

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Šoper

Vloga izobraževanja in delovnega usposabljanja znotraj  
sistema nedenarnega nagrajevanja v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Šoper

Mentor: doc.dr. Branko Ilič

Vloga izobraževanja in delovnega usposabljanja znotraj  
sistema nedenarnega nagrajevanja v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

### *Zahvala*

mentorju doc. dr. Branku Iliču za mentorstvo, strokovno pomoč in koristne nasvete,  
sodelavcem podjetja X za razpoložljivost, ustrežljivost in za pomoč pri razbijanju čustveno  
obarvanih omejujočih miselnih vzorcev.

Največja zahvala gre moji družini, ki mi je omogočila študij, me veskozi podpirala in  
spodbujala.

Hvala tudi tebi Grega, za potrpežljivost in motivacijo.

## **Vloga izobraževanja in delovnega usposabljanja znotraj sistema nedenarnega nagrajevanja v podjetju X**

Organizacije so se zaradi vsesplošnega procesa globalizacije in razmaha novih tehnologij prisiljene spopasti z nastalimi spremembami, če želijo ohraniti konkurenčno prednost. Slednja je v današnji družbi znanja vse bolj odvisna od človeškega kapitala, ki se navzven kaže kot oblika znanja, ki ga zaposleni prispevajo podjetju za doseganje poslovnih ciljev. Družba z večjimi zalogami človeškega kapitala se bo lažje prilagodila spremembam, prevzela nove postopke in uporabila nova znanja. Ključnega pomena za znanje zaposlenih je torej njihovo izobraževanje in delovno usposabljanje. Diplomsko delo v teoretičnem okviru opredeljuje pojme družbe znanja, človeškega kapitala, izobraževanja in delovnega usposabljanja, motivacije ter denarnega in nedenarnega nagrajevanja. Glavni namen je na primeru podjetja X prikazati procesa izobraževanja in nagrajevanja ter ugotoviti vlogo izobraževanja z vidika nedenarnega nagrajevanja. Rezultati analize kažejo, da so denarne nagrade v kombinaciji z nedenarnimi najmočnejše orodje za motiviranje zaposlenih ter da so določeni dejavniki izobraževanja, motiviranja in nagrajevanja odvisni od starosti in izobrazbe. Poleg tega je predstavljen še primer uvajanja svežine v sistem izobraževanja in nagrajevanja, ki pokaže, da je vpeljavo sprememb v obstoječi sistem potrebno skrbno načrtovati, jo postopoma spojiti z obstoječimi procesi ter prilagoditi vse zaposlene tako, da redno delo ni ogroženo.

Ključne besede: človeški kapital, izobraževanje, delovno usposabljanje, denarno in nedenarno nagrajevanje.

## **The role of education and training within intrinsic reward system in company X**

Due to universal globalization and emergence of modern technology, enterprises are forced to confront changes in economy in order to be able to retain their competitive advantage. The latter is increasingly more and more dependent on human capital in present knowledge economy, which is reflected in the variety of knowledge being contributed to the company by their employees. The higher stocks of human capital the company has, the easier it will adapt to changes, take over new procedures and apply new knowledge. Thus it is crucial for workers to maintain the knowledge they possess by means of education and training. In the theoretical part of this diploma thesis, the concepts of knowledge, human capital, education and work training, motivation, extrinsic and intrinsic rewards are defined. Following the example of company X, the main purpose of this work is to represent the processes of education and reward systems, as well as to determine the role of education in terms of intrinsic rewards. Results imply that the most powerful tool for motivating employees is a mixture of extrinsic and intrinsic rewards and that certain factors of education, motivation and reward system depend on employees' age and level of their education. In the final part, the results of revitalizing the education and reward systems are presented, illustrating that the introduction of changes in the existing system requires careful planning and a gradual merging with the existing processes. Finally, all employees have to be well adjusted in order to avoid jeopardizing the standard work process.

Key words: Human capital, education, training, extrinsic and intrinsic reward.

# Kazalo

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>8</b>
1.1	<i>Hipoteze in model povezanosti spremenljivk</i> .....	9
1.2	<i>Struktura in metodologija diplomske naloge</i> .....	10
<b>2</b>	<b>OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV</b> .....	<b>11</b>
2.1	<i>Družba znanja in njen pomen za izobraževanje in usposabljanje v organizaciji</i> . 11	
2.2	<i>Znanje</i> .....	12
2.3	<i>Znanje kot oblika kapitala – intelektualni kapital</i> .....	14
2.4	<i>Človeški kapital</i> .....	16
2.4.1	<i>Definicija in pomen človeškega kapitala</i> .....	16
2.4.2	<i>Teorija človeškega kapitala</i> .....	17
<b>3</b>	<b>IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V ORGANIZACIJI</b> .....	<b>21</b>
3.1	<i>Izobraževanje kadrov kot element kadrovske funkcije</i> .....	22
3.2	<i>Izobraževanje</i> .....	25
3.3	<i>Načrtovanje izobraževanja</i> .....	27
3.4	<i>Vrste in oblike izobraževanja</i> .....	29
3.5	<i>Usposabljanje</i> .....	31
3.6	<i>Sodobni trendi izobraževanja</i> .....	32
3.7	<i>Izobraževanje kot trajnostni razvoj</i> .....	34
3.8	<i>Merjenje učinkovitosti izobraževanja</i> .....	35
<b>4</b>	<b>MOTIVACIJSKE TEORIJE</b> .....	<b>38</b>
4.1	<i>Instrumentalistične teorije</i> .....	39
4.2	<i>Hierarhija potreb - Maslow</i> .....	39
4.3	<i>Herzbergova dvofaktorska teorija</i> .....	41
4.4	<i>Druge motivacijske teorije</i> .....	42
<b>5</b>	<b>NAGRAJEVANJE</b> .....	<b>44</b>
5.1	<i>Sistem plač in nagrajevanja</i> .....	46
5.2	<i>Denarno nagrajevanje</i> .....	48
5.3	<i>Nedenarno nagrajevanje</i> .....	52
<b>6</b>	<b>UVOD V EMPIRIČNO ANALIZO IN METODOLOGIJA NALOGE</b> .....	<b>56</b>
6.1	<i>Potek empirične raziskave</i> .....	57
<b>7</b>	<b>OPIS DRUŽBE X</b> .....	<b>58</b>
7.1	<i>Izobraževanje v podjetju X</i> .....	59

7.2	<i>Proces izobraževanja in usposabljanja</i> .....	60
7.3	<i>Evalvacija izobraževanja</i> .....	62
7.4	<i>Nagrajevanje v podjetju X</i> .....	64
7.4.1	Nagrajevanje zaposlenih na podlagi njihove uspešnosti .....	64
7.4.2	Nagrajevanje zaposlenih na podlagi uspešnosti družbe .....	65
7.5	<i>Primer dobre prakse: Ideje z vizijo</i> .....	67
<b>8</b>	<b>OPIS VZORCA IN REZULTATOV VPRAŠALNIKA</b> .....	<b>68</b>
8.1	<i>Preverjanje hipotez</i> .....	76
8.1.1	Preverjanje hipoteze 1 .....	76
8.1.2	Preverjanje hipoteze 2 .....	78
8.1.3	Preverjanje hipoteze 3 .....	79
8.1.4	Preverjanje hipoteze 4 .....	80
8.1.5	Preverjanje hipoteze 5 .....	80
8.2	<i>Ključne ugotovitve rezultatov analize vprašalnika</i> .....	82
<b>9</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>84</b>
<b>10</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>87</b>
<b>11</b>	<b>PRILOGE</b> .....	<b>93</b>
	<i>Priloga A: Vprašalnik</i> .....	93
	<i>Priloga B: Obrazec potreb po usposabljanju</i> .....	96
	<i>Priloga C: Vprašalnik za udeležence usposabljanja/izobraževanja</i> .....	97
	<i>Priloga Č: Frekvenčna porazdelitev vseh spremenljivk</i> .....	98
	<i>Priloga D: Korelacijski koeficienti povezanosti spremenljivk</i> .....	103
	<i>Priloga E: Statistični test za preverjanje hipoteze 1</i> .....	104
	<i>Priloga F: Statistični test za preverjanje hipoteze 3</i> .....	105
	<i>Priloga G: Statistični test za preverjanje hipoteze 4</i> .....	106
	<i>Priloga H: Statistični test za preverjanje hipoteze 5</i> .....	107

## **Kazalo slik**

<i>Slika 1.1: Konceptualni model povezanosti spremenljivk</i> .....	10
<i>Slika 2.1: Model intelektualnega kapitala</i> .....	15
<i>Slika 2.2: Teorija človeškega kapitala</i> .....	19
<i>Slika 3.1: Načrtovanje izobraževanja</i> .....	28
<i>Slika 4.1: Motivacijski model</i> .....	40
<i>Slika 4.2: Hierarhija potreb po Maslowu</i> .....	41

<i>Slika 5.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja</i> .....	48
<i>Slika 5.2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu</i> .....	50
<i>Slika 6.1: Model povezanosti spremenljivk</i> .....	57
<i>Slika 7.1: Proces izobraževanja</i> .....	60

### **Kazalo tabel**

<i>Tabela 7.1: Število izobraževanih zaposlenih v obdobju 2006-2009</i> .....	62
<i>Tabela 8.1: Število in delež anketirancev po spolu</i> .....	68
<i>Tabela 8.2: Kolikokrat ste nagrajeni za dobro opravljeno delo?</i> .....	72
<i>Tabela 8.3: Zadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja v družbi</i> .....	73
<i>Tabela 8.4: Izbira nedenarne nagrade</i> .....	74
<i>Tabela 8.5: Dejavniki, ki zaposlene motivirajo za delo</i> .....	75
<i>Tabela 8.6: Zadovoljstvo z višino plače in z nedenarnimi nagradami</i> .....	77
<i>Tabela 8.7: Vrednost povprečij odgovorov »v kolikšni meri vas plača motivira za delo« glede na stopnjo izobrazbe</i> .....	79
<i>Tabela 8.8: Možnost izobraževanja in usposabljanja kot motivacija za delo</i> .....	80
<i>Tabela 8.9: Nedenarno nagrajevanje kot motivacija za delo</i> .....	81

### **Kazalo grafov**

<i>Graf 7.1: Izobrazbena struktura zaposlenih</i> .....	59
<i>Graf 8.1: Starost</i> .....	69
<i>Graf 8.2: Izobrazba</i> .....	69
<i>Graf 8.3: Dodatno izobraževanje in želja po dodatnem izobraževanju zaposlenih</i> .....	70
<i>Graf 8.4: Pohvala nadrejenih ter želja po dodatni pohvali</i> .....	70
<i>Graf 8.5: Nagrajevanje za koristen predlog in dobro opravljeno delo</i> .....	71
<i>Graf 8.6: Vrsta nagrade, ki jo je posameznik prejel za dobro opravljeno delo</i> .....	73

# 1 UVOD

Današnja družba se je zaradi vsesplošnega procesa globalizacije prisiljena spopasti z različnimi globalni izzivi, kjer se razvita gospodarstva poskušajo prilagoditi spremenjenim okoliščinam. Eden od izzivov je tako nedvomno tudi boj podjetij za ohranitev konkurenčne prednosti na trgu, v katerem pa vse večjo prednost dobiva visoka stopnja fleksibilnosti, informatizacije in znanja. Klasične ekonomske teorije, ki so v ospredje postavljale kapital, naravne vire in delo oziroma delovno silo, prepuščajo prostor ključnemu elementu konkurenčnosti – znanju. Vrednost družbe sedaj kreirajo produktivnost in inovacije. Ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti v družbi znanja je tako vse bolj odvisno od bolj ali manj učinkovitega upravljanja z ljudmi, saj tehnologije ali strukture v podjetju ni težko zamenjati, nadgraditi ali spremeniti, česar ne moremo trditi za ljudi, ki so zaposleni v organizaciji in iz nje lahko kadar koli odidejo.

Učeče se organizacije spodbujajo in omogočajo stalno učenje vseh zaposlenih s poudarkom vloge zaposlenih in temeljijo na znanju oziroma učenju zaposlenih, na pripravljenosti za spremembe in iskanju nenehnih izboljšav ter nenazadnje tudi na pripadnosti podjetju. Ker podjetja brez svojih zaposlenih in njihove uspešnosti težko dosegajo uspešnost na ravni celotne organizacije, jim morajo posvetiti dovolj pozornosti, jih spoštovati in jim omogočiti doseganje njihovih ciljev v okviru organizacijskih ciljev, vrednot, vizije in poslanstva.

Temelji uspešnosti organizacije in posameznika so nenehen razvoj in izobraževanje, ciljno usmerjeno ter sistematično in predvsem stalno usposabljanje, s katerimi se zagotovijo konkurenčna prednost, stalno inovativnost zaposlenih in izboljševanje poslovanja. Pri tem so na potezi delodajalci, da nadgradijo svoje kadrovske strategije in se začnejo zavedati pomembnosti posameznikov in njihovih prispevkov k uspešnosti podjetja. Z možnostjo nenehnega izobraževanja, usposabljanja ter primernim nagrajevanjem za uspešno delo in prispevanje k uspešnosti organizacije bodo organizacije zagotovile, da bodo zaposleni motivirani za delo, da ga bodo z veseljem in uspešno opravljali ter se počutili spoštovane in zaželeno. Dobri kadri bodo ostali v organizaciji, v kolikor bodo vodilni doumeli, da zaposlenih ni mogoče motivirati samo "od zunaj" z denarjem in denarnimi nagradami, temveč jih za delo bolj spodbujajo delovni pogoji, v katerih motivacija zaposlenih izhaja iz njih samih.



Podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja je velika ovira pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu. Ker podjetja učinkovitost sistemov nagrajevanja še vedno vidijo v prevladujočih denarnih nagradah, bo moj cilj v diplomskem delu raziskati, kakšno vlogo imata izobraževanje in delovno usposabljanje z vidika nedenarnega nagrajevanja.

Namen naloge je torej preučiti sistem in vlogo izobraževanja, delovnega usposabljanja in nagrajevanja ter medsebojno povezanost v podjetju X, še posebno z vidika nedenarnega nagrajevanja.

Cilj moje diplomske naloge je najprej pojasniti teoretična izhodišča zastavljenega problema, nato pa na podlagi konkretnega primera oblikovati jasno in konsistentno analizo rezultatov ter smiselno interpretacijo empiričnega dela.

## **1.1 Hipoteze in model povezanosti spremenljivk**

Diplomsko delo bom oblikovala na predpostavki, da je podjetje X organizacija, ki ima ustrezno oblikovano kadrovske strategijo in strategijo nagrajevanja. Po moji oceni se podjetje v zadnjem času močnejše kot kdaj koli prej zaveda pomena človeških virov in v obstoječe strategije upravljanja s človeškimi viri vključuje nove vidike izobraževanja in nagrajevanja zaposlenih.

Osnovna hipoteza v nalogi je, da imata tako izobraževanje kot tudi delovno usposabljanje velik pomen znotraj sistema nedenarnega nagrajevanja za podjetje X. Za lažjo analizo pa bom v empiričnem delu z uporabo vprašalnika in na podlagi konceptualnega modela povezanosti spremenljivk (glej sliko 1.1) preverjala veljavnost še naslednjih delovnih hipotez:

H1: Zaposleni z nižjo izobrazbo so manj zadovoljni z denarnimi nagradami kot pa z nedenarnimi.

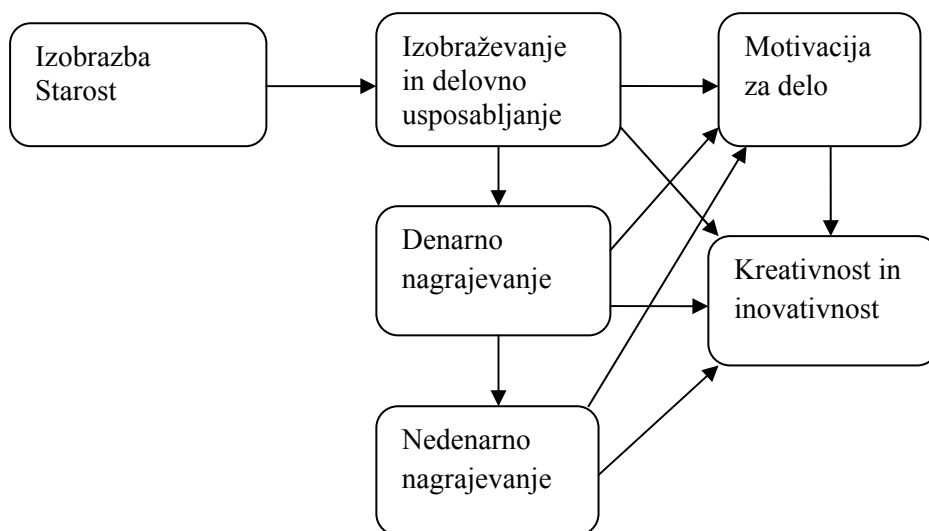
H2: Zaposleni kot nedenarno nagrado visoko vrednotijo izobraževanje in delovno usposabljanje.

H3: Denarno nagrajevanje za delo bolj motivira zaposlene z nižjo izobrazbo kot tiste z višjo.

H4: Mlajši zaposleni so znotraj nedenarnega nagrajevanja bolj motivirani za izobraževanje in delovno usposabljanje v primerjavi s starejšimi.

H5: Nedenarno nagrajevanje spodbuja motivacijo zaposlenih za delo.

Slika 1.1: Konceptualni model povezanosti spremenljivk



Hipoteze in konceptualni model povezanosti spremenljivk so v osnovi vezani na omenjeno tujo in domačo literaturo. V modelu želim prikazati povezanost izobrazbe in starosti kot neodvisnih spremenljivk ter njun vpliv na posameznikovo željo in pomembnost izobraževanja in delovnega usposabljanja. Poleg tega želim proučiti tudi kako izobrazba in starost vplivata na motivacijo za delo ter predpostavljam, da motivacija za delo spodbuja kreativnost in inovativnost zaposlenih.

## 1.2 Struktura in metodologija diplomske naloge

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. V prvem, teoretičnem delu bom z deskriptivno in primerjalno metodo opisala relevantne teoretične pojme s kombinacijo domače in tuje strokovne literature. Najprej bom na kratko opisala pojme, ki se navezujejo na družbo znanja, intelektualni in človeški kapital ter učečo se organizacijo predvsem z vidika, zakaj je znanje in trajno ustvarjanje znanja pomembno tako za družbo, posameznika kot organizacijo samo. Nadalje bom opredelila pojma izobraževanje in usposabljanje in njun pomen za organizacijo. Sledi poglavje o motivaciji in različnih motivacijskih teorijah, v katerem preučujem motivacijo posameznikov za delo

ter se že navezujem na pojem nagrajevanja. Zadnji sklop teoretičnega dela pa vsebuje pojem nagrajevanja, opredelitev sistema plač in nagrajevanja ter razmejitev na denarno oziroma finančno in nedenarno oziroma nefinančno nagrajevanje.

V empiričnem delu bom na podlagi omenjenih teoretičnih izhodišč na konkretnem primeru podjetja X poskušala poiskati zvezo med izobraževanjem in nedenarnim nagrajevanjem v organizaciji ter ovrednotiti, kako zaposleni vrednotijo sistem izobraževanja in nagrajevanja.

## **2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV**

### **2.1 Družba znanja in njen pomen za izobraževanje in usposabljanje v organizaciji**

Družba znanja se primarno zanaša na uporabo idej in tehnologije raje kot na uporabo fizične moči in predelovanje surovih materialov ter izkoriščanje poceni delovne sile. Znanje se ustvarja, razvija, pridobiva, uporablja in prenaša na povsem nove načine, predvsem pa veliko bolj učinkovito kot v preteklosti (A World Bank Report 2003).

Evropska Unija si je postavila cilj, da bo do leta 2010<sup>1</sup> postala najbolj konkurenčna in dinamična ter predvsem na znanju temelječa družba na svetu, ki bo sposobna ustvarjati stalno ekonomsko rast, z več in z boljšimi delovnimi mesti ter z večjo socialno kohezivnostjo (Urad Vlade RS za komuniciranje). V pogojih globalne gospodarske konkurence in naraščajočega števila sprememb stalno učenje in uporaba pridobljenega znanja postajata vse pomembnejša, če se želimo uspešno spopasti s konkurenčnostjo, učinkovito izkoristiti vse možnosti novih tehnologij in izboljšati socialno kohezivnost. »Družba znanja temelji svojo razvojno vizijo na znanju, zato je več kot očitna obveza vsake družbe, da vlaga v znanje, v pridobivanje in ustvarjanje novega znanja« (Barle in drugi 2008, 17). Za doseganje tega pa je glavni pogoj izobrazena in usposobljena delovna sila, moderna informacijska infrastruktura, učinkovit sistem inovacij ter institucionalne oblike vladanja, ki spodbujajo zagotovila za uspešno ustvarjanje, širjenje in uporabo

---

<sup>1</sup> Z Lizbonsko strategijo želi Evropska Komisija doseči povezavo med človeškim kapitalom, ekonomsko rastjo in družbenim napredkom. Pri uresničevanju reform, ki jih morajo države članice izvesti v okviru te strategije je bil dosežen precejšen napredek na državni in evropski ravni, kljub temu pa EU zaostaja za načrtovanim (Urad Vlade RS za komuniciranje).

obstoječega znanja (World Bank 2007). Delovna sila v družbi znanja mora vključevati izobražene in usposobljene delavce, ki so sposobni trajno nadgrajevati in prilagajati svoje veščine, da lahko znanje učinkovito kreirajo in uporabljajo. Sistemi izobraževanja in usposabljanja obsegajo primarno in sekundarno izobraževanje, poklicno izobraževanje, visokošolsko izobrazbo in vseživljenjsko učenje. V kontekstu revolucije znanja vse večji pomen dobiva tudi vseživljenjsko učenje, ki zahteva stalno prilagajanje znanja in »know-how« predvsem zaradi staranja delovne populacije (Možina idr. 2006, ibid. 2007, Barle in drugi 2008).

Dosedanje znanje in nakopičena zaloga človeškega kapitala sta glavna vložka pri proizvodnji novega znanja in bogastva. Spremembe se v družbi znanja dogajajo tako hitro, da se sposobnosti in veščine razvrednotijo hitreje kot kdajkoli prej. Organizacije danes kot primarni vir novih veščin in znanj vse preveč računajo samo na mlade diplomante, ki vstopajo na trg dela s svežim znanjem. Premalo pa se posvečajo razvijanju obstoječega znanja v organizaciji ter sposobnosti zaposlenih, da nenehno nadgrajujejo svoje veščine. Človeški kapital in znanje sta ena od pomembnejših virov investicij ključnih za gospodarsko rast (Armstrong 2006a, Možina idr. 2006, ibid. 2007).

Chabbotova in Ramirez (2000) menita, da poudarjanje vloge izobraževanja za družbeni razvoj temelji na izhodiščih, da je izobraževanje vlaganje v človeški kapital, ki pomembno vpliva na dvig produktivnosti in s tem na nacionalno bogastvo<sup>2</sup>, obenem pa je tudi temeljna človekova pravica, ki je neposredno povezana s pravičnostjo in enakimi možnostmi. Nasprotno pa nekateri avtorji (Meyer in Hannan 1979 v Barle in drugi 2008, 31) kritično poudarjajo, da učinki izobraževanja na večjo produktivnost na ravni posameznika še ne nujno povečajo produktivnost na ravni družbe, saj že beg možganov dokazuje, da ne gre za enoznačne zveze.

## **2.2 Znanje**

Pomen znanja je z razvojem post-industrijske družbe skokovito narasel. Peter Drucker (1993) je že več kot desetletje nazaj predvidel, da bo znanje v novi družbi primaren vir in

---

<sup>2</sup> Vedoč, da je navedena predpostavka povezana z razumevanjem vloge znanosti in znanja pri ustvarjanju družbenega bogastva.

ena od ključnih komponent družbe. Iz zasebne dobrine je tako rekoč čez noč postalo javna dobrina in poleg dela in kapitala eden od ključnih produkcijskih faktorjev. V sodobnem času se je znanje kot oblika simbolnega kapitala spremenila v produkcijski kapital, tako v ekonomiji kot tudi v političnem in zasebnem življenju. Sposobnost uporabe in razvijanja znanja ima prednost pri zagotavljanju organizacijske integracije v primerjavi s posedovanjem fizičnih sredstev.

Znanje lahko razumemo z več vidikov, in sicer gre lahko za vsoto podatkov, informacij, za teoretično znanje, pridobljeno z učenjem oziroma študijem ali pa za uporabno znanje, pridobljeno z izkušnjami; »je mešanica izkušenj, vrednot in smiselno interpretiranih informacij, ki jih prek procesov razporejamo v miselne vzorce in uporabne rešitve z namenom doseganja zastavljenih ciljev« (Davenport in Prusak 1998, 5; Gomezelj Omerzel 2008, 29).

V današnjem vedno bolj spreminjajočem se in nepredvidljivem ekonomskem, poslovnem, socialnem, družbenem in političnem okolju morajo biti organizacije pripravljene na te spremembe. Predvsem je pomembno, da so jih sposobne pravočasno prepoznati ter se na njih tudi v najkrajšem možnem času odzvati, saj drugače lahko tvegajo izgubo konkurenčnosti. Da podjetja lahko spremembe predvidevajo, se jim pravočasno prilagodijo ali celo vplivajo nanje, imajo v svojih vrstah ustrezno usposobljene ljudi, ki s svojimi spretnostmi, znanjem in vedenjem prispevajo k učinkoviti interakciji organizacije z eksternim okoljem.

Znanje poganja organizacije, vendar pa znanje kot tako ni nov pojem. Nedvoumno prepoznavanje znanja kot družbeno sredstvo pa je novo, kot tudi razumevanje, da je potrebno upravljati z njim in investirati vanj v enaki meri, kot investiramo v druga, bolj oprijemljiva sredstva. Potreba po največjem izkoristku organizacijskega znanja z namenom pridobitve največje možne vrednosti je dandanes večja kot kdajkoli.

Zaposleni so tako postali najpomembnejši del premoženja podjetja, saj s svojim znanjem, inovacijami in ustvarjanjem kreativnih idej ločijo podjetje od konkurentov in ustvarjajo ter ohranjajo konkurenčno prednost. Za izkoriščanje potenciala človeških mišljenj, znanja in spretnosti pa morajo podjetja vzpostaviti ugodno okolje za zbiranje znanja učenje in ustvarjanje inovacij. Predvsem gre za okolje, v katerem se ustvarja delovna kultura, ki temelji na zaupanju med ljudmi in zaupanju v njihove sposobnosti (Davenport in Prusak 1998, 12-15).

## 2.3 Znanje kot oblika kapitala – intelektualni kapital

Organizacije, ki svojo konkurenčno prednost gradijo na znanju zaposlenih, tehnologijo in neotipljive vire uporabljajo sebi v prid. Ta postopek pa največkrat zahteva inovativno reorganizacijo poslovnih modelov in organizacijskih struktur. Intelektualna sredstva so tista, ki pridobivajo na pomembnosti in razlikujejo organizacijo in njeno vrednost od drugih konkurentov, saj na pomenu drastično izgubljajo drugi viri konkurenčne prednosti<sup>3</sup> (Stewart 2003). Za ustanovitev podjetja bistvenega pomena niso več lokacija, stroji in mehanizmi ter ostali otipljivi viri, ampak znanje ter zmožnosti, da znanje ustvarjajo, prenašajo, zbirajo, sestavljajo, da ga znajo zaščititi in izkoristiti.

V zadnjih 10 – 15 letih je bilo oblikovanih več pristopov, ki so v ospredje postavljali vse bolj pomembno vlogo intelektualnega kapitala s posebnim poudarkom na nefinančnih merilih<sup>4</sup>. V prikazu pa so bile vse definicije toliko poenotene, kjer je to bilo smiselno mogoče, da izraz »intelektualni kapital« uporabljamo za označevanje vseh neopredmetenih virov kot celote na organizacijski ravni in izraz »človeški kapital« za označevanje intelektualnega kapitala posameznika, pri čemer velja, da je človeški kapital skupaj s strukturnim in relacijskim kapitalom sestavni del intelektualnega kapitala. (Maček 2006, 98).

Če povzamem vse definicije (Maček 2006, Mihalič 2006, Sitar 2006) intelektualni kapital na ravni organizacije zajema posameznikovo znanje, veščine in sposobnosti, povezane z delom ter vsoto intelektualne lastnine organizacije in podjetniških idej, izumov, tehnologij, splošnega znanja, računalniških programov, podatkov, postopkov, kreativnosti, oziroma vsakršno znanje, ki ga lahko spremenimo v vrednost.

Iz teh opredelitev je razvidno, da je sestavljen iz več elementov, za katere pa si teoretiki niso povsem skladni glede enotne delitve, iz katere bi lahko izhajali. Edina skupna točka

---

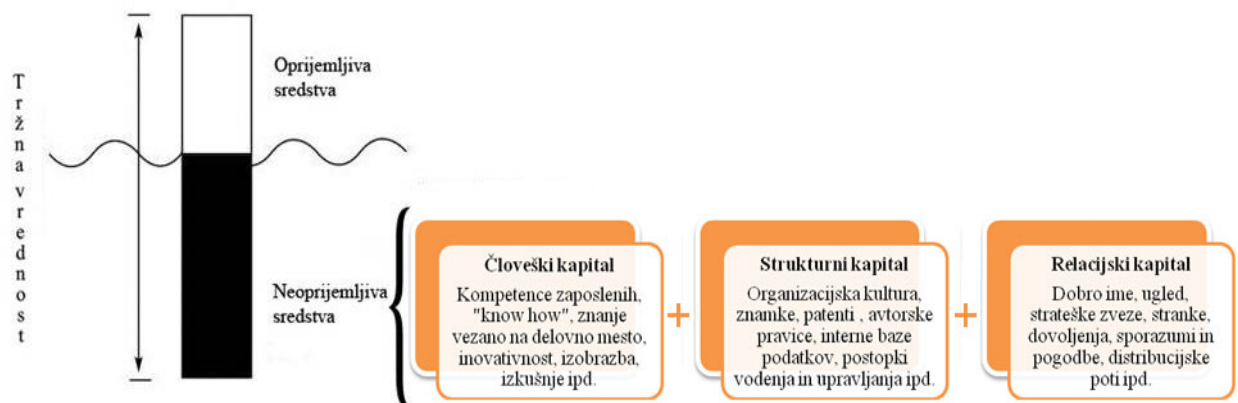
<sup>3</sup> Na primer geografija (bolj šibka zaradi elektronskega poslovanja in znižanih tarif in manjših ovir pri direktnem vlaganju v tujino), predpisi (ki so včasih izolirali transportne in komunikacijske sektorje ter sektorje moči in financ), vertikalna integracija (postaja manjvredna, saj je za podjetja ceneje, da na odprtem trgu kupijo, kar so nekoč že sama ustvarila).

