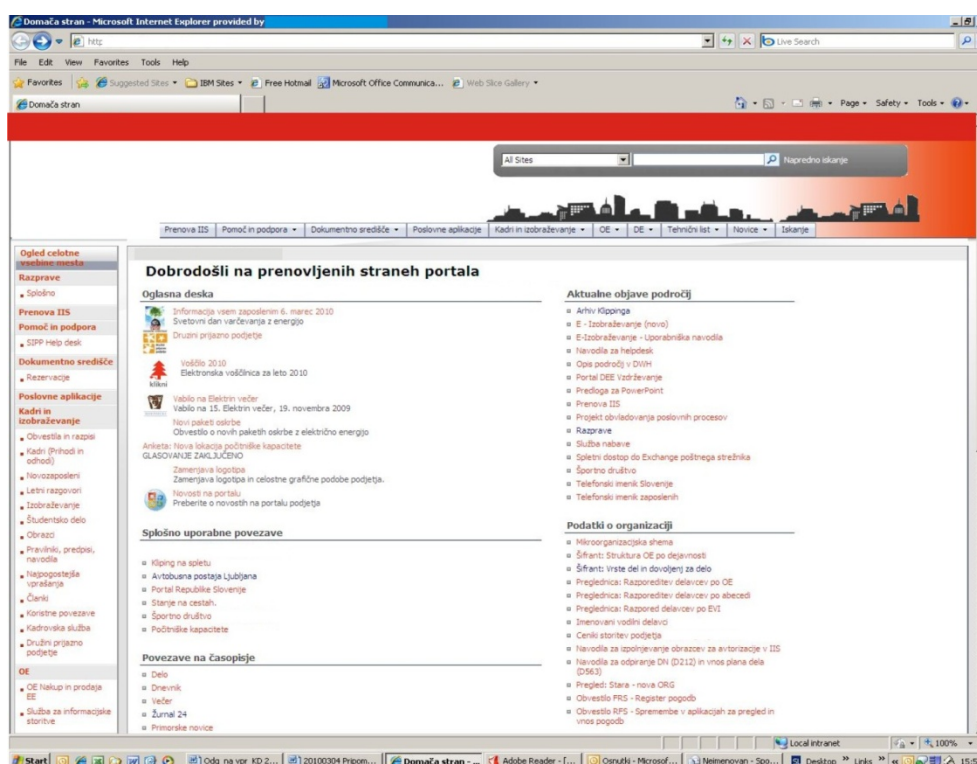
Intranet

Intranet je dostopen vsem zaposlenim, ki imajo omogočen dostop do interneta v podjetju X (delavci na terenu nimajo dostopa). Stran se nahaja na e-portalu. Vsi računalniki v podjetju so programirani tako, da se ob zagonu odpre osnovna stran intraneta. Predstavlja celoten vir informacij podjetja. Stran je enostavna, pregledna in uporabniku prijazna ter omogoča dvosmerno komunikacijo. Omogoča hiter dostop do informacij, ki olajšujejo delovne procese. Vse objave ali aplikacije na intranetni strani

pa niso dostopne vsem zaposlenim in je za vpogled potrebno imeti posebno vstopno geslo, ki omogoča dostop glede na zaposlitveno hierarhijo.

Na intranetni strani podjetja lahko najdemo oglasno desko, aktualne objave posameznih območij, podatke o organizaciji, razprave, pomoč in podporo, dokumentno središče, poslovne aplikacije, zaposlitev, organizacijske enote, distribucijske enote, novice, iskanje, kadre in izobraževanje, povezavo na časopisje (Delo, Dnevnik, Večer, Žurnal, Primorske novice, Kapital, Finance itd.), iskalnike po svetovnem spletu, telefonski imenik, navodila za uporabo določenih računalniških programov, navodila za pisanje obrazcev, cenike itd (glej Sliko 5.2).

Slika 5.2: Intranetna stran podjetja



Vir: Izvršna direktorica OE Računovodsko-finančne storitve podjetja X (2010).

Intranet lahko nadomesti večino tiskanih in tudi drugih orodij internega komuniciranja, kot so interna glasila, direktna pošta, priročniki in navodila, oglasne deske itd. V našem primeru se vsebine drugih orodij internega komuniciranja pojavljajo tudi na intranetu.

Elektronska pošta

Elektronska pošta je neposredna in hitra oblika komunikacije. Podjetje informacije posreduje vsem zaposlenim ali samo določenemu posamezniku, posameznikom. Podjetje ponavadi vse informacije, ki jih objavi na intranetu, pošlje tudi po elektronski pošti. V podjetju obstaja tudi info točka, kjer posamezni zaposleni po elektronski pošti posredujejo vprašanja, ki jih zbirajo v oddelku za odnose z javnostmi, jih preberejo in posredujejo naprej vodjem, ki so odgovorni za določen oddelok in imajo znanje in informacije za odgovor na vprašanje.

Formalna srečanja – sestanki

Podjetje X redno organizira določeno vrsto sestankov, na katerem se obravnava naloge, realizacijo, načrtovanje, obveščanje o poslovanju, preoblikovanju itd. Podjetje ne uporablja termina sestanek, ampak termin kolegij.⁷ V podjetju se odvijajo različni kolegiji:

- kolegij družbe, kjer so udeleženi izvršni direktorji posameznih organizacijskih enot in svetovalci uprave,
- razširjen kolegij družbe, kjer so udeleženi izvršni direktorji posameznih organizacijskih enot, svetovalci uprave in direktorji distribucijskih enot,
- kolegij organizacijskih enot, kjer so udeleženi vodje služb in oddelkov.

Sestanki dajejo priložnost zaposlenim, da pridejo do želenih informacij, vodstvu pa, da prisluhnejo svojim zaposlenim. Podjetje X izvaja kolegije samo s svojimi zaposlenimi,

⁷ **kolégij** -a m 1. skupina strokovnjakov, vodilnih uslužbencev v podjetju, ustanovi s posebno posvetovalno, odločevalno funkcijo: kolegij o tem še ni razpravljal; sestanek tovarniškega kolegija / strokovni kolegij; zdravniški kolegij // nav. ekspr. sestanek, posvet te skupine: sklicati kolegij; udeležiti se kolegija (Slovar slovenskega knjižnega jezika).

ki so na vodilnih položajih, in ne z vsemi zaposlenimi. Vodstvo ima omejene povratne informacije, zaposleni pa pridobivajo informacije iz drugih komunikacijskih orodij, kar je lahko vzrok za manjši občutek pripadnosti podjetju.

Menim, da ko se podjetje X osredotoča na sestanke le z vodilnimi kadri, izgublja pomembne informacije, ki bi jim bile v pomoč pri preoblikovanju delovnih procesov za večje zadovoljstvo strank, za oblikovanje predlogov reševanja problemov, inovativnost, za znižanje določenih stroškov, saj zaposleni na določenem delovnem mestu iz lastnih izkušenj vedo, kako, kje in kaj se lahko izboljša. Z izboljšavami podjetje lahko hitreje, bolj kakovostno, z manjšimi stroški pride do zelenih ciljev in dolgoročno lahko poveča tudi dobiček.

Poslovna kosila

Poslovna kosila so priložnost, ko lahko mnoga različna mnenja približamo drug drugemu, dosežemo dogovor, sklenemo posel.

