

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NEDENARNO MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE

Ljubljana, september 2011

VESNA TRTNIK

IZJAVA

Študentka Vesna Trtnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Vlada Dimovskega, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.9.2011

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	2
1.1 VRSTE MOTIVOV	2
1.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	2
1.2.1 Najstarejša teorija	2
1.2.2 McGregorjeva teorija X in teorija Y	3
1.2.3 Teorija hierarhije potreb po Maslowu	3
1.2.4 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	4
1.2.5 Frommova motivacijska teorija	5
1.2.6 McClellandova teorija pridobljenih potreb	5
1.2.7 Adamsova teorija enakosti	6
1.2.8 Vroomova teorija pričakovanj	6
1.2.9 Skinnerjeva teorija okrepitve	7
1.2.10 Problemsko – motivacijska teorija	7
1.2.11 Teorija ekonomske motivacije	7
1.2.12 Leavittova motivacijska teorija	8
1.2.13 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela	9
1.2.14 Opolnomočenje in motiviranje z zaupanjem in podporo	9
1.3 NAPAKE PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH	10
2 NAGRAJEVANJE	11
2.1 SISTEM DENARNIH NAGRAD	12
2.1.1 Struktura plače v podjetju	12
2.1.2 Plačilo za uspešnost posameznika	12
2.1.3 Udeležba v dobičku	13
2.2 SISTEM NEDENARNEGA NAGRAJEVANJA	14
2.2.1 Pohvale in priznanja	14
2.2.2 Napredovanje	15
2.2.3 Omogočanje večjih izzivov pri delu	15
2.2.4 Možnost osebnega in intelektualnega razvoja zaposlenih po ključnih skupinah	16
2.2.5 Materialne in storitvene nagrade (bonitete)	17
3 NEDENARNO MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE V PRAKSI	18
3.1 RAZISKAVA PODJETJA MCKINSEY	18
3.2 RAZISKAVA PODJETJA MERCER	20
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: McKinsey globalna raziskava o motiviranju.....	19
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu	4
Slika 2: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	5
Slika 3: Model Leavittove motivacijske teorije	8
Slika 4: Hackman – Oldhamov model obogatitve dela.....	9

UVOD

Načini motiviranja in nagrajevanja zaposlenih so strateško pomembna tema za vsako podjetje. Mnogo različnih metod motiviranja in nagrajevanja izvira iz preteklosti, ko sta bila glavna produkcijska dejavnika kapital in delo. Danes je v ospredju predvsem znanje, zato je potrebno premisliti ali tradicionalne metode motiviranja ustrezajo sodobnim načinom delovanja organizacij. V podjetjih se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Z ustreznim načinom motiviranja in nagrajevanja imajo organizacije možnost zadržati tudi ključne kadre. Vsako podjetje je specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi in zato mora biti sistem nagrajevanja in motiviranja izdelan posebej za določeno podjetje. Ker so denarne spodbude tradicionalni motivatorji, ki niso primerni za vse skupine zaposlenih in vse situacije se v diplomskem delu osredotočam na nedenarno motiviranje in nagrajevanje, ki sta zelo pomembna.

Predmet obravnave diplomskega dela so motivacijske teorije in vrste nagrajevanja v organizacijah ter analiza raziskav in člankov o pomembnosti nedenarnih nagrad v praksi.

Namen diplomskega dela je preučiti različne motivacijske teorije in tehnike nagrajevanja. Namen je tudi opozoriti na pomembnost nedenarnega motiviranja in nagrajevanja ter ugotoviti kakšen pomen ima tovrstno motiviranje in nagrajevanje v današnjem času v praksi.

Cilj diplomske naloge je pokazati, da je nedenarno motiviranje in nagrajevanje v praksi učinkovito, med zaposlenimi zaželeno in potrebno. V zadnjem delu opisana raziskava ter analiza člankov služijo kot potrditev predhodno opisanih teorij motiviranja in nagrajevanja.

Raziskovalni pristop pri izdelavi diplomskega dela temelji na metodah znanstvenega raziskovanja in deskripcije, pri čemer so osnovno izhodišče teoretične podlage glede motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.