<sup>4</sup> Ti pristopi se med seboj razlikujejo v dorečenosti glede uporabe vsebin, ki jih obravnavajo, saj nekateri govorijo o intelektualnem kapitalu (angl. intellectual capital), drugi o neopredmetenih sredstvih (angl. intangible assets), tretji o neopredmetenih virih (angl. intangible resources), četrti o človeškem kapitalu (angl. human capital), peti o človeških virih (angl. human resources), šesti o znanjskem kapitalu (angl. knowledge capital) itd. (Maček 2006, 98).

vsem je, da je človeški kapital (sposobnosti, znanje, veščine, izkušnje, kompetence, intelektualne sposobnosti posameznikov) temeljni sestavni del strukture intelektualnega kapitala, potem pa se kot drugi elementi navajajo: strukturni kapital (procesni, inovacijske dejavnosti, organizacija, notranja struktura, podporne funkcije), relacijski, organizacijski kapital in inovacijski kapital, pa tudi procesni kapital (ki je za nekatere sestavni del strukturnega kapitala) in pa intelektualna sredstva, intelektualna lastnina, ipd. (Stewart 2003; Seetharaman in drugi 2004; Mihalič 2006).

Slika 2.1 prikazuje tridimenzionalno delitev intelektualnega kapitala na človeški, strukturni in relacijski kapital, kjer neprijemljiva oziroma neopredmetena sredstva predstavljajo dolgoročna sredstva podjetja, ki soustvarjajo poslovne zmogljivosti podjetja; gre za naložbe v pridobitev materialnih pravic, torej za naložbe v koncesije, patente, licence, naložbe v znanje itd., medtem ko so stvari, ki jih ima podjetje v posesti, da lahko z njimi opravlja svojo dejavnost, in vključujejo npr. zemljišča, zgradbe, opremo itd. definirane kot opredmetena oziroma oprijemljiva sredstva (Stewart 2003).

Slika 2.1: Model intelektualnega kapitala



Vir: Prirejeno po Stewart (2003, 14); Seetharaman in drugi (2004).

Vsako podjetje ima vse tri komponente intelektualnega kapitala, vendar jih različne organizacije različno poudarjajo<sup>5</sup>, od vsake posamezne organizacije pa je odvisno, ali zna prepoznati razliko med kapitalom, ki ga poseduje in kapitalom, ki ga potrebuje za

<sup>5</sup> Na primer franšiza kot je McDonald's se zanaša na strukturni kapital receptov in postopkov priprave hrane, medtem ko v lokalnem ali kakšen bolj priznanem baru bolj poudarjajo uspešne odnose s strankami (relacijski kapital).

ustvarjanje dodane vrednosti in ga na podlagi tega ustvarja in upravlja z njim. V nadaljevanju bom bolj podrobno opisala samo en element intelektualnega kapitala in sicer človeški kapital, ki je njegova »življenjska kri« in v okviru ostalih elementov prav ta podjetju prinaša največjo dodano vrednost.

## **2.4 Človeški kapital**

Psihologija še vedno ne more predvideti vsega vedenja ljudi v različnih situacijah. Ljudje so aktivni, sprejemajo odločitve, njihove potrebe, vrednote in njihova drža ter odnosi pa se spreminjajo in posledično vodijo v nepredvideno obnašanje. Tako je investiranje v ljudi zaradi njihove nepredvidljivosti lahko precej tvegana naložba.

### **2.4.1 Definicija in pomen človeškega kapitala**

Človeški kapital lahko opredelimo kot osnovno sredstvo, ki ga organizacije in podjetja potrebujejo, da vanj investirajo in jim zagotavlja preživetje in gospodarsko rast (Armstrong, 2006a).

Ehrenberg in Smith (1994) pojmujeta delavce kot utelešene nize sposobnosti, ki jih delodajalci lahko »najamejo«. Znanje in sposobnosti delavca, ki izhajajo iz izobrazbe, učenja, usposabljanja in izkušenj, ustvarjajo določen delež produktivnega kapitala (Armstrong 2006a).

Človeški kapital je za Scarborough in Elias (2002) najbolj uporaben s povezovalnega vidika, saj definira povezavo med praksami človeških virov in poslovanjem podjetja v povezavi s sredstvi, namesto v povezavi s poslovnimi procesi. Poudariti želita, da je človeški kapital v precejšnji meri nestandardiziran, taciten, dinamičen, odvisen od konteksta in utelešen v ljudeh. Fleksibilnost in kreativnost posameznikov, njihove zmožnosti, da skozi čas razvijejo določene sposobnosti in kompetence ter se na utemeljene načine odzivajo na različne situacije so lastnosti človeškega kapitala, ki otežujejo vrednotenje le – tega. Za razliko od teorij, ki se ukvarjajo s fizičnim kapitalom in poudarjajo tovarniško opremljenost, se teorije človeškega kapitala sklicujejo na ljudi in njihove veščine (Baron 2007).



Človeški kapital sestoji iz neopredmetenih sredstev, ki jih zaposleni zagotavljajo delodajalcem in predstavlja človeški faktor v organizaciji; kombinacijo inteligence, veščin, sposobnosti, izkušenj, strokovnega znanja, ki dajejo organizaciji razločevalni položaj na trgu. Človeški elementi organizacije so tisti, ki so sposobni učenja, spreminjanja, inovacij, in ki ustvarjajo kreativne pritiske, ki s primernimi spodbudami lahko zagotovijo dolgoročno preživetje organizacije (Bontis in drugi 1999).

Človeški kapital ni last organizacije, je pa zajamčen z zaposlitvenimi odnosi, saj ga posamezniki prinesejo s seboj v podjetje, kjer se lahko naprej razvija z izobraževanjem in usposabljanjem.

Po Davenportu in Prusaku (1998) imajo ljudje prirojene sposobnosti, obnašanje in osebno energijo in ti elementi ustvarjajo človeški kapital, ki ga prinašajo na delo. Oni so tisti in ne delodajalci, ki posedujejo ta kapital in odločajo kdaj, kako in kje ga bodo prispevali. Z drugimi besedami, ljudje lahko izbirajo. Delo je dvosmerna izmenjava vrednosti, ne pa enosmerno izkoriščanje sredstev s strani lastnikov, s čimer želi poudariti, da imata zaradi investicij v človeški kapital koristi obe strani – tako zaposleni sami kot tudi delodajalci.

Z vidika koristi, ki jih ima posameznik na račun investicij v človeški kapital, se v literaturi največkrat navaja višje prihodke, večje zadovoljstvo pri delu, boljše možnosti kariernega razvoja in tudi, čeprav v današnjih časih gospodarske krize manj, zaupanje glede varnosti zaposlitve (ibid. 1998). Menim pa, da lahko to krizno situacijo posamezniki z investiranjem vase in razširjanjem svojih znanj in sposobnosti obrnejo sebi v prid in z zalogo raznovrstnega znanja in izkušenj povečujejo svojo zaposljivost.

#### **2.4.2 Teorija človeškega kapitala**

Koncept človeškega kapitala in investicij vanj ni nov, saj je v uporabi že vse od 18. stoletja, ko je Adam Smith (1964) v knjigi Bogastvo narodov zapisal, da izobraževanje kot del človeškega kapitala vpliva na večjo produktivnost delavcev, podobno kot naložbe v stroje povečujejo proizvodnjo ter tako vplivajo na povečanje dohodka (Bevc 1991). Povračilo investicije v sposobnosti in znanje ljudi je tako primerljivo z raziskovanjem povračil investicij v fizična sredstva, vendar pa ne smemo zanemariti določenih omejitev, saj si organizacije lahko lastijo fizični kapital, ne pa tudi zaposlenih. Kasneje pa je termin

pridobival pomembnost predvsem v ekonomskih teorijah, kjer so ga obravnavali Jacob Mincer (1958) ter Nobelova nagrajenca Gary Becker (1964) ter Theodore Schultz (1972)<sup>6</sup>. Slednjemu pripisujemo izvor izraza človeški kapital, ko je na primeru izobraževanja in usposabljanja v Združenih državah Amerike dokazal, da je donos investiranja v človeški kapital večji kot tisti, ki temelji na fizičnem kapitalu. Nadalje je Schultz razvil koncept, da so vse človeške sposobnosti (prirojene ali pridobljene), ki se z ustreznim vložkom lahko še povečajo, potencial človeškega kapitala; z investiranjem v njih same pa lahko ljudje povečajo izbor možnosti, ki jim je namenjen.

Ekonomist Elliott (1991) je razvijal teorijo človeškega kapitala, kjer se je bolj ukvarjal s kvalitativnimi in ne kvantitativnimi vidiki delovne sile. Opisuje, da je odločitev pridobitve razvijanja veščin investicijska odločitev, ki trenutno zahteva izdatke sredstev za večji zaslužek v prihodnosti. Opozarja tudi, da imajo podjetja, ko investirajo v ljudi, manj garancije za nadaljnje nudenje storitev kot pri investicijah v stroje in fizični kapital, saj se posamezniki lahko kadarkoli odločijo, da ne vlagajo več truda v svoje delo, da zapustijo firmo ali prenehajo z delom, stavkajo ali pa so neupravičeno zadržani od dela (Baron 2007, 20).

Slika 2.2 prikazuje teorijo človeškega kapitala, ki po Beckerju (1964) predlaga, da bodo posamezniki investirali v človeški kapital, če bodo verjeli, da so dodatni dohodki investicije v izobraževanje na dolgi rok višji od posrednih<sup>7</sup> in neposrednih<sup>8</sup> stroškov izobraževanja.

Ta teorija predpostavlja, da ljudje vlagajo v sebe z izobraževanjem, nenehnim izpopolnjevanjem, usposabljanjem ne le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak predvsem zaradi pričakovanih donosov, ki naj bi jih vlaganja v izobraževanje prinesla (Lah 2005; Baron 2007).

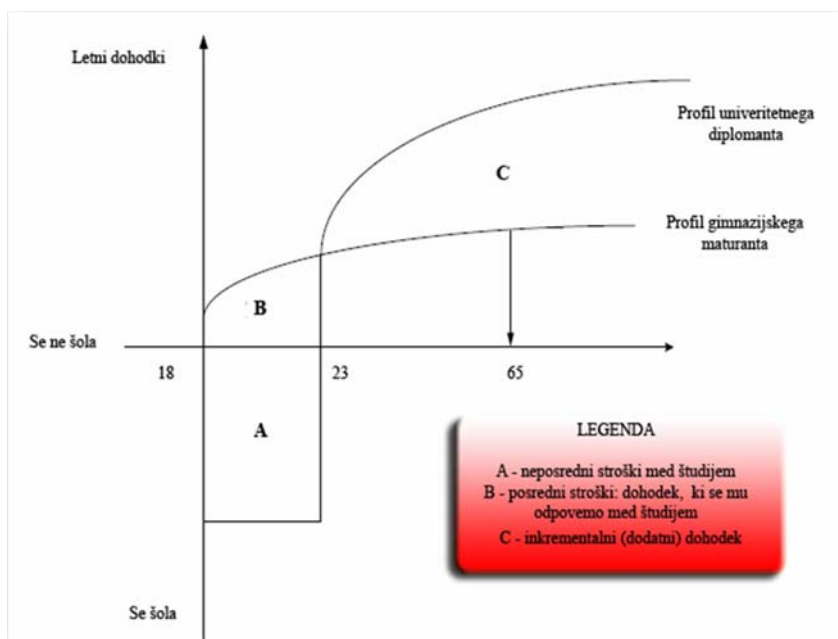
---

<sup>6</sup> Eden od pionirjev in utemeljitev teorije človeškega kapitala.

<sup>7</sup> Posredni oziroma oportunitetni stroški so tisti stroški, ki nastanejo, ko posameznik v teku študija praviloma ne pridobiva dohodkov, ki sicer bi jih, če bi bil zaposlen.

<sup>8</sup> Neposredni stroški so na primer šolnina, literatura, stroški prevoza itd.

Slika 2.2: Teorija človeškega kapitala



Vir: Lah (2005, 66).

Kljub mnogim koristim, ki jih prinašajo investicije v človeški kapital, pa ne smemo zanemariti stroškov, ki nastajajo pri vlaganju. Elliott (1991) deli stroške na psihološko, družbeno in denarno obliko. Psihološke stroške nosijo tisti posamezniki, ki se težko učijo in jim izobraževanje pomeni prejšnjemu obremenitev kot pa investicijo. Družbeni stroški (angl. »social costs«) nastanejo v obliki oportunitetnih stroškov<sup>9</sup>. Finančni stroški pa vključujejo tako neposredne denarne izdatke in izgubljene tržne priložnosti<sup>10</sup> (Baron 2007).

Za delodajalca so koristi vlaganja v človeški kapital predvsem izboljšanje delovne sposobnosti, produktivnosti, fleksibilnosti in sposobnost inovativnosti – vse to je rezultat povečanja baze sposobnosti, nivoja znanja in kompetenc. Glavno sporočilo je prepričljivo: večine, znanje in kompetence so ključni dejavniki v določanju uspešnosti poslovanja (Baron 2007).

Tako posamezniki kot organizacije ugotavljajo in priznavajo, da sta visok nivo sposobnosti in kompetenc ključna dejavnika za doseganje uspeha. Tako kot posamezniki pridobivajo vse več znanja v času izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu, tako človeški kapital poganja proizvodnjo izdelkov in storitev, kot tudi inovacije na trgu. Medtem ko je

<sup>9</sup> Čas, ki ga je posameznik namenil investiranju v človeški kapital, bi lahko porabil pri drugih aktivnostih.

<sup>10</sup> Čas, ko bi bil posameznik lahko zaposlen in imel stalni dohodek.

povezanost elementov človeškega kapitala in ekonomske rasti precej uveljavljena in o ekonomski vrednosti človeškega kapitala ne gre dvomiti, se po drugi plati poraja pomislek kateri tip in koliko človeškega kapitala je potrebno, da se ustvari konkurenčna prednost (Seleim in drugi 2007).

Teorija človeškega kapitala raziskuje vrste pridobivanja ekonomskih koristi, ki jih investicije v ljudi prinašajo posameznikom oziroma družbi. Z organizacijskega vidika človeški kapital opisujejo kot izkupiček, ki ga podjetje pridobi za zvestobo, kreativnost, trud, prizadevanja in produktivnost svojih zaposlenih (Phillips 2005).

Teorija človeškega kapitala torej poudarja dodano vrednost, ki jo lahko zaposleni s svojim znanjem, veščinami, kompetencami, sposobnostmi, angažiranostjo in izkušnjami prispevajo organizaciji in njenemu ustvarjanju konkurenčne prednosti<sup>11</sup>. Zaposlene bolj kot strošek obravnava kot prednost in pojasnjuje, da bodo z investiranjem v ljudi organizacije ustvarjale vredne izkupičke na enak način kot z vlaganjem v fizični kapital.

Pomembno je, da se vodilni v organizaciji zavedajo, da človeški kapital ni njihova last niti ni last organizacije, ampak last vsakega posameznika. Posamezniki so tisti, ki podjetju zagotavljajo znanje in ideje. Opozoriti pa moram na problem nadziranja in upravljanja človeškega kapitala, saj nadziraš lahko nekaj, kar imaš v lasti; znanje, misli, sposobnosti in izkušnje pa so last posameznika. Ravno zaradi tega je način upravljanja s tem kapitalom, ki ni zajet v nobeni računovodski bilanci, še toliko pomembnejši za konkurenčno sposobnost podjetja.

Kljub precejšnji pomembnosti teorije človeškega kapitala pa ne smemo odvrniti pozornosti od ostalih elementov intelektualnega kapitala – strukturnega, relacijskega, organizacijskega, idr. – ki so prav tako povezani z razvijanjem in vključitvijo znanja posameznikov v podjetje. Obstaja nevarnost, da zaradi prevelikega poudarjanja in neuravnotežene usmerjenosti raziskovanja posameznikovih znanj in sposobnosti zanemarimo načine in postopke, s katerimi je tako znanje vpeto v kompleksno mrežo družbenih odnosov.

---

<sup>11</sup> Konkurenčna prednost je opredeljena kot enkraten in trajnejši prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na ostala podjetja v panogi in se na zunaj kaže kot neka dolgoročna prednost na trgu in družbi omogoča njeno uspešnost in s tem ustrezno prodajno vrednost v prihodnosti (Čater 2001; Rusjan 2000).

Zaključimo lahko z dejstvom, da morajo organizacije redefinirati svoje strategije, jih prilagoditi vlaganjem v človeške vire ter predvsem spremeniti vidik stroškov nagrajevanja, izobraževanja, usposabljanja na delovnem mestu in razvijanja kariere z vidika investicije, ki ustvarja vrednost na ravni celotne organizacije. Najprej pa morajo biti vodilni v organizaciji sposobni zaznavati, spodbujati in udejanjiti potencialni človeški kapital s ciljem, da bi se podjetje učilo hitreje, in si tako zagotovilo konkurenčno prednost. Ustvarjanje sposobnosti permanentnega in načrtnega učenja, izobraževanja in delovnega usposabljanja celotne organizacije je samo eden od virov sodobne učeče se organizacije, ki gradi trajno konkurenčno prednost na intelektualnem kapitalu s poudarkom na znanju zaposlenih.

### **3 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V ORGANIZACIJI**

Pojav organizacijskega učenja, učeče se organizacije in stremenja k ohranjanju podjetja v koraku s časom je osvestil pomembnost izobraževanja, kateremu podjetja v zasledovanju konkurenčnosti zaenkrat posvečajo premalo pozornosti. Medtem ko družba znanja in učeča se organizacija predstavljata zunanje spodbude za izobraževanje, pa želim v nadaljevanju opisati tudi nekatere dejavnike izobraževanja, ki izhajajo iz notranjega okolja organizacije. S tega vidika so izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih ključni dejavniki vzdrževanja konkurenčne prednosti. Izobraženega delavca ni mogoče organizirati, voditi in stimulirati podobno kot delavca za tekočim trakom, saj zaposleni niso več le izvajalci nalog, ampak so tudi kreativni nosilci na poti k uresničevanju zastavljenih organizacijskih ciljev. Vse preveč je še uveljavljena dogma, da zaposleni bolj potrebujejo delodajalce kot oni njih. Resnica je zdaj drugačna. Podjetja morajo izobražene ljudi pritegniti, jim omogočiti poklicni in osebni razvoj ter jih priznati in nagraditi. To pa pomeni, da je potrebno vidiku izobraževanja posvečati več pozornosti in se s procesom izobraževanja sistematično ukvarjati, začevši z ugotavljanjem potreb in načrtovanjem izobraževanja, do izvedbe in evalvacije ustreznih programov.

### 3.1 Izobraževanje kadrov kot element kadrovske funkcije

Pomen kadrov v organizaciji se spreminja, saj v ospredje čedalje bolj stopa pomen motiviranja zaposlenih, načrtovanja kadrov ter njihovo usposabljanje in razvoj (Merkač Skok 2005). Z nadgradnjo svojih sposobnosti zaposleni povečajo produktivnost in postanejo bolj prilagodljivi, kar je ključna sposobnost, ki posameznike v izjemno fleksibilnih in hitro spreminjajočih se spremembah »ohranja pri življenju«. S tem, ko delovno mesto postaja vse bolj in bolj integrirano in medsebojno odvisno, se povečuje pomembnost mrež med zaposlenimi in timskega dela. Z vidika konkurenčnosti na trgu v okviru upravljanja s človeškimi viri (HRM), je najpomembnejša funkcija razvoj človeških virov (HRD<sup>12</sup>), ki obsega primarna<sup>13</sup> področja izobraževanja, usposabljanja, razvoja kadrov in razvoja organizacije, s katero lahko zmanjšamo neučinkovitost zaposlitvenih odnosov in se približamo doseganju konkurenčne prednosti (Harris in drugi 2002).

Razvoj kadrov pojmuje kot »sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzora vseh kadrovske – izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju vseh zaposlenih« (Možina in drugi 2002, 56). Vendar to ni končni proces, temveč le osnovni element strateških procesov, s katerimi organizacije dosegajo svoje cilje. Za izpolnjevanje te strateške vloge, pa je ta funkcija osnovana na podrobni analizi organizacijskih sedanjih in prihodnjih potreb. Ugotavljanje potreb je odločilno, saj je lahko izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na osnovi nedefiniranih potreb kontraproduktivno, da dodatnih stroškov in izgubljenega časa niti ne omenjamo. Glavni cilj HRD – ja je izboljšanje zmožnosti posameznika in organizacijskega učinka. Teorija je osnovana na predpostavki, da učenje sproža povod za večjo učinkovitost. Kakorkoli, proces individualnega učenja ne bo zagotavljal učinkovitosti na ravni celotne organizacije, dokler ne bo učenje uporabljeno na samem delovnem mestu. Za spodbujanje uporabe naučenega znanja, veščin in sposobnosti, se HRD strokovnjaki osredotočajo na praktične vidike ustvarjanja in apliciranja znanja (Dysvik in Kuvaas 2008).

---

<sup>12</sup> Angleško human resources development.

<sup>13</sup> Razvoj človeških virov se ukvarja tudi s področji izbora in zaposlovanja, z načrtovanjem človeških virov ter z oblikovanjem poslov in organizacije, toda izobraževanje, usposabljanje, razvoj kadrov in kariere so primarne dejavnosti, zato se bom v nadaljevanju osredotočila le na te dejavnosti.

Za učinkovito delovanje funkcije razvoja kadrov Reidova in drugi (2004) predlagajo tri glavne pogoje:

- *linijski vodje prevzemajo odgovornost izobraževanja in usposabljanja svojih podrejenih*: aktivno so vključeni v njihove kariere z možnostjo zagotavljanja priložnosti za dokazovanje in izpopolnjevanje, še posebej z uporabo dnevnih delovnih nalog, predvsem pa je njihova naloga, da jih spodbujajo k izobraževanju.
- *Izvajalci HRD funkcij so izobraženi profesionalci s točno določenimi vlogami*: potrebno je jasno določiti, kdo je nosilec odgovornosti, kdo pokriva katero področje, da ne pride do prepletanja vlog.
- *Funkcija je primerno umeščena znotraj ostalih funkcij v organizaciji ter sovпада z vsemi strateškimi cilji*: umestitev ter v nekaterih primerih celo obstoj funkcije razvoja kadrov v veliki meri variira od velikosti organizacije. V manjših podjetjih ta funkcija sploh ni definirana, za razvoj kadrov in njihovo izobraževanje ter usposabljanje so zadolženi člani vodstva, lastniki ali nekateri drugi na višjih vodilnih položajih. V organizacijah s 100 – 250 zaposlenimi se ta funkcija izvaja znotraj kadrovske funkcije, vendar ni podrobneje opredeljena. Tako obstaja velika možnost, da vodja kadrovskega oddelka ne bo dobil dodatne podpore ter temu ne bo posvečal prevelike pozornosti in se bo raje odločil za outsourcing. V srednje velikih in velikih organizacijah so vloge HRD strokovnjakov različno poimenovane<sup>14</sup>, vendar zgolj poimenovanje še zdaleč ni dovolj za ustreznost umestitve. Pomembno je tudi, da sovпада z vsemi strateškimi cilji.

Armstrong (2006b) pa razvoj (angl. development) kadrov definira kot rast ali realizacijo posameznikovih sposobnosti in potencialov s procesom učenja in izobraževalnih izkušenj. Znotraj literature o človeških virih ta koncept vsebuje tako zunanje okolje kot tudi organizacijske cilje in pojavljajočo se osebnost posameznika. Osnovna ideja je, da je v postopku nastajanja osebnosti vsak od nas unikatno bitje, vendar napredek lahko dosežemo samo v interakciji z drugimi ali pa s trajnim izpopolnjevanjem sposobnosti za konstruktivno sprejemanje osebnih odločitev. Garavan (1997) pa omenja razširjenost

---

<sup>14</sup> Na primer direktor osebja, kontrolor osebja, direktor človeških virov, kontrolor človeških virov, menedžer razvoja človeških virov, menedžer razvoja zaposlenih, menedžer izobraževanja in usposabljanja ipd.

posameznikovega potenciala skozi zavedne in nezavedne učne procese, s katerimi so pripravljeni na opravljanje bodoče vloge v organizaciji.

Za razvoj kadrov so v organizaciji odgovorni (Harrison 1992):

- *višje vodstvo* je odgovorno za vzpostavitev jasne vizije pomena razvoja kadrov v organizaciji, obenem pa so za vzgled in s pozitivnimi vrednotami ter predanostjo k investiranju v človeški kapital skrbijo za popolno vključitev funkcije v celoten sistem in to predvsem z vidika organizacijske kulture;
- *linijski vodje* so v glavnem odgovorni za zagotovitev, da zaposleni uspešno in učinkovito opravljajo svoje delo, ter da jim omogočajo možnosti dodatnega izobraževanja in usposabljanja, s katerimi lahko svoje sposobnosti in potencial še dodatno razvijejo. To pa pomeni, da vodje ustvarjajo delovno okolje, politike in sisteme, ki spodbujajo in podpirajo pridobitev dodatnih sposobnosti, znanja in zmožnosti, ki so potrebni, da zaposleni uspešno opravljajo svoje delo. Poleg tega jih spremljajo, nadzorujejo, ocenjujejo ter pohvalijo za dobro delo, s čimer jih dodatno motivirajo;
- *posamezniki*: vsak posameznik je odgovoren zase in za svoje potrebe po izobraževanju in dodatnem izpopolnjevanju v povezavi z delovnim procesom in s tem možnimi prihajajočimi spremembami. Če organizacija ne spodbuja in ne nudi priložnosti za posameznikov razvoj, je samoiniciativa posameznika morda edini način za realizacijo njegovih oziroma njenih potencialov. Le tako lahko zaposleni upajo, da bodo vplivali na nadrejene – če sami pokažejo voljo, željo in motivacijo za povezovanje tako individualnih kot tudi organizacijskih ciljev izobraževanja. Najbolj pereč problem pri tem pa je, da običajno ni individualnih spodbud za izobraževanje, saj so nagrade (tako materialne kot nematerialne) za tako udejstvovanje maloštevilne;
- *poklicni strokovnjaki*: ne glede na to, ali ta funkcija poteka v okviru kadrovske funkcije, ali v okviru posebnih izobraževalnih oddelkov, je njen glavni namen, da se vsi menedžerji zavedajo odgovornosti za razvoj zaposlenih in so obvezani pri tem razvoju pomagati.



Možnosti napredovanja in izobraževanja, ki jih zaposlenim zagotavlja sistem razvoja kadrov, so tesno povezane tudi z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih<sup>15</sup>. Ustrezna izobraženost in strokovna usposobljenost za posameznika pomenita določene prednosti, kot so: možnost napredovanja, višji osebni dohodek, večja zanesljivost zaposlitve, večje zadovoljstvo pri delu, boljša storilnost in številne druge prednosti (Jereb 1998b). Ker so procesi učenja, izobraževanja in usposabljanja eni temeljnih dejavnikov razvoja kadrov, bom v nadaljevanju opisala opredelitve teh pojmov ter nato še oblike in vrste njihovih izvajanj.

### 3.2 Izobraževanje

Če obravnavamo izobraževanje z ekonomskega vidika<sup>16</sup>, pri tem ciljamo na vplive, ki jih slednje povzroča na *»povečanje produktivnosti dela, na boljšo organizacijo dela, na boljšo izkoriščenost delovnih sredstev in delovnega časa, na boljšo kakovost dela, na zmanjševanje nesreč pri delu, na boljše razumevanje procesov dela, na večjo sposobnost in učinkovitost...«* ter na drugih različnih področjih človekove dejavnosti (Jereb 1989, 28).

Izobraževanje (angl. education) Armstrong (2008) opredeli kot razvoj znanja, vrednot in razumevanja na vseh področjih življenja, ne samo kot razvoj znanja in sposobnosti, ki se navezujejo na določena področja. Jarvis (1995) meni, da izobraževanje vsebuje proces učenja, ki ni enkratni dogodek, ampak je načrtovan prej kot slučajen in predvsem temelječ na razumevanju. Tako po njegovem mnenju izobraževanje pomeni načrtovano serijo dogodkov, osnovanih na temeljih, ki so usmerjeni k posameznikovemu učenju in razumevanju. V splošnem HRM kontekstu izobraževanje pomeni učenje s poudarkom na splošnih sposobnostih in znanju za potrebe področja ali discipline bolj, kot pa za specifične delovne usmeritve (Garavan 1997).

Jereb (1998a, 17) izobraževanje opredeli kot *»dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družabno življenje in delo ter oblikovanje znanstvenega pogleda na svet.«*

---

<sup>15</sup> O potrebah, interesih in motivaciji zaposlenih bom pisala v poglavju o motivaciji.

<sup>16</sup> Ekonomske vidike izobraževanja kot ključnega dejavnika za povečanje kakovosti človeškega faktorja v večji meri obravnava teorija človeškega kapitala, o kateri sem že pisala v 4. poglavju, zato tega vidika tukaj ne bom dodatno opisovala.

»Izobraževanje strokovnih kadrov je torej celoten sistem, v katerem se povezujejo strokovno šolstvo in organizirano izobraževanje v delovnih organizacijah in tudi v drugih ustanovah, ki dopolnjujejo prejšnja prizadevanja in dajejo strokovnim kadrom tista dodatna znanja, ki jih terja delo, ki ga opravljajo« (Bertoncelj 1965, 17).

»Izobraževanje je sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja tako splošnih, kot strokovnih in tudi znanstvenih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc posameznega zaposlenega« (Mihalič 2006, 190).

Ker naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši organiziranosti, boljši kakovosti dela, Jereb (1998a, 101) navaja specifične cilje izobraževalne dejavnosti v organizaciji:

- *Stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev, skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;*
- *načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;*
- *kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb delovne organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;*
- *pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;*
- *dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;*
- *vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.*

Za uresničitev izobraževalnih procesov, ciljev in nalog v organizacijah pa je potrebno natančno definirati vse izobraževalne dejavnosti: analiziranje in ugotavljanje potreb po izobraževanju; načrtovanje izobraževanja in usmerjanje zaposlenih v izobraževalne programe glede na zahteve in zmožnosti<sup>17</sup> organizacije; izdelava programov in učnih načrtov raznih usposabljanj in izobraževanj; organizacija in realizacija ugotovljenih potreb z odgovarjajočimi programi, metodami ter tehnikami izobraževanj in usposabljanj; končna kontrola, spremljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja in usposabljanja (Jereb 1998a, 101 – 102).

---

<sup>17</sup> Tako finančnih, materialnih kot tudi kadrovskih in drugih zmožnosti.

### 3.3 Načrtovanje izobraževanja

Podlaga za načrtovanje izobraževanja so vnaprej ugotovljene potrebe po izobraževanju in usposabljanju tako posameznikov kot tudi organizacije. Na podlagi tipologije potreb je ne glede na posamezne klasifikacije<sup>18</sup> potrebno upoštevati posameznikovo celotnost in kompleksnost kot tudi njegove različne vloge v družbi, kljub ekonomsko usmerjenim tipologijam pa je za organizacije nadvse pomembno, da se zavedajo, da se zadovoljevanje potreb zaradi potrebne vse večje končne učinkovitosti vse bolj usmerja k posameznikovi individualni rasti, potrebam in razvoju (Mirčeva 2000).