Vsako srečanje in tudi poslovno kosilo se začne z uradnimi pogovori, sproščeno vzdušje pa se razvije šele čez čas. Poslovna kosila zbližujejo poslovne partnerje, in če so pravilno vodena, pripeljejo do še tesnejših stikov ali celo do poslovnega prijateljstva. Potrebno je paziti, da skrbno izberemo lokacijo poslovnega kosila (prijeten ambient, kakovostna hrana in postrežba itd.), ne zamujamo, smo primerno oblečeni, upoštevamo bonton obnašanja za mizo. Na poslovna kosila vabijo ali so vabljeni le predsedniki uprave, direktorji organizacijskih enot in izvršni direktorji. Poslovna kosila se plačujejo s poslovno kartico podjetja.

Mentorstvo

Mentorstvo ima korenine že v stari Grčiji, v sedanjem času pa zaradi vse bolj nepredvidenih sprememb v podjetjih dobiva nove razsežnosti. Do nedavnega je v podjetju X veljalo, da je vloga mentorja omejena na ukvarjanje s pripravniki in novimi zaposlenimi, toda temu ni tako. Mentor v podjetju zaposlenemu svetuje in ga podpira

pri razvoju kariere, osebnostni rasti in odkrivanju svojih talentov. Spodbuja ga k vključevanju v procese vseživljenjskega učenja, prenosu znanja in ustvarja ugodne pogoje za usklajeno timsko delo. Njegova vloga obsega tudi spodbujanje kritičnega razmišljanja o problemih, iskanje rešitev in spodbujanje konstruktivnega dialoga. Mentorja imenujemo lahko tudi »razmišljajoči praktik«, ki teorijo podpira s svojimi izkušnjami in jo skuša delavcu čim bolj približati ter mu s svojim zgledom prenesti vrednote podjetja (Kadrovska služba podjetja X 2009).

Razvoj sistema učinkovitega mentorstva je za podjetje X življenjsko pomemben, saj na dolgi rok podjetju pomaga k večji konkurenčnosti in delovni učinkovitosti zaposlenih, prispeva k zadovoljstvu posameznika ter celotnega kolektiva. Mentorstvo v podjetju izvajajo vodje služb, oddelka ali izvršni direktor. O načinu, poteku in napredovanju morajo pisati dnevnik oziroma poročilo in za svoje delo prejmejo poseben denarni mentorski dodatek, ki se izplačuje mesečno za vsakega pripravnika IV., V., VI., VII. stopnje strokovne izobrazbe v višini 10% mentorjeve osnovne plače.

Dogodki

Dogodki povezujejo zaposlene med različnimi oddelki in območnimi enotami. Gre za neformalna srečanja, kjer se zaposleni lahko spoznajo in vidijo, s kom ponavadi komunicirajo po elektronski pošti ali telefonu. Takšna srečanja so ponavadi zabavna in pripomorejo h grajenju organizacijske kulture, izboljšanju organizacijske klime in povezujejo zaposlene z organizacijo. Zaposlenim dajejo dogodki občutek, da organizacija skrbi zanje tudi zunaj delovnega časa (Harrison 1995, 118). Podjetje X organizira:

- športne igre dvakrat letno znotraj podjetja (letne in zimske igre) in so uradne kvalifikacije za športne igre X gospodarstva. Zaposleni tekmujejo v odbojki, košarki, tenisu, teku, streljanju s puško, plezanju na drog, smučarskem teku in smučanju.
- novoletno zabavo, ki jo podjetje organiziraja za vse svoje zaposlene in kjer so zaželeni bolj svečana oblačila. Zaposleni imajo možnost spoznavanja in

druženja brez formalnih vplivov. Zabava se začne z govorom predsednika uprave, kjer pove nekaj besed o uspehih, ciljih podjetja in se zahvali vsem zaposlenim za izkazano zaupanje in dobro delo. Sledita večerja ter ples z živo glasbo.

- lutkovno predstavo za novo leto za vse otroke zaposlenih. Po predstavi pa jim razdelijo darila, ki jih izberejo zaposleni že vnaprej in imajo možnost izbire med različnimi darilnimi paketi.
- v okviru Športnega društva, ki deluje v družbi že vrsto let, različne tečaje, tekmovanja, izlete in ostale dogodke, ki spodbujajo druženje med zaposlenimi in njihovimi najbližjimi. Druženju je namenjeno tudi srečanje vseh zaposlenih, ki je običajno enkrat letno, v okviru priložnostnih dogodkov pa tudi večkrat letno.
- na kulturno-umetniškem področju X-večere, kjer potekajo različni kulturno umetniški dogodki. Slednji so namenjeni predstavitvam poslovnih dosežkov kot tudi ustvarjalcem iz vrst zaposlenih. Uspešno pa potekajo že od leta 2005.

Letni razgovor

Letni razgovor je vnaprej dogovorjen, načrtovan, sistematičen, zaupen in poglobljen pogovor med vodjem in sodelavcem o ciljih in nalogah, dosedanjem delu, načrtih za prihodnost ter željah in pričakovanjih obeh (Interno gradivo podjetja X 2008). Takšen razgovor je sestavni del vodenja in ena od oblik komuniciranja ter orodje, s katerim lahko vplivamo na izboljšanje učinkovitosti dela zaposlenih, medsebojne odnose in zavzetost zaposlenih, odkrivamo potrebe in želje zaposlenih, razvijamo občutek pripadnosti podjetju in odgovornosti ter odkrivamo potencialne zaposlenih.

Letni razgovori se izvajajo enkrat letno, termin pa vsako leto določi uprava družbe. Z njegovo pomočjo dobimo vpogled v preteklost, sedanost in prihodnje načrte posameznega zaposlenega.

Izjava ga neposredno nadrejeni vodja z vsakim podrejenim sodelavcem. Razgovor poteka na štiri oči in ponavadi potekajo razgovori po hierarhični lestvici od zgoraj navzdol, saj imajo tako nadrejeni precej boljšo podlago za razgovor s podrejenimi, če je

pred tem sam opravil pogovor s svojim nadrejenim in ima tako jasno predstavo o ciljnih svoje organizacijske enote.

Če se letni razgovori opravijo strokovno in sistematično (podjetje ima zato pripravljena navodila za izvajanje letnih razgovorov za vodje in zaposlene), imajo od njih koristi *zaposleni*, saj lažje razumejo lastno vlogo v oddelku in podjetju, dobijo jasna navodila za delo, povratne informacije o svoji uspešnosti in priložnost za uveljavljanje lastnih idej in osebnega potenciala, sooblikujejo načrt osebnega razvoja, izobraževanja in napredovanja. *Vodje* boljše razumejo sodelavce, delovne skupine, lažje načrtujejo in organizirajo dela, okrepi se medsebojna komunikacija, izkoristijo priložnost za pohvalo in konstruktivno kritiko, lažje načrtujejo kadrovske aktivnosti (razvoj kadrov, izobraževanje in usposabljanje, napredovanje itd.). Za *podjetje X* je letni razgovor orodje ciljnega vodenja, omogoča lažje povezovanje ciljev podjetja in posameznika ter sistematični pristop k ocenjevanju osebne delovne uspešnosti posameznika, spodbujanje usmerjenosti k rezultatom in izboljšavam, odkrivanju razvojnih potencialov, kar pripomore k razvijanju pozitivne podjetniške kulture.

V podjetju X so leta 2008 pripravili interno gradivo s ključnimi informacijami o letnem razgovoru ter napotke za pripravo zaposlenih na letni razgovor in vodij za izvajanje letnih. Letni razgovor za vse zaposlene so prvič izvedli leta 2009. Podjetje tako še ne pozna učinkov in uporabnosti letnih razgovorov in kako le-ti lahko pripomorejo k uspešnejšemu delu posameznikov in skupin.