V prvem delu se osredotočam na motiviranje in vrsto motivov, v njem pa je tudi opis 14 – tih motivacijskih teorij, ki so pomembne za uspešno delovanje podjetja. V drugem delu se osredotočam na nagrajevanje in njegov pomen. Najprej je definirano nagrajevanje ter njegova pomembnost v današnjem svetu, nato pa sledi razvrstitev nagrad na denarne in nedenarne ter opis njihovih značilnosti. V tretjem delu se osredotočam na pomen in na pomembnost uporabe nedenarnih nagrad v praksi. V ta namen analiziram 2 članka ter 2 raziskavi iz področja nedenarnega nagrajevanja.

1 MOTIVACIJA

Človekovo vedenje je posledica različnih vzgibov in gibal, ki vplivajo nanj in na najegovo dejavnost. Če bi poznali vse vzgibe in gibala, ki so posameznika pripeljali do določene dejavnosti, bi si znali razložiti, zakaj dela ravno tisto, kar dela, prav tako bi lahko tudi umetno sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, če bi ustvarili vse okoliščine, ki želene reakcijo povzročajo (Lipičnik & Možina, 1993). Jurman (1981) opredeljuje motivacijo kot gibala človekove aktivnosti, ki je odvisna od nekaterih notranjih pobud ali pa zunanjih dražljajev. V delovni situaciji delujejo poleg njegovih motivov, interesov, stališč in potreb, ki izhajajo iz zasebnega življenja, še taka gibala, ki so vezana izrazito na delovno situacijo. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) pa opredeljujejo motivacijo (lat. *movere* – premikati se) kot psihološki proces, ki spodbuja zagnanost posameznika za doseganje zastavljenih ciljev. Motivacijski proces vodi v motivirano vedenje od katerega je odvisna uspešnost posameznika ali podjetja. Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe – te sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati. Motivacija je definirana kot želja, da bi posameznik opravil določeno aktivnost (Dimovski et al., 2009).

1.1 VRSTE MOTIVOV

Ker morajo managerji poznati motive, ki zaposlene ženejo, da opravijo določeno aktivnost, je potrebno poznati različne vrste motivov in motivacijskih teorij. V obstoječi literaturi so motivi razvrščeni na več načinov in v te namene avtorji uporabljajo različna sodila, s katerimi opredeljujejo pomene posameznih motivov. Lipičnik (1997) deli motive glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju na primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi (Lipičnik, 1997). Takim potrebam bi lahko rekli tudi biološke ali socialne potrebe. Sekundarni pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja, če niso zadovoljeni (Lipičnik, 1997). Lipičnik (1997) deli glede na nastanek motive na podedovane in na pridobljene. Podedovani motivi so motivi, ki jih ima človek že ob rojstvu, pridobljene motive pa človek pridobi tekom življenja. Glede na razširjenost med ljudmi ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih, in jim rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in se jim pravi individualni (Lipičnik, 1997).

1.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

1.2.1 Najstarejša teorija

Lipičnik in Možina (1993) opredeljujeta najstarejšo motivacijsko teorijo kot teorijo, ki je poskušala odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela in je trdila, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa z delom izognili neugodju. Bistvo te trditve bi lahko uporabili za

motiviranje zaposlenih za delo, če bi jim v zameno za njihovo delo vedno ponudili ugodje, ki si ga želijo ali pa jih, ravno tako v zameno za delo, obvarovali raznih neprijetnosti (Lipičnik & Možina, 1993).

1.2.2 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Douglas McGregor je najprej trdil, da so ljudje po naravi leni in je od njih mogoče dobiti kakšno delo samo, če so kakorkoli prisiljeni k delu (Lipičnik & Možina, 1993). Ta ideja se imenuje teorija X. K tej teoriji spada tudi uporaba prisilnih sredstev. Nasprotno kot trdi teorija X, teorija Y predpostavlja, da so vsi ljudje načelno pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo, pri tem pa jih je treba le usmerjati in jim omogočati, da sproščajo svojo ustvarjalnost (Lipičnik & Možina, 1993).