Na podlagi teh kvalifikacij je organizacija UNESCO<sup>19</sup> kategorizirala<sup>20</sup> na *splošnoizobraževalne* in tiste, *namenjene opravljanju konkretnega dela*. K prvim prištevajo vse, ki se nanašajo na splošno izobraževanje in usposabljanje, torej predvsem na izpopolnjevanje znanja, sposobnosti, spretnosti in razvijanje osebnostnih lastnosti za posameznikovo rast, splošno družbeno in zasebno življenje, pri katerih imajo bolj pomembno vlogo programi neformalnega splošnega izobraževanja. Za potrebe dela pa se obravnavajo pridobivanja znanja in spretnosti, ki se zahtevajo pri delu ali za opravljanje nalog na določenem delovnem mestu z namenom sledenja spreminjajoči se naravi gospodarstva in samega procesa dela (Mirčeva 2000, 22 – 24).

Ugotavljanje potreb poteka tako, da zbiramo podatke, na osnovi katerih lahko oblikujemo potrebe po izobraževanju glede na zahteve dela – iščemo torej podatke o znanjih, ki so potrebna zaposlenim pri delu (Bertoncelj 1965). Ker običajno ne moremo izpolniti vseh izobraževalnih potreb naenkrat, saj se zaradi spreminjajoče se narave organizacije kot tudi zaposlenih le – te stalno spreminjajo, je najbolj smotrno, da se odločimo za postopno zadovoljevanje s kratko –, srednje – in dolgoročnimi plani. Na podlagi ugotovljenih potreb se potem določijo načrti izobraževanja, ki so izhodišča za nadaljnjo pripravo, organiziranje, izvedbo ter vrednotenje izobraževanja in usposabljanja (Jereb 1998b).

---

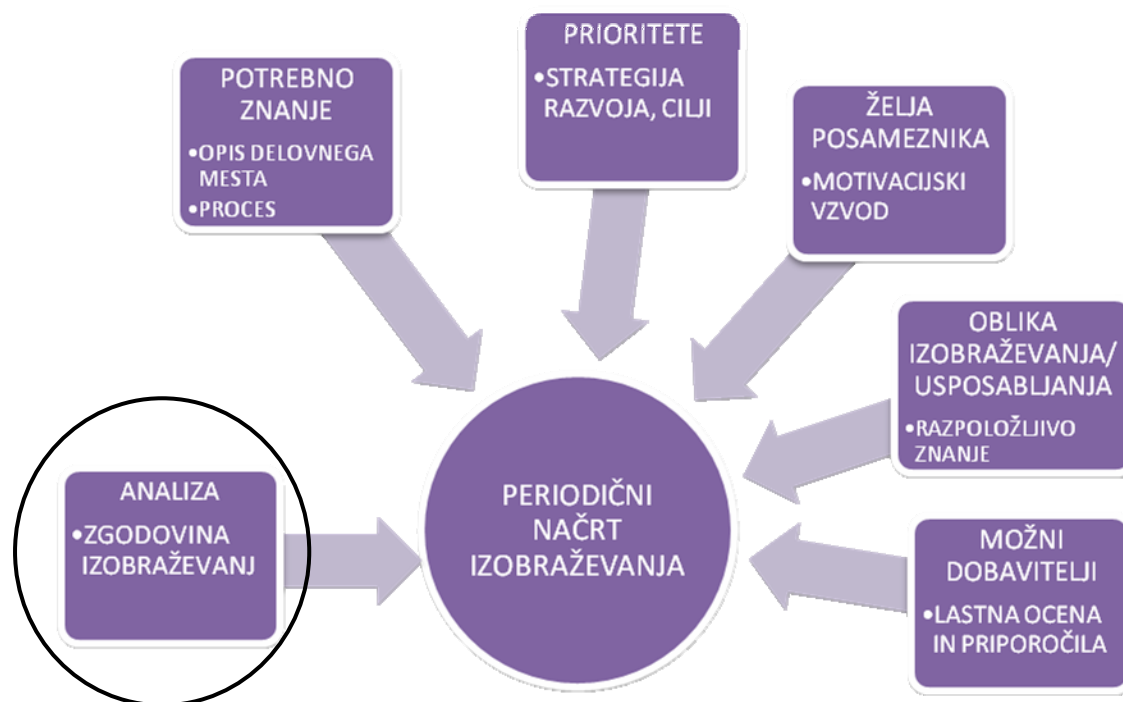
<sup>18</sup> Mirčeva (2000) povzema različne tipologije potreb glede na njihov izvor. Gre za »individualnost in družbenost potreb«, saj ta dva vidika poudarjata sistemski in socialno – osebnostni vidik. Prvi se nanaša na obnavljanje družbenih odnosov, slednji pa izraža individualnost in iz nje izhajajoče potrebe ter na tiste cilje izobraževanja, ki omogočajo osebnostni razvoj ter večjo kakovost dela in življenja. Nadalje dodaja še ekonomske potrebe, ki spodbujajo izobraževanje in izpopolnjevanje, namenjeno poklicnemu usposabljanju za nova delovna mesta, ter poklicne potrebe, ki so zadovoljene s poklicnim usposabljanjem in so povezane s konkretnim opravljanjem določenega poklica.

<sup>19</sup> Organizacija Združenih Narodov za izobraževanje, znanost in kulturo na UNESCOVI V. mednarodni konferenci o izobraževanju odraslih.

<sup>20</sup> V. mednarodna konferenca o izobraževanju odraslih.

Slika 3.1 prikazuje, katere elemente vsebuje dober načrt izobraževanja. Najbolj pomembno je, da se začne z analizo preteklih izobraževanj, kar nam daje smernice za naprej in omogoča, da se izognemo nepotrebnim napakam in iracionalnim odločitvam.

Slika 3.1: Načrtovanje izobraževanja



Vir: Bulc, Violeta in Živa Gorup Reichmann (2003).

Nadalje pa moramo biti pozorni na znanje, ki ga potrebujemo, na strategije razvoja in cilja, na želje posameznikov<sup>21</sup>, obliko izobraževanja pa je potrebno prilagoditi razpoložljivemu znanju ter preučiti možne »dobavitelje znanja«<sup>22</sup> in jih izbrati na podlagi priporočil ali lastne ocene.

Bistvenega pomena je, kako so določene potrebe izobraževanja in usposabljanja, kako ju vrednotijo zaposleni ter kako ju izvedemo. Metod, načinov in oblik pridobivanja znanja ter usposabljanj je več, zato bom v nadaljevanju prikazala različne možnosti izobraževanja, ki jih lahko organizacija uporablja.

<sup>21</sup> Če vodje dobro poznajo želje zaposlenih, jim lahko z motivacijskimi vzvodi omogočijo izobraževanje, ki jih bo veselilo, jim prineslo potrebno izobrazbo in znanje za opravljanje dela in spodbujanje inovativnosti.

<sup>22</sup> Potrebno se je odločiti, za katero vrsto izobraževanja se bo organizacija odločila.

### 3.4 Vrste in oblike izobraževanja

Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik in metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito doseže cilje izobraževalnega programa. Izobraževanje ter usposabljanje v grobem delimo na interno (znotraj podjetja) ter eksterno (zunaj podjetja). Z razmahom novih tehnologij pa se vse bolj uveljavlja tudi izobraževanje preko interneta, t.i. »online« oziroma e – izobraževanje. Ne glede za katero vrsto gre, se zaposleni lahko izobražujejo, izpopolnjujejo in usposabljujejo individualno, skupinsko ali kombinirano. Načini izvajanja pa so zelo različni, od seminarjev, tečajev, konferenc, izobraževalnih konferenc, predavanj, simpozijev, do kolegijev, delovnih sestankov, konzultacij, študij primerov in podobnih oblik (Mihalič 2006).

V okviru eksternega izobraževanja se najpogosteje izvajajo naslednje temeljne vrste pridobivanja znanj: »funkcionalna eksterna izobraževanja in usposabljanja; izobraževanje ob delu in iz dela; samostojno izobraževanje ter izpopolnjevanje in izobraževanje na konferencah, strokovnih predavanjih, posvetovanjih, seminarjih, tečajih, simpozijih, strokovnih ekskurzijah in podobno« (Mihalič 2006, 191). Ko se organizacije odločajo za daljša izobraževanja v sklopu izobraževalnih ustanov ali pridobivanja poklicnih kvalifikacij, se vse premalo zavedajo, da gre za dolgoročno investicijo, predvsem pa je potrebno izobraževalni program uskladiti s posameznikovim razvojem kariere. V primerjavi z internim izobraževanjem in usposabljanjem lahko ugotovimo nekatere prednosti: na primer izmenjava izkušenj s strokovnjaki iz drugih organizacij, učitelji niso obremenjeni z vsakodnevno prakso v podjetju in lahko podajo celovit pogled na težave tudi s popolnoma drugačne perspektive, poleg tega pa lahko tudi posredujejo najnovejša spoznanja o izobraževalnih temah (Jereb 1998a, 121).

Interno izobraževanje pa lahko izvajamo v naslednjih oblikah:

- *funkcionalna interna izobraževanja in usposabljanja,*
- *usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu in ob delu,*
- *izobraževanje in usposabljanje v okviru uvajanja zaposlenih,*
- *usposabljanje zaposlenih v poskusnem obdobju,*
- *usposabljanje zaposlenih v obdobju izvajanja pripravništva,*
- *usposabljanje v obdobju izvajanja prakse (Mihalič 2006: 190) oziroma*

- *s programi usposabljanja delavcev za samostojno opravljanje del in nalog v okviru poklica ali stroke, za katere obstoječe izobraževalne institucije ne dajejo vseh potrebnih znanj,*
- *s programi za izpopolnjevanje obstoječih kadrov z ozirom na nove proizvodne naloge, ki jih pred organizacije postavljajo organizacijske, tehnološke in ekonomske spremembe,*
- *s programi usposabljanja delavcev za primere, ko delovna organizacija vpeljuje nove tehnike dela, nove delovne metode, nove naloge itd.,*
- *s programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev,*
- *s programi za dopolnilno usposabljanje delavcev, pri katerih ugotovimo neustrezno storilnost ali slabo kvaliteto dela ter*
- *s programi usposabljanja delavcev za enostavna in manj zahtevna dela (Jereb 1998a, 116).*

Jereb (1998a, 116 – 120) nadalje na interne izobraževalne programe gleda kot na programe, ki zadovoljujejo potrebe, ki drugače niso izpolnjene niti v okviru rednega šolskega sistema niti v sodelovanju z drugimi izobraževalnimi institucijami. Prednosti pred eksternim izobraževanjem so, da so programi prilagojeni internim izobraževalnim potrebam z uporabnimi vsebinami in aktualno problematiko, udeleženci se med seboj poznajo, tako se lažje ustvarja bolj sproščena klima in s tem posledično bolj sproščeni komunikacijski procesi ter predvsem možnost prilagajanja izobraževalnih procesov naravi delovnih procesov ter specifičnim razmeram in pogojem delovne organizacije.

Z intenzivnim internim izobraževanjem se udeleženci v velikem številu seznanijo z novimi standardi in načini dela, obenem pa se jim zagotovi ustrezen prenos dobrih praks in se pospešeno gradi kulturo podjetja. Neracionalno je, da podjetja ne izkoristijo svojih strokovnjakov za prenos znanj in za določena usposabljanja ali izobraževanja najemajo zunanje izvajalce, hkrati pa njihovi lastni strokovnjaki predavajo drugje (Jezovšek in Turk 2010). Nenazadnje pa so stroški internega izobraževanja nižji, pa še učenci se kadar koli v postopku uporabe naučenega lahko obrnejo na posredovalce znanja (Ivanuša – Bezjak 2006).

Kljub omenjenim prednostim pa ima tako kot vsaka dejavnost tudi ta določene pomanjkljivosti, katerim pa se po mojem mnenju najlažje izognemo s kombinacijo eksternega in internega izobraževanja ter usposabljanja. Z vidika internega izobraževanja

se pojavlja tudi zamisel o privilegiranem vzvodu, ki povečuje fleksibilnost trga dela s povečanjem kanalov, ki omogočajo zaposlenim, da se z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem prilagodijo tehnološkim spremembam (Mihalič 2006).

### 3.5 Usposabljanje

Čeprav so nekatere večje organizacije<sup>23</sup> vpeljale usposabljanje že pred drugo svetovno vojno, pa so oddelki za usposabljanje v večjem številu začeli nastajati v poznih šestdesetih letih 20. stoletja, pa še to bolj kot postranski centri raznih tečajev (Armstrong 2008). »Od sredine 90. let prejšnjega stoletja pa je zavedanje po prilagajanju nenehno spreminjajočem se okolju postalo stalnica v razmišljanjih večine organizacij« (Vukovič in Miglič 2006, 61).

Pojem usposabljanja največkrat uporabljamo, ko govorimo o strokovnem izobraževanju, torej ko gre za razvijanje tistih posameznikovih sposobnosti, ki jih potrebuje za opravljanje določenih del in nalog znotraj določene dejavnosti (Jereb 1998b). »Usposabljanje je posebna oblika izobraževanja, s katerim želimo s posebnimi postopki izboljšati delavčeve lastnosti, da bi lahko bolje opravljal svoje delo.« (Ivanuša – Bezjak 2006). Usposabljanje<sup>24</sup> (angl. training) opredelimo kot načrtovano in sistematično spreminjanje vedenja skozi proces učenja, programe in navodila, ki posamezniku omogočajo, da doseže tisti nivo znanja, sposobnosti in kompetenc, ki jih potrebuje za uspešno in učinkovito izvedbo dela (Armstrong 2008).

Z vidika aktivnosti lahko pojmovanje razširimo na usposabljanje pri delu, usposabljanje izven dela, usposabljanje za mlajše delavce, odraslo usposabljanje, formalno in neformalno usposabljanje z izkušnjami pri delu. Garavan (2007) pravi, da je usposabljanje gonilna sila, katere aplikativni namen je, da dodeljuje sposobnosti, ki so uporabne takoj in v določenih situacijah. Nadalje trdi, da je obravnava usposabljanja kljub splošnim načelom omejena, saj le – to krepi samo določena znanja. Po njegovem mnenju je usposabljanje običajno

---

<sup>23</sup> Kot na primer Ford, Lever, Cadbury itd.

<sup>24</sup> Definicija Oxfordskega slovarja pravi, da je usposabljanje praktično izobraževanje v katerem koli poklicu, umetnosti ali obrti. Na splošno pa je definirano kot načrtovan in sistematičen proces z namenom spreminjanja ali razvijanja znanja, sposobnosti in vedenja skozi proces učenja, s katerim dosegamo učinkovite rezultate (Garavan 1997, 40).

dokončano v krajšem času kot izobraževanje in ima bolj osredotočene učinke (Garavan 2007).

Usposabljanje je sredstvo, s katerim zagotavljamo boljši izkoristek človeških virov v organizaciji z razvijanjem zaposlenih v tolikšni meri, da zadostijo zahtevam dela, ki ga morajo opraviti; je »niz sistematično načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih, spremeniti njihova stališča in vedenje, in je skladno z zahtevami dela ter organizacijskimi cilji. »Usmerjeno je k reševanju konkretnih težav v konkretnih organizacijskih okoliščinah...v praksi pa se prepleta z individualnim in organizacijskim razvojem, pri čemer se usposabljanje nanaša na takojšnje izboljšanje uspešnosti posameznika in organizacije...« (Vukovič in Miglič 2006: 22).

Nadalje Garavan (1997) razlikuje med začetnim in nadaljevalnim usposabljanjem ter ponovnim usposabljanjem, medtem ko Becker (1964) v bolj ekonomskem kontekstu opozarja na pomembno delitev na splošno in specifično usposabljanje, ki se razlikujeta po prenosnosti med podjetji. Splošno usposabljanje je uporabno za več zaposlenih, medtem ko so specifična usposabljanja namenjena samo točno določenim skupinam zaposlenih<sup>25</sup> (Garavan 1997).

Ti pojmi se z vidika upravljanja s človeškimi viri med seboj pomembno razlikujejo. Izobraževanje se osredotoča na posameznike, vendar je namen težje merljiv, ker se posameznikove prioritete učenja razlikujejo. Razvoj človeških virov je bolj usmerjen na vlogo posameznika in njegov položaj v organizaciji v prihodnosti. S tega vidika je najbolje, da te sicer različne koncepte obravnavamo kot integrirano celoto, v kateri element učenja deluje kot nekakšno lepilo, ki to celoto povezuje skupaj in povečuje potencial človeškega kapitala.

### **3.6 Sodobni trendi izobraževanja**

Sodobno izobraževanje zaposlenih je vse bolj zaznamovano z vseživljenjskim učenjem, s trajnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem ter usposabljanjem. Klasične oblike pridobivanja znanja izgubljajo na pomenu, vse bolj pa v ospredje prihajajo nove metode

---

<sup>25</sup> Na primer usposabljanje na področju indukcije je unikatno za točno določeno organizacijo in nima prenosne vrednosti.



kot so e – izobraževanje, druge bolj sodobne oblike pa so še mentorstvo (angleško mentoring), coaching<sup>26</sup>, rotacijsko usposabljanje, simulacijsko izobraževanje, benchlearning<sup>27</sup> idr. (Mihalič, 2006).

*Rotacijsko usposabljanje* se največkrat uporablja pri razvoju bodočih vodilnih kadrov, ki za odgovorno in uspešno vodenje potrebujejo širok spekter znanja z vseh področij poslovanja. S kroženjem zaposlenih se pogostokrat izkaže, da nekateri posamezniki dosegajo bistveno večjo storilnost in uspešnost na drugem delovnem mestu (ibid. 2006).

*Simulacijsko izobraževanje* je aplikativne narave in temelji na pridobivanju znanj na osnovi posnemanja različnih realnih situacij pri opravljanju dela in je najpogosteje uporabljeno za usposabljanje zaposlenih v primerih reagiranja na spremembe, pravičnega ter optimalnega ukrepanja v različnih kriznih situacijah (ibid. 2006).

Podobna metoda je tudi *ekstremno izobraževanje* in usposabljanje, ki se vse bolj pogosto uporablja v tujini, izvaja pa se v naravi in praviloma pod ekstremnimi pogoji, kjer je na preizkušnjo postavljeno vedenje posameznikov v težkih pogojih, učilo pa naj bi jih tudi timskega dela, načrtovanja, organiziranja, vodenja, nadzorovanja ipd. Ta vrsta izobraževanja je kot neke vrste nadgradnja team buildinga, dejansko pa služi reševanju problemov s konstruktivnim odzivom (Mihalič 2006; Reid in drugi 2004).

*E – izobraževanje ali »online« izobraževanje* je relativno nov pojem in je najbolje definiran kot izobraževanje na daljavo z uporabo različnih tehnologij (kot so televizija, internet, intranet, glasovna pošta, telekonferenca ipd.) kot tudi tradicionalnih tehnik predavanj in seminarjev. Ta vrsta izobraževanja pomeni prelomni premik paradigem na področju učenja, saj omogoča hiter in konstanten dostop do informacij kadar koli in kjer koli. Poenostavljeno bi lahko rekli, da prinaša izobraževanje k ljudem (Mihalič 2006; Koštl 2010). Menim, da ni potrebno poudarjati pomembnosti te izobraževalne metode v prihodnosti, upoštevajoč, da so prihodnje generacije zaposlenih tako rečeno virtualni otroci.

*Coaching (slov. treniranje) in mentorstvo* sta z vidika menedžmenta in vodenja pojma s precej zabrisanimi mejami opredelitve, saj je vsak mentor lahko trener (angl. coach), trener

---

<sup>26</sup> Pojem coachinga je v Sloveniji še precej v povojih, v prevodu pa pomeni treniranje, združuje spoznanja iz različnih področij in se uporablja kot ena izmed dejavnosti motivacijskih seminarjev.

<sup>27</sup> Izraz benchlearning pomeni učenje na podlagi primerjalne analize, vendar bom zaradi lažjega razumevanja uporabljala angleški izraz.

pa ni nujno mentor. Treniranje je interaktivni proces, v katerem trener z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom, podjetjem, organizacijam in ustanovam k hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju boljših rezultatov (International coach federation 1995). Če poenostavim; pomaga jim spodbuditi razmišljanje, globlje iskanje notranjih virov, še neodkritih možnosti in strategij, nikakor pa ne predlaga rešitev, saj temelji izključno na spodbujanju miselnih procesov klienta, s katerimi pride do rešitev, do katerih bi sicer prišel veliko težje ali pa morda celo ne. Glavni cilj trenerstva je zmanjševati ovire do ciljev in tako zagotoviti kar se da veliko uspešnost posameznika ter mu pomagati, da optimalno uporabi svoje potenciale. Medtem pa mentor v podjetju kot zaposleni z znanjem in izkušnjami, uvaja manj izkušenega zaposlenega v delo, mu svetuje in ga podpira pri učenju, razvoju kariere ter osebnostnem razvoju. Mentorstvo je tako eden boljših načinov za formalizacijo pomembnega dela internega prenosa znanja in razvoja zaposlenih, organizacije pa ga čedalje bolj vrednotijo tudi zaradi pretečega pritiska in zaskrbljenosti kako ujeti in deliti ključne informacije in znanje predvsem v času, ko so vodilni zaposleni pred upokojitvijo. V poštev pride tudi misel, da je sodelovanje starejših vodij in mladih obetavnih zaposlenih lahko eden od načinov, da se slednje zadrži v podjetju, saj tako vidijo možnost hitrega napredovanja (Reid in drugi 2004; Čebulj 2007).

Benchlearning je v zadnjem času ne le najbolj popularna oblika pridobivanja znanj, ampak tudi način najhitrejšega in najbolj učinkovitega pridobivanja ustreznih znanj za opravljanje vsakodnevnih nalog in del zaposlenih. »Gre za sistematično pridobivanje, razvoj in izmenjavo znanj, izkušenj ter drugih kompetenc zaposlenih iz različnih organizacij« (Mihalič 2006, 192). Najbolj zanimivo pri tej metodi je, da se najboljši rezultati dosegajo v medsebojnem sodelovanju s konkurenco, kljub dogmi, da so znanja, izkušnje, sposobnosti in druge kompetence zaposlenih ključni dejavniki konkurenčne prednosti organizacije.

### **3.7 Izobraževanje kot trajnostni razvoj**

Izobraževanje je pomembna in osrednja poslovna funkcija, ki prispeva k ustvarjanju dobička in k dolgoročnemu »zdravju« organizacije. S čedalje večjim poudarkom na vseživljenjskem učenju vse bolj do izraza prihaja funkcija izobraževanja z oblikovanjem zaposlenih in njihovih sposobnosti za življenjsko zaposljivost z vidika trajnostnega razvoja

organizacije. Glavni vidiki tega pristopa izvirajo iz odnosa izobraževalnih programov do potreb organizacije in njene zmožnosti, da zapolnjuje posameznikove potrebe po vseživljenjskem učenju in inoviranju. Organizacija si mora dopustiti, da je fleksibilna, ne sme se preveč oprijemati tipično določenih izobraževalnih programov, izobraževalna dejavnost pa ne sme biti statična in se zanašati na majhno skupino sodelavcev. Biti mora hitro odzivna, sposobna planirati in izvajati tečaje glede na izobraževalne potrebe, ki se odvijajo s prestrukturiranjem, spojitvami, odpuščanjem, preseljevanjem, globalnim širjenjem ter političnimi, kulturnimi in okoljskimi izzivi. S fleksibilnimi izobraževalnimi programi se organizacije lahko učinkovito odzivajo na spremembe na delovnih mestih. Fleksibilnost, učenje in inovativnost so ključne sestavine zaposljivosti posameznikov v današnji organizacijski atmosferi izzivov in sprememb. Odgovorni za izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov prevzemajo nase nalogo spodbujanja kreativnosti in inovativnosti zaposlenih. Zaposleni, ki posedujejo vire znanja, so konkurenčna prednost organizacije in odgovorni za izobraževanje morajo poiskati načine, da jim pomagajo pri učenju in razvijanju kompetenc, ki so nad njihovimi osnovnimi zmožnostmi, da bodo lahko še naprej prispevali k ustvarjanju vrednosti v podjetju in k razvijanju osebne rasti. Vse bolj se zdi, da ne gre za to, kako se lahko prilagodiš spremembam, ampak koliko inovativnosti lahko vdihneš v organizacijo (Nilson 2003).

Z različnimi oblikami izobraževanja in usposabljanja organizacije dosegajo optimalne učinke in prenose znanja, zato si v naslednjem poglavju pogledjmo kako merimo te učinke.

### **3.8 Merjenje učinkovitosti izobraževanja**

Evalvacija izobraževanja je eden od močno zaželenih postopkov v procesu izobraževanja, še posebej z vidika porabe sredstev. Če želimo ugotoviti kako uspešni so bili izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, moramo rezultate primerjati z ugotovljenimi potrebami in doseženimi cilji. Glede na namen izobraževanje vrednotimo z notranjega ali z zunanjega vidika, odvisno ali želimo meriti učinke rezultatov izobraževancev med in po končanem izobraževalnem procesu, ali pa želimo spremljati rezultate kasneje, v delovnem procesu (Jereb 1989).

*Zgodbe o uspehu se začnejo in končajo pri zaposlenih, njihovem znanju, usposobljenosti, iznajdljivosti in inovativnosti. Zato je vložek v izobraževanje potrebno razumeti kot investicijo, ne pa kot strošek. Proces merjenja učinkovitosti izobraževanja pa ni tako enostaven, saj je izobraževanje ena tistih dejavnosti, katere vplive na donosnost poslovanja je težko osamiti od vplivov številnih drugih dejavnikov. Tako v podjetjih običajno spremljajo zgolj stroške izobraževanja in nekatere kazalce o procesih izobraževanja, redkeje pa se lotijo merjenja vpliva izobraževanja na vedenje zaposlenih in finančni izid. Da bi lahko vrednotili prispevek izobraževanja in na novo pridobljenega znanja za doseganje poslovnih uspehov podjetja, moramo v proces načrtovanja izobraževanja vgraditi tudi ustrezne kazalce, ki to omogočajo (Bulc in Gorup Reichmann 2003, 58; Rejc 2005).*

Evalvacija omogoča ocenjevanje splošne učinkovitosti investicije v izobraževanje in usposabljanje kot tudi porabljenih sredstev. Rezultati izobraževanja in usposabljanja so večkrat neotipljivi, zato imajo kadrovske službe pogosto težave s pridobivanjem ustreznih sredstev. Nadalje daje povratno informacijo o izvedenih metodah izobraževanja in usposabljanjih. Z evalvacijo ugotovimo tudi, kaj lahko izboljšamo v samem procesu v prihodnosti, ali smo zadovoljili ugotovljene potrebe ter opredelimo nadaljnje potrebe po izobraževanju in usposabljanju (Reid in drugi 2004).

V nadaljevanju bom opisala Kirkpatrickov (2005) sistematični model evalvacije, ki vključuje štiri stopnje, od katerih je vsaka zase pomembna in ima vpliv na naslednjo. S prehodom na višjo stopnjo postopki postajajo bolj zapleteni in zahtevajo več časa, a tudi zagotavljajo bolj vredne informacije. Te 4 stopnje so merjenje neposredne reakcije udeležencev o izvedbi, učenje v okviru usposabljanja in izobraževanja, vedenjske spremembe na delovnem mestu in koristnost celotnega izobraževanja in usposabljanja.

### Reakcija

Ocenjevanje na tem nivoju meri, kako udeleženci izobraževanja in usposabljanja reagirajo nanj. Reakcije na interno izobraževanje merijo tudi zadovoljstvo udeležencev, čeprav to morda ni tako očitno na prvi pogled. Če želimo, da je izobraževanje učinkovito, morajo udeleženci nanj pozitivno reagirati, saj v nasprotnem primeru ne bodo motivirani za učenje. Evalvacija reakcije nam pomaga oceniti tudi program izobraževanja in usposabljanja kot tudi predlaga izboljšave za sam proces kot tudi za izvajalce. Udeleženci izpolnijo vprašalnike, ki se nanašajo na kakovost izvedbe in strokovnost izvajalca,

izpolnjena pričakovanja glede vsebine ipd. Ocenjevalci izobraževanja rezultate tabelarno uredijo in jih analizirajo, da lahko na njihovi podlagi nadalje primerno izbirajo in določajo programe izobraževanja in usposabljanja (Kirkpatrick 2005, 27 – 41).

#### Merjenje naučenega znanja

Pomembno je, da merimo naučeno znanje, saj ne moremo pričakovati nobene spremembe v vedenju, če ne vemo kaj smo se učili, katere sposobnosti in kompetence smo razvili in katero vedenje je bilo spremenjeno. Spremembe merimo lahko samo s primerjavo rezultatov pred in po izobraževanju in usposabljanju. Ta meritev nam pove, kaj smo se v procesu učenja naučili ter obseg sprememb, ki jih je po učenju mogoče zaznati v obnašanju, navadah, spretnostih udeležencev izobraževanja (ibid. 2005, 42 – 51).

#### Merjenje prenosa znanja, sposobnosti, navad v delovno okolje

Merjenje prenosa naučenega znanja, sposobnosti in vedenja na tretji ravni je pomembno, ne smemo pa preskočiti prve in druge ravni, saj bi s tem lahko podvomili o kredibilnosti prve in druge ravni, če med učenjem ne bi prišlo do nobene spremembe, ker bi lahko predpostavljali, da se posameznik sploh ni udeležil izobraževanja. Za uspešen prenos znanja morajo biti izpolnjeni štirje pogoji in sicer: posameznik mora imeti željo po spremembi, vedeti mora, kaj in kako bo spreminjal, spremembo mu mora omogočati organizacijska klima v podjetju ter posameznik mora biti za spreminjanje nagrajen<sup>28</sup> (ibid. 2005, 52 – 62).

#### Merjenje učinkov izobraževanja na poslovno uspešnost

»Ne glede na rezultate prvih treh ravni moramo za resnično oceno uspešnosti izobraževalnega programa pokazati, kakšen vpliv oziroma kakšne koristi je program imel pri doseganju poslovnih rezultatov« (Bulc in Gorup Reichmann 2003, 60). Merila za vrednotenje uspešnosti so različna od podjetja do podjetja, nekateri merijo kako izobraževalni programi izboljšujejo splošno učinkovitost podjetja, kako rezultati vplivajo na medosebno komunikacijo in odnose, spet druge zanima samo, kako se je povečala produktivnost in kako so se z usposabljanjem zaposlenih zmanjšali stroški in kakšne so oprijemljive koristi od vloženi sredstev v različne izobraževalne programe (Kirkpatrick

---

<sup>28</sup> Prvi dve zahtevi sta lahko izpolnjeni z ustreznim programom izobraževanja, z ustvarjanjem pozitivnega mnenja glede zelene spremembe ter z učenjem potrebnega znanja in sposobnosti, zadnje dva pogoja pa sta odvisna od izobraževalnih nadrejenih (Kirkpatrick 2005).

2005, 63 – 70). »Pri meritvah na četrti in tudi na tretji ravni je pomembno, da določimo vsebino meritev in možne kazalce že pred izvedbo izobraževanja. Le enoten pristop k pripravi posnetka stanja (merjenje) pred izvedbo izobraževalnih dogodkov, katerih učinkovitost želimo meriti, in po njej, omogoča primerljivost obeh vrst rezultatov« (Bulc in Gorup Reichmann 2003, 60).