Izobraževanje

Uspešnost podjetja X na dolgi rok zagotavljajo usposobljeni, motivirani, zadovoljni in prilagodljivi zaposleni, ki se uspešno odzivajo na spremembe v globalnem okolju. V podjetju zaradi tega nenehno bogatijo svoje znanje, saj vedno bolj turbulentno okolje postavlja vedno večje izzive in zahteve na številnih strokovnih področjih. Izobraževanje je organizirano na formalno in funkcionalno. *Formalno izobraževanje* je tisto, ki pripelje do neke vrste formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, kot so dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših

seminarjev, delavnic. Na *funkcionalnem področju* se zaposleni poleg splošnih poslovnih znanj udeležujejo tudi izobraževanj s področja elektrotehnike, računalništva, tujih jezikov ter zakonsko predpisanih izobraževanj iz varstva pri delu. Na omenjenem izobraževalnem področju izbirajo med zunanjimi in v zadnjem času vedno bolj med notranjimi izobraževalci, saj imajo v družbi zaposlene odlične strokovnjake z različnih področij, ki so pripravljeni svoje znanje in izkušnje prenašati na druge zaposlene. V skladu z izobraževalnimi vsebinami se predavanj udeležujejo zaposleni, pri katerih so bile prepoznane potrebe, in tisti, ki zasedajo delovna mesta, vezana na zakonsko izpolnjevanje predpisanih zahtev.

V podjetju je izobraževanje formalno določeno (Izvršna direktorica OE Računovodsko-finančne storitve podjetja X 2010) in tudi, kdo se lahko izobražuje in koliko dni dopusta mu pripada za izpite, diplomske, magistrske, specialistične ali doktorske naloge.

V letu 2010 bo podjetje X z izobraževanjem zaposlenih sledilo spremembam delovnih procesov in okolja, saj se želijo pravočasno odzivati nanje. V središču pozornosti bo tudi izobraževanje s področja ciljnega vodenja. Načrtujejo tudi izpeljavo projekta Vzpostavitev internega izobraževanja v družbi, v okviru katerega bodo izdelali interni katalog potrebnih znanj za zaposlene, usposobili interne predavatelje in določili skrbnike znanj. S tem bodo spodbujali interni prenos znanja med zaposlenimi in prispevali k racionalizaciji stroškov eksternega izobraževanja (Letno poročilo podjetja X 2010).

Voščila

Z voščili podjetje izkazuje pozornost svojim zaposlenim, hkrati pa povečuje motivacijo in pripadnost zaposlenih podjetju. Podjetje pošilja voščila ob rojstnih dnevih in praznikih. Oblikovana so bila unikatno z logotipom podjetja in voščilom predsednika uprave. Vročena so bila osebno ali poslana po pošti, če je bil zaposleni v drugi organizacijski enoti. Danes jih podjetje pošilja po elektronski pošti, s tem pa se je izgubila osebna nota in vrednost, ki so jo voščila predstavljala zaposlenim. Ob jubilejih

čestitajo zaposlenim osebno, jim podarijo majhno darilo, v internem časopisu pa objavijo tudi intervju, ki ga opravijo z jubilentom.

Oglasne deske

Oglasne deske so v podjetju postavljene na vidno mesto ali na točke, kjer je velika frekventnost ljudi, v podjetju X so to hodniki. Na oglasni deski so objavljena tekoča obvestila in informacije, na primer informacije o sindikalnem izletu, anketa na temo družini prijazno podjetje, razpis za koriščenje počitniških kapacitet v času zimskih in prvomajskih počitnic, informacija za vse zaposlene iz uprave podjetja itd. Negativne plati oglasnih desk so, da je potrebno posvetiti več pozornosti kakovosti informacij, objavljenih na njej, njihovi predstavitvi, pogostosti ažuriranja in koordinaciji vseh oglasnih desk v organizaciji. V podjetju se informacije, ki so objavljene na oglasni deski, objavijo tudi na intranetni strani (rubrika Oglasna deska).

Interno glasilo

Interno glasilo izhaja v podjetju od leta 2003. V letu 2009 je izšlo pet števil internega glasila X novice, ki beleži vsa aktualna dogajanja v družbi. Prejmejo ga vsi zaposleni, upokojeni sodelavci in sodelavke ter štipendisti podjetja. Več kot 135 promocijskih izvodov prejema po adremi⁸ različne pravne in fizične osebe. Časopisni svet internega glasila se je sestajal na rednih sejah, na posameznih distribucijskih enotah. Na naslednji strani s Sliko 5.3 je prikazanih nekaj naslovnice internih glasil v različnih časovnih obdobjih.

⁸ Adrema je seznam imen, priimkov, naslovov, telefonskih števil in drugih uporabnih podatkov o skupinah ljudi, ki sestavljajo interesne skupine ali javnosti.

Slika 5.3: Naslovnice internega glasila



Vir: Arhiv internega glasila podjetja X (2003-2010).

Interno glasilo je razdeljeno na besedo urednice, kjer pozdravi bralce/ke, se zahvali zaposlenim za prispevke in na kratko povzame pomembnejše dogodke v glasilu; uvodnik, kjer predsednik uprave na kratko opiše spremembe in dogodke, ki so se zgodili v podjetju; novice, kjer so opisani vsi dogodki, ki so se zgodili v podjetju ali zunaj podjetja in vplivajo na njegov način delovanja. Na strani aktualno ima možnost objave člankov svet delavcev, kjer se predstavijo aktualne aktivnosti sveta, sistem vodenja kakovosti, spremenjeni, dopolnjeni, pridobljeni certifikati in izboljšave na področju kakovosti. Na strani *Družini prijazno podjetje* je objavljen seznam, na koga se obrniti z vprašanji, novosti, aktivnosti itd. za otroke in mladostnike, projekti, ki se trenutno odvijajo, predstavitev, izobraževanja, sponzorstva itd. Na strani *To smo mi* se predstavi posamezen oddelek podjetja, zanimivosti. Stran *Spoznamo se* predstavi posamezne zaposlene v podjetju. Stran *Odnosi z javnostmi* predstavi oddelek podjetja, kako komunicirajo z javnostmi, katera komunikacijska orodja uporablja ter kakšni so odzivi posameznih javnosti. *Varnost in zdravje* pri delu podjetje zaposlene obvešča o novih boleznih in kako se pred njimi zaščititi, o dodatnih izobraževanjih, kratkih tečajih prve pomoči ipd. Na strani *Vaši odzivi* zaposleni pišejo članke o posameznih aktivnostih, ki so se jih udeležili (zabave, izleti, izobraževanja itd.) ali pa o svojih doživetjih v podjetju.

in izven njega, jubilejih, upokojitvah (kratek življenjepis zaposlenega, čestitka in zahvala). *Ravnanje s človeškimi viri* predstavi nove zaposlene in kadrovanje v preteklih mesecih. Na strani, namenjeni društvu upokojencev, le-ti pišejo o svojih aktivnostih in objavljajo zabavne članke z izletov. Poskrbijo tudi za smeh na strani *V vsaki šali je nekaj resnice*, kjer objavljajo šale, nagradne križanke, misli ali zgodbe za dušo.

Priročnik za zaposlene

Priročnik naj bi zaposlene seznanjal o sami organizaciji, njeni zgodovini, s pravili, dolžnostmi, odgovornostmi posameznega delovnega mesta in organizacijo dela, z najpomembnejšimi pravicami in dolžnostmi zaposlenih ter s komunikacijskimi potmi, ki potekajo v organizaciji. Poslovni priročnik podjetja se nahaja na disku W:/Kadrovska služba/ ali na intranetni strani podjetja.

Letno poročilo

Obvezno vsebino letnega poročila določata predvsem Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS 42/2006), ki predpisuje glavna izhodišča, in Slovenski računovodski standardi.