## 4 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motiviranje zaposlenih za delo ni tako težko kot morda deluje na prvi pogled. Ljudje želijo dobro delati, zapolniti svoje potrebe, se naučiti nekaj novega in dati vse od sebe, kar je v njihovi moči, obenem pa želijo, da je njihovo delo priznano. Želijo delati za podjetja, ki jih razumejo, in ki jim dajejo kreativni prostor za ustvarjalnost in inovativnost. Če bodo delodajalci zaposlene obravnavali kot strošek, ki je potreben, da se delo opravi s čim manj napora in izdatki ter s čim večjim dobičkom, ob tem pa ne bodo pozorni na potrebe in želje posameznikov, bodo ustvarjali negativno organizacijsko klimo, kar je eden izmed glavnih vzrokov, da so zaposleni na delovnem mestu nezadovoljni in posledično manj motivirani za delo.

Kot sem omenila že v prejšnjem poglavju, mora menedžment pri izvajanju izobraževalne dejavnosti upoštevati potrebe in želje zaposlenih, v kolikor želi, da je izobraževanje uspešno. Izobraževanje bo imelo največji učinek in bo prineslo najboljše rezultate takrat, ko bodo zaposleni željni novega znanja, ko bodo motivirani za pridobivanje novega znanja. Motivacija posameznika izhaja iz njegovih potreb, želja in ciljev, je tista »lastnost ljudi, ki njihovo dejavnost delno determinira in usmerja ter ji daje moč njihove lastne narave, strukture osebnosti in notranjega stanja« (Kranjc 1997).

V podjetju je motivacija obravnavana kot pomembna aktivnost menedžmenta, kjer vodje z dobrim vodenjem zaposlenih slednje motivirajo, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo (Ivanuša – Bezjak 2006). Tako so menedžerjem na voljo »različne metode za spodbujanje zaposlenih k doseganju ciljev: zadovoljstvo zaposlenih, njihovo vključevanje v procese oblikovanja dela, obogatitev dela, delovne skupine ter materialne in nematerialne oblike nagrajevanja zaposlenih<sup>29</sup>« (ibid. 2006, 89).

---

<sup>29</sup> Več pozornosti materialnim in nematerialnim nagradam bom namenila v poglavju o nagrajevanju.

Motivacijske teorije so obravnavane tudi kot osnovni vodnik praktičnih korakov za razvijanje učinkovitega sistema nagrajevanja. V nadaljevanju sledi v literaturi nekaj najbolj razširjenih motivacijskih teorij, ki pomagajo razumeti in osmisliti človekova dejanja z osebnostnega vidika.

#### **4.1 Instrumentalistične teorije**

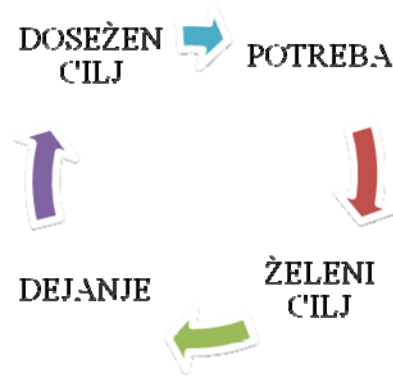
»Instrumentalnost« (angl. instrumentality) je prepričanje, da so ideje in dejstva samo sredstva s katerimi uresničujemo svoje namene in v najbolj temeljni obliki trdi, da ljudje delajo zato, da dobijo denar. Ta teorija se je pojavila v drugi polovici 19. stoletja, ko je bilo potrebno racionalizirati delo in se osredotočiti na gospodarske dobičke in predpostavlja, da bodo ljudje motivirani za delo, če bodo nagrade direktno povezane z njihovo uspešnostjo. Osnovana je na principu ojačitve, kar pomeni, da ljudje z izkušnjami spoznajo, da z nekaterimi dejanji uspešno zadovoljijo potrebe, medtem ko z drugimi dejanji manj uspešno ali celo neuspešno. Uspeh in nagrade pri doseganju ciljev in uresničevanju želja delujejo kot pozitivna spodbuda in spodbujajo podobno delovanje v takih situacijah tudi v prihodnje. Nasprotno pa neuspeh proizvaja negativno ojačitev, na podlagi katere za zadovoljitev potrebe posamezniki poiščejo alternativna sredstva za doseganje ciljev. Taylor (1947) velja za začetnika te teorije, s svojo znamenito tezo, da je na dolgi rok nemogoče pripraviti ljudi, da bi delali še bolj zavzeto in trdo, razen če za to nimajo zagotovljenega trajnega povišanja plače. Motiviranje s to teorijo je sicer široko aplikativno, vendar temelji izključno na sistemu zunanega nadzora in zanemarja ostale potrebe posameznika in niti ne vzame v račun, da lahko neuradni odnosi med zaposlenimi vplivajo na objektivnost formalnega nadzora (Armstrong 2007).

#### **4.2 Hierarhija potreb - Maslow**

Model na sliki 4.1 predpostavlja, da se proces motivacije začne z zavednim ali nezavednim prepoznavanjem nezadovoljenih potreb. Te potrebe ustvarijo želje po doseganju ali pridobivanju nečesa. S tem vzpostavimo cilj, ki nam bo omogočil zadovoljitev te potrebe in izberemo dejanje, s katerim bomo cilj dosegli oziroma zadovoljili nastalo potrebo. Če je cilj uspešno dosežen, je bolj verjetno, da se bo to dejanje ponovilo, kot če potrebe ne uspemo zadovoljiti (Armstrong 2007). Armstrong po Maslowu (1954) povzema, da so

ravno te nezadovoljene potrebe tiste, ki motivirajo in usmerjajo naša dejanja, vendar bi lahko rekli, da Maslow tukaj zanemara kognitivne faktorje, ki vplivajo na motivacijo<sup>30</sup> (ibid. 2007).

Slika 4.1: Motivacijski model



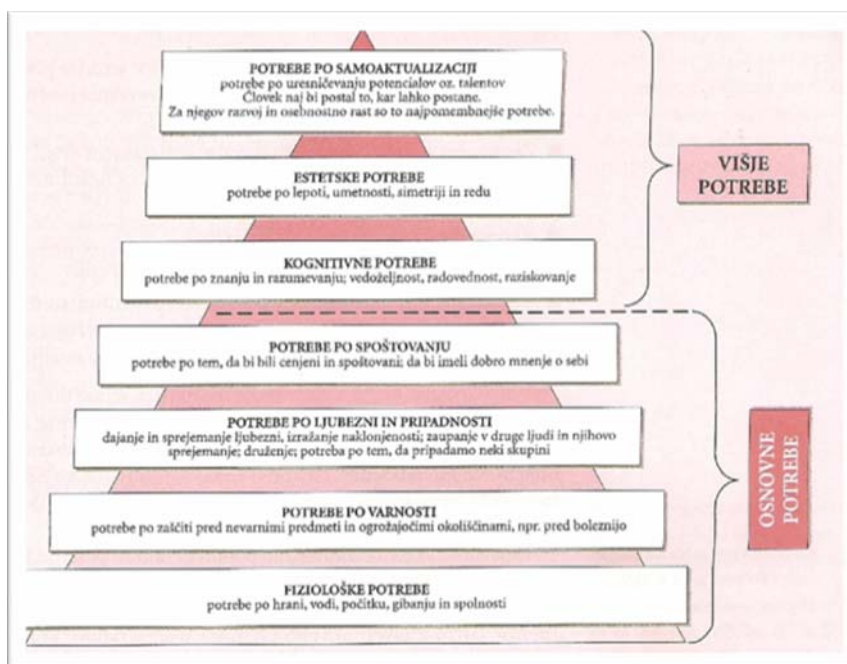
Vir: Povzeto po Armstrong (2007, 120).

Abraham Maslow (1954) je potrebe razdelil na osnovne, tj. tiste, ki so pomembne predvsem za človekovo preživetje, in na višje potrebe. Hierarhijo potreb je ponazoril s piramido (glej sliko 4.2), kjer so najbolj osnovne potrebe na najnižji stopnji; potrebe na nižji stopnji pa morajo biti zadovoljene, preden se lahko usmerimo k zadovoljevanju višjih potreb. Po njegovi teoriji morajo zaposleni najprej zadovoljiti potrebo po varnosti zaposlitve, potem potrebo po pripadnosti določeni skupini, v tem primeru skupini zaposlenih, nadalje želijo biti spoštovani in priznani v delovnem okolju ter nazadnje potrebo po samoaktualizaciji, po uresničevanju talentov, po razvoju samega sebe (Forsyth 2001; Kompare in drugi 2001; Armstrong 2007).

<sup>30</sup> Armstrong (2007) indicira, da ne smemo pozabiti, da posamezniki ne upoštevajo samo nezadovoljenih potreb, ki bi jih motivirale, ampak tudi pomembnost ostalih dejavnikov na delovnem mestu.



Slika 4.2: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Kompare in drugi (2001, 193).

### 4.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Ta teorija razlaga človeško naravo kot paradoks dveh dinamičnih tokov, ki se gibljeta v nasprotni smeri, v izogibanju kazni in v iskanju rasti (Herzberg in drugi 1993) in temelji na ugotovitvi, da obstajajo nekateri faktorji, katerih odsotnost povzroča nezadovoljstvo, a hkrati prisotnost teh istih faktorjev ne prinaša zadovoljstva.

Teorija, ki jo imenujemo tudi teorija motivatorjev in higienikov, trdi, da se faktorji, ki povečujejo zadovoljstvo na delu (in motivacijo) razlikujejo od faktorjev, ki vodijo v nezadovoljstvo na delu. Kot že samo ime teorije pove, gre za dve skupini faktorjev; prva vključuje satisfaktorje oziroma motivatorje, to so tisti faktorji, ki so direktno povezani z opravljanjem dela: doseganje rezultatov, priznavanje, odgovornost, napredovanje, osebna rast ter delo samo. Drugo skupino faktorjev Herzberg poimenuje higieniki oziroma dejavniki izogibanja nezadovoljstvu, to so zunanji faktorji, ki vplivajo na posameznikovo motivacijo: plača, politika podjetja in administrativni postopki, delovne razmere, osebni odnosi, status in varnost (Forsyth 2001; Armstrong 2007).

Ti dejavniki ne morejo ustvariti zadovoljstva, lahko pa s preventivnimi dejanji preprečijo povzročitev nezadovoljstva. Prav tako meni, da so občutki zadovoljstva, ki izhajajo iz

povišanja plače, kratkoročne narave v primerjavi z dolgoročnim zadovoljstvom samega dela. Glavni zaključek njegove teorije je, da denar ni motivator, razen na kratek rok, saj higieniki zadovoljujejo nekatere osnovne potrebe zaposlenih, da bi preprečili nezadovoljstvo pri delu, vendar se moramo zavedati, da ti dejavniki sami po sebi ne motivirajo, ampak samo poskrbijo za ustrezno delovno okolje. Motivirali naj bi le motivatorji, katerih pomanjkanje ne povzroča nezadovoljstva, v kombinaciji s higieniki pa njihova prisotnost prinaša zadovoljstvo pri delu (Možina idr. 1998, Forsyth 2001; Armstrong 2007).

#### **4.4 Druge motivacijske teorije**

V okviru procesnih oziroma kognitivnih<sup>31</sup> motivacijskih teorij, ki se ne opirajo toliko na individualne potrebe, ampak jih bolj zanima, kako se neko dejanje oziroma ravnanje začne, kaj ga usmerja in vzdržuje, lahko obravnavamo teorijo pričakovanj, teorijo ciljev in teorijo enakosti.

*Teorija pričakovanj*, ki jo zagovarja Victor Vroom (1964), temelji na predpostavki, da na ravnanje ljudi vplivajo pričakovani rezultati njihovih dejanj. Zanj je motivacija funkcija odnosa med vloženim trudom in zaznanim rezultatom ter med pričakovanji, da bodo za ta rezultat nagrajeni. Trditev ponazarja s tremi ključnimi variablami: valenca oziroma stopnja privlačnosti nagrade (vrednost nagrade), instrumentalnost ter pričakovanje (ki ga ima posameznik za vložen trud). Motivacija je tako mogoča le, ko obstaja jasno zaznan odnos med učinkom in končnim izidom, ki je percipiran kot sredstvo za doseganje potreb. To je tudi razlog, zakaj zunanja finančna motivacija (na primer stimulacija ali razni dodatki) deluje samo, če je razumna povezava med vložkom in nagrado in se je za vrednost nagrade vredno potruditi. Prav tako nam pove, da je lahko notranja motivacija, ki izhaja iz dela samega, močnejša kot zunanja motivacija, saj izide notranje motivacije nadzira posameznik sam, ker lahko sodi na podlagi preteklih izkušenj, kateri rezultati so bili nagrajeni s katerim ravnanjem (Forsyth 2001; Armstrong 2007).

---

<sup>31</sup> Kognitivne teorije motivacije se uporabljajo, ker se nanašajo na posameznikovo percepcijo, načine interpretacije in razumevanja delovnega okolja.

*Teorija cilja* (Locke 1979) trdi, da sta motivacija in učinkovitost višji, ko imajo posamezniki določen specifičen cilj, in ko dobijo povratno informacijo o svojem ravnanju. Pomembno je, da posameznik sodeluje pri določanju ciljev ter da mu nadrejeni in sodelavci pomagajo pri doseganju ciljev z vodenjem, nasveti in usmerjanjem. Tako bo višja odzivnost posameznikov, s katero bodo vzdrževali motivacijo, predvsem tisto za doseganje višjih ciljev (ibid).

*Teorija enakosti* (Adams 1965) pa se osredotoča na človeške občutke – kako pošteno so bili obravnavani v primerjavi z drugimi in temelji na teoriji izmenjave, ko ljudje pričakujejo določen rezultat v zameno za določen prispevek oziroma vloženi trud. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo obravnavani pravično v primerjavi z drugimi zaposlenimi ali skupino zaposlenih; občutki pravičnosti vedno vsebujejo zaznavanje in dožemanje ter proces primerjave.

Omeniti pa velja še McGregorja (1960), ki definira človeško ravnanje v organizaciji z vidika dveh skrajnosti: »teorija x« in »teorija y«, kjer prva teorija predpostavlja, da so ljudje leni, nezainteresirani za delo ali kakršno koli odgovornost pri delu in posledično jih je za disciplinirano delo potrebno do določene meje prisiliti z nagradami. Teorija y je popolnoma nasprotna in temelji na predpostavki, da ljudje želijo delati in so že po naravi nagnjeni k delu kot pozitivni izkušnji, s katero dosegajo uspešnost in zadovoljstvo iz odgovornosti (Forsyth 2001).

Motivacija za delo in pri delu je kompleksen pojem in tako različna, kot smo si različni ljudje. Individuumi imajo mnogo spremenljivih, pogosto tudi konfliktnih potreb in pričakovanj, ki jih zadovoljujejo na različne načine. Tudi zgoraj navedene teorije dokazujejo, da ni enotnega motiva za boljšo produktivnost in učinkovitost na delovnem mestu, saj nekatere motivira samo denar, druge zadovoljstvo pri delu, spet tretje priznanje in upoštevanje nadrejenih. Vloga menedžerjev pri motiviranju zaposlenih v današnjih organizacijah sigurno ni enostavna, menim pa, da je bistvenega pomena, da vzpostavijo tako organizacijsko okolje, kjer bo čim manj dejavnikov nezadovoljstva. Vedeti morajo, da jih bodo programi za spodbujanje učinkovitosti motivirali samo za doseganje kratkoročnih ciljev. Za bolj dolgoročno motivacijo ne obstaja ena sama enostavna rešitev ali en način spodbud in nagrajevanja; po mojem mnenju se bodo morali vodilni zaposlenim približati

bolj na osebni nivo, jim prisluhni, vedeti kakšne potrebe, želje in cilje imajo ter jim pustiti, da organizaciji dajo tudi »osebno noto«.

## 5 NAGRAJEVANJE

»Dobiček in donosnost sta bila dolgo najpomembnejši merili uspešnosti poslovanja, ki pa v sodobnem poslovnem okolju ne zadoščata več«, uveljavlja se misel, da so podjetja uspešna, ko dosežejo zastavljene cilje (Zupan 2001, 13). Že z vidika motiviranja zaposlenih smo lahko opazili, da vsakdo dela v pričakovanju neke nagrade za opravljeno delo oziroma doseženo uspešnost. Zadovoljstvo zaposlenih z opravljenim delom in njihova motivacija sta dejavnika, ki prispevata k uspešnosti in učinkovitosti tako organizacije kot tudi njih samih. Nagrade nudijo priznanje zaposlenim za njihove dosežke. Če se je za nagrade vredno potruditi in so dosegljive ter posamezniki vedo, kako jih lahko dosežejo, potem lahko delujejo kot motivatorji. Nagrade so lahko denarne ali nedenarne, stimulacije pa so namenjene za direktno spodbujanje posameznikov, da dosežejo določene cilje. Te so načeloma denarne, lahko pa delujejo kot nedenarna nagrada v obliki priznanja, napredovanja ali pa dodelitvi kakšne posebno določene naloge.

Finančne stimulacije in nagrade lahko delujejo kot motivator, saj ljudje potrebujemo denar in si ga želimo; kot sem že omenila, pa denar ni edini motivator (Kressler 2003, 137). Wallace in Szilagy (1982) navajata, da denar lahko deluje kot *funkcija nagrade na različne načine*: lahko deluje kot *cilj, h kateremu načeloma ljudje stremijo, vendar do določene meje*; lahko je *instrument, ki zagotavlja vrednost rezultatov*; lahko je *simbol, ki prikazuje prejemnikovo vrednost organizaciji*, lahko pa deluje kot *bistveni ojačevalec*, saj je v taki povezavi z vrednostjo nagrad, da pogostokrat sam deluje kot nagrada (Armstrong 2007). Denar je močan motivator, ker posredno ali neposredno zadovoljuje mnoge potrebe, predvsem osnovne potrebe po preživetju in varnosti<sup>32</sup>. Če je opazen znak odobravanja, lahko zadovolji tudi potrebo po samozavesti in višjem statusu ter manj odobravajoče, vendar kljub temu prevladujoče sile po lakomnosti in pohlepu (ibid. 2007).

---

<sup>32</sup> Seveda, v kolikor gre za redni dohodek.

Uspešnost zaposlenih lahko nagradimo na različne načine, pri teh pa delodajalci preferirajo plačo, ki je tudi dominanten faktor za zaposlene, ko se odločajo ali bodo ostali v tej organizaciji ali ne. Vendar je že Herzberg (1993) opozarjal na dvomljive učinke denarja kot motivatorja, saj po njegovem mnenju pomanjkanje ali odsotnost denarja lahko povzroči nezadovoljstvo, ne more pa prinesiti trajnega ali povečanega zadovoljstva. Poleg tega pa tudi vemo, da imajo različni ljudje različne potrebe in da jih zadovoljujejo na različne načine, zato ne moremo kar predvidevati, da denar motivira vsakogar na enak način in v enaki meri. Kar nas bolj zanima je, ali finančne stimulacije motivirajo ljudi? Zanimiv je odgovor Kohna (1993), ki pravi, da še ni kontrolne znanstvene raziskave, ki bi dokazala, da je dolgoročno spodbujanje kvalitete dela rezultat kakršnega koli sistema nagrajevanja. Ko pogledamo, kako so ljudje motivirani, nam je jasno, da bolj kot uporabljamo nagrade za motiviranje ljudi, manj jih bo zanimalo to, kar so dejansko morali storiti za nagrado. Nadaljuje, da z mnogimi pristopi lahko »prisilimo« ljudi, da naredijo, kar morajo, vendar to še ne pomeni, da tudi naredijo to, kar želijo. Kljub splošnemu prepričanju, da delamo za denar, delamo tudi zaradi nekega veselja pri delu, pomena, smisla v življenju. Omembe vreden pa je vidik, ki ga Kohn zanemarija, saj se ne ozira na možnost, da lahko tudi nefinančne nagrade motivirajo zaposlene. Denar bo motiviral nekatere zaposlene bolj kot druge, a s primerno uporabo finančne stimulacije jih lahko spodbudimo k bolj učinkovitemu delu, v kolikor bodo lahko povezali njihov učinek z nagrado, in če je ta nagrada za njih kaj vredna. V nekaterih primerih so bonusi bolj učinkovita nagrada, saj se lahko takoj pretvorijo v stvari, ki jih posamezniki želijo. Spet drugim pa denar ne pomeni prav veliko in se bodo bolj odzivali na notranje oziroma nedenarne nagrade (Kohn 1993; Zupan in drugi 2009).

Kljub dokazom, da je denar močan motivator, pa menim, da je precej verjetno, da se bo večina pozitivno odzvala na ustrezno kombinacijo tako denarnih kot tudi nedenarnih nagrad<sup>33</sup>. Na podlagi motivacijskih teorij in predpostavk o moči denarja kot motivatorja organizacije izdelajo plačilne in nagrajevalne sisteme, ki temeljijo na uspešnosti posameznikov in drugih vzajemno povezanih dejavnikov. Paradoksalno pa sistemi nagrajevanja po eni plati lahko vodijo v povečanje demotiviranosti bolj kot v spodbujanje motivacije v organizaciji, saj bodo posamezniki, ki ne dobijo nagrade ali po njihovem

---

<sup>33</sup> Kako pozitivno, pa je seveda odvisno spet od posameznikovih potreb in aspiracij.

mnenju dobijo preizkorno nagrado, skoraj zagotovo za nek določen čas demotivirani v primerjavi s tistimi, ki so nagrado dobili (Armstrong 2007).

Sedaj bom opisala sistem plač in nagrajevanja v organizacijah ter vpliv nagrajevanja na spodbujanje inovativnosti v organizacijah.

## 5.1 Sistem plač in nagrajevanja

Sama zamisel sistemov nagrajevanja leži v izraziti usmerjenosti ciljnega nagrajevanja pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti ter drugih kompetenc. Nagrajevanje najpogosteje pomeni »usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno« (Lipičnik 1998, 191; Mihalič 2006). Sistem nagrajevanja organizacije oblikujejo v okviru filozofije nagrad, strategije in politike podjetja, vsebujejo pa standardne postopke, prakse, strukture in procese, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. Ključni del vsakega sistema nagrajevanja, stimuliranja in tudi motiviranja mora vsebovati jasna, nedvoumna in objektivna merila, ki temeljijo zgolj na ustvarjanju vrednosti (Lipičnik 1998, *ibid.* 2006). Plače in nagrajevanje so za podjetja in zaposlene ena od ključnih sestavin zaposlitvenega odnosa, ki poleg tega, da so izvor notranje motivacije zaposlenih, utegnejo imeti tudi odločilen vpliv na uspešnost in konkurenčnost podjetja (Zupan 2001). Deeproseva (2007, 1) navaja tri najpomembnejše razloge, zakaj morajo podjetja posameznike nagraditi: *ker ustvarjajo in višajo dobiček, ker z nagrajevanjem obdržijo najboljše zaposlene in rekrutirajo nove talente, in ker s tem inspirirajo največjo možno produktivnost vseh zaposlenih.*

Učinkovit sistem nagrajevanja zahteva eksperimentalno držo, trajno usklajenost sistema, vložek posameznikov znotraj sistema ter nenehno evalvacijo učinkovitosti sistema. Če zadostimo tem pogojem, bo učinkovit sistem nagrajevanja povečal zadovoljstvo zaposlenih, prepoznal znanje in spretnosti, vzpostavil željo po doseganju višjih ciljev, tako organizacijskih kot družbenih in personalnih, prav tako bo posledično imel višjo produktivnost in občutek sposobnosti ter svobode (Cameron 2002, 7). Strategija sistema nagrajevanja je oblikovana tako kot vsaka druga strategija – v povezavi z organizacijskimi cilji, vizijami in vrednotami, še bolj pomembno pa je, da se lahko vsak trenutek prilagodi zunanjemu okolju in spremembam v njem. Zaželeno je tudi integracija s strategijo upravljanja človeških virov, ker se tako lahko zagotovi medsebojna podpora in povezanost

različnih kadrovske praks in praks nagrajevanja, obenem pa služi za načrtovanje in komuniciranje. Pomembno je, da vzpostavijo pravo ravnovesje z dajanjem pozornosti na spodbude, ki so najbolj potrebne in bodo najverjetneje lahko kaj spremenile. Potrebno je določiti prioritete, upoštevati realno stanje ter potegniti prave strateške izbire. Nikakor se ne sme prenaglati v določenih odločitvah, saj prehitro ukrepanje v prekratnem času ali samo na enem področju lahko hitro vodi v težave<sup>34</sup> (Cameron 2001; Armstrong 2007). Vsekakor pa si zaposleni za dobro delo, odlične rezultate dela in posledično uspešnost celotne organizacije zaslužijo nagrado. Naj vedo, da so delo dobro opravili, in da so nadrejeni z njimi zadovoljni, saj bo to spodbuda za njihove še boljše rezultate.

Obstaja več sistemov nagrajevanja, ki se lahko deli na nagrajevanje po času, po ekonomski učinkovitosti (nagrajevanje po učinku, po uspešnosti, ipd.), vendar pa se bom v nadaljevanju bolj osredotočila samo na sestavine sistemov nagrajevanja, v sklopu katerih proučujemo delitev na denarno in nedenarno nagrajevanje.

Sistem nagrajevanja je sestavljen iz eksplicitnih pravil in postopkov, ki so obravnavni kot celota. Celoten sistem temelji na politiki nagrajevanja, ki določa smernice za odločanje in delovanje, vključuje pa finančne oziroma denarne nagrade (fiksna in variabilna plača<sup>35</sup>), ugodnosti pri delu in nefinančne oziroma nedenarne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj). »Sistemi plač in nagrajevanje so v bistvu procesi, ki prevajajo strateško poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo« (Lipičnik 1998; Zupan 2001, 118; Mihalič 2006; Armstrong 2008). Zaposleni plačo in nagrajevanje pojmujejo predvsem kot povračilo oziroma plačilo za vloženi trud, obenem pa tudi kot pohvalo za njihovo znanje, dosežke in sposobnosti. V najbolj grobi osnovi pa je plača za zaposlene osnovni vir sredstev za življenje in temeljni element preživetja (Zupan in drugi 2009).

---

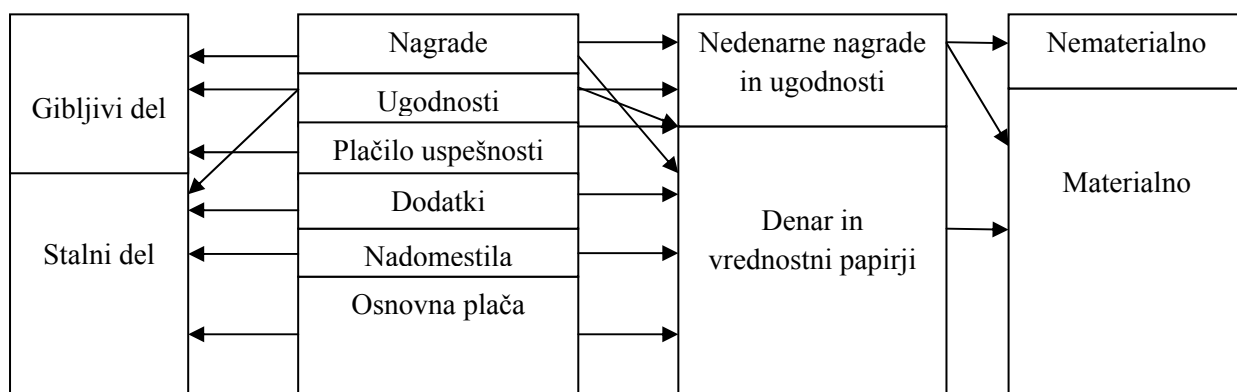
<sup>34</sup> Nujno je balansirati med pogostokrat konkurenčnimi zahtevami plačne fleksibilnosti in nadzorom nad stroški, med prenosom odgovornosti nagrajevanja po organizaciji navzdol proti križnemu prenosu; med interno pravičnostjo in zunanjo tekmovalnostjo ter med individualnimi stimulacijami in timskim delom (Cameron 2001).

<sup>35</sup> Plačevanje in nagrajevanje sta v slovenščini ločena pojma, ki ju ne moremo zajeti skupaj kot je to značilno v tuji literaturi, kjer uporabljajo izraz remuneration oziroma compensation. Zaradi lažjega in poenostavljenega razumevanja bom v nadaljevanju uporabljala izraz plača, ki pojmuje vse prejemke (zakonska nadomestila in dodatke ter tudi plačilo za uspešnost) ter izraz nagrade (ne glede na to, ali gre za denarne ali nedenarne) za dobro delo, ki jih zaposleni prejmejo poleg plače.

## 5.2 Denarno nagrajevanje

Na spodnji sliki 5.1 so prikazane sestavine sistema plač in nagrajevanja ter z njim povezani pojmi. Kot sem že omenila, v izhodišču ločimo stalni in gibljivi del prejemkov zaposlenih. Stalni oziroma fiksni del osnovne plače je tako plača, ki izvira iz dela in je lahko osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela (recimo za plačilo po uspešnosti), pristojnosti ali zmožnosti delavca, poleg tega pa je tudi osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Gibljivi del pa je odvisen od tega, kako dobro zaposleni opravlja svoje delo in se spreminja glede na dosežke posameznika. Osnovna plača je navadno največji delež stalnih izplačil, delavec pa jo dobi za normalno uspešno delo določene zahtevnosti za določeno število opravljenih delovnih ur. K tem izplačilom prištevamo še nadomestila plače za upravičeno odsotnost ali zadržanost od dela (dopust, prazniki, izostanki zaradi bolezni ali nege ipd.). Precej stalni so tudi dodatki in ugodnosti, na primer dodatek za nočno ali izmensko delo, za delo v težkih pogojih, dodatek za delovno dobo. Neposredno z delom je povezanih tudi večina ugodnosti, kot so dodatno zdravstveno zavarovanje in pokojninsko zavarovanje, medtem ko določene ugodnosti lahko zaposleni dobijo glede na njihovo uspešnost (recimo uporaba službenega avtomobila in prenosnega računalnika tudi v zasebne namene). Nagrade in plačilo za uspešnost pa so v celoti gibljivi del in so za razliko od osnovne plače, nadomestil, dodatkov in plačila po uspešnosti, lahko denarne in nedenarne. Prikazana so le navidezna razmerja med posameznimi sestavinami, ki se lahko med podjetji precej razlikujejo.

Slika 5.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: Zupan (2001, 19).



V Sloveniji je tipična plača sestavljena iz naslednjih elementov (Zupan in drugi 2009, 527 – 528):

- *Osnovna plača* (plačilo za poln delovni čas, za normalne delovne razmere in za normalno uspešnost,
- *dodatki za posebne obremenitve*, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas (nočno delo, vročina, mraz, vlaga, nadure, izmensko delo ipd.),
- *dodatek za delovno dobo* (skupna delovna doba) *in stalnost* (delovna doba v konkretnem podjetju),
- *ugodnosti* (pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje),
- *bonitete* (na primer uporaba službenega avtomobila, telefona, prenosnega računalnika v zasebne namene, kredit po nižji obrestni meri, dodatna zavarovanja, itd.),
- *nadomestila za čas, ko delavec ne dela* – (plačilo med dopustom, porodniške, čakanje na delo, izostanki zaradi bolezni),
- *plačilo za delovno uspešnost* (individualna ali skupinska),
- *plačilo za uspešnost poslovanja* (uspešnost podjetja),
- *nagrade za posebne dosežke* (inovativnost, nagrade najboljšim ipd.),
- *drugi osebni prejemki* (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, solidarnostne pomoči, odpravnine),
- *povračila stroškov v zvezi z delom* (prevoz, prehrana, službena potovanja, dodatek za delo na terenu) ter
- *druge ugodnosti po presoji delodajalca* (na primer dodatni dnevi dopusta, obseg izobraževanja za poslovne potrebe).

V tuji sodobni literaturi (Jorgensen 1996; Pfeffer 1998; Armstrong 2002; Armstrong 2004; Bowen 2000; Zingheim in Schuster 2000) pa sistem plač in nagrajevanja pojmujejo v precej širšem smislu (glej sliko 5.2) in vanj vključujejo vse, kar delodajalec lahko ponudi zaposlenim: poleg plače, nagrad in ugodnosti to pomeni še *osebno rast, privlačno prihodnost in dobro delovno okolje* (Zupan in drugi 2009, 528).

V principu so to manj oprijemljivi, a zato nič manj pomembni in nič manj privlačni dejavniki, ki delujejo kot posredna plačila in nagrade. Čedalje bolj se poudarja tovrstna naložba v zaposlene, ki se povrne z večjim zadovoljstvom zaposlenih ter posledično z večjo uspešnostjo zaposlenih in podjetja.

*Slika 5.2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu*

**Osebna rast**

- Vlaganje v ljudi
- Razvoj in usposabljanje
- Sistem zagotavljanja uspešnosti
- Napredovanje na poklicni poti
- Odnosi zmaga – zmaga med podjetjem in posameznikom

**Plačila, nagrade in ugodnosti**

- Osnovna plača
- Plačilo uspešnosti
- Ugodnosti in posredna plačila
- Priznanja in praznovanja uspehov

**Privlačna prihodnost**

- Vizija in vrednote
- Uspešnost in razvoj podjetja
- Podoba in ugled podjetja
- Deležništvo

**Dobro delovno okolje**

- Usmerjenost k ljudem
- Vodenje
- Sodelavci
- Značilnosti dela
- Vključenost v dogajanje
- Zaupanje in privrženost
- Odprto komuniciranje

Vir: Zupan (2001, 116).

V okviru denarnih nagrad gre največkrat za različne denarne stimulacije, ki v praksi v večini primerov izvirajo iz internih definiranih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Običajno se podeli v primeru, ko delavec pokaže izjemno pripravljenost in požrtvovalnost za delo, ki se kaže v velikem številu nadur, ali ko s svojim znanjem in kompetencami prispeva k uveljavitvi ali vzpostavitvi novega procesa ter je zaslužen, da delo kljub morebitnim težavam poteka nemoteno.

Novejši pristopi namigujejo, da ima nagrajevanje in stimuliranje vse več opravka z variabilnim kotom pa s fiksnim delom plačila in vse bolj se pomikajo k uvrščanju individualnih in skupinskih učinkov k učinkovitosti na ravni celotne organizacije. Posledično sistemi zunanjih nagrad dobivajo obliko široko zastavljenih sistemskih načrtov, kot so udeležba na dobičku, lastništvo delnic in lastniška struktura (Bowen 2000, 181 – 89).

Ali lahko denarne nagrade direktno vplivajo na uspešnost? Z vidika plačnih sistemov je odgovor pritrdilen, čeprav je vpliv lahko neznatni in samo začasen. Plačilo glede na uspešnost in prispevek posameznika lahko implicira, da sta uspešnost in prispevek delavca pomembna. Takšni sistemi, še posebej pa plača glede na prispevek posameznika, ki nagrajuje tudi po načelu »kako, in ne samo kaj« je narejeno, prav tako odražajo, kakšno ravnanje je v organizaciji pozitivno vrednoteno in bo tudi nagrajeno. Vsakršni proces, ki

daje zaposlenim občutek, da je njihovo delo nekaj vredno, bo povečal nivo izpolnjevanja obveznosti, v kolikor deluje pošteno in dosledno.

Finančne nagrade v določeni meri vplivajo tudi na odločitev posameznika ali se bo v določeni organizaciji zaposlil in ostal v njej ter lahko izboljšajo uspešnost organizacije (Armstrong 2006a). Bowen (2000, 10) pravi, da so denarne nagrade (angl. extrinsic rewards) tisti »satisfaktorji«, ki izvirajo iz zunanjega okolja in na delovnem mestu vključujejo osnovno plačo, stimulacijo, ugodnosti ter ostale enakovredne denarne vrednosti. Do neke točke so te nagrade kompenzacija za vložek posameznika v njegovo delo in služijo za zadovoljitev osnovnih zahtev za preživetje. Poleg tega pa zagotavljajo sredstva za »udobno« življenje, s tem ko nudijo zadovoljitev želja, ki so višje od nivoja osnovnih potreb. Jensen in drugi (2006) najprej navajajo, da nagrajevanje vsebuje tako otipljive denarne nagrade kot tudi nedenarne nagrade<sup>36</sup>, nadalje pa opozarjajo, da so denarne nagrade in dodatki nujno potrebni, vendar nezadostni, saj različni ljudje nagrade različno vrednotijo. Tako omenjajo sistem skupnih nagrad (angl. total rewards), ki vključujejo tudi neotipljive elemente – nagrade, ki so težko vidne in otipljive, kljub vsemu pa so dovolj prisotne, da vplivajo na posameznikov nivo izvajanja dolžnosti in njegovo ali njeno zadovoljstvo pri delu. Pomembnost nedenarnih nagrad kot ključni element zadržanja zaposlenih v organizaciji postaja naloga menedžerjev, da skupaj z denarnimi nagradami vplivajo na delavčevo željo, da ostane v organizaciji, se uči in raste z organizacijo samo in ji tako ustvarja dodano vrednost.

Osnovna plača je temelj za vse ostale denarne nagrade, ki lahko vključujejo, kot sem že omenila, bonuse in dodatke, kratko – in dolgoročno stimulacijo ter različne oblike ugodnosti ipd. Kljub temu, da so denarne nagrade preproste in lahko razumljive, imajo tudi določene negativne plati. Če delavci denar hitro zapravijo, lahko enako hitro tudi pozabijo, da so ga sploh dobili, nagrajencu pa ne prinese neke globlje vrednosti. Še večja težava je po mojem mnenju v tem, da je zaposlene težko nagraditi, saj za vsako naslednjo nagrado pričakujejo višji znesek, obenem pa se jih hitro privadijo in jih imajo kaj kmalu za samoumevne. Podobno menijo zagovorniki kognitivne teorije evalvacije, ki pravijo, da so nagrade najbolj škodljive takrat, ko so pričakovane, torej ko so ponujene posameznikom vnaprej, pred njihovim udejstvovanjem v določenih aktivnostih. Ko so nagrade

---

<sup>36</sup> Kot na primer pomembnost strukture dela, možnosti razvoja kariere, kultura delovnega okolja in organizacijska klima ter možnost usklajevanja dela in družine.

nepričakovane, zaposleni ne izkusijo povezave med opravljanjem določenega dela in nagrado, tako slednja ne more spodkopavati percepcije avtonomije in notranje motivacije (Cameron 2002; Zupan in drugi 2009, 560 – 561).

Smiselno je poudariti tudi razliko med stimulacijo in motivacijo, saj ta dva pojma ne smeta biti enačena drug z drugim. Stimulacija je bolj specifična, bolj kratko– kot dolgoročna in je v široki meri osnovana na specifično določeni obljubi nagrade za specifično določeno delo oziroma uspešnost. Pomanjkanje ali odvzem stimulacije lahko deluje kot grožnja ali kazen. V smislu bonusa in nagrade stimulacija ne zaobide motivacije, ampak recimo rajši, da je direktno povezana z njo kot z nekako bližnjico, na podlagi katere je vnaprej določena nagrada odvisna od določenega nivoja uspešnosti. Zatorej je popolnoma odveč porajajoče se vprašanje, ali stimulatívni sistemi ustvarjajo motivacijo ali ne, ker je ne morejo, saj med njima ni vzajemne povezanosti; lahko pa spodbujajo nivo doseganja uspešnosti neodvisno od stopnje motivacije. Na splošno spodbuda za neko delo ne izhaja samo iz upanja na finančno nagrado. Precejšen stimulus je lahko tudi javno priznanje za izjemno opravljeno delo, čeprav samo v obliki certifikata ali priznanja in brez kakršne koli denarne vrednosti (Armstrong 2002; Cameron 2002; Kressler 2003).

Stimulacije tako ne moremo niti enačiti niti nadomestiti z motivacijo. Kjer je na delovnem mestu premalo izzivov, malo priložnosti za samoiniciativo, ni spodbude za kreativnost in inovativnost ter rutina nadzoruje vse, delo postane samo nujno zlo za zaslužek za preživetje. Stimulacije so enostaven, surov, a nadvse učinkovit način za doseganje višje učinkovitosti zaposlenih.<sup>37</sup> V tem primeru denar igra pomembno vlogo, a samozavest, ambicije in želja po tekmovalnosti in uspešnosti so ključnega pomena (Kressler 2003, 42 – 43).

### **5.3 Nedenarno nagrajevanje**

»V sodobnih sistemih nagrajevanja zaposlenih prednost pridobivajo intrinzične nagrade, ki so se že v managementu človeških virov izkazale kot bolj učinkovite od denarnih, vzporedno pa je vedno večji poudarek na motiviranju in stimuliranju zaposlenih s

---

<sup>37</sup> Na primer, ko je obljubljen bonus za doseganje norme do kvote x, potem bo po vsej verjetnosti večina zaposlenih želela doseči to kvoto in zaslužiti bonus (Kressler 2003).

permanentnim navduševanjem, podpiranjem in vzpodbujanjem tako pri delu kot pri razvoju kompetenc« (Mihalič 2006, 216).

Kot sem že omenjala pri denarnem nagrajevanju, vse bolj v ospredje stopajo različne oblike nedenarnega in nematerialnega nagrajevanja, ki ga zaposleni vrednotijo bolj kot pa denar. Nedenarno nagrajevanje (angl. intrinsic rewards) opredeljuje tisti del celotnega nagrajevanja, ki prispeva k izboljšanju dela z zagotavljanjem notranje ali zunanje motivacije ter vpliva na nivo vključenosti zaposlenih. Precej očitno je, da lahko nedenarne nagrade tvorijo pomemben del celotne strategije nagrajevanja. Sicer so po naravi težko merljive, vendar imajo nedvoumno visok potencial za stimuliranje uspešnosti, sposobnosti in kompetenc posameznika. Ko je enkrat vzpostavljen sistem osnovnih plač, denarnih nagrad in bonusov, so priložnosti za rast in razvoj posameznika ena od gonilnih sil, ki ustvarjajo njegovo zavezanost podjetju. Nedenarne nagrade mnogi zaposleni vrednotijo bolj kot denarne nagrade, saj jim nudijo dobre občutke od dela samega, ko uživajo pri delu in izpolnjevanju dodeljenih nalog, so vzhičeni ob pojavu in premagovanju izzivov, ob zadovoljstvu, da so lahko pomagali drugim ali da so naredili nekaj vrednega ter so ponosni na dobro opravljeno delo. Te nagrade navdihujejo zaposlene, da dajo vse od sebe tudi, če za to ne pričakujejo nobene nagrade (Deeprise 2007, 89 – 94). Tako je na plečih menedžerjev, da začnejo razumevati vrednost nedenarnih nagrad, saj le – ta izhaja iz vrednotenja z vidika zaposlenih in so ključ do notranje motivacije zaposlenih.

Lahko bi rekli, da imamo pri nedenarnih nagradah v primerjavi z denarnimi precej bolj odprte roke, saj slednje ponujajo veliko več možnosti nagrajevanja, ker so povezane s posameznikovo notranjo motivacijo, ki se od posameznika do posameznika lahko precej razlikuje. Mihaličeva (2006, 216 – 217) tako priporoča uporabo naslednjih nagrad: *napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja; horizontalno in vertikalno napredovanje; omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela; dodatni prosti dnevi; omogočanje sodelave pri lastništvu; javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci; zagotovitev boljših delovnih pogojev; dajanje večje podpore in izkazovanja zaupanja; omogočanje večjih izzivov pri delu in različne simbolne nagrade.*

Zupanova z avtorji (2009, 560 – 561) kot nedenarne nagrade navaja še ure, pisala in druga darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje, športne pripomočke, knjige, poslovne kovčke, prenosne računalnike in telefone za domačo uporabo, odobren prosti čas,

nagrade za »razvajanje«, zmagovalni pokali in podobno. Razlikuje tudi med nedenarnimi in nematerialnimi nagradami, ki zaposlenim pokažejo, da podjetje vrednoti njihovo delo. Včasih je dovolj že ustna pohvala, ki nič ne stane, delavcu pa ogromno pomeni. Nekoliko večji učinek pa imajo pisne pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo; druge možnosti pa so še nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v oglasih ali predstavitvenem gradivu podjetja ipd.

Medtem ko je v domačem okolju še vedno več poudarka na nedenarnem nagrajevanju (Zupan in drugi 2009, Jezovšek in Turk 2010), kjer je v ozadju kljub vsemu določena denarna vrednost, pa se v tuji literaturi (Bowen 2000; Cameron 2002; Armstrong 2006a) intrinzično nagrajevanje vrti predvsem okoli nematerialnega nagrajevanja in poskusov vzpostavljanja, spodbujanja in zagotavljanja notranje motivacije zaposlenih, ki izvira iz dela samega, iz delovnih okoliščin ter iz organizacijske kulture, v kateri se zaposleni počutijo pomembne.

Armstrong (2006b) navaja, da lahko ljudi intrinzično nagradimo že skozi delo in oblike dela, tako da jim vzbudimo zanimanje, jim ponujamo izzive ter priložnosti, da jih lahko dosežejo. Poleg tega pomembno vrednotijo še raznolikost dela, avtonomijo pri delu ter identiteto in pomembnost delovnih nalog v sklopu prispevanja k končnem rezultatu, ki je vreden truda. Prav tako jih lahko nagradimo ekstrinzično s formalnimi in neformalnimi shemami prepoznanja in tako vzpostavimo prizorišče za rast skozi osebni razvoj. Vendar poudarja, da ne gre samo za eno od teh oblik, ki izdatno nagradi zaposlene. Najuspešnejša je interakcija vseh naštetih komponent v rokah učinkovitih linijskih menedžerjev, ki ustvarjajo visoko uspešno delovno okolje s celovitim pristopom nagrajevanja.

Bowen (2000, 162 – 178) poudarja naslednje pomembne nedenarne nagrade:

- *znanje*: daje zaposlenemu občutek, da obvlada določeno področje in, v kolikor zaposleni vrednoti to znanje, ki ga ima, lahko deluje kot notranji motivator in bo vedno imel željo po dodatnem znanju.
- *Pomembnost dela*: če delo, ki ga zaposleni opravlja, nima notranje privlačnosti za posameznika, kako naj slednji čuti kakršno koli strast za opravljanje tega dela? Ker sta koncepta zaposlitvene in finančne varnosti v organizaciji stvar preteklosti, posamezniki iščejo duševne in intelektualne priložnosti za dokazovanje. Take priložnosti se namreč povezujejo z njihovo osebno misijo in vrednotami, medtem

ko nadgrajujejo svojo bazo znanja in ekonomsko vrednost na trgu dela. Pravi menedžerji vedo, da morajo zaposlene vključiti v reorganiziranje procesov in odgovornosti za delo ter predvsem v odločitve, ki jih neposredno zadevajo, saj bodo le tako realizirali nematerialno vrednost pomembnosti dela.

- *Učenje, izobraževanje in usposabljanje*: te dejavnosti v organizaciji so izjemno pomembne, saj posredne koristi zadevajo tako organizacije kot posameznike. Izobraževanje pri delu je ena od glavnih »nagrada«, ki jih novo zaposleni iščejo, saj se zavedajo, da je njihova dolgoročna vrednost povezana z njihovo sposobnostjo pridobivanja novega znanja, novih sposobnosti, kompetenc in idej, saj ti elementi pomagajo ohranjati njihovo zaposljivost na visokem nivoju. Tako je izobraževanje ena od najbolj vrednotenih nedenarnih nagrad, ki jo lahko menedžerji ponudijo zaposlenim, saj se zavedajo, da organizacija ne more uspešno konkurirati, če nima dovolj ljudi z ustreznim znanjem, sposobnostmi in zmožnostmi, ki ustvarjajo uspešno in učinkovito delovanje organizacije, poleg tega pa želijo ohraniti znanje in intelektualni kapital v podjetju.
- *Ustvarjanje vrednosti*: menedžerji ustvarjajo vrednost za zaposlene in organizacijo tako, da ponujajo delo, ki ima neko vrednost in nek pomen ter priložnosti za dosežke in dokazovanje posameznikov, spodbujajo vzajemnost odnosov, da zagotavljajo zaposlenim vsa potrebna sredstva za uspešno opravljanje dela, da spoštujejo in zaupajo sposobnostim in željam po dosežkih zaposlenih, ter da denarno in nedenarno nagrajujejo želeno učinkovitost.
- *Osebna integriteta*: mnogi zaposleni poskušajo integrirati osebne vrednote in službo z vsebino življenja. Njihove poklicne kariere dobivajo videz nekakšnih življenjskih načrtov, ki vključujejo vse vidike posameznikovih osebnih in poklicnih interesov ter idealov, saj vsakdo išče smisel v tem, kar počne.
- *Organizacijski ponos*: eno od najpomembnejših področij nematerialnih nagrad je organizacijski sistem vrednot in načel, ki je neopisljiv, neotipljiv in močno zaželen ter spodbuja ljudi, da z veseljem opravljajo svoje delo in so ponosni na organizacijo, ki ji pripadajo.

*Ustvarjanje zabavnega delovnega okolja, polnega izzivov in možnosti, v katerem posamezniki lahko uporabijo svoje sposobnosti za opravljanje*

*pomembnega dela, za katerega dobijo priznajo svojih nadrejenih, bo zagotovo način, na katerega organizacije lahko spodbujajo posameznikovo motivacijo in uspešnost – čeprav je ustvarjanje takega okolja težje in zahteva več časa kot pa obračanje vzvodov nagrad (Pfeffer 1998, 217).*

Denarne nagrade v obliki plače pomagajo privabiti in obdržati zaposlene in za določen čas lahko povečajo vložek zaposlenih in minimizirajo nezadovoljstvo. Nedenarne in nematerialne nagrade, ki so povezane z odgovornostjo, dosežki in delom samim, imajo bolj dolgoročen in globlji vpliv na motivacijo. Učinkoviti sistemi nagrajevanja torej najbolj učinkovito delujejo s kombinacijo denarnih in nedenarnih nagrad. Pohvala, priznanje, karierni razvoj, napredovanje, možnost osebne rasti in razvoja, povratne informacije in komunikacija so samo eni od načinov, ki lahko jasno in učinkovito naznanjajo, kako lahko nagrajamo uspešnost.

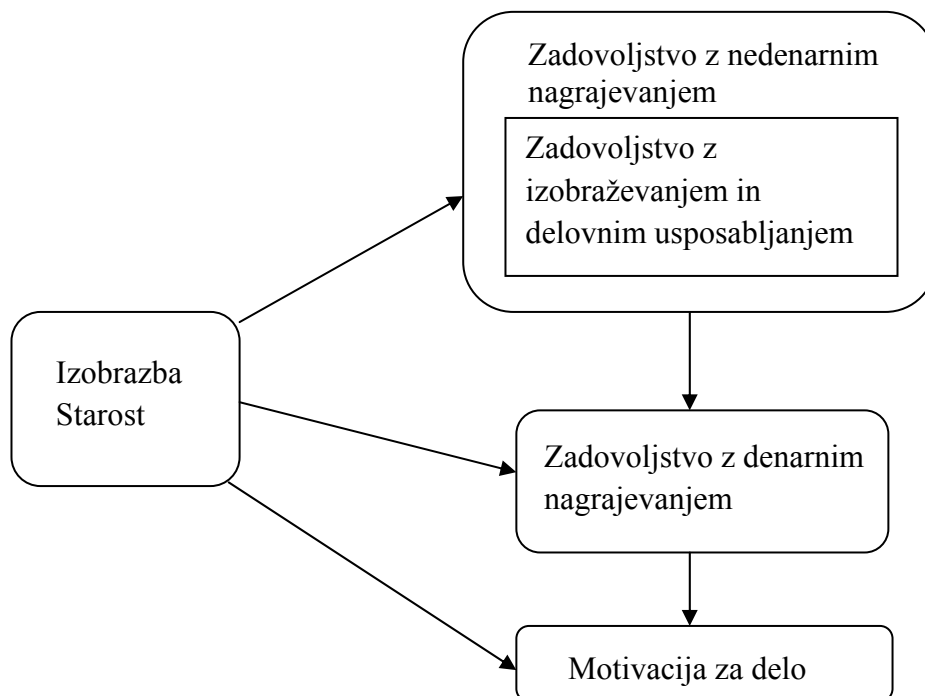
## **6 UVOD V EMPIRIČNO ANALIZO IN METODOLOGIJA NALOGE**

Za empirično analizo sem izbrala podjetje X s sedežem v Ljubljani, ki ima po mojem mnenju ustrezno razvito kadrovske funkcije in sistem nagrajevanja, za sistem izobraževanja in delovnega usposabljanja pa menim, da je pomanjkljiv predvsem na zadnjih dveh stopnjah evalvacije. V tem delu diplomske naloge opišem podjetje X, opišem in kritično ovrednotim sistem izobraževanja, delovnega usposabljanja in nagrajevanja v organizaciji z namenom, da dobim širšo predstavbo o posameznih procesih ter nato podam analizo vprašalnika. Postavitev hipotez temelji na teoretičnem delu in razpoložljivih podatkih podjetja X. Pri utemeljevanju se bom sklicevala na model povezanosti spremenljivk (glej sliko 6.1). Na koncu bom predlagala še rešitve oziroma predloge izboljšav za organizacijo.



*Slika 6.1: Model povezanosti spremenljivk*

Model temelji na sliki 1.1 iz prvega poglavja, vendar sem zaradi usmeritve na mikro temo določene spremenljivke abstrahirala.



## 6.1 Potek empirične raziskave

Hipoteze so vezane na teorijo in so izpeljane po deduktivni poti. Podatke, potrebne za analizo, sem pridobila iz vprašalnika (priloga A) ter na podlagi opazovanj, pogovorov ter pregledovanja in prebiranja gradiv. Nadalje sem na podlagi proučevane teorije natančneje definirala izhodiščni problem in izbrala posamezne spremenljivke, s katerimi sem preučevala veljavnost hipotez. Podatke bom analizirala in obdelala s statističnim programom SPSS. Potem bom dobljene rezultate številčno in grafično ponazorila ter podala interpretacijo. V zaključku sledijo še ključne ugotovitve rezultatov vprašalnika in predlogi izboljšav.

## 7 OPIS DRUŽBE X

Družba je bila ustanovljena leta 1954 z ustanovitveno pogodbo, sklenjeno na pobudo tedanjega ljubljanskega župana dr. Matija Dermastje. Centralni prostori so nastali v neposredni bližini ljubljanskega letališča in tovornega terminala v Mostah, z glavno dejavnostjo opravljanja carinskih storitev in skladiščenja. Leta 1975 se je družba preimenovala in prerasla v največji blagovni transportni center v nekdanji Jugoslaviji in postala največji kopenski terminal v Evropi (Podjetje X 2009b).

Leta 1990 se podjetje X iz podjetja, ki upravlja prostor za skladiščenje, preobrazi v delniško družbo, ki postane odgovorna za izbiro novih, dobičkonosnih, kompatibilnih in konkurenčnih programov ter poslovnih vsebin, obenem pa tudi za ustrezno infrastrukturo. Nato leta 1993 postane prvo slovensko nakupovalno središče, ki je s skokovito rastjo števila obiskovalcev potrdilo, da je to primeren prostor za razvoj trgovine in drugih dejavnosti, ki jih kupec potrebuje na enem mestu. Naslednje leto je v znamenju pojava družbe kot javne delniške družbe, ko delnice začnejo kotirati na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev. V letu 1997 družba postane mednarodno kapitalsko podjetje in prva slovenska gospodarska družba, katere delnice se uvrstijo na londonsko borzo. Leta 2000 se na obstoječi lokaciji začne izgradnja danes enega najbolj uspešnih centrov poslovno – nakupovalnega tipa, rekreativno-zabavišnega in kulturnega središča (ibid. 2009b).

Podjetje X za ohranjanje konkurenčne prednosti zagotavlja pravočasne strateške spremembe v poslovnem pristopu, trženju, razvoju in organizaciji ter spremlja razvojne usmeritve podobnih poslovnih centrov v svetu. Ena od temeljnih vrednot družbe je tudi skrb do okolja, saj družba skrbi za odpadke, vodo, zrak in učinkovito rabo energije in je imetnik certifikata za sistem ravnanja z okoljem ISO 14001:2004. Omenjeni certifikat je za družbo zaveza, s pomočjo katere povečujejo zaupanje predvsem zunanjih deležnikov<sup>38</sup> (ibid. 2009b).

Danes družbo X sestavljajo 4 poslovne enote, s skupnim številom zaposlenih 334<sup>39</sup>. Večinski lastniki so domače pravne in fizične osebe, ki jih sestavljajo zaposleni in nekdanji zaposleni. Upravljalci podjetja imajo svoj lastniški delež.

---

<sup>38</sup> Svojih kupcev, investitorjev, javnosti in lokalne skupnosti.

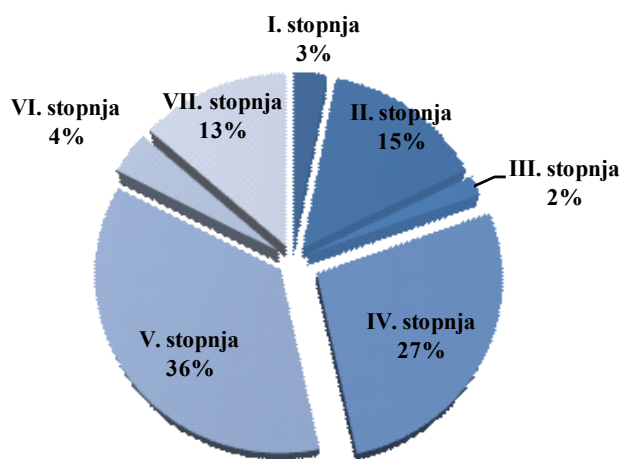
<sup>39</sup> Na dan 30.5.2010.

Ker mi je družba omogočila izvajanje vprašalnika v eni izmed poslovnih enot, se bom v nadaljevanju osredotočila le na to enoto<sup>40</sup>.

### Poslovna enota 1

Je največja in najstarejša enota družbe X, trenutno ima 90 zaposlenih s povprečno stopnjo izobrazbe 4, 35. Na ravni celotne družbe pa jih ima največ, 42 odstotkov, V. stopnjo izobrazbe (glej graf 7.1).<sup>41</sup>

Graf 7.1: Izobrazbena struktura zaposlenih



V poslovni enoti 1 gre na splošno za naslednje procese: pridobivanje poslovnih partnerjev v skladu s strategijo razvoja družbe X; zagotavljanje izpolnjevanja želja in pričakovanih poslovnih partnerjev v skladu s poslovnimi opredelitvami in zmožnostmi družbe X v vseh fazah sodelovanja z namenom dosegati čim višjo stopnjo zadovoljstva poslovnih partnerjev; omogočanje razvoja poslovnih partnerjev ter minimiziranje neugodnih posrednih in neposrednih vplivov na okolje (Podjetje X, april 2008).

## 7.1 Izobraževanje v podjetju X

V podjetju X za doseganje zastavljenih ciljev poslovnega načrta določijo potrebno kompetentnost izvajalcev dela (tako zaposlenih kakor podizvajalcev), izvajajo sistem usposabljanja in izobraževanja zaposlenih ter izvajanja drugih ukrepov za pridobivanje

<sup>40</sup> Imenovala jo bom Poslovna enota 1.

<sup>41</sup> Vsi podatki so na dan 30.05.2010.

novih znanj in veščin (npr. vključevanje v projekte), ocenjujejo učinkovitost usposabljanja ali drugih ukrepov za pridobivanje novih znanj in veščin preko doseganja zastavljenih poslovnih ciljev. Poleg tega tudi zagotavljajo, da se zaposleni zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev kakovostnega dela in poslovnega načrta ter morebitnih posledic v primeru odstopanja od opredeljenih postopkov.

Evidenco o prisotnosti na usposabljanju in potrdila o usposobljenosti vseh zaposlenih vodi kadrovska služba. Za potrebe izobraževanja in usposabljanja so na nivoju družbe opredelili podporni proces *"Usposabljanje zaposlenih"* (glej prilogo B), kjer so opredeljene potrebne aktivnosti v zvezi z usposabljanjem zaposlenih.

## 7.2 Proces izobraževanja in usposabljanja

Namen procesa izobraževanja in usposabljanja (glej sliko 7.1) je realno ugotoviti pomanjkljivosti in vrzeli v znanju, veščinah in sposobnostih zaposlenih ter potrebe po izobraževanju in usposabljanju; določiti ključna področja, ki zahtevajo prioriteto za izvajanje procesa usposabljanja, določiti oblike programov usposabljanja ter usposobiti zaposlene za kvalitetno izvedbo storitev (Podjetje X 2007b).

Slika 7.1: Proces izobraževanja



Vir: Podjetje X (2007b).