Letno poročilo⁹ je eden izmed najpomembnejših orodij, ki ga uporabljajo za poročanje o preteklih poslovnih dosežkih, strategijah ter prihodnjih poslovnih načrtih podjetja. Oblikovano naj bi bilo tako, da informirajo tako povprečnega zaposlenega kot tudi finančnega strokovnjaka.

Zaposlenim v podjetju X zaradi same velikosti in razpršenosti organizacijskih enot poslovno poročilo predstavlja celoten vir informacij o podjetju.

⁹ Letno poročilo podjetja je razdeljeno na naslednjo vsebino: poudarki o poslovanju, poročilo uprave, poročilo predsednikov nadzornega sveta, splošni podatki (osebna izkaznica, organiziranost in dejavnost družbe, predstavitev vodstva in nadzornega sveta družbe, upravljanje družbe), poslovno poročilo (poslanstvo, vizija, splošni pogoji poslovanja, distribucija, prodaja, ostale storitve, trženje, analiza poslovne uspešnosti, premoženjsko finančno stanje, upravljanje s tveganji, investicije, informatika, vodenje kakovosti, načrtovanje in razvoj, notranja revizija, informacija za delničarje, pomembnejši dogodki po zaključku poslovnega leta), družbena odgovornost (skrb za zaposlene, ostale javnosti, okolje, komuniciranje z interesnimi skupinami), poročilo revizorja in računovodsko poročilo.

Na podlagi proučenih orodij, ki jih podjetje X uporablja v internem komuniciranju, sem zasledila, da prevladuje enosmeren način komuniciranja in zato so izrazitejša tudi orodja, ki podpirajo tak način komuniciranja, tako da ***hipotezo 1 »Podjetje X daje prednost dvosmernemu načinu komuniciranja in prav zaradi tega prevladujejo orodja, ki spodbujajo tak način komuniciranja« zavrnem.***

Podjetje X se vedno bolj zaveda pomena komuniciranja z zaposlenimi in zato želi razvijati tudi dvosmerne načine komuniciranja, ki bi intenzivnejše povežalo zaposlene s podjetjem.

5.4 NAGRAJEVANJE

Podjetje uporablja za motiviranje svojih zaposlenih denarne in nedenarne oblike nagrajevanja, ki jih bom podrobneje opisala v nadaljevanju.

Med *neposredne denarne nagrade* uvrščamo plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi, ki je sestavljeno iz plače in drugih vrst izplačil v denarni obliki (Podjetniška kolektivna pogodba podjetja 2009). **Plača** zaposlenega je sestavljena iz:

- *osnovne plače*, ki predstavlja znesek za polni delovni čas, predvidene rezultate dela in normalne vplive okolja in se obračuna glede na uvrstitev delovnega mesta v določen tarifni in plačni razred¹⁰, ki ima na plačilni lestvici svojo denarno vrednost.
- dela plače na podlagi *osebne delovne uspešnosti* zaposlenih se praviloma izplačuje mesečno in se ocenjuje na osnovi merljivih letnih osebnih ciljev ter se

¹⁰ Zahtevnost delovnih mest se ugotavlja z Metodologijo za oblikovanje, opisovanje in uvrščanje delovnih mest v tarifne in plačne razrede (v nadaljevanju: Metoda). Na osnovi te Metode in kartic delovnih mest se le-ta uvrstijo v tarifne razrede, upošteva se zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe. V okviru tarifnih razredov se delovna mesta uvrščajo v plačne razrede, kjer se upoštevajo zahtevana strokovna usposobljenost, odgovornosti in napor (Podjetniška kolektivna pogodba podjetja X 2009).

ugotavlja posebej za vodje ter druge delavce. Uspešnost za vodje se ugotavlja na osnovi načrtovanih in doseženih rezultatov in ciljev iz Letnega gospodarskega načrta ter na osnovi meril za ugotavljanje osebne delovne uspešnosti. Za druge delavce se delovna uspešnost ocenjuje glede na njihov prispevek k doseganju rezultatov in ciljev njihovih organizacijskih enot ter delovnih skupin.

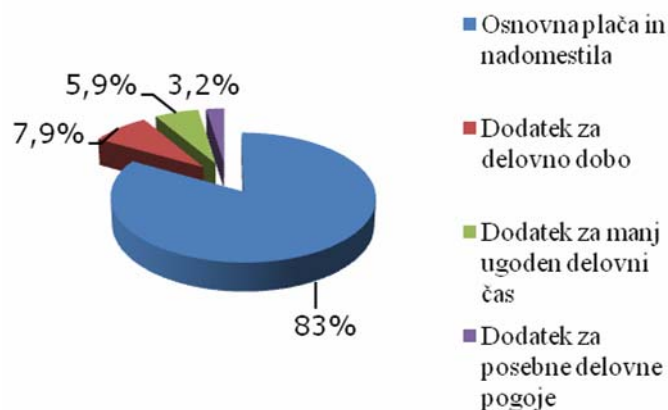
- plačilo na podlagi *poslovne uspešnosti* se ugotavlja z določenimi merili¹¹ iz nabora teh meril se v Letnem gospodarskem načrtu določijo tista, s katerimi se želi spodbujati delavce za doseganje strateških, dolgoročnih in kratkoročnih (letnih) ciljev družbe.
- *dodatkov* za delovno dobo, kjer zaposlenim pripada dodatek za vsako leto izpolnjene delovne dobe v višini 0,5 % osnovne plače, delavkam z več kot 25 let delovne dobe se dodatek za delovno dobo poveča za 0,25 % osnovne plače za vsako leto delovne dobe, dodatek za manj ugoden delovni čas, kamor spada nočno, nedeljsko delo, delo v izmenah in na dan državnih praznikov ter ob dela prostih dnevih po zakonu, nadure, dežurstva, dodatki za vplive okolja (višina, dež, sneg, močan veter) in povečane nevarnosti (jarki, jaški, delo z varilnim aparatom, žago, gradbeno mehanizacijo itd.), v katerih se delavec občasno nahaja, niso upoštevani v osnovni plači.

Podjetje svojim zaposlenim izplačuje božičnico, ki jo prejmejo vsi zaposleni v enakem bruto znesku v višini najmanj 70 % zadnje znane trimesečne povprečne plače.

Višino božičnice določi predsednik uprave v dogovoru s sindikatom. Dejanska višina izplačila božičnice posameznega delavca je odvisna od časa njegove zaposlitve v družbi v tekočem letu. Kako je sestavljena plača zaposlenih in kakšen je procentualni delež vsakega dela je razvidno iz Slike 5.4.

¹¹ Merila (kazalniki) za ugotavljanje poslovne uspešnosti Družbe ter obračunavanje dela plač: na teh osnovah so ustvarjanje dobička s storitvami na trgu, stroški poslovanja, stroški dela, dodana vrednost, dobiček iz tekočega poslovanja, druga merila, ki po mnenju predsednika uprave lahko pomembno vplivajo na poslovanje (Kadrovska služba podjetja X 2010).

Slika 5.4: Sestava plače zaposlenih v podjetju X



Vir: Izvršna direktorica OE Računovodsko-finančne storitve podjetja X (2010).

Nagrade za izjemne uspehe se izplačujejo zaposlenim, ki so s svojim delom prispevali pomemben delež k uspešnosti poslovanja in k ugledu družbe. Objektivno utemeljene predloge pripravijo direktorji, odobri pa jih predsednik uprave. Vsota teh nagrad v enem letu na posameznega delavca ne sme preseči (dveh) njegovih povprečnih mesečnih plač.