Direktorji poslovnih enot ter vodje služb oziroma sektorjev na osnovi plana družbe ter Organizacijskega pravilnika določijo ključna področja za izvajanje procesa usposabljanja, število udeležencev in oblike oziroma vrste programov usposabljanja. Na podlagi teh predlogov odgovorna oseba za kadrovske zadeve zapiše ključna področja družbe, ki so prioriteta glede izvajanja procesa usposabljanja<sup>42</sup> in nato izdela letni načrt izobraževanja in usposabljanja po posameznih področjih poslovanja<sup>43</sup>. Potem vodstvo družbe dokončno uskladi in potrdi letni načrt. Zaradi občasnih nepredvidljivosti delovnih procesov ali drugih sprememb v času poslovanja prihaja do novo ugotovljenih potreb, ki niso zavedene v letnem načrtu izobraževanja. Tedaj vodstvo družbe, direktorji in vodje služb na osnovi zunanjih ponudb izobraževanj ter notranjih pobud in potreb sprejmejo odločitev o izobraževanju in usposabljanju ter o tem obvestijo odgovorno osebo za kadrovske zadeve, ki nato skupaj z notranjimi in/ali zunanjimi izvajalci organizira izvajanje izobraževanja in usposabljanja. V primeru, da se po končanem izobraževanju ali usposabljanju opravlja preverjanje znanj, se izdajo tudi ustrezna potrdila, v vsakem primeru pa se zbirajo zapisi o prisotnosti, pripombe izvajalcev in udeležencev. V kolikor gre za interno obliko izobraževanja ali usposabljanja, udeleženci takoj po koncu izpolnijo vprašalnik o kakovosti izvajanja in vsebini programa ter ga dostavijo v kadrovsko – pravni sektor. V tem sektorju se vodi in arhivira celotna evidenca o izobraževanju in usposabljanju. Konec leta strokovni sodelavec izdela poročilo o izobraževanju in usposabljanju, ki vsebuje število udeležencev izobraževanja in usposabljanja, oblike oz. vrste programov ter razne dodatne vsebine, kot npr. spremembo oblike programov, ki bi lahko privedla do večjih učinkov, poročilo o merjenju učinkovitosti usposabljanja, ki lahko vpliva na vsebino in oblike usposabljanja v prihodnje itd. Vodstvo družbe na koncu postopka obravnava poročilo in poda mnenje o uspešnosti izobraževanja in usposabljanja s pripombami in novimi zahtevami za v prihodnje (Podjetje X 2007b).

Tabela 7.1 prikazuje število zaposlenih po posameznih področjih, ki so se izobraževali v obdobju 2006 – 2009.

V letu 2006 se je izobraževalo kar 253 zaposlenih, kar je 77 odstotkov vseh zaposlenih. V primerjavi z letom 2007 je to kar 175 odstotkov povečanje števila izobraževanih zaposlenih, v primerjavi z letom 2008 pa 132 odstotno povečanje. Glavna razlika je nastala

---

<sup>42</sup> Število udeležencev usposabljanja ter oblike oz. vrste programov izobraževanja in usposabljanja.

<sup>43</sup> Na primer gostinstvo, informatika, ekonomika in organizacija, trženje ipd.

zaradi povečane vključenosti v izobraževanje s področja ekonomike in organizacije poslovanja, saj je bilo v izobraževanje o ključnih poudarkih poslovanja vključenih kar 147 zaposlenih.

Zanimiv je tudi podatek, da so od leta 2007 dalje vsako leto več zaposlenim omogočili eksterno izobraževanje, kar po mojem mnenju odseva povečanje investicij v izobraževanje in s tem v človeške vire in njihov razvoj.

*Tabela 7.1: Število izobraževanih zaposlenih v obdobju 2006 – 2009*

Področja	Število udeležencev izobraževanja/usposabljanja											
	2006			2007			2008			2009		
	Notr.	Zun.	Skupaj	Notr.	Zun.	Skupaj	Notr.	Zun.	Skupaj	Notr.	Zun.	Skupaj
Ekonomika in organizacija	180	2	182	45	1	46	51	-	51	48	-	48
Logistika	19	1	20	13	6	19	-	6	6	17	31	48
Poslovno komuniciranje	-	2	2	4	-	4	-	20	20	-	31	31
Varstvo in varovanje	-	14	14	-	9	9	-	3	3	17	4	21
Kakovost poslovanja	-	-	-	-	10	10	-	12	12	-	21	21
Informatika	15	2	17	-	-	-	-	9	9	-	20	20
Gostinstvo	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	14	14
Računovodstvo	-	6	6	-	1	1	-	3	3	-	4	4
Tuji jeziki	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Zdravstveno varstvo	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-
Ostalo	-	8	8	-	2	2	-	5	5	-	4	4
<b>Skupaj</b>	<b>214</b>	<b>39</b>	<b>253</b>	<b>62</b>	<b>30</b>	<b>92</b>	<b>51</b>	<b>58</b>	<b>109</b>	<b>82</b>	<b>129</b>	<b>211</b>

Vir: Podjetje X 2006, ibid. 2007a, ibid. 2008, ibid. 2009a.

Ob koncu vsakega leta je organizirana poslovna konferenca, na kateri predsednik uprave poda vizijo razvoja družbe in zastavljene poslovne cilje v naslednjem letnem poslovnem ciklu, s posebnim poudarkom na menedžerskih pristopih, poslovnih modelih in strategijah. Te konference se udeleži približno 80 odstotkov vseh zaposlenih, na tak način pa se poskuša doseči maksimalen interni prenos znanja ter vključiti vse zaposlene v doseganje zastavljenih ciljev.

### **7.3 Evalvacija izobraževanja**

V družbi uporabljajo v praksi najbolj razširjen model evalvacije izobraževanja – Kirkpatrickov štiristopenjski model, ki sem ga podrobneje opisala že v teoretičnem delu.

V družbi X se evalvacija izobraževanja in delovnega usposabljanja izvaja s 4 meritvami na posameznih nivojih. Na prvem nivoju je cilj ovrednotenje izvajalcev, organizatorjev in izbrane vsebine, na drugem nivoju pa je cilj oceniti razumevanje in primernost

izobraževanja in delovnega usposabljanja glede na odzive in sodelovanje udeležencev. Meritev 1 in 2 se tako izvajata takoj po opravljenem seminarju in sicer:

- Če se seminar izvaja interno (v podjetju z notranjimi ali zunanjimi izvajalci), se vprašalnik 1 in 2 zajameta takoj ob zaključku seminarja.
- Če se seminar izvaja eksterno, potem se meritev izvede takoj ob povratku v podjetje.

Na tretjem nivoju je cilj oceniti uporabnosti vsebine izobraževanj in usposabljanj s strani udeležencev pri doseganju poslovnih ciljev oziroma koliko in katero novo znanje je bilo uporabljeno v praksi. Meritev 3 se izvaja po določenem poslovnem obdobju (če ne prej vsaj pred pripravo načrta izobraževanja in usposabljanja za novo poslovno obdobje). Udeleženci prejmejo seznam vseh usposabljanj, ki so se jih udeležili v preteklem obdobju, nato pa morajo vpliv posamezne izobraževalne vsebine povezati z načrtovanimi in/ali doseženimi poslovnimi cilji. Na koncu pa lahko tudi navedejo razloge, zaradi katerih ni bilo možno uspešno uporabiti novega znanja.

Cilj meritve 4 je razumevanje vpliva izobraževanja in usposabljanja na poslovne rezultate in priprava kakovostnih izhodišč za naslednje načrtovanje izobraževanja in usposabljanja.

Meritve 4 se izvaja ob koncu poslovnega obdobja in predstavlja subjektivno oceno linijskih vodij ali direktorjev posameznih sektorjev o uporabnosti vsebin izobraževanja in usposabljanja ter njihov prispevek k doseganju poslovnih ciljev. Linijski vodje ter direktorji posameznih sektorjev in enot na podlagi seznama izobraževanj in usposabljanj vseh podrejenih ocenjujejo učinkovitost izobraževanj v celoti kot tudi učinke posameznih usposabljanj glede na poslovne rezultate.

Rezultati merjenja so tako indikatorji v rokah menedžmenta za oblikovanje subjektivnih ocen pri vrednotenju vpliva izobraževanja in delovnega usposabljanja na dosežene poslovne rezultate.

## **7.4 Nagrajevanje v podjetju X**

V družbi je nagrajevanje določeno s strani uprave družbe, kriteriji za nagrajevanje pa so določeni v Kolektivni pogodbi družbe.

Družba nagrajuje delavce tudi na podlagi njihove uspešnosti ter uspešnosti poslovanja na ravni celotne družbe.

### **7.4.1 Nagrajevanje zaposlenih na podlagi njihove uspešnosti**

Delavci za nadpovprečno uspešnost opravljenega dela prejmejo nagrado, oziroma se jim obračunajo odtegljaji od plače, v kolikor delo opravljajo nezadovoljivo; vodje pa so zavezani, da delavce informirajo o njihovi uspešnosti. Z uvajanjem meril delovne uspešnosti se zasledujejo cilji povečanja uspešnosti poslovanja, povečanja učinkovitosti poslovanja, zadovoljstva poslovnih partnerjev, pravočasnosti izpolnjevanja naročil, boljše izrabe delovnega časa ter povečanja fleksibilnosti delavca.

Pri določanju meril se upošteva načelo, da delavec z ustrezno usposobljenostjo in normalnim delovnim naprežanjem dosega osnovno plačo, določeno s pogodbo o zaposlitvi. Delovno uspešnost posameznega delavca mesečno ocenjuje njegov neposredni vodja v soglasju z direktorjem poslovne enote oziroma vodjem organizacijske enote.

Delovno uspešnost posameznega delovnega mesta in odstotek zvišanja oziroma znižanja s tem povezane osnovne plače se oceni na podlagi kriterijev, ki jih sprejme uprava za vsako posamezno organizacijsko enoto. Delovna uspešnost delavcev na delovnih mestih, kjer količina dela ni izmerljiva, se presoja po kakovosti dela in odnosu do dela.

Merila za določanje delovne uspešnosti so: količina dela, kakovost dela in odnos do dela.

Pri količini dela se upošteva opravljena količina dela za delovna mesta v skladišču (Podjetje X 1999; Podjetje X 2006).

Pri kakovosti dela se upoštevajo naslednji splošni kriteriji: število evidentiranih napak, število reklamacij, pravočasnost delovne naloge, samostojnost pri delu, pomoč pri delu sodelavcu, izguba delovnega časa, racionalizacija delovnega časa, racionalno ravnanje s sredstvi za delo in odzivni čas delavca pri izvajanju nalog.



Odnos do dela pa zajema elemente delavčevega odnosa do dela, sodelavcev in nadrejenih, pri čemer se upoštevajo naslednji kriteriji: redoljubnost, točnost pri delovnem urniku, gospodarnost, inventivnost, inovativnost, pripravljenost prevzemanja dodatnih delovnih nalog, reagiranje v nujnih primerih, pripravljenost do dela v primeru povečanja obsega dela ter upoštevanje in spoštovanje navodil iz varstva pri delu (ibid. 1999).

#### **7.4.2 Nagrajevanje zaposlenih na podlagi uspešnosti družbe**

V primeru, ko vodstvo družbe ugotovi dobre poslovne rezultate družbe v posameznemu obdobju in se odloči, da bo iz tega naslova delavce dodatno stimuliralo, se delavcem izplačajo plače na podlagi uspešnosti poslovanja. Plače na podlagi poslovne uspešnosti poslovanja se izplačujejo po pogojih, ki so določeni v posebnem dogovoru<sup>44</sup> na podlagi uspešnosti poslovanja za posamezno leto, ter na podlagi določenih kriterijev.

Dogovor vsebuje predvideno letno izplačilo, ki ga predlaga uprava; predvidene obroke, če se izplačilo izvede v več delih; obdobje izplačila; roke izplačila ter pogoje za izvedbo izplačila. Plače na podlagi uspešnosti poslovanja se torej izplačajo le delavcem, ki v obdobju za katerega se izplačilo nanaša, izpolnjujejo pogoje v sprejetem Dogovoru in naslednje kriterije:

- *obseg, kvaliteta, učinkovitost in hitrost opravljenega dela,*
- *kršitev določil pogodbe o zaposlitvi;*
- *napake pri opravljenemu delu;*
- *doseganje predvidenih delovnih rezultatov;*
- *upoštevanje rokov projektov ali nalog določenih s strani nadrejenih;*
- *sledenje novim tehnologijam, znanju in razvoju ter prenos v delovni proces;*
- *pripravljenost za prevzemanje dodatnih nalog;*
- *površno opravljanje dela;*
- *nekomunikativnost, neprijaznost in neprofesionalen odnos do strank ter sodelavcev;*
- *kršitev določil Kodeksa;*
- *malomaren odnos do sredstev dela;*

---

<sup>44</sup> Skleneta ga Sindikat delavcev in uprava.

- *stroškovna neučinkovitost pri opravljanju dela;*
- *neupoštevanje navodil nadrejenega ter*
- *neučinkovita izraba delovnega časa.*

Glede na zgoraj navedene kriterije se delavcu lahko izplača 33, 66 ali 100 odstotni delež posameznega izplačila ali pa se mu posamezno izplačilo plače na podlagi uspešnosti poslovanja sploh ne izplača (ibid. 1999).

Za leto 2010 pa je uprava družbe v strategijo nagrajevanja vključila prednostno nagrajevanje inovativnosti. Želi spodbuditi nastajanje inovativnih procesov oziroma inovativnih predlogov zaposlenih, ker meni, da je to kreacija novih priložnosti za večanje konkurenčne prednosti ter ima ključni pomen pri trajnostnem razvoju družbe. Poslovne inovacije bodo čedalje bolj podprte zaradi prispevka k izboljšanju storitev kot konstantna spodbuda za boljše gospodarjenje. Prav tako vodstvo družbe želi, da nagrade niso več avtomatiziran in privilegiran vzvod, temveč so bolj vezane na doseganje posameznikovih rezultatov. Meni, da je potrebno zagotoviti bolj stimulatívno nagrajevanje za spodbujanje kreativnosti, inovativnosti in konkurenčnosti ter obenem doseči spremenjen način razmišljanja zaposlenih o podjetju (Podjetje X 2009b).

Ta vizija je po mojem mnenju dobro načrtana, a v letu 2010 žal ne bo dosežena. Če želi uprava doseči spremenjen način razmišljanja zaposlenih o podjetju ter spremeniti avtomatiziran in privilegiran vzvod nagrajevanja, bo morala začeti spreminjati najprej sebe in ostale vodilne menedžerje, da jim bo ostala večina zaposlenih lahko zaupala in jim sledila pri uvajanju sprememb.

V nadaljevanju bom kot primer dobre prakse uvajanja novega sistema za spodbujanje inovativnosti opisala projekt, imenovan »Ideje z vizijo«, kjer so v družbi na zelo enostaven način združili izobraževanje, usposabljanje ter nagrajevanje z namenom optimizacije poslovanja in povečevanja konkurenčne prednosti.

## 7.5 Primer dobre prakse: Ideje z vizijo

Podjetje X zaposlene opogumlja, da svoje znanje in izkušnje pokažejo v obliki ustvarjalnih predlogov v okviru projekta »Ideje z vizijo«, ki predstavlja možnost za zaposlene, da oddajo koristni predlog (idejo), ki se nanaša na izboljšanje katerega koli dejavnika poslovanja družbe<sup>45</sup>. Med predlogi se najboljše tudi denarno nagradi, vsak prispeli predlog, možen za realizacijo, pa prejme priznanje. V letu 2008 je družba prejela 52 inovativnih predlogov (od tega 9 nagrajenih, 40 pa jih je bilo potrjenih za izvedbo), kar kaže na pripravljenost zaposlenih, da izboljšajo posamezne procese ali pa da uvedejo nove, z namenom doseganja boljših rezultatov. V letu 2009 je ta sistem družba nadgradila v »Projekte z vizijo«, kjer lahko sleherni zaposleni določeno idejo nadgradi tako, da mora pripraviti timski poslovni načrt, v katerem je razviden potek od ideje do realizacije. Seveda so ti projekti bolje nagrajeni kot ideje, poleg tega pa so zaposleni pri projektih udeleženi pri določenem odstotku od poslovnega izida iz poslovanja (EBIT), ki ga prinese projekt. V letu 2009 je bilo prijavljenih 5 Projektov z vizijo, od katerih so 3 prejeli nagrado.

Glavni namen projekta Ideje z vizijo<sup>46</sup> je v osnovi vzpostavitev prožne strukture za prilagajanje spremembam prostora in časa z namenom učinkovite notranje integracije strukture ter dviga dodane vrednosti in ugleda družbe. Ključne strategije pri izvedbi projekta so: povečanje prepoznavnosti Podjetja X kot naprednega, inovativnega in družbeno odgovornega podjetja, spodbujanje drznosti, zagotavljanje pravno-formalnih možnosti in infrastrukture za realizacijo projekta, spodbujanje timskega dela, spodbujanje medstrukturnega povezovanja, iskanje inovativnih rešitev za trajnostni razvoj družbe, širjenje inovacijske kulture v podjetju ter vzpostavitev transparentnega sistema za vodenje projektov (Podjetje X 2007c).

Po mojem mnenju ta projekt služi tudi za vzpostavitev dodatnega sistema izobraževanja, saj so bili zaposleni iz vseh poslovnih enot pred izvedbo projekta vključeni v različne delavnice ter predstavitvene seminarje. Predstavljena jim je bila možnost, da lahko s svojimi koristnimi predlogi pomagajo k izboljšanju procesov poslovanja ter za to dosežejo

---

<sup>45</sup> To so lahko spremembe v internih procesih poslovanja, katerih rezultat je zmanjšanje stroškov poslovanja, spremembe ali izboljšave obstoječe ponudbe, katere rezultat je povečanje prihodkov poslovanja, identifikacijo novih produktov/storitev, postopkov, poslovnih procesov ali poslovnih modelov, katerih rezultat je povečanje prihodkov ali zmanjšanje stroškov poslovanja ter drugi predlogi, ki kakorkoli vplivajo na povečanje prihodkov ali zmanjšanje stroškov poslovanja.

<sup>46</sup> Projekt Ideje z vizijo je zaživel sredi leta 2007 v sodelovanju s svetovalnim podjetjem.

nagrado. Prejeli so nove informacije o prenosu znanj, timskem delu, tudi dodatno so bili motivirani za delo. Linijski vodje so v enoti, iz katere je prišlo največ predlogov, za nagrado prejeli izobraževanje po lastni izbiri. Moram poudariti, da projekt Ideje z vizijo in Projekti z vizijo verjetno ne bi zaživel, če koristni predlogi in nove ideje ne bi bile denarno nagrajene. Tako so bili posamezniki dodatno motivirani za delo, še posebej v primerih, ko so tudi sami sodelovali pri realizaciji ideje, poleg tega pa je to dober začetek sistema za razbitje enoličnega in avtomatičnega nagrajevanja zaposlenih.

## 8 OPIS VZORCA IN REZULTATOV VPRAŠALNIKA

Vprašalnik je med naključne zaposlene v Poslovni enoti 1 razdelila odgovorna oseba za kadre in sicer 30 osebam. Sestavljen je iz 16 vprašanj zaprtega tipa z možnostjo pripisa odgovorov, ki so možni, a niso bili ponujeni na izbiro. Z vprašalnikom sem želela ugotoviti posameznikova stališča in želje do izobraževanja in nagrajevanja z vidika nederarnega nagrajevanja v organizaciji, poleg tega pa me je zanimalo tudi njihovo pojmovanje in zavedanje nagrad, ki jih prejmejo.

Zaradi relativno majhnega vzorca 30 oseb lahko na podlagi povezanosti spremenljivk sklepam, da je vzorec reprezentativen za vseh 90 zaposlenih v Poslovni enoti 1, ne morem pa z veliko gotovostjo rezultate posplošiti na celotno populacijo vseh 334 zaposlenih v Podjetju X.

V tabeli 8.1 sta navedena število in delež anketirancev po spolu.

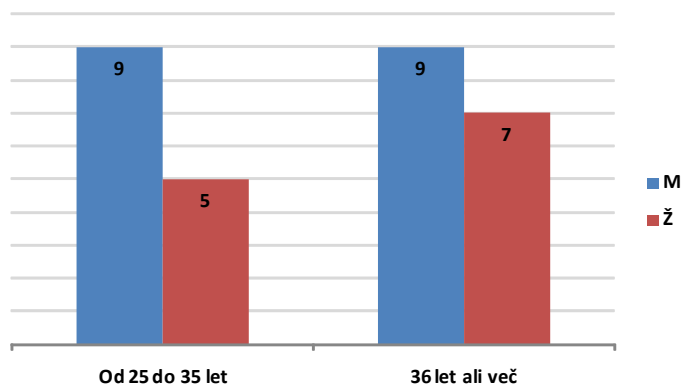
*Tabela 8.1: Število in delež anketirancev po spolu*

	ŠTEVILO	ODSTOTKI
MOŠKI	18	60
ŽENSKÉ	12	40
SKUPAJ	30	100

Vprašalnik je izpolnilo 30 oseb, od tega 18 moških (60 odstotkov) in 12 (40 odstotkov) žensk.

V grafu 8.1 je prikazana starostna struktura po spolu.

*Graf 8.1: Starost*

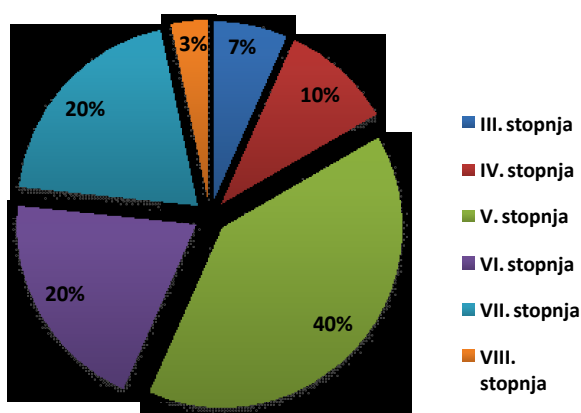


Povprečna starost anketirancev je malo pod 40 let, pri moških je to povprečje 39 let, od tega je 9 mlajših od 36 let, 9 pa starejših. Pri ženskem spolu je povprečna starost anketirank 38,9 let, od tega jih je le 5 mlajših (41,7 odstotkov) od 36 let, 7 pa jih je starih 36 let ali več.

Anketiranci so v povprečju zaposleni v tej družbi 12,7 let. 16 (53 odstotkov) zaposlenih ima 10 let ali manj delovne dobe, od tega je kar 11 moških, kar je logičen podatek, saj so tudi dosegli višji delež med mlajšimi zaposlenimi. Z najnižjo delovno dobo enega leta sta 2 anketiranca, en anketiranec pa ima 35 let delovne dobe.

Graf 8.2 prikazuje delež stopnje izobrazbe anketirancev.

*Graf 8.2: Izobrazba*

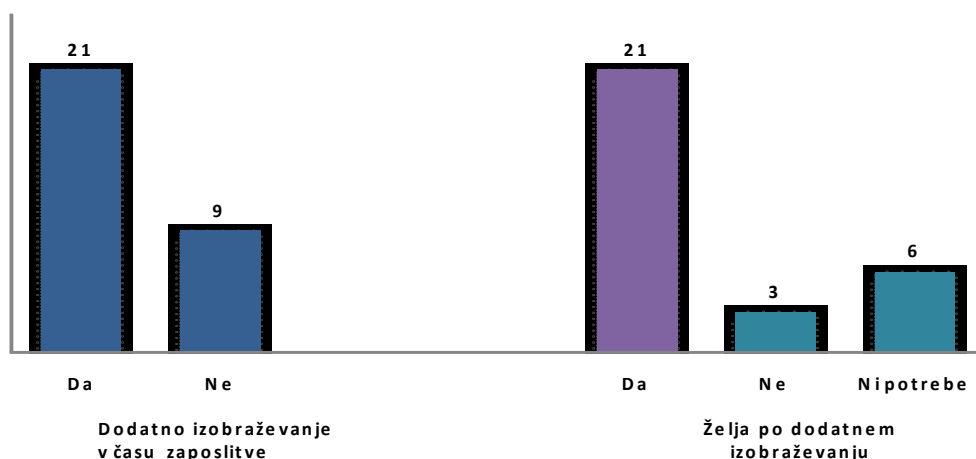


Največ anketirancev, 12 oziroma 40 odstotkov, ima V. stopnjo izobrazbe. Nato ima po 20 odstotkov oziroma 6 anketirancev VI. in VII. stopnjo izobrazbe, IV. stopnjo izobrazbe

imajo 3 anketiranci oziroma 10 odstotkov, 2 zaposlena imata III. stopnjo, en zaposlen pa VIII. stopnjo izobrazbe.

Kljub temu, da v družbi poudarjajo pomembnost dodatnega izobraževanja ter poskušajo vse zaposlene vključiti vsaj v interna izobraževanja, je iz grafa 8.3 razvidno, da še vedno 9 anketiranih oziroma 30 odstotkov odgovarja, da se ob delu niso dodatno izobraževali.

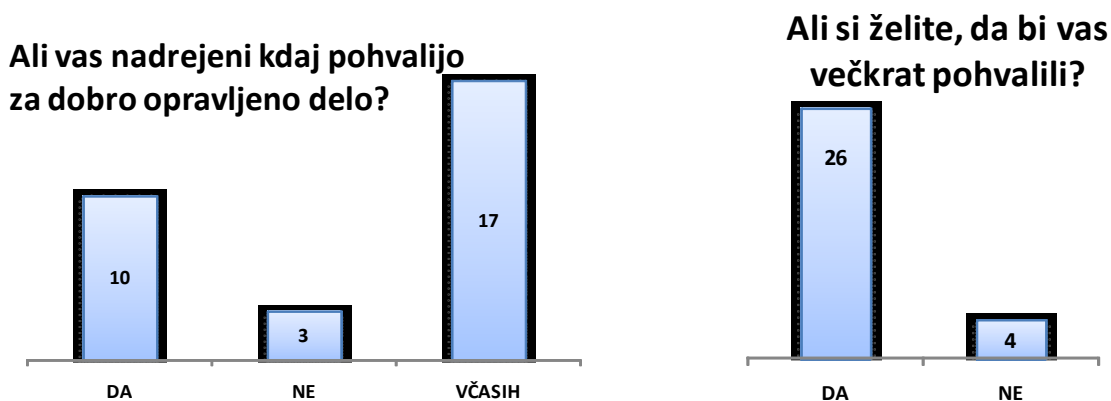
*Graf 8.3: Dodatno izobraževanje in želja po dodatnem izobraževanju zaposlenih*



Od vseh anketiranih bi se jih 70 odstotkov še vedno dodatno izobraževalo, 3 nimajo želje po dodatnem izobraževanju in usposabljanju, 6 zaposlenih pa za dodatno izobraževanje ne vidi potrebe.

Graf 8.4 prikazuje mnenje anketirancev o pohvalah za dobro opravljeno delo, ki jih prejmejo od nadrejenih ter željo po dodatni pohvali.

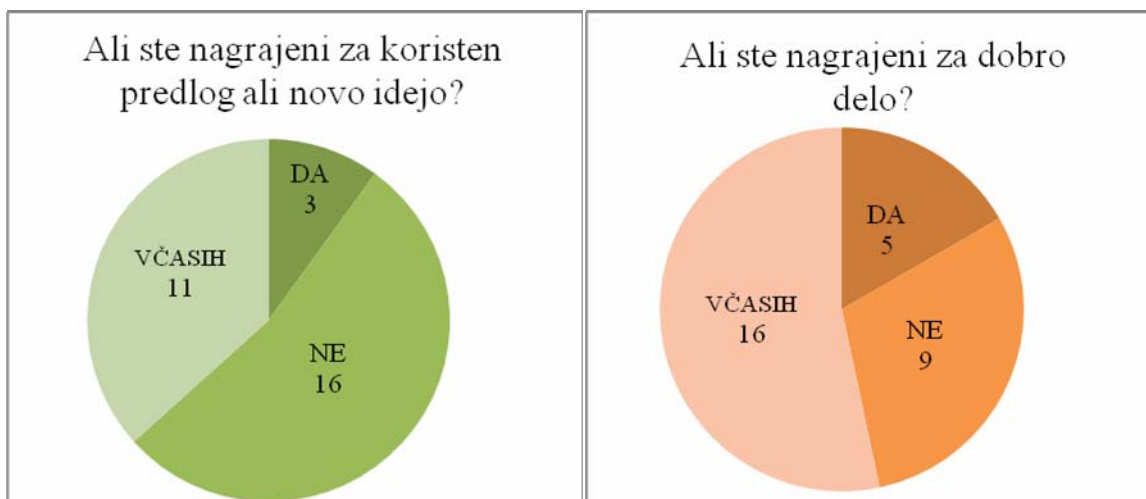
*Graf 8.4: Pohvala nadrejenih ter želja po dodatni pohvali*



Večina (57 odstotkov) zaposlenih pravi, da jih nadrejeni včasih pohvalijo, 33 odstotkov je izrazilo jasno prepričanje, da so pohvaljeni, samo 3 anketiranci (10 odstotkov) pa menijo, da jih nadrejeni nikoli ne pohvalijo za dobro opravljeno delo. Kljub temu, da je večina zaposlenih vsaj včasih pohvaljena, pa si kar 87 odstotkov vprašanih želi, da bi jih nadrejeni večkrat pohvalili, čeprav je po drugi plati večina zaposlenih željnih dodatne pohvale zelo zadovoljnih s pohvalami v sklopu nagrajevanja.

Iz grafa 8.5 je razvidno, da na splošno večina zaposlenih (53,3 odstotkov) meni, da za koristen predlog ali novo idejo niso nagrajeni, 36,7 odstotkov pa jih je mnenja, da jih nagradijo včasih.

*Graf 8.5: Nagrajevanje za koristen predlog in dobro opravljeno delo*



Samo 10 odstotkov pa jih je odgovorilo, da prejmejo nagrado za koristen predlog ali novo idejo, čeprav je 30 odstotkov anketiranih sodelovalo pri Idejah z vizijo, kjer je bil vsak koristen predlog ali nova ideja nagrajen vsaj s plaketo ali priznanjem za sodelovanje oziroma z denarno nagrado.

Večji odstotek (56,3) vprašanih meni, da so občasno nagrajeni za dobro opravljeno delo, 16,7 odstotkov je odgovorilo pritrdilno, 30 odstotkov pa zanika, da bi bili za dobro opravljeno delo kdaj nagrajeni. Od teh pa jih je kar 78 odstotkov s V. stopnjo izobrazbe, zanimivo pa je, da 2 anketiranca s VII. stopnjo izobrazbe menita, da za opravljeno delo nista nagrajena. Prejema nagrad za opravljeno delo se zaveda en anketiranec s III. stopnjo izobrazbe, en s V. in dva s VI. stopnjo izobrazbe.

V tabeli 8.2 so prikazani odgovori in deleži na vprašanje, »kolikokrat ste nagrajeni za dobro opravljeno delo?«. Na to vprašanje so odgovarjali samo anketiranci, ki so na vprašanje, »Ali ste nagrajeni za dobro opravljeno delo?« odgovorili z »da«, tako da je bilo veljavnih 21 odgovorov, manjkajočih pa 9.