Nagrada mentorjem pripada mesečna nagrada za vsakega zaposlenega IV., V., VI. in VII. stopnje strokovne izobrazbe v višini 10 % mentorjeve osnovne plače.

Nagrada ob jubileju in posebnih delovnih dosežkih

Predsednik uprave lahko ob jubileju družbe oziroma prazniku delavcem podeli nagrado (obliko in višino določa le ta na podlagi sklepa). Nagrado lahko podeli vsem delavcem, posameznim skupinam delavcev ali posameznemu delavcu za posebne delovne dosežke.

Podjetje za nagrajevanje uporablja tudi **posredne denarne nagrade**, ki so podrobneje opisane spodaj.

Za zaposlene so pomembna tudi *nadomestila plače*, ki jim pripada za čas odsotnosti z dela v primerih bolezni, za čas letnega dopusta, na dela prost dan po zakonskih

predpisih, na dan družbe, odsotnosti z dela zaradi napotitve na izobraževanje, v času stavke itd.

Uporaba službenega vozila je namenjena zaposlenim, ki opravljajo delo na terenu. Plačan imajo bencin, toda vozila lahko uporabljajo le za službene namene v delovnem času. Direktorji posameznih organizacij in uprave družbe lahko uporabljajo službena vozila v delovnem času ali izven njega. Plačano imajo tudi letno parkirnino.

Odpravnina ob upokojitvi pripada zaposlenim v višini: za doseženih 19 let delovne dobe 3 plače, 20 - 24 let delovne dobe 4 plače, 25 in več let delovne dobe 5 plač, ob invalidski upokojitvi zaradi nezgode pri delu ali poklicne bolezni 5 plač. Osnova za izračun je mesečna plača delavca preteklega meseca oziroma zadnja znana mesečna povprečna plača RS, če je to za delavca ugodneje.

V primeru smrti se najožjim članom družine izplača *solidarnostna pomoč* v višini treh, v primeru smrti delavca zaradi nesreče pri delu pa v višini petih povprečnih plač v Sloveniji v zadnjih treh mesecih. Najožji družinski člani so: zakonec, izven zakonski partner, otroci, posvojenci in starši delavca. Zaposleni so upravičeni tudi do enkratne letne solidarnostne pomoči v višini ene povprečne plače v Sloveniji v primerih bolezni delavca, ki je neprekinjeno odsoten več kot 6 mesecev, do enkratne pomoči ob elementarni nesreči ali požaru, ob delovni invalidnosti zaradi nezgode pri delu, ki je imela za posledico razporeditev na nižje ovrednoteno delovno mesto.

Višina *regresa za letni dopust* za tekoče leto se določi letno s posebnim sporazumom med predsednikom uprave in sindikatom, vendar ne manj od 70 % povprečne mesečne plače dejavnosti gospodarstva. Regres za letni dopust se praviloma izplača v enkratnem znesku ob plači za mesec marec, vendar najkasneje ob junijski plači tekočega leta.

Zaposlenim pripada *povračilo stroškov za prehrano* med delom za dneve prisotnosti na delu.

Zaposleni imajo pravico do ustreznega *nadomestila v primeru*, da so avtorji *inovacije ali tehnične izboljšave* pod pogoji, ki jih določata Panožna pogodba in Pravilnik o inovacijah ter tehničnih izboljšavah.

Povračila stroškov v zvezi z delom. Zaposlenim se obračunajo in izplačajo vsa povračila stroškov v treh dneh po predložitvi dokumentacije in dokazil oziroma najkasneje ob izplačilu plač za pretekli mesec. Mednje spadajo stroški prevoza na delo in z dela, povračila za zaposlene, napotene na službena potovanja (dnevnice kot nadomestilo stroška za prehrano, povračilo stroškov za prenočišče, povračilo stroškov za prevoz in drugih stroškov, povezanih s službeno potjo), dnevnice, povračila stroškov za delo na terenu, povračila stroškov za prenočišče, povračila stroškov za prevoz z lastnim vozilom (uporaba lastnega avtomobila za službene potrebe), povračila stroškov na službenem potovanju v tujino, povračila stroškov preventivnega zdravstvenega varstva.

Ostale ugodnosti so plačilo nezgodnega zavarovanja za vse zaposlene, cepljenja (proti gripi, tetanusu), plačilo članarin.

Nedenarni dejavniki nagrajevanja, ki jih uporablja podjetje, so pohvale, ki se po pogovoru z zaposlenimi uporablja premalokrat, dobri delovni pogoji, ki so omejeni na zaposlene v pisarnah, terenski delavci pa lahko neugodne delovne razmere kompenzirajo z dodatki, ki jim pripadajo na podlagi Podjetniške kolektivne pogodbe podjetja, in z zanimivim delom, saj jim vsak dan postavlja nove izzive. Stalnost in varnost zaposlitve je razvidna iz Tabele 5.1 in Grafa 5.1, kjer naj bi število zaposlenih naraščalo tudi v letu 2010. Podjetje ne načrtujejo odpuščanja delavcev. Zaposleni imajo možnost napredovanja. Pogoji in zahteve za napredovanje so jasno opredeljeni v Podjetniški kolektivni pogodbi podjetja X.

Hipotezo 2 » V podjetje X prevladuje denarni način nagrajevanja« potrjujem.

V podjetju X prevladujejo denarni načini motiviranja zaposlenih, saj je nadenarnih načinov le nekaj. Razlog lahko iščemo v tem, da morajo zaposleni najprej zadovoljiti svoje fiziološke potrebe (Maslowa teorija potreb), šele nato se lahko osredotočajo na

višje dejavnike, samouveljavitev, izzivov polno delovno mesto, napredovanje itd. Na osnovi tega je zato glavni neposredni dejavnik še vedno plača. Da plača ne bi izgubila svoje motivacijske zmožnosti, del le-te sestavlja plačilo po osebni uspešnosti, kjer se zaposleni lahko izkažejo. Ta del jih lahko loči od sodelavcev in jim predstavlja tudi izziv pri delu, kar je lahko nedenarni način nagrajevanja. Ker je večina denarnih neposrednih in posrednih nagrad (razen dodatkov, vezanih na rezultate, dobičke, delež od dobička, delež v lastništvu) stalnih, jih zaposleni ne vidijo več kot nagrado, ampak jih imajo za nekaj samoumevnega, nekaj, kar jim pripada. V tem je slabost denarnega nagrajevanja, saj zaposleni ne vidijo več, koliko nagrad jim podjetje X namenja in v kakšnem obsegu. Nematerialnih nagrad se, po pogovoru z zaposlenimi, sploh ne zavedajo ali ne vedo, kaj so. Za zaposlene na terenu delo predstavlja izziv že sami delovni pogoji, s katerimi se srečujejo vsakodnevno, za zaposlene v pisarni pa je delo večinoma rutina. Zaposleni z najnižjimi plačami in izobrazbo ne vidijo možnosti za napredovanje, saj je glavni kriterij ustrezna izobrazba. Izobraževanje v podjetju X je namenjeno le tistim zaposlenim, katerih delovno mesto to zahteva (ni nujno, da napredujejo, lahko samo osvežijo ali izpopolnijo svoje znanje) in zaposlenim za pridobivanje strokovnih nazivov (dipl., mag., dr.) v interesu podjetja X. Na podlagi tega sklepam, da je nagrajevanje zelo kompleksno in zahtevno, saj zelo težko zadovolji vse zaposlene in denarni ter nedenarni motivacijski dejavniki ne delujejo na vse zaposlene enako. Torej: katere in v kakšnem obsegu podjetje uporablja denarne in nedenarne motivacijske dejavnike, je odvisno od vsakega podjetja posamezno.