*Tabela 8.2: Kolikokrat ste nagrajeni za dobro opravljeno delo?*

	<b>N</b>	<b>Odstotek</b>
Več kot 5x letno	1	4,8
2x - 5x letno	7	33,3
1x letno	13	61,9
Skupaj	21	100

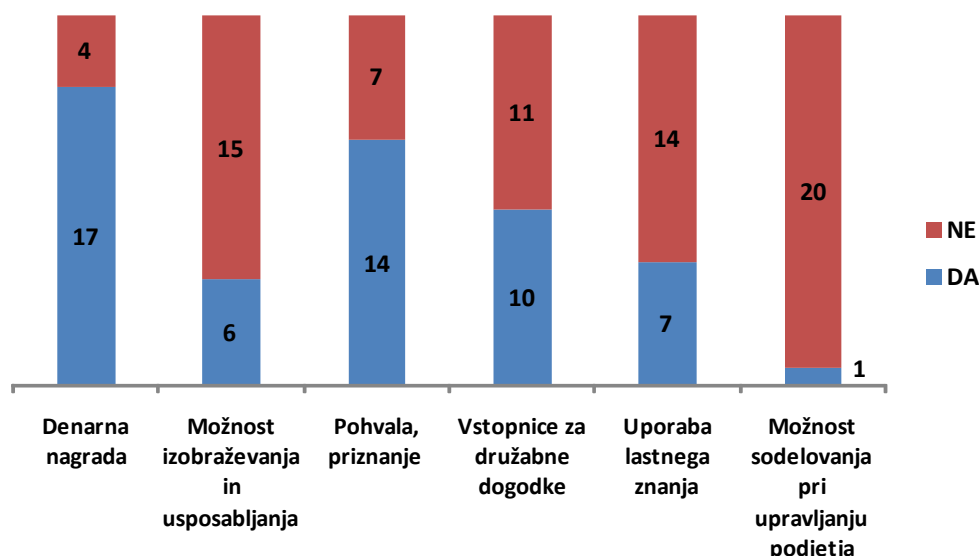
Večina (61,9 odstotkov) zaposlenih, ki so odgovorili, da so za dobro delo nagrajeni z »da« ali »včasih« meni, da so nagrajeni enkrat letno, od tega jih je največ s IV., VI. in pa VII. stopnjo izobrazbe. Samo 33,3 odstotka zaposlenih meni, da so nagrajeni dva – do petkrat letno. Posameznik, ki pravi, da je nagrajen več kot petkrat letno, ima magistrsko izobrazbo. Zanimivo se mi zdi, da nihče s VII. stopnjo izobrazbe ne meni, da je nagrajen dva– do petkrat letno.

Poudariti moram, da so me ti rezultati močno presenetili, saj je vsak zaposlen denarno nagrajen po kolektivni pogodbi glede na uspešnost poslovanja na ravni celotne družbe in sicer dvakrat letno, posamezniki pa so še dodatno nagrajeni za izjemne prispevke. Očitno je, da se zaposleni te nagrade ne zavedajo oziroma jo pojmujejo že kot nekaj samoumevnega, ali pa celo kot dodatek k plači, ki ga dobijo ne glede na njihovo prizadevnost. Na podlagi tega razmišljam, da se je v organizaciji vzpostavil statičen, lahko bi rekla pričakovan in monoton sistem nagrajevanja, s katerim se težje dosega povečano zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih.

V grafu 8.6 so predstavljeni rezultati na vprašanje o vrsti nagrade, ki jo je posameznik prejel za dobro opravljeno delo. Na to vprašanje so odgovarjali samo anketiranci, ki so na vprašanje, »Ali ste nagrajeni za dobro opravljeno delo?« odgovorili z »da«, tako da je bilo veljavnih 21 odgovorov, manjkajočih pa 9. Obkrožili so lahko več odgovorov, anketiranci pa so odgovorili, da so v povprečju prejeli 2,5 nagradi.



Graf 8.6: Vrsta nagrade, ki jo je posameznik prejel za dobro opravljeno delo



17 zaposlenih (77,3 odstotka) je prejelo denarno nagrado, samo 27,3 odstotka zaposlenih je prejelo za nagrado možnost izobraževanja in usposabljanja, 14 (63,3 odstotkov) jih je odgovorilo, da so bili pohvaljeni ali prejeli priznanje, 10 (45,5 odstotkov) anketirancev je za nagrado dobilo različne brezplačne vstopnice za družabne dogodke, 7 anketirancev je ocenilo, da so za nagrado lahko uporabili svoje znanje, en anketiranec pa je za nagrado prejel možnost sodelovanja pri upravljanju podjetja. Opažam, da se zaposleni še ne zavedajo v polni meri možnosti izobraževanja in usposabljanja ter uporabe lastnega znanja, ki jim ga organizacija nudi predvsem v okviru Ideje in projekti z vizijo.

Nadalje je 30 anketirancev odgovorilo na vprašanje o zadovoljstvu s plačo in sistemom nagrajevanja v družbi. Rezultati so podani v tabeli 8.3.

Sistem so ocenjevali z lestvico od 1 do 5, pri čemer je bila ocena 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – neodločen, 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen.

Tabela 8.3: Zadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja v družbi

	N	1	2	3	4	5	Povprečje
Zadovoljstvo z višino plače	30	-	8	11	11	-	3,1
Zadovoljstvo z ugodnostmi poleg plače	30	-	1	8	13	3	3,8
Zadovoljstvo s pohvalo za dobro opravljeno delo	30	1	5	11	11	2	3,3
Zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja in usposabljanja	30	-	9	12	5	4	3,1
Zadovoljstvo z možnostjo uporabe lastnega znanja	30	-	1	7	16	6	3,9
Zadovoljstvo z možnostjo sodelovanja pri upravljanju podjetja	30	-	5	11	11	3	2,4
Zadovoljstvo s spremljanjem in ocenjevanjem delovne uspešnosti	30	1	7	18	3	1	2,9
Zadovoljstvo z drugimi oblikami nagrad	30	1	3	11	13	2	3,4

V povprečju so vprašani najbolj zadovoljni z možnostjo uporabe lastnega znanja (povprečna ocena 3,9) ter z ugodnostmi poleg plače (povprečna ocena 3,8), najmanj zadovoljni pa so z možnostjo sodelovanja pri upravljanju podjetja (povprečna ocena 2,4) ter s spremljanjem in ocenjevanjem delovne uspešnosti (povprečna ocena 2,9). Iz tabele je razvidno, da so anketiranci večinoma odgovarjali z »neodločen«.

Precejšnja razpršenost odgovorov je pri zadovoljstvu z možnostjo izobraževanja in usposabljanja, kjer je večina anketirancev (12 oziroma 40 odstotkov) neodločena, 9 (30 odstotkov) jih je zadovoljnih in zelo zadovoljnih, prav tako 9 pa jih z možnostjo izobraževanja in usposabljanja ni zadovoljnih. Korelacijski koeficient (glej prilogo E) pokaže močno povezanost zadovoljstva z višino plače in zadovoljstva s pohvalami za dobro delo ter zadovoljstva z možnostjo sodelovanja pri upravljanju podjetja, prav tako pa so tisti, ki so zadovoljni s pohvalami za dobro delo, zadovoljni z možnostjo uporabe lastnega znanja.<sup>47</sup>

V nadaljevanju sem zaposlene vprašala kakšno nedenarno nagrado bi si izbrali, če bi se lahko sami odločali. Odgovori so predstavljeni v tabeli 8.4.

*Tabela 8.4: Izbira nedenarne nagrade*

	<b>N</b>	<b>Odstotek</b>
Fleksibilen delavnik	-	-
Dodatni dnevi dopusta	4	13,3
Brezplačne vstopnice	2	6,7
Izobraževanje in usposabljanje	4	13,3
Napredovanje	12	40,0
Pohvala, priznanje, spodbuda	7	23,3
Uporaba službenega vozila	-	-
Možnost sodelovanja pri naslednjem poslovnem projektu	-	-
Možnost sodelovanja pri upravljanju podjetja	1	3,3
Skupaj	30	100

Med ponujenimi možnostmi nedenarnih nagrad bi si večina vprašanih (40 odstotkov) izbrala napredovanje, nato bi si 7 zaposlenih izbralo pohvalo, priznanje in spodbudo, po 4 zaposleni bi si želeli dodatnih dni dopusta ter izobraževanje in usposabljanje, 2 anketiranca

<sup>47</sup> Pearsonov koeficient korelacije pri teh dveh spremenljivkah znaša 0,464 in je statistično značilen.

imata željo po brezplačnih vstopnicah, en anketiranec pa bi si želel možnosti sodelovanja pri upravljanju podjetja.

Velik delež, ki bi izbral za nagrado napredovanje, pripisujem dejstvu, da napredovanje ni zgolj nedenarna nagrada, ampak prej posredna denarna nagrada, saj je povezano z višjim položajem in s tem povezano višjo odgovornostjo ter predvsem višjo plačo, ki bi si jo želela večina vprašanih<sup>48</sup>. Z napredovanjem bi zaposleni verjetno dosegli tudi premik na statusni lestvici tako znotraj organizacije kot tudi z vidika družbenega položaja.

Pri zadnjem vprašanju pa so zaposleni odgovarjali na vprašanje v kolikšni meri jih določeni dejavniki spodbujajo k delu oziroma jih motivirajo za delo. Rezultati so prikazani v tabeli 8.5. Motivacijo so ocenjevali z lestvico od 1 do 5, pri čemer je bila ocena 1 – sploh me ne spodbuja, 2 – me ne spodbuja, 3 – me delno spodbuja, 4 – me spodbuja in 5 – zelo me spodbuja.

*Tabela 8.5: Dejavniki, ki zaposlene motivirajo za delo*

<b>V kolikšni meri vas naslednji dejavniki motivirajo za delo</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Povprečje</b>
Plača	30	-	1	4	16	9	4,1
Dobri delovni pogoji	30	-	1	2	13	14	4,3
Varnost zaposlitve	30	-	4	8	11	17	3,7
Nagrade	30	1	-	2	7	20	4,0
Odnosi z nadrejenimi	30	-	1	2	7	20	4,5
Odnosi s sodelavci	30	-	-	3	6	21	4,6
Razporeditev delovnega časa	30	-	-	13	8	9	3,9
Delo samo	30	-	2	7	15	6	3,8
Možnost napredovanja	30	1	2	8	10	9	3,8
Odgovornost pri delu	30	-	3	5	13	9	3,9
Priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo	30	-	2	5	15	8	4,0
Možnost izobraževanja in usposabljanja	30	-	6	6	12	6	3,6
Možnost uporabe lastnega znanja	30	-	-	5	15	10	4,2
Možnost sodelovanja pri upravljanju podjetja	30	2	8	6	11	3	3,0
Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti	30	-	2	18	9	1	3,3

Anketirane zaposlene za delo najbolj motivirajo odnosi s sodelavci (povprečje odgovorov 4,6) ter odnosi z nadrejenimi (povprečje odgovorov 4,5), plača je šele na 5. mestu s povprečno oceno 4,1. Najmanj zaposlene motivira možnost sodelovanja pri upravljanju

<sup>48</sup> Opažam, da bi verjetno dobila bolj ustrezne rezultate (predvsem glede izobraževanja z vidika nedenarnega nagrajevanja), če bi v to vprašanje vključila samo pohvalo, dodatne dni dopusta, brezplačne vstopnice ter izobraževanje in usposabljanje, saj bi s tem striktno ločila denarne dejavnike.

podjetja (povprečna ocena 3,0), spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti (povprečna ocena 3,3) ter možnost izobraževanja in usposabljanja (povprečna ocena 3,6).

Rezultati prikazujejo, da za zaposlene v podjetju X denar ni glavni motivator, ampak so to na prvem mestu dobri in urejeni odnosi s sodelavci in nadrejenimi. Po Herzbergu (1959) so to higieniki oziroma zunanji faktorji, ki sicer ne ustvarjajo zadovoljstva na delovnem mestu, a z ohranjanjem dobrih medsebojnih odnosov preprečujejo povzročitev nezadovoljstva.

Kaj ljudi najbolj motivira za delo? Ugotavljam, da denar je motivator do določene mere, vendar brez ostalih spodbud dolgoročno ne zadostuje. Tudi najboljši pogoji za delo in medsebojni odnosi sami niso pravi motivator, če niso spodbujeni s primerno denarno nagrado. Glavna naloga linijskih vodij in vrhnjega menedžmenta je, da ustvarijo in vzdržujejo produktivno delovno okolje svojih delavcev tako z individualno kot kolektivno motivacijo. Največji učinek motivacije bodo dosegli s pohvalo in priznanjem za dobro opravljeno delo, z zaupanjem, s spoštovanjem, z visokimi pričakovanji, z dobro medsebojno komunikacijo, z omogočanjem dobrih delovnih pogojev ter, nenazadnje, z denarnimi spodbudami. Vendar naj se nenehno zavedajo, da ima vsak posameznik svojo unikatno osebnost z različnimi željami in pričakovanji. Morda vodilni v družbi preveč uporabljajo enolične prijeme za motiviranje posameznikov ter nekako zapostavijo tiste, ki so že bili (predvsem denarno) motivirani. Poleg tega je možno, da si vodilni vzamejo premalo časa in ne prisluhnejo sodelavcem in njihovim željam ter potrebam.

## **8.1 Preverjanje hipotez**

### **8.1.1 Preverjanje hipoteze 1**

*Zaposleni z nižjo izobrazbo so manj zadovoljni s plačo kot pa z nedenarnimi nagradami.*

Hipotezo sem preverila s statističnim testom » neodvisni T – test«, kjer sem primerjala vrednosti signifikanc za enakost povprečij (glej prilogo E). Vrednosti povprečij so prikazane v tabeli 8.6. Za zadovoljstvo z nedenarnimi nagradami sem uporabila zadovoljstvo s pohvalo za dobro opravljeno delo ter zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja in usposabljanja, ker sta to v danem podjetju najbolj razširjeni nedenarni nagradi.

*Tabela 8.6: Zadovoljstvo z višino plače in z nedenarnimi nagradami*

	Izobrazba	N	Povprečje
Zadovoljstvo z višino plače	Nižja izobrazba	17	2,82
	Višja izobrazba	13	3,46
Zadovoljstvo s pohvalo za dobro opravljeno delo	Nižja izobrazba	17	3,12
	Višja izobrazba	13	3,46
Zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja in usposabljanja	Nižja izobrazba	17	2,76
	Višja izobrazba	13	3,62

### 1. Zadovoljstvo z višino plače

Vrednost signifikance znaša 0'028, kar je manj od 0'05, torej sta povprečji odvisne spremenljivke v skupinah na populaciji statistično značilno različni in spremenljivki sta statistično povezani. To dokazuje, da izobrazba vpliva na zadovoljstvo s plačo ter lahko z veliko verjetnostjo trdim, da so bolj izobraženi bolj zadovoljni s plačo v primerjavi z manj izobraženimi. To je pričakovan zaključek, saj nižje izobraženi delajo na manj zahtevnih delovnih mestih z manj odgovornosti in imajo v povprečju nižje plače kot višje izobraženi.

### 2. Zadovoljstvo s pohvalo za opravljeno delo

Vrednost signifikance znaša 0'290, kar je več od 0'05, torej sta povprečji odvisne spremenljivke v skupinah na populaciji enaki in spremenljivki nista statistično povezani. To ne dokazuje, da izobrazba vpliva na zadovoljstvo s pohvalo za opravljeno delo, zato ne morem z gotovostjo potrditi, da izobrazba vpliva na zadovoljstvo s pohvalo za dobro opravljeno delo. Tudi ta rezultat me ni presenetil, saj menim, da je vsak posameznik željan pohvale za dobro opravljeno delo ne glede na izobrazbo ali starost. Pohvala pomeni neko potrditev za posameznikov doprinos k uspešnosti podjetja in zadovoljuje tako osnovne kot višje potrebe zaposlenih.

### 3. Zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja in usposabljanja

Vrednost signifikance je 0'019, kar je manj od 0'05, torej sta povprečji odvisne spremenljivke v skupinah na populaciji različni in tudi spremenljivki sta statistično povezani. Tako sem dokazala, da izobrazba vpliva na zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja in usposabljanja in lahko z veliko gotovostjo trdim, da so tudi v populaciji višje izobraženi bolj zadovoljni z možnostjo izobraževanja in usposabljanja kot nižje izobraženi.

Ker vse tri spremenljivke med seboj niso statistično povezane, **hipotezo 1 delno potrdim in delno zavrnem**. Zaposleni z nižjo izobrazbo so v primerjavi z zaposlenimi z višjo izobrazbo manj zadovoljni s plačo ter z možnostjo izobraževanja in usposabljanja, medtem ko izobrazba na zadovoljstvo s pohvalo za opravljeno delo statistično značilno ne vpliva. Sicer so minimalne razlike le v vzorcu, vendar ne morem z gotovostjo trditi, da so razlike tudi v populaciji. Če primerjam povprečja vrednosti, pa vidim, da so nižje izobraženi pravzaprav manj zadovoljni z možnostjo izobraževanja in nagrajevanja z vidika nedenarnega nagrajevanja kot pa z višino plače.

Torej lahko sklepam, da si nižje izobraženi želijo dodatnega izobraževanja in usposabljanja, vendar jim ga organizacija ne zagotavlja. Možno je, da vodilni menijo, da nižje izobraženi ne potrebujejo dodatnega izobraževanja, vendar se bojim, da jim ga ne želijo omogočiti, ker na dodatno izobraževanje gledajo z vidika dodatnih stroškov, ne pa z vidika investicije v človeške vire. Po drugi plati pa je možno, da so to še posledice vpeljave novega projekta Ideje z vizijo, ki zaradi razmeroma kratkega časa trajanja v praksi še ni popolnoma zaživel.

### 8.1.2 Preverjanje hipoteze 2

*Zaposleni kot nedenarno nagrado visoko vrednotijo izobraževanje in delovno usposabljanje.*

To hipotezo sem preverjala z vprašanjem, »katero nedenarno nagrado bi si izbrali, če bi lahko izbirali sami.

Hipotetično bi si za potrditev te hipoteze več kot 50 odstotkov vprašanih za nedenarno nagrado izbralo možnost izobraževanja in usposabljanja. Kot je razvidno iz tabele 8.4, se je za to vrsto nagrade odločilo le 13,3 odstotkov oziroma 4 anketiranci. Ker ta delež še zdaleč ne dosega potrebne vrednosti, **H2 ne morem potrditi**.

Kot sem že omenila, bi verjetno več vprašanih izbralo ta odgovor, če bi med ponujenimi odgovori abstrahirala možnost napredovanja, ki ga je izbrala večina anketirancev.

### 8.1.3 Preverjanje hipoteze 3

*Denarno nagrajevanje za delo bolj motivira zaposlene z nižjo izobrazbo kot tiste z višjo.*

Hipotezo 3 sem dokazovala z neodvisnim T – testom, kjer sem primerjala razlike v motivaciji mlajših in starejših zaposlenih za delo z vidika denarnega nagrajevanja. Rezultati so prikazani v tabeli 8.7. Za dokazovanje hipoteze sem uporabila rezultate odgovorov, v kolikšni meri zaposlene plača motivira za delo, saj za zaposlene plača pomeni nagrado oziroma plačilo za njihov trud (Zupan 2009).

*Tabela 8.7: Vrednost povprečij odgovorov, »v kolikšni meri vas plača motivira za delo« glede na stopnjo izobrazbe*

	Izobrazba	N	Povprečje
V kolikšni meri vas plača motivira za delo	Nižja izobrazba	17	4,12
	Višja izobrazba	13	4,08

Vrednost signifikance je 0'887 (glej prilogo F), kar je več kot 0'050, torej sta povprečji odvisne spremenljivke v skupinah na populaciji statistično značilno različni oziroma spremenljivki nista statistično značilno povezani.

V tem primeru rezultat kaže, da izobrazba statistično značilno ne vpliva na plačo kot motivator za delo, tako da ***H3 ne morem potrditi*** oziroma ***lahko potrdim, da v preučevanem vzorcu nižje in višje izobražene plača enako motivira***, ne morem pa tega z verjetnostjo posplošiti na opazovano populacijo. Kot sem napisala že pri analizi vprašanja o motivaciji (glej tabelo 8.5), denar ni poglobitni motivator za delo, čeprav so zaposleni v povprečju odgovarjali, da jih plača v veliki meri spodbuja k delu. Prav tako rezultati prikazujejo, da z vidika denarnega nagrajevanja ni večjih razlik v motivaciji za delo glede na izobrazbo. Posamezniki so po mojem mnenju ne glede na stopnjo izobrazbe še vedno visoko motivirani za delo z višino plače, saj je osnovni vir sredstev za preživetje.

#### 8.1.4 Preverjanje hipoteze 4

*Mlajši zaposleni so znotraj nedenarnega nagrajevanja bolj motivirani za izobraževanje in delovno usposabljanje v primerjavi s starejšimi.*

Tudi to hipotezo sem preverjala z neodvisnim T – testom, kjer sem primerjala razlike v motivaciji zaposlenih za izobraževanje in delovno usposabljanje na povprečjih vzorcev med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi (glej tabelo 8.8).

*Tabela 8.8: Možnost izobraževanja in usposabljanja kot motivacija za delo*

	Starost	N	Povprečje
Možnost izobraževanja in usposabljanja	Od 25 do 35 let	14	4,00
	36 let ali več	16	3,25

Vrednost signifikance je 0'046 (glej prilogo G), kar je manj od 0'050, torej sta povprečji odvisne spremenljivke v skupinah na populaciji statistično značilno različni in sta spremenljivki statistično povezani. To pomeni, da starost vpliva na motivacijo za izobraževanje in delovno usposabljanje, tako da lahko s 95% gotovostjo **potrdim H4**, da so mlajši zaposleni znotraj nedenarnega nagrajevanja za izobraževanje in usposabljanje v povprečju bolj motivirani kot starejši.

V anketiranem vzorcu je kar nekaj mlajših, ki so v podjetju X zaposleni do 5 let. Predvidevam, da so mlajši bolj motivirani za možnost izobraževanja in usposabljanja, ker so ravnokar začeli z delom in se želijo dokazati tako sodelavcem kot tudi nadrejenim. Poleg tega so mlajši na vrhuncu kreativnosti, zelo so fleksibilni in so se pripravljene naučiti nekaj novega in to znanje uporabiti pri delu.

#### 8.1.5 Preverjanje hipoteze 5

*Nedenarno nagrajevanje spodbuja motivacijo zaposlenih za delo.*

Za dokazovanje te hipoteze sem ponovno uporabila neodvisni T – test za preverjanje različnosti vzorca od testne populacije. Z vidika nedenarnega nagrajevanja sem zopet



upoštevala odvisni spremenljivki »možnost izobraževanja in usposabljanja« ter »priznanje, pohvale za dobro opravljeno delo«. Rezultati so navedeni v tabeli 8.9.

*Tabela 8.9: Nedenarno nagrajevanje kot motivacija za delo*

V kolikšni meri vas prisotnost naslednjih dejavnikov spodbuja za delo	N	Povprečje
Priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo	30	3,97
Možnost izobraževanja in usposabljanja	30	3,60

Ker je vrednost signifikance manjša od 0'050 (glej prilogo H), lahko z veliko verjetnostjo sklepam, da je povprečje vzorca (3,97 in 3,60) statistično značilno različno od testne vrednosti populacije (2). Za testno vrednost 2 sem se odločila, ker 2 pomeni »nestrinjanje« oziroma »ne spodbuja motivacije« in ocene, večje od 2, imajo vsaj nevtralni ali celo pozitivni vpliv na motivacijo.

Tako priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo kot tudi možnost izobraževanja in usposabljanja sta preseгла testno vrednost (2), priznanje za dobro opravljeno delo celo dosega povprečno vrednost odgovorov 3,97, kar pomeni, da pohvale in priznanja nadrejenih ter možnost izobraževanja in usposabljanja spodbujajo motivacijo zaposlenih za delo. *Na podlagi te ugotovitve z gotovostjo potrdim H5.*

Iz rezultatov pa je tudi razvidno, da plača vseeno bolj motivira zaposlene za delo kot pa nedenarno nagrajevanje (glej tabelo 8.7.), vendar so razlike povprečij malenkostne. Glede na zastavljene cilje projekta Ideje in projekti z vizijo si upam trditi, da se bo ta razlika v prihodnosti še zmanjševala in da bo kmalu zaslediti trend rasti nedenarnega nagrajevanja – tako z vidika zavedanja zaposlenih, da so nedenarno nagrajeni kot tudi z vidika raznolikosti nagrajevanja za vodilne v družbi. Tako na podlagi rezultatov in preverjenih hipotez sklepam, da bo vloga izobraževanja in delovnega usposabljanja z vidika nedenarnega nagrajevanja v podjetju X postopoma pridobivala vse bolj pomembno vlogo.

## 8.2 Ključne ugotovitve rezultatov analize vprašalnika

Izhodiščni model povezanosti spremenljivk (glej sliko 6.1) sem po pridobljenih podatkih prilagodila in abstrahirala neuporabljene dejavnike oziroma spremenljivke. Rezultati vprašalnika so pokazali, da izobrazba in starost različno vplivata na zadovoljstvo z nedenarnim nagrajevanjem, znotraj katerega sem posebej proučevala še zadovoljstvo z izobraževanjem in delovnim usposabljanjem. Prav tako neodvisni spremenljivki vplivata na zadovoljstvo z denarnim nagrajevanjem ter na motivacijo za delo.

Ugotavljam, da ima podjetje X močno razvojno naravnano poslovno zgodbo, ki kliče po še bolj učinkovitem projektne vodenju ter poglobljenemu znanju in nenehni inovativnosti. Za dodatno oplemenitenje kapitala, predvsem človeškega, ugotavljam, da je potrebno trenutni nivo znanja, notranjo organiziranost ter sistem napredovanja in nagrajevanja samo malo nadgraditi za vzpostavitev in podporo razvojnih ambicij podjetja X.

Kot sem že omenila, je podjetje X s projektom Ideje z vizijo vpeljalo veliko spremembo v obstoječ sistem ravno na področju izobraževanja in nagrajevanja. S koristnimi predlogi in novimi idejami družba želi vključiti vse zaposlene v ustvarjanje dodane vrednosti. Prvo leto je prispelo na ocenjevanje relativno malo idej (sodelovalo je približno 16 odstotkov zaposlenih), poleg tega jih je bilo zelo malo na visokem nivoju, da bi se sploh uvrstile v ožji krog izbora za nagrado. Mnoge med njimi tudi niso bile realizirane, so pa bile dodane v akcijske načrte za prihodnja leta. Glede na rezultate vprašalnika predvidevam, da mnogi zaposleni še niso zaznali pravih sprememb uvedbe novega projekta, saj jih je večina s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti nezadovoljnih, poleg tega pa se ne zavedajo, da so za dobro delo in koristne predloge ali nove ideje nagrajeni. Opazna je razlika med nižje in višje izobraženimi ter med starejšimi in mlajšimi zaposleni, ki so različno motivirani za izobraževanje (mlajši zaposleni so bolj motivirani) ter različno zadovoljni z možnostjo izobraževanja in usposabljanja (nižje izobraženi so manj zadovoljni). Predpostavljam, da starejši, ki so manj motivirani za izobraževanje in usposabljanje, in nižje izobraženi, ki so manj zadovoljni z možnostmi izobraževanja in usposabljanja, še niso zaznali posledic uvedenih sprememb v pravi meri. Verjetno zaradi tega, ker so mlajši in višje izobraženi zaposleni bolj fleksibilni, se bolje znajdejo, saj se hitreje in lažje prilagajajo spremembam.

Zato tudi menim, da je samo 30 odstotkov<sup>49</sup> vprašanih sodelovalo pri projektu Ideje z vizijo, ker se še niso uspeli odzvati na nov sistem in še nimajo pravega zaupanja vanj in ne vidijo kakšne koristi bi imeli, če bi sodelovali pri projektu.

Največjo zalogo neizkoriščenih potencialov pa vidim pri sami evalvaciji izobraževanja, saj družba za enkrat izvaja samo prvo stopnjo merjenja z vprašalnikom<sup>50</sup>. Ideje z vizijo so nekakšen podporni sistem samemu sistema nagrajevanja, znotraj katerega ima izobraževanje vodilno funkcijo. Po mojem mnenju bi lahko znotraj tega sistema združili posamezne meritve, h katerim vodilni stremijo v sistemu ocenjevanja izobraževanja. Če družba želi vključiti vse zaposlene, da oddajo koristen predlog ali novo idejo, jih mora za to najprej usposobiti ali pa vsaj pripraviti na spremembe, ki jih nov sistem prinaša. To so delno že naredili s sistemskimi izobraževalnimi delavnicami pred začetkom projekta.

Nadalje je v osnovi z načrtanim pravilnikom Idej z vizijo praktično rešitev na dlani: linijski vodje zbirajo prijave novih idej oziroma koristnih predlogov, jih ovrednotijo in ocenijo ali so zaposleni usposobljeni za realizacijo ter ali so potrebna dodatna izobraževanja v sklopu delovnega procesa. V kolikor menijo, da potrebujejo dodatno izobraževanje, jim ga po dogovoru z odgovorno osebo za kadre omogočijo. Tako je izpolnjevanje vprašalnika na 3. in 4. stopnji evalvacije samo še formalnost, kjer zaposleni in vodje brez težav ovrednotijo vsebine izobraževanja in jih povežejo s posameznimi poslovnimi cilji in tako so rezultati izobraževanj in usposabljanj popolnoma merljivi.

---

<sup>49</sup> Od devetih zaposlenih, ki so sodelovali pri Idejah z vizijo, so bili štiri mlajši od 35 let, ostali starejši pa so imeli vsi univerzitetno izobrazbo.

<sup>50</sup> Evalvacija izvajalcev in vsebine izobraževanj (glej prilogo C).

## 9 SKLEP

Današnja družba znanja, ki jo lahko imenujemo tudi ekonomija znanja, se opira na znanje kot ključno sredstvo gospodarske rasti. Organizacije, ki želijo konkurirati v tej družbi, imajo izobraženo in usposobljeno delovno silo, moderno informacijsko infrastrukturo, učinkovit sistem inovacij ter so nenehno pripravljene na spremembe. Glavni nosilci sprememb so zaposleni in njihovo znanje, kompetence in sposobnosti. Organizacije, ki se tega zavedajo, zaposlene pojmujejo kot kapital in vanje vlagajo, jim omogočajo izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter jih za uspešno delo primerno nagradijo.

Izobraževanje v organizaciji tako ni več le močno zaželena komponenta upravljanja s človeškimi viri, ampak eden izmed ključnih dejavnikov za doseganje poslovnih ciljev. Zmotno pa je sklepati, da bo podjetje bolj uspešno od konkurence že samo s tem, če bo samo povečalo količino izobraževanj v primerjavi s tekmeci. Bolj pomembno je, ali so z izobraževanjem pridobili manjkajoča znanja in jih ustrezno umestili v poslovne procese.

Za doseganje zastavljenih ciljev organizacije morajo biti zaposleni za svoje delo ustrezno motivirani in nagrajeni. Motivacijski dejavniki niso standardizirani in odgovor na vprašanje zakaj človek dela, je v veliki meri odvisen od posameznikovih značajnih lastnosti in vrednot. Tako v teoriji kot tudi v praksi se je izkazalo, da človek dela predvsem zaradi preživetja, medtem ko ga motivirajo različni dejavniki organizacijske kulture ter druge denarne in nedenarne spodbude. Organizacija lahko ustvari take delovne pogoje, v katerih bo zaposlene nagradila na različne načine glede na njihovo uspešnost. Sistem nagrajevanja je zato oblikovan z namenom, da zaposleni po svojih najboljših močeh prispevajo k ustvarjanju dodane vrednosti in jih spodbuja k izboljšanju učinkovitosti in povečanju produktivnosti.