5.5 POVEZAVA MED ORODJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA IN NAGRAJEVANJA

Podjetje X uporablja za motiviranje zaposlenih interno komuniciranje in nagrajevanje. Menim, da so nekatera orodja internega komuniciranja in nagrajevanja v podjetju X med seboj povezana. V nadaljevanju bom opredelila, katera in kako.

Sam sistem nagrajevanja ne more učinkovito delovati, če zaposleni ne poznajo njegove vsebine, na kakšen način deluje in kaj jim le-ta prinaša. Torej samo interno

komuniciranje z vsemi svojimi orodji ohranja delovanje sistema nagrajevanja in je njegov vitalni del.

Podjetje X ob posebnih dosežkih (inovacije, dosežena nagrada na razpisih, končano šolanje) pohvali zaposlenega v internem glasilu podjetja. Zaposleni dobi s tem dve nematerialni nagradi, pohvalo in priznanje za svoje dosežke. Za nekatere zaposlene ima to še večjo vrednost, ker je nagrada vidna vsem zaposlenim in je trajnejša od ustne pohvale, saj je le ta natisnjena. V tem primeru sta povezana nedenarno nagrajevanje (pohvala) in pisno orodje internega komuniciranja (interno glasilo).

Izobraževanje je eden izmed glavnih orodij internega komuniciranja in tudi posredno denarno orodje za nagrajevanje zaposlenih. V primeru, da zaposleni z izobraževanjem pridobijo formalni naziv, jim to lahko omogoči napredovanje, ki je nedenarna nagrada. Napredovanje na zahtevnejše delovno mesto prinaša zvišanje plače, kar je neposredna denarna nagrada. Izobraževanje torej povezuje interno komuniciranje, nedenarno nagrajevanje ter tako posredno kot neposredno denarno nagrajevanje.

Dogodki, ki jih prireja podjetje X, predstavljajo možnost za zaposlene, da se med seboj spoznajo, da sklenejo nova prijateljstva ter spoznajo sodelavce iz različnih oddelkov. S tem se izboljšujejo odnosi v podjetju. Dogodki so torej orodje internega komuniciranja, ki omogočijo boljše odnose med zaposlenimi, kar je nedenarna oblika nagrajevanja.

Letno poročilo kot orodje internega komuniciranja obvešča zaposlene in ostale javnosti (delničarje, vlagatelje itd.) o poslovnem uspehu podjetja X. Ob dobičku podjetja zaposleni lahko prejmejo dodatke, ki so vezani na poslovne rezultate in dobiček. Torej obstaja povezava med orodjem internega komuniciranja (letno poročilo) in neposrednim denarnim nagrajevanjem (dodatki, vezani na poslovni rezultat in dobiček).

Poslovna kosila in sestanki (orodji internega komuniciranja), ki se jih udeležuje vodstveni kader podjetja X, predstavljajo posredne denarne oblike nagrajevanja, saj so plačani s službeno kartico ter hkrati zanimivo delo kot orodje nedenarne oblike

nagrajevanja, saj poslovna kosila in sestanki predstavljajo izziv (potrebno je znanje, poznavanje sogovornika/-ov, bonton, znanje za primerno in učinkovito komuniciranje).

6 PREDLOGI ZA MENEDŽMENT

Podjetje X se zaveda, da je njegovo uspešnost na dolgi rok zagotavljajo usposobljeni, motivirani, zadovoljni in prilagodljivi zaposleni, ki se uspešno odzivajo na spremembe v globalnem okolju, zato posveča nagrajevanju in komuniciranju z njimi posebno pozornost. Kljub vsem naporom, ki jih podjetje posveča za povečanje zadovoljstva svojih zaposlenih (pridobljen certifikat družini prijazno podjetje, prenova sistema plač in nagrajevanja, izobraževanje itd.), poteka komunikacija z zaposlenimi v podjetju večinoma vertikalno enosmerno in prevladujejo denarni načini nagrajevanja.

Dvosmerne poti komuniciranja v organizacijah in podjetjih zahtevajo dodatno angažiranost in pripravljenost, da se podjetje odzove in odgovori na izzive zaposlenih, kar pomeni, da se jih je treba lotiti premišljeno. Resnično ne smejo biti same sebi namen, saj bi s tem povzročili več škode kot koristi v smislu dobre komunikacije in gradnje odkritih odnosov. Seveda velja, da je pred vsemi kanali in mediji, ki jih ustvarjajo za izboljšanje komunikacije in odnosov v podjetju, pomembnejša osebna komunikacija. Ključno je, da svojo komunikacijsko vlogo dobro odigrajo menedžerji na vmesnih ravneh, saj ti dobro poznajo strategijo cilje in filozofijo podjetja in so tisti, ki so v neposrednem stiku z zaposlenimi in ki jim zaposleni zaupajo. So vezni člen v komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi.

Dvosmernost komuniciranja podjetje X lahko doseže z nabirnikom predlogov in idej. Podjetje se seznani z mnenjem, skrbmi, vprašanji, pobudami, predlogi in idejami, ki se pojavljajo med zaposlenimi. Zaposleni imajo lahko zelo zanimive predloge, kako izboljšati, nadgraditi, ustvariti sistem, ki je učinkovitejši, lažji in prinaša boljše rezultate, omogoči lažji način dela. Nabirnik idej zagotavlja anonimnost, če seveda zaposleni tako želijo. Ne vpliva pa samo na dvosmerno komuniciranje. Zaposleni lahko

vidijo nabirnik idej kot posredno zanimivejše delo, saj poleg opravljanja vsakodnevnih nalog razmišljajo, kako in na kakšen način bi lahko prispevali k izboljšanju dela.

Po pogovoru z vodji različnih oddelkov sem ugotovila, da informacije v oddelku predstavljajo prednost pred drugimi oddelki, torej oddelki prikrivajo informacije in jih ne želijo posredovati naprej. Zaznala sem celo tekmovalnost med oddelki. Torej ne obstaja samo zunanja konkurenca, ampak tudi notranja konkurenca, ki jo ustvarjajo zaposleni. Naloga menedžmenta je torej, da povežejo informacije, ki krožijo v podjetju v določen sistem, ki bi bil dostopen vsem zaposlenim in bi jim tako omogočil lažje vsakodnevno poslovanje. Torej bi bila potrebna prenova sistema ali nov sistem, kjer bi se informacije zbirale in krožile za potrebe posameznih oddelkov. Menedžment ne potrebuje še notranje konkurence, ki se bije med zaposlenimi, saj je dovolj že tista na trgu. Biti mora zgled komuniciranja in zato je potrebno, da začne odkrito komunicirati s svojimi zaposlenimi, sčasoma tudi ti ne bodo čutili potrebe za zadrževanje informacij v posameznemu oddelku. Dologoročno lahko pripelje tudi k boljšemu poslovanju, ker zaposleni delijo informacije, ki jim omogočajo hitrejšo odzivanje, boljšo produktivnost, manjši vložen napor za izpolnitev naloge itd.

Oddelek za odnose z javnostmi in (ali) kadrovska služba v podjetju X še nikoli nista izvedla ankete, ki bi raziskala zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem in sistemom nagrajevanja. Zato se postavlja vprašanje, zakaj. Podjetje namenja veliko pozornost orodjem internega komuniciranja in nagrajevanja in namenja veliko finančnih sredstev (samo za izobraževanje bo v letu 2010 namenilo 247,3 tisoč EUR) za razvoj in ohranjanje le-teh. Nima povratnih informacij, na kakšen način in v kolikšni meri vplivajo na motivacijo zaposlenih in ali so ta orodja sploh smiselna ter na katerih bi bilo potrebno graditi in katere bi lahko opustili. To bi lahko ugotovili z opravljeno anketo. V primeru, da podjetje nima potrebnega znanja in dovolj usposobljenega kadra, lahko najamejo specializirane zunanje sodelavce. Menim, da vsako racionalno podjetje želi vedeti, v kaj vlaga svoj denar in v kakšni meri se mu finančni vložek vrača. Torej pri internem komuniciranju in nagrajevanju podjetje X lahko izgublja veliko denarja, ki bi ga lahko porabilo kako drugače, a se tega sploh ne zaveda. Razlogov za odsotnost komunikacije z zaposlenimi in sistema nagrajevanja ni. Ekonomske in gospodarske

okolščine, količina sredstev, pomanjkanje časa ali velikost podjetja so le priročni izgovori.

Podjetje uporablja tudi sestanke kot način dvosmernega komuniciranja, toda žal je ta način omejeno dvosmeren. Sestanki potekajo samo med vodstvom in menedžerji. Torej bi bilo potrebno sestanke razširiti tudi na ostale zaposlene. Zaradi velikosti podjetja in oddaljenih distribucijskih enot to ni možno, zato bi bili menedžerji vezni člen pri posredovanju informacij med vodstvom in zaposlenimi.

Zaposleni v podjetju X ne poznajo sistema plač in nagrajevanja in zato sprejemajo denarne nagrade kot nekaj samoumevnega. Podjetje bi zato lahko s pomočjo orodij internega komuniciranja zaposlene informiralo, kako je sestavljena njihova plača in katera orodja za nagrajevanje podjetje še uporablja. Zaposleni bi tako vedeli, kako je njihova plača sestavljena, kolikšen del zavzema fiksni in koliko gibljivi del njihove plače ter kakšne nagrade lahko pričakujejo za dobro opravljeno delo. Poznavanje sistema plač in nagrajevanja je tako lahko dodatna motivacija za zaposlene.

Menedžerji bi z opravljeno anketo bolje spoznali svoje zaposlene in njihovo motivacijo za opravljanje dela ter bi na podlagi rezultatov lahko izboljšali sistem nagrajevanja. Izboljšanje le-tega bi podjetju X prineslo dodatno zadovoljstvo zaposlenih, povečala bi se njihova angažiranost za delo in njihova pripadnost podjetju. Zadovoljni zaposleni so bolj zavzeti za delo, dosegajo boljše rezultate, vse to pa lahko dolgoročno vpliva na povečanje dobička in konkurenčno prednost podjetja X na trgu. Konkurenčna prednost podjetij je vedno manj v oprejemljivih dejavnikih, kot so kapital, izdelki, tehnologija itd., ampak je poudarek vedno bolj v neoprejemljivih dejavnikih, kot so znanje, sposobnosti, ustvarjalnost, inovativnost zaposlenih. Zato podjetje X vedno več denarja in časa namenja izobraževanju, internemu komuniciranju in nagrajevanju svojega kadra.

Podjetje X naj začne obravnavati zaposlene kot premoženje in ne kot strošek. To je tudi izhodišče nove paradigme internega organizacijskega komuniciranja, ki presega nekdanje enosmerno obveščanje zaposlenih, saj prehaja od preprostega informiranja, preko enosmernega in vse bolj tudi dvosmernega komuniciranja, od usposabljanja in

izobraževanja do motiviranja ter navsezadnje do participacije zaposlenih pri upravljanju in s tem delitve odgovornosti (empowerment). Tako zaposleni najboljše vedo, kaj morajo narediti in tudi zakaj to počnejo (Gruban). Da bi bili zaposleni res premoženje podjetja X, se morajo počutiti vredne. Vredne se bodo počutili le, če jim bo podjetje zaupalo, jih informiralo in primerno nagradilo. Zaposleni tudi dodajajo vrednost podjetju in zato jih lahko uvrstimo med aktivno premoženje podjetja, saj denar, oprema, tehnologija itd. ne dodajo ničesar, če jih ne sproži človek, torej zaposleni.

Na podlagi dejstev iz razdelka Povezava med orodji internega komuniciranja in nagrajevanja sem ugotovila, da so orodja med seboj povezana. Povezava orodij internega komuniciranja in nagrajevanja izboljšuje in nadgrajuje motivacijske učinke, ki jih imata, s tem pripeljeta do večje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih v podjetju X. Motivirani in zadovoljni zaposleni so bolj angažirani za delo, ostajajo v podjetju ter tako predstavljajo konkurenčno prednost podjetja.

*Na podlagi vseh ugotovitev lahko **potrdim hipotezo 3**: Interno komuniciranje in nagrajevanje v podjetju X sta med seboj povezana in predstavljata osnovo za grajenje konkurenčne prednosti.*

7 SKLEP

Vsako podjetje se sprašuje, kako bi lahko prekosili konkurenčna podjetja na trgu. Materialne konkurenčne prednosti, kot so kapital, izdelki, oglaševanje, tehnologija itd. v današnjem času niso dovolj, saj konkurenčna podjetja hitro lahko pridobijo kapital in kopirajo izdelke, tehnologijo, oglaševanje. Kaj predstavlja torej vir konkurenčne prednosti podjetja? To so zaposleni s svojim znanjem, prilagodljivostjo, izkušnjami, inovativnostjo. Podjetje X zaradi tega svojih zaposlenih ne obravnava več kot strošek podjetja, ampak kot investicijo, ki dolgoročno prinaša dobiček, hkrati pa se zaveda, da če ne bo primerno ravnali s svojimi zaposlenimi, bodo ti postali konkurenčna prednost tekmecev.

Podjetje X motivira in ustvarja zadovoljstvo (resničnega zadovoljstva zaposlenih nisem preverila, ker podjetje ni odobrilo izvajanja ankete) zaposlenih z različnimi orodji internega komuniciranja in nagrajevanja. Prevladujejo enosmerni načini komuniciranja in orodja, ki tak način podpirajo. Za nagrajevanje uporablja posredne in neposredne denarne nagrade, nematerialnih nagrad je malo. Da bi podjetje preprečilo fluktuacijo kadrov, je potrebno izboljševati, spreminjati, prilagajati, nadgrajevati interno komuniciranje ter sistem plač in nagrajevanja.

Menedžment si lahko za izboljšanje sistema nagrajevanja pomaga z internim komuniciranjem, ki zaposlene obvešča o sistemu plač in nagrajevanju, in z različnimi motivacijskimi teorijami. Lahko si pomagajo na primer z Maslowo teorijo potreb: najprej je potrebno zadovoljiti fiziološke potrebe, potem pa izberejo načine za zadovoljevanje potreb, ki so višje na lestvici, ali pa s Frommovo teorijo: ugotovijo, kateri zaposleni delajo, da bi nekaj imeli, in kateri bi radi nekaj bili. Vsaka izmed opisanih teorij v diplomskem delu ima nekatere elemente, ki jih lahko projeciramo na podjetje X.

Cilj podjetja bi moral biti, da njegovi zaposleni vedo, da so njihova prizadevanja, trud, uspehi priznani in primerno nagrajeni. Za dobro opravljeno delo so tako zaposleni primerno nagrajeni z denarnimi in nedenarnimi nagradami, to pa je motivacija za doseg ciljev podjetja. Da bi bili zaposleni motivirani in zadovoljni, mora podjetje uporabiti tako denarne kot nedenarne oblike nagrajevanja. Informacij podjetje ne sme prikrivati, saj se tako v zaposlenih poraja dvom in ne čutijo pripadnosti podjetju.