V diplomskem delu sem preučevala vlogo izobraževanja in delovnega usposabljanja znotraj sistema nedenarnega nagrajevanja v podjetju X. Moj namen je bil na podlagi teoretičnih izhodišč in na novo uvedene prožne strukture za prilagajanje spremembam prikazati dejavnosti izobraževanja in nagrajevanja in njuno vlogo v podjetju X. Rezultati analize vprašalnika in preverjanja hipotez so za omenjeno družbo do določene mere spodbudni. Večina vprašanih se je v času zaposlitve dodatno izobraževala, prav tako si 70 odstotkov zaposlenih želi dodatnega izobraževanja.

Presenetilo me je mnenje kar 83 odstotkov anketiranih, da so za dobro opravljeno delo nagrajeni včasih ali nikoli, čeprav so skladno s kolektivno pogodbo vsi zaposleni denarno nagrajeni dvakrat letno. Zaposleni z višjo izobrazbo so v primerjavi s tistimi, ki imajo nižjo izobrazbo, v povprečju bolj zadovoljni s plačo in z možnostjo izobraževanja in nagrajevanja. Po pričakovanjih pa stopnja izobrazbe ne vpliva na zadovoljstvo s pohvalami za dobro opravljeno delo, saj je vsakdo za opravljeno delo rad pohvaljen.

Prav tako nisem pričakovala, da bi si le slabih 13 odstotkov vprašanih za nedenarno nagrado izbralo možnost izobraževanja in usposabljanja. Nadalje so rezultati tudi potrdili hipotezo, da so mlajši zaposleni znotraj sistema nedenarnega nagrajevanja bolj motivirani za izobraževanje in delovno usposabljanje v primerjavi s starejšimi. Mlajši zaposleni prihajajo na delovna mesta čedalje bolj usposobljeni z veliko svežega znanja in se bolj zavedajo vloge pridobivanja in nadgrajevanja novega znanja. Zaradi poznavanja modernih tehnologij imajo bogatejši dostop do informacij in so hitreje sposobni akumulirati nova znanja, poleg tega pa jih lažje strukturirajo ter umeščajo v obstoječe strukture.

Podjetje X je s projektom Ideje z vizijo in projekti z vizijo načrtalo pot k izpolnitvi sistema izobraževanja in nagrajevanja, tako denarnega kot nedenarnega. Z uspešno kombinacijo pravilnika ocenjevanja (ki spodbuja merjenje in ocenjevanje učinkovitosti izobraževanja) in strokovne komisije z zunanjim članom za omogočanje in nadzor prenosa sistema v prakso se je družba izognila linijskim blokadam, ki običajno zavirajo hiter prenos sprememb v prakso. S popolno evalvacijo izobraževanja in delovnega usposabljanja na vseh štirih stopnjah meritve se družba lahko loti strateškega razvoja kadrov in poveča pomen izobraževanja tako v podjetju kot njegovo vlogo z vidika nedenarnega nagrajevanja in s tem razbije monoton in samoumeven sistem nagrajevanja.

Podjetju X predlagam, da se linijski vodje in vrhnji menedžment začnejo zavedati, da so tudi oni del procesa sprememb, saj bodo le s spreminjanjem sebe dokazali, da spremembe v poslovnih procesih niso nujno slabe. Obenem pa se bodo začeli zavedati pomembnosti človeškega kapitala in v kolikor ga želijo kar se da izkoristiti, morajo ustvariti in vzdrževati produktivno delovno okolje svojih delavcev tako z individualno kot kolektivno motivacijo. Največji učinek motivacije bodo dosegli s pohvalo in priznanjem za dobro opravljeno delo, z zaupanjem, s spoštovanjem, z visokimi pričakovanji, z dobro medsebojno komunikacijo, z omogočanjem dobrih delovnih pogojev ter, nenazadnje, z denarnimi spodbudami. Vendar naj se nenehno zavedajo, da ima vsak posameznik svojo

unikatno osebnost z različnimi željami in pričakovanji. Poleg tega bi rada opozorila, da naj družba uporablja raznolike prijeme za motiviranje posameznikov, še posebej pa si ne sme privoščiti, da zapostavi tiste, ki so že bili (predvsem denarno) motivirani. Ravno s tega vidika lahko povečajo vlogo izobraževanja in delovnega usposabljanja znotraj nedenarnega nagrajevanja, vendar bi po mojem mnenju morali najprej organizirati izobraževanje za vodstvene delavce in linijske vodje, da bi bili sposobni ocenjevati pomen in uporabnost izobraževanj. Z uspešno uskladitvijo posameznikovih aspiracij s potrebami delovnih procesov bi družba postopoma dosegla racionalizacijo izobraževanja ter obenem tudi zadovoljstvo zaposlenih in povečano motivacijo za delo.

Ideje z vizijo so tako dosegle učinkovito spremembo v načinu motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, kar potrjuje tudi naziv »finalist inovativne kadrovske prakse«, ki ga je prejela v letu 2009. Vseeno pa je potrebna potrpežljivost pri uvajanju sprememb, ki so zelo pogosto kaotične, nenačrtne in presenetljive. Večkrat povzročijo zmedenost, nerazumevanje in odpor med zaposlenimi. Vendar težava ni v samih spremembah, ki so tako ali tako nujne. Problem je v prilagodljivosti posameznih skupin zaposlenih na spremembe. Predvsem pri starejših zaposlenih se je izkazalo, da je spreminjanje standardnih postopkov dolgoročen proces, saj so navajeni na določen sistem dela in čutijo visoko pripadnost družbi ter se zaradi spreminjanja navad počutijo ogrožene. Večina podjetij se ob spremembah ukvarja predvsem s postopki, delovnimi procesi, informacijsko podporo ter vplivi na kupce, dobavitelje in poslovne partnerje, pozablja pa na tiste, ki bodo spremembo uresničili – ljudi v organizaciji. Govorim o t.i. mehkih sestavinah podjetja, o poslovni kulturi, o sposobnostih zaposlenih, njihovih vrednotah, medsebojnih odnosih in čustvih. Ključnega pomena za uvajanje sprememb v podjetju je sposobnost vodilnih, da prepoznajo njihov vpliv na organizacijsko kulturo in na notranje vzdušje med zaposlenimi, vendar je to že druga raziskovalna tema.

## 10 LITERATURA

1. Adams, J. S. 1965. Injustice in social exchange. V *Advances in Experimental Psychology*, ur. Leonard Berkowitz, 267 – 299. New York: Academic Press.
2. Armstrong, Michael. 2002. *Employee reward*. Wiltshire: Cromwell press.
3. ---2004. *Reward management*. London: Kogan page.
4. --- 2006a. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
5. --- 2006b. *Strategic reward: Making it happen*. London: Kogan Page Limited.
6. --- 2007. *Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page Limited.
7. --- 2008. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page Limited.
8. Barle, Andreja, ur., Nada Trunk Širca in Dušan Lesjak. 2008. *Družba znanja: izzivi izobraževanja v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
9. Baron, Angela. 2007. ***Human Capital Management***. London: Kogan Page Limited. Dostopno prek: ebrary.
10. Bass, Bernard M. in James A. Vaughan. 1966. *Training in Industry: The Management of Learning*. London: Tavistock.
11. Becerra – Fernandez, Irma. 2008. ***Knowledge Management: An Evolutionary View***. New York: M.E. Sharpe, Inc. Dostopno prek: ebrary.
12. Becker, Garry S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
13. Bertoneclj, Ivan. 1965. *Izobraževanje v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Založba življenje in tehnika.
14. Bevc Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
15. Bontis, Nick, N.C. Dragonetti, K. Jacobsen in G. Roos. 1999. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal* 17 (4): 391 – 402.
16. Bowen, R. Brayton. 2000. *Recognizing & Rewarding Employees*. Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Professional Book Group.
17. Bulc, Violeta in Živa Gorup Reichmann. 2003. Management, poslovni rezultati in merjenje učinkovitosti izobraževanja. *HRM* 1(2): 58 – 61.

18. Cameron, Judy David. 2002. *Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy*. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group Incorporated. Dostopno prek: ebrary.
19. Čater, Tomaž. 2001. *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja*. Kranj: Moderna Organizacija.
20. Čebulj, Nataša. 2007. Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM* 20: 29 – 32.
21. Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
22. Deepröse, Donna. 2007. *How to Recognize and Reward Employees: 150 Ways to inspire Peak Performance*. New York: AMACOM.
23. Dimovski, Vlado, ur., Sandra Panga, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učēca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
24. Drucker, Peter. 1993. *Post – capitalist society*. Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd.
25. Dysvik, Anders in Bård Kuvaas. 2008. Perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development* 12 (3): 138 – 157.
26. Ehrenberg, Ronald G. in Robert Stewart Smith. 2003. *Modern labor economics: theory and public policy*. Boston: Addison Wesley.
27. Elliot, R. F. 1991. *Labor Economics*. Maidenhead: McGraw-Hill.
28. Forsyth, Peter. 2001. *How to motivate people*. London: Kogan page.
29. Harris, David M, John Werner in Randy D. LeSimone. 2002. *Human resource development*. Orlando: The Dryden Press.
30. Harrison, Rosemary. 1992. *Employee development*. London: Institute of personnel and development.
31. --- 2002. *Learning and Development*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
32. Herzberg, Frederick, Bernard Mausner in Barbara Bloch Snyderman. 1993. *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.
33. *International coach federation*. Dostopno prek: <http://www.coachfederation.org/> (15. april 2010).
34. Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni: največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro – Andy.



35. Jarvis, Peter. 1995. *Adult and Continuing Education: Theory and Practice, 2nd edition*. London: Routledge.
36. Jensen, Doug, Tom Mc Mullen in Mel Stark. 2006. *Manager's Guide to Rewards: What You Need to Know to Get the Best For – and From – Your Employees*. New York: AMACOM.
37. Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
38. --- 1998a. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija
39. --- 1998b. Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175 – 212. Ljubljana: FDV.
40. Jezovšek Miha in Turk Dunja. 2010. Izkoristite znanje svojih strokovnjakov. *Finance*, št. 75. (20. april).
41. Jorgensen, Karen. 1996. *Pay for results: A Practical guide to Effective Employee Compensation*. Los Angeles: Silver Lake Publishing.
42. Kirkpatrick, Donald L. 2005. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Williston: Berrett – Koehler Publishers, Incorporated.
43. Kohn, Alfie. 1993. Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*. September/October, 54 – 63.
44. Kompare, Alenka, ur., Mihaela Stražišar, Tomaž Vec, Irena Dogša in Norbert Jaušovec. 2001. *Psihologija: spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
45. Krajnc Ana. 1977. *Motivacija odraslih za izobraževanje*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
46. Kressler, Herwig. 2003. *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*. Gordonsville: Palgrave Macmillan.
47. Lah, Marko. 2000. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fora.
48. Latham, Garry in Edwin A. Locke. 1979. Goal setting: a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, Autumn, 68 – 80.
49. Maček, Matjaž. 2006. Merjenje in vrednotenje intelektualnega kapitala. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Jure Kovač in Stane Možina, 95 – 114. Maribor: Založba Pivec.
50. Maslow, Abraham. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
51. McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw – Hill.

52. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
53. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
54. Mincer, Jakob. 1958. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *The Journal of Political Economy*.
55. Mirčeva, Jasmina. 2000. *Organiziranost izobraževanja v slovenskem gospodarstvu*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
56. Možina, Stane, ur., Jože Florjančič, Janez Jereb, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič, Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Možina, Stane. 2002. Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175 - 205. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. Možina, Stane in Jure Kovač, ur. 2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
59. Nilson, Carolyn D. 2003. *How to Manage Training: A Guide to Design and Delivery for High Performance*. New York: AMACOM.
60. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge – creating company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
61. Pfeffer, Jeffrey. 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
62. Phillips, Jack J. 2005. *Investing in Your Company's Human Capital: Strategies to Avoid Spending Too Little – or Too Much*. New York: AMACOM.
63. Podjetje X. 1999. *Kolektivna pogodba*. Interno gradivo.
64. ---2006. *Aneks kolektivne pogodbe*. Interno gradivo.
65. --- 2007a. *Poročilo o usposabljanju in izobraževanju*. Interno gradivo.
66. --- 2007b. *Opis procesov*. Interno gradivo.
67. ---2007c. *Ideje z vizijo*. Interno gradivo.
68. --- 2008. *Poročilo o usposabljanju in izobraževanju*. Interno gradivo.
69. ---2009a. *Poročilo o usposabljanju in izobraževanju*. Interno gradivo.
70. --- 2009b. *Poročilo o strateški konferenci*. Interno gradivo.

71. Reid Anne Margaret, Harry Barrington in Mary Brown. 2004. *Human resources development: Beyond training interventions*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
72. Rejc, Adriana. 2005. Merjenje učinkovitosti izobraževanja. *HRM* 7: 28 – 33.
73. Rusjan Borut. 2000. *Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja*. Kranj: Organizacija.
74. Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. London: Century Business.
75. Seetharaman, A., Kevin Lock Teng Low in A.S. Saravanan. 2004. Comparative justification on Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital* 5(4): 522 – 539.
76. Scarborough, Harry in Juanita Elias. 2002. *Evaluating Human Capital*. London: CIPD.
77. Schultz, Theodore W. 1972. *Human capital. Policy Issues and Research Opportunities*. New York: National Bureau of Economic Research.
78. Schuster, Jay R. in Patricia K. Zingheim. 2000. *Pay people right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*. San Francisco: Jossey Bass.
79. Seleim, Ahmed, Ahmed Ashour in Nick Bontis. Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. *Management Decisions* 45(4): 789 – 801.
80. Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Jure Kovač in Stane Možina, 55 – 69. Maribor: Založba Pivec.
81. Stewart, Thomas A. 2003. *Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*. Westminster: Doubleday Publishing.
82. Svetlik, Ivan in Samo Pavlin. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 4(1/2): 199 – 211.
83. Taylor, Frederick W. 1947. *The Principles of Scientific Management*. New York: Scientific Management Harper.
84. Urad Vlade RS za komuniciranje. 2010. *Lizbonska strategija*. Dostopno prek: <http://www.evropa.gov.si/si/lizbonska-strategija/> (26. april 2010).
85. Vroom, Victor. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
86. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

87. Wallace, Mark J. in Andrew Szilagyi. 1982. *Managing Behaviour in Organizations*. Glenview: Scott.
88. Wilson, Phil. 2000. *The Learning Organization*. Broadstairs, Kent: Scitech Educational.
89. Wilson, Thomas B. 2002. *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*. Blacklick, USA: The McGraw – Hill Companies.
90. World Bank. 2003. ***Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy: Challenges for Developing Countries***. Washington: World Bank Publications.  
Dostopno prek: ebrary.
91. ---2007. ***Towards Knowledge Economics: Advanced Strategies for Development***. Herndon, USA: The World Bank. Dostopno prek: ebrary
92. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
93. Zupan, Nada, ur., Ivan Svetlik, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

# 11 PRILOGE

## Priloga A: Vprašalnik

Spoštovani!

Sem Tina Šoper, absolventka sociologije, kadrovske menedžerske smeri na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in pri izdelavi diplomske naloge potrebujem vašo pomoč. Pred vami je vprašalnik o motivaciji, izobraževanju ter nagrajevanju pri delu. Prosim, da na spodnja vprašanja odgovorite pošteno in mi pomagate do verodostojnih rezultatov. Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni izključno za namen potrjevanja hipotez v nalogi. V kolikor vas rezultati ankete zanimajo, mi pišite na [tina.soper@gmail.com](mailto:tina.soper@gmail.com) in z veseljem vam jih bom posredovala.

**1. SPOL:** MOŠKI ŽENSKI

**2. STAROST:** \_\_\_\_\_

**3. KONČANA IZOBRAZBA:**

- a) dokončana OŠ
- b) nižja ali srednja poklicna izobrazba (III. Stopnja)
- c) srednja strokovna izobrazba (IV. Stopnja)
- d) splošna strokovna izobrazba (V. stopnja)
- e) višješolska ali visokošolska izobrazba (VI. Stopnja)
- f) univerzitetna izobrazba (VII. Stopnja)
- g) magisterij, doktorat

**4. Koliko let ste zaposleni v trenutnem podjetju?** \_\_\_\_\_

**5. Ali ste se v času zaposlitve v tem podjetju za svoje delo dodatno izobraževali?**

1. DA            2. NE

**6. Ali bi se želeli dodatno izobraževati in usposabljeni za svoje delo?**

1. DA            2. NE            3. NI POTREBE

**7. Ali ste sodelovali pri Idejah z vizijo?**

1. DA            2. NE

**8. Ali vas nadrejeni kdaj pohvalijo za dobro opravljeno delo?**

1. DA            2. NE            3. VČASIH

**9. Ali si želite, da bi vas večkrat pohvalili?**

1. DA            2. NE

**10. Ali ste nagrajeni za novo idejo ali koristen predlog?**

1. DA            2. NE            3. VČASIH

**11. Ali ste nagrajeni za dobro opravljeno delo?**

1. DA            2. NE            3. VČASIH

**12. Če ste odgovorili z DA ali VČASIH, približno kolikokrat ste nagrajeni za opravljeno delo?**

- a) več kot 5x letno  
b) 2x-5x letno  
c) 1x letno  
d) nikoli

**13. Če ste na 12. vprašanje odgovorili z DA, katero nagrado ali več nagrad ste prejeli?**

- |   |    |    |
|---|----|----|
| a) Denarna nagrada                              | DA | NE |
| b) Možnost izobraževanja in usposabljanja       | DA | NE |
| c) Pohvala, priznanje                           | DA | NE |
| d) Vstopnice za družabne dogodke                | DA | NE |
| e) Možnost uporabe lastnega znanja              | DA | NE |
| f) Možnost sodelovanja pri upravljanju podjetja | DA | NE |
| g) Drugo (prosim navedite): _____               | DA | NE |

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

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Višina sedanje plače                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Ugodnosti poleg plače                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Pohvale za dobro opravljeno delo             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Možnost izobraževanja ali usposabljanja      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Možnost uporabe lastnega znanja              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Možnost sodelovanja pri upravljanju podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Druge oblike nagrad                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**15. V primeru, da bi nagrado za uspešno delo lahko izbirali sami, za katero bi se odločili? (obkrožite samo 1 odgovor)**

- a) Fleksibilen delavnik  
b) Dodatni dnevi dopusta  
c) Brezplačne vstopnice (npr. za Atlantis, SitiTeater, Millenium ipd...)  
d) Izobraževanje in usposabljanje  
e) Napredovanje  
f) Pohvale, spodbude, priznanja  
g) Uporaba službenega avtomobila  
h) Možnost sodelovanja pri naslednjem poslovnem projektu  
i) Možnost sodelovanja pri upravljanju podjetja  
j) Drugo: \_\_\_\_\_

**16. V kolikšni meri vas prisotnost naslednjih dejavnikov spodbuja k delu** (1 – zelo me spodbuja, 2 – me spodbuja, 3 – me delno spodbuja, 4 – me ne spodbuja, 5 – sploh me ne spodbuja)

a) Plačilo	1	2	3	4	5
b) Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
c) varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
d) nagrade	1	2	3	4	5
e) odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
f) dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
g) razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
h) delo samo	1	2	3	4	5
i) možnost napredovanja	1	2	3	4	5
j) odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
k) priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
l) možnost izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
m) možnost uporabe lastnega znanja	1	2	3	4	5
n) možnost sodelovanja pri upravljanju podjetja	1	2	3	4	5
o) spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnost	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!





## Priloga C: Vprašalnik za udeležence usposabljanja/izobraževanja

### Vprašalnik za udeležence usposabljanja/izobraževanja

Udeleženec/ka:

Naziv usposabljanja/izobraževanja:

Datum:

Ime in priimek predavatelja:

Izvajalec usposabljanja/izobraževanja:

Navodila: Na vprašalnik odgovarjate tako, da za vsako vprašanje posebej obkrožite ustrezno oceno (1 pomeni najslabša ocena, 5 najboljša).

#### VSEBINA

1. Ali je vsebina izobraževanja/usposabljanja izpolnila vaša pričakovanja? 1 2 3 4 5

2. V kolikšni meri boste pridobljena znanja lahko neposredno uporabili pri svojem delu? 1 2 3 4 5

#### IZVEDBA

3. Ali je bil predavatelj/ca nazoren/a in razumljiv/a? 1 2 3 4 5

4. Ali so bili predstavljeni praktični primeri? 1 2 3 4 5

5. Ali se je med udeleženci razvila diskusija? 1 2 3 4 5

#### PISNO GRADIVO (v primeru, da je bilo posredovano)

6. Ali je pisno gradivo dovolj kakovostno, da ga boste lahko uporabili pri svojem delu? 1 2 3 4 5

7. Ali je pisno gradivo dovolj razumljivo? 1 2 3 4 5

8. Ali ima pisno gradivo dovolj praktičnih primerov? 1 2 3 4 5

OPOMBE IN PREDLOGI:

SKUPNA OCENA:

Ali ste bili z izobraževanjem/usposabljanjem tako zadovoljni, da bi ga priporočili tudi drugim? (obkroži) DA NE

## Priloga Č: Frekvenčna porazdelitev vseh spremenljivk

### *Spol*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moški	18	60,0	60,0	60,0
	Ženski	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### *Starost po razredih*

	N	Odstotki
Od 25 do 35 let	14	46,7
36 let ali več	16	53,3
Skupaj	30	100,0

### *Spol in starost po razredih*

		Starost po razredih		Skupaj
		Od 25 do 35 let	36 let ali več	
SPOL	Moški	9	9	18
	Ženski	5	7	12
	Skupaj	14	16	30

### *Izobrazba*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	III. stopnja	2	6,7	6,7	6,7
	IV. stopnja	3	10,0	10,0	16,7
	V. stopnja	12	40,0	40,0	56,7
	VI. stopnja	6	20,0	20,0	76,7
	VII. stopnja	6	20,0	20,0	96,7
	Magisterij, doktorat	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### *Izobrazba po razredih*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nižja izobrazba	17	56,7	56,7	56,7
	Višja izobrazba	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Delovna doba*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	6,7	6,7	6,7
2	2	6,7	6,7	13,3
4	2	6,7	6,7	20,0
5	4	13,3	13,3	33,3
7	2	6,7	6,7	40,0
9	1	3,3	3,3	43,3
10	3	10,0	10,0	53,3
11	1	3,3	3,3	56,7
13	1	3,3	3,3	60,0
14	1	3,3	3,3	63,3
15	1	3,3	3,3	66,7
16	1	3,3	3,3	70,0
19	1	3,3	3,3	73,3
20	1	3,3	3,3	76,7
21	1	3,3	3,3	80,0
23	2	6,7	6,7	86,7
26	1	3,3	3,3	90,0
28	1	3,3	3,3	93,3
31	1	3,3	3,3	96,7
35	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Bi se želeli dodatno izobraževati?*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	21	70,0	70,0	70,0
Ne	3	10,0	10,0	80,0
Ni potrebe	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Ali ste se v času zaposlitve v tem podjetju dodatno izobraževali?*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	21	70,0	70,0	70,0
Ne	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Sodelovanje pri idejah z vizijo?*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	9	30,0	30,0	30,0
Ne	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Ali vas nadrejeni kdaj pohvalijo za dobro opravljeno delo?*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	10	33,3	33,3	33,3
	Ne	3	10,0	10,0	43,3
	Včasih	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Ali si želite, da bi vas nadrejeni večkrat pohvalili?*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	26	86,7	86,7	86,7
	Ne	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Ali ste bili nagrajeni za novo idejo, koristen predlog?*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	3	10,0	10,0	10,0
	Ne	16	53,3	53,3	63,3
	Včasih	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Ali ste prejeli nagrado za dobro delo?*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	5	16,7	16,7	16,7
	Ne	9	30,0	30,0	46,7
	Včasih	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Kolikokrat ste nagrajeni za dobro delo?*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	več kot 5x letno	1	3,3	4,8	4,8
	2x - 5x letno	7	23,3	33,3	38,1
	1x letno	13	43,3	61,9	100,0
	Total	21	70,0	100,0	
Missing	0	9	30,0		
Total		30	100,0		

*Kakšno nagrado ste prejeli?*

	Count	Column %
Možnost izobraževanja in usposabljanja	6	27,3%
Pohvalo, priznanje	14	63,6%
Vstopnice za družabne dogodke	10	45,5%
Možnost uporabe lastnega znanja	7	31,8%
Možnost sodelovanja pri upravljanju podjetja	1	4,5%

*Katero nadenarno bi si izbrali, če bi lahko sami izbirali?*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Dodatni dnevi dopusta	4	13,3	13,3	13,3
Brezplačne vstopnice	2	6,7	6,7	20,0
Izobraževanje in usposabljanje	4	13,3	13,3	33,3
Napredovanje	12	40,0	40,0	73,3
Uporaba službenega avtomobila	7	23,3	23,3	96,7
Možnost sodelovanja pri naslednjem poslovnem projektu	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

*Prosim ocenite vaše zadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja v podjetju.*

	N	Min	Max	Povprečje
Zadovoljstvo z višino plače	30	2	4	3,10
Zadovoljstvo z ugodnostmi poleg plače	30	2	5	3,77
Zadovoljstvo s pohvalo za dobro opravljeno delo	30	1	5	3,27
Zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja in usposabljanja	30	2	5	3,13
Zadovoljstvo z možnostjo uporabe lastnega znanja	30	2	5	3,90
Zadovoljstvo z možnostjo sodelovanja pri upravljanju podjetja	30	1	4	2,40
Zadovoljstvo s spremljanjem in ocenjevanjem delovne uspešnosti	30	1	5	2,87
Zadovoljstvo z drugimi oblikami nagrad	30	1	5	3,40

*V kolikšni meri vas naslednji dejavniki spodbujajo za delo?*

	N	Min	Max	Povprečje
V kolikšni meri vas naslednji dejavniki motivirajo za delo - plača	30	2	5	4,10
Dobri delovni pogoji	30	2	5	4,33
Varnost zaposlitve	30	2	5	3,70
Nagrade	30	1	5	4,00
Odnosi z nadrejenimi	30	2	5	4,53
Odnosi s sodelavci	30	3	5	4,60
Razporeditev delovnega časa	30	3	5	3,87
Delo samo	30	2	5	3,83
Možnost napredovanja	30	1	5	3,80
Odgovornost pri delu	30	2	5	3,93
Priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo	30	2	5	3,97
Možnost izobraževanja in usposabljanja	30	2	5	3,60
Možnost uporabe lastnega znanja	30	3	5	4,17
Možnost sodelovanja pri upravljanju podjetja	30	1	5	3,00
Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti	30	2	5	3,30
Valid N (listwise)	30			

## Priloga D: Korelacijski koeficienti povezanosti spremenljivk

		Zadovoljstvo z višino plače	Zadovoljstvo s pohvalo za dobro opravljeno delo	Zadovoljstvo z možnostjo sodelovanja pri upravljanju podjetja	Zadovoljstvo z možnostjo uporabe lastnega znanja
Zadovoljstvo z višino plače	Pearson Correlation	1	,464(**)	,471(**)	,130
	Sig. (2-tailed)	.	,010	,009	,493
	N	30	30	30	30
Zadovoljstvo s pohvalo za dobro opravljeno delo	Pearson Correlation	,464(**)	1	,155	,472(**)
	Sig. (2-tailed)	,010	.	,413	,009
	N	30	30	30	30
Zadovoljstvo z možnostjo sodelovanja pri upravljanju podjetja	Pearson Correlation	,471(**)	,155	1	,010
	Sig. (2-tailed)	,009	,413	.	,958
	N	30	30	30	30
Zadovoljstvo z možnostjo uporabe lastnega znanja	Pearson Correlation	,130	,472(**)	,010	1
	Sig. (2-tailed)	,493	,009	,958	.
	N	30	30	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Priloga E: Statistični test za preverjanje hipoteze 1

- Statistični test: neodvisni T – test

	Izobrazba	N	Povprečje
Zadovoljstvo z višino plače	Nižja izobrazba	17	2,82
	Višja izobrazba	13	3,46
Zadovoljstvo s pohvalo za dobro opravljeno delo	Nižja izobrazba	17	3,12
	Višja izobrazba	13	3,46
Zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja in usposabljanja	Nižja izobrazba	17	2,76
	Višja izobrazba	13	3,62

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Zadovoljstvo z višino plače	Equal variances assumed	,322	,575	-2,312	28	,028	-,638	,276	-1,203	-,073
	Equal variances not assumed			-2,292	25,058	,031	-,638	,278	-1,211	-,065
Zadovoljstvo s pohvalo za dobro opravljeno delo	Equal variances assumed	7,365	,011	-,988	28	,332	-,344	,348	-1,057	,369
	Equal variances not assumed			-1,084	23,275	,290	-,344	,317	-1,000	,312
Zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja in usposabljanja	Equal variances assumed	,290	,594	-2,487	28	,019	-,851	,342	-1,551	-,150
	Equal variances not assumed			-2,466	25,105	,021	-,851	,345	-1,561	-,140



## Priloga F: Statistični test za preverjanje hipoteze 3

- *Statistični test: neodvisni T – test*

*V kolikšni meri vas plača motivira za delo glede na izobrazbo?*

	Izobrazba po razredih	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V kolikšni meri vas naslednji dejavniki motivirajo za delo - plača	Nižja izobrazba	17	4,12	,781	,189
	Višja izobrazba	13	4,08	,760	,211

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
V kolikšni meri vas naslednji dejavniki motivirajo za delo - plača	Equal variances assumed	1,033	,318	,143	28	,887	,041	,284	-,542	,623
	Equal variances not assumed			,144	26,340	,887	,041	,283	-,541	,623

## Priloga G: Statistični test za preverjanje hipoteze 4

- *Statistični test: Neodvisni T – test*

	Starost po razredih	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Možnost izobraževanja in usposabljanja	Od 25 do 35 let	14	4,00	,877	,234
	36 let ali več	16	3,25	1,065	,266

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Možnost izobraževanja in usposabljanja	Equal variances assumed	2,523	,123	2,087	28	,046	,750	,359	,014	1,486
	Equal variances not assumed			2,115	27,915	,044	,750	,355	,023	1,477

## Priloga H: Statistični test za preverjanje hipoteze 5

- Korelacijski koeficienti

Povezanost spremenljivk priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo in možnost izobraževanja in usposabljanja.

		Priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo	Možnost izobraževanja in usposabljanja
Priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo	Pearson Correlation	1	,336
	Sig. (2-tailed)	.	,069
	N	30	30
Možnost izobraževanja in usposabljanja	Pearson Correlation	,336	1
	Sig. (2-tailed)	,069	.
	N	30	30

			Priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo	Možnost izobraževanja in usposabljanja
Spearman's rho	Priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo	Correlation Coefficient	1,000	,344
		Sig. (2-tailed)	.	,063
		N	30	30
	Možnost izobraževanja in usposabljanja	Correlation Coefficient	,344	1,000
		Sig. (2-tailed)	,063	.
		N	30	30

- Statistični test: t – test (na enem vzorcu)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo	30	3,97	,850	,155
Možnost izobraževanja in usposabljanja	30	3,60	1,037	,189

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Priznanje, pohvala za dobro opravljeno delo	12,669	29	,000	1,967	1,65	2,28
Možnost izobraževanja in usposabljanja	8,449	29	,000	1,600	1,21	1,99