Le zadovoljni zaposleni bodo predstavljali vir konkurenčne prednosti, hkrati pa bodo dobri predstavniki blagovne znamke podjetja. Dolgoročno podjetje tako pridobi večjo finančno in tržno uspešnost.

8 LITERATURA

1. Anterič, Mira. 2005. Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. *HRM* 3 (8): 12-15.
2. Armstrong, Michael in Helen Murlis. 1998. *Reward management*. London: Kogan Page.
3. Armstrong, Michael. 1996. *Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
4. Artač, Gregor. 2005. *Motivacija delavcev znanja na podlagi motivacijskih teorij, usmerjenih na potrebe*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bahtijarević Šiber, Fikreta. 1986. *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Golden marketing.
6. --- 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
7. Baker, Kathryn A. 2002. *Organizational Communication*. Dostopno prek: <http://www.wrennetwork.net/resources/benchmark/13OrganizationalCommunicationpdf> (25. januar 2010).
8. Baron, Robert A. in Jerald Greenberg. 2002. *Understanding and Managing the Human Side of Work* (8): 124.
9. Bennett, Dominic. 1997. *Managing foreign exchange risk*. London: Pitman.
10. Berlogar, Janko. 1999. Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena. *Gospodarski vestnik* 17 (3): 219-232.
11. Bezjak, Ivanuša M. 2006. *Zaposleni, največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
12. Birkenbihl, Vera F. 1994. *Treningi uspešnosti*. Žalec: Sledi.
13. Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2005. *A Primer on Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley&Sons.
14. Coff, Russell W. 1994. Human Assets and Organizational Control: Implication of the Resource Based View. *Management review* 2 (2): 374-402.
15. Daft, Richard L. 2003. *Management* (6). Mason (OH): Thomson/South-Western.
16. Deci, Edward L. 1975. *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
17. Galič, Jana in Romana Kruhar Puc. 2005. *Obdavčitev plač in drugih osebnih prejemkov*. Lesce: Legat.

18. Gerhart, Barry in Patrick M. Wright. 1994. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Irwin: Bur Ridge.
19. Gorman, Robert E. in James M. Dudas. 1997. Image Management through Public Relations in the Insurance Industry. V *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, ur. Clarke L. Caywood, 326-337. Boston: McGraw-Hill.
20. Gruban Brane. *Interno organizacijsko komuniciranje*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/> (30. junij 2010).
21. --- 1998. Vizija organizacij: poslovni evangelij, navigacijski simboli in strateško izhodišče. *Teorija in praksa* 35 (4): 613-632.
22. --- 2005. Sebe razkrivamo skozi druge. *HRM* 3 (10): 22-27.
23. --- 2006. Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM* 4 (11): 20-25.
24. ---, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
25. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.
26. Harrison, Shirley. 1995. *Public relations: An introduction*. London: Routledge.
27. Harvey, Michael, Jonathan Palmer in Cheri Speier. 1998. Implementing Intraorganizational Learning: A Phased Model Approach Supported by Intranet Tehnology. *European Management Journal* 16 (3): 341-354.
28. Hodgetts, Richard M. 1991. *Organizational Behaviour Theory and Practice*. New York: Macmillian Publishing.
29. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomski dejavniki spodbude za inoviranje v podjetju*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Ivancevich, John M. in Michael T. Matteson. 2002. *Organizational Behavior and Management*. Boston: McGraw-Hill.
31. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing strategija menjave*. Ljubljana: Studio Marketing.
32. Jeffkins, Frank. 1998. *Public relations*. London: Pittman Publishing.
33. Jereb, Janez. 1992. Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. *Organizacija in kadri* 25 (3-4): 240-251.
34. Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

35. Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Enota za založništvo.
36. Kitchen, Philip J. 1997. *Public Relations: Principles and Practise*. London: International Thomson Business Press.
37. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. --- 1998. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 245-305. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. --- in Drago Mežnar. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. *Gospodarski vestnik*: 42 (2).
40. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
41. Maslow, Abraham H. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
42. McGregor, Douglas M. 1992. An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes. V *Management and Motivations*, ur. Victor H. Vroom in Edward L. Deci, (2): 206-219. London: Penguin Books.
43. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
44. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
45. --- 2006a. *Ocenjevanje zaposlenih*. Podjetnik. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=3231> (28. junij 2010).
46. Močnik, Dijana. 2005. *Strateški Management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
47. Možina, Stane. 2002. *Plače in nagrajevanje zaposlenih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. ---, Mitja Tavčar in Ana Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
49. ---, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.

51. Prašnikar, Janez. 1996. *Uvod v mikroekonomijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Pučko, Danijel. 2002. Strateško planiranje. V *Managament: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač, 270-313. Radovljica: Didakta.
53. Robinson, James A. 1998. *Profit sharing, participation and performance. An empirical study of UK firm*. Phd thesis. West Yorkshire: University of Bradford.
54. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. Management. *Gospodarski vestnik*.
55. Rutar, Saša. 2002. *Motivacija zaposlenih v trgovini*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Sang, Kim H. 2001. *1001 način, kako motiviramo sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
57. Shinn, George. 1999. *Čudež motivacije*. Ljubljana: Tuma.
58. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša (ZRC SAZU). Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (6. junij 2010).
59. Smith, Paul Russel. 1997. *Strategic marketing communications: new ways to build and integrate communications*. London: Kogan Page.
60. Škerlep, Andrej. 1998. Veščine razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738-758.
61. Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
62. Topovšek, Katja. 2006. *Kako motivirati zaposlene–2.del*. Dostopno prek: <http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-in-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene-2-del> (20. april 2010).
63. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: GV Založba.
64. --- 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
65. Trstenjak, Anton. 1976. *Problemi psihologije*. Ljubljana: Slovenska matica.
66. Trygstad, Raymond E. 2003. *Managing IT Professionals*. Illinois: Institute of Technology. Center for Professional Development. Dostopno prek: <http://www.iit.edu/publications/contact/June303003.html> (12. marec 2010).
67. Turk, Dunja. 2004. *Variabilno nagrajevanje zahteva natančne cilje*. Dostopno prek: http://www.kadrovanje.com/clanek_nagrajevanje.php (8. april 2010).

68. Twentier, Jerry D. 1999. *Moč pohvale: Kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
69. Uhan, Stane. 1998. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
70. --- 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
71. *Zakon o delovnih razmerjih* (ZDR). Ur. l. RS 42/2002,103/2007. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/zakon_o_delovnih_razmerjih/#c16825 (18. januar 2010).
72. *Zakon o gospodarskih družbah* (ZGD-1). Ur. l. RS 42/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (20. april 2010).
73. *Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku* (ZUDDob). Ur. l. RS 25/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=85409> (17. maj 2010).
74. *Zakona o udeležbi delavcev pri dobičku* (ZUDDob). Ur. l. RS 25/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=85409> (1. junij 2010).
75. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistema nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana. GV Založba.
76. --- 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 291-324, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
77. Wahba, Mahmoud A. in Lawrence G. Bridwell. 1987. Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. V *Motivation and Work Behavior*, ur. Richard M. Steers in Lyman W. Porter, (4): 368-369. New York: McGraw- Hill.
78. White, Jon. 1991. *How to Understand and Manage Public Relations*. London: Business Books.
79. --- in Laura Mazur. 1998. *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. Harlow: Addison-Wesley.
80. Wright R.M. in G.C. McMahan. 1992. Theoretical perspective for strategic human resource management. *Journal of management* 18 (2): 295-320.
81. Wright, Vincent. 1994. *Privatisation in Western Europe: Pressures Problems and Paradoxes*. London: Printer Publisher.