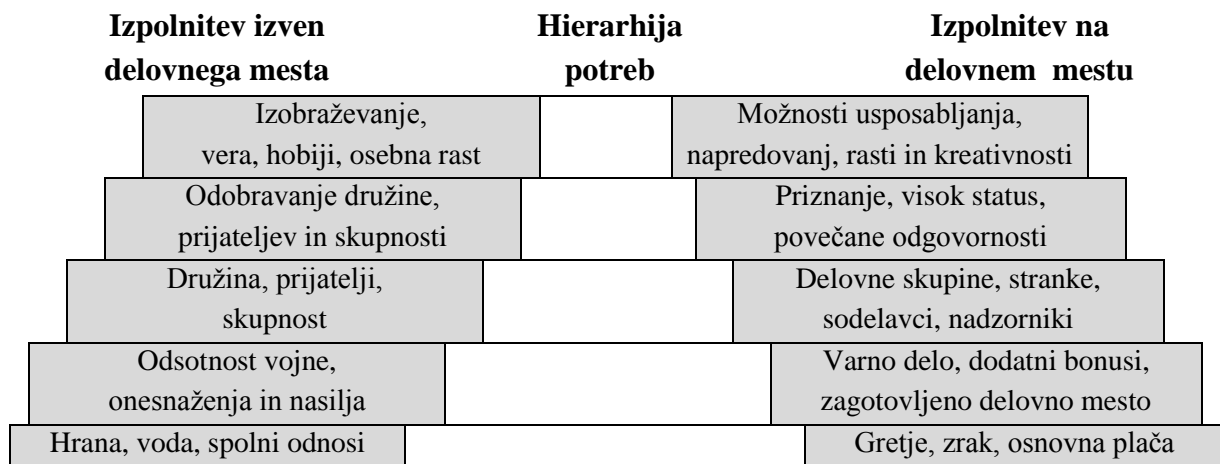
1.2.3 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Ena iz med bolj znanih motivacijskih teorij je hierarhija potreb po Maslowu. Maslowa motivacijska teorija govori o tem, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi k bolj privlačnim ciljem (Dimovski & Penger, 2008). Ideja teorije je, da je človek motiviran preko številnih potreb in želja, katere so razvrščene hierarhično. Človek najprej zadovolji osnovne fiziološke potrebe, nato potrebo po varnosti, potrebo po ljubezni, potrebo po pripadnosti, potrebo po samospoštovanju in nazadnje potrebo po samopotrjevanju (Dimovski & Penger, 2008). Kot je razvidno iz Slike 1 je po Maslowi teoriji potrebno najprej zadovoljiti potrebe na nižje ležeči stopnici, da bi lahko začutili potrebe, ki ležijo na višje ležeči stopnici v piramidi. Managerji morajo preprosto presoditi, kje v piramidi se nahaja zaposleni in kaj ga v danem trenutku motivira (Dimovski & Penger, 2008; Dimovski et al., 2009). Tako fiziološke potrebe pridejo pred potrebami po varnosti, te pred družbenimi potrebami (tj. pripadnosti) in podobno. Oseba, ki ima potrebo po varnosti, bo ves svoj trud vložila v to, da bi si zagotovila varnost in se ne bo ukvarjala s potrebami po samouresnitvi. Ko je potreba enkrat zadovoljena, se lahko pomaknemo na višjo raven v hierarhiji potreb (Dimovski et al., 2009).

Dimovski et al. (2009) opisujejo značilnosti skupin potreb po Maslowi motivacijski teoriji. Fiziološke potrebe so torej najbolj osnovne človekove potrebe, vključno s potrebo po hrani, vodi in spolnih odnosih. V organizacijskem okolju je na tej ravni potreba po ustreznem gretju, zraku in osnovni plači, ki zagotovi preživetje. Potrebe po varnosti so potrebe po varnem fizičnem in emocionalnem okolju brez groženj, brez nasilja, v urejenem družbenem okolju. Na delovnem mestu potrebe po varnosti zajemajo varno delo, dodatne bonuse in zagotovljenost delovnega mesta. Potrebe po pripadnosti zrcalijo željo biti sprejet v družbo, imeti prijatelje, biti del skupine in biti ljubljen. V podjetju se odsevajo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci, udeležbi v delu skupine in dobrih odnosih z nadzorniki. Potrebe po samospoštovanju vključujejo željo po pozitivni samopodobi, pozornosti, priznanju in cenjenju s strani drugih. Znotraj podjetja gre za željo po priznanju za prispevke podjetju, povečani

odgovornosti in višjem statusu. Potrebe po samouresničitvi so najvišja raven potreb, ki pomenijo razvijanje polnega potenciala osebe, povečanje njene kompetentnosti in osebno rast. Samouresničitvene potrebe v organizaciji je mogoče doseči tako, da je posameznikom omogočena rast, kreativnost in usposabljanje za bodoče izzive in napredovanje (Dimovski et al., 2009).

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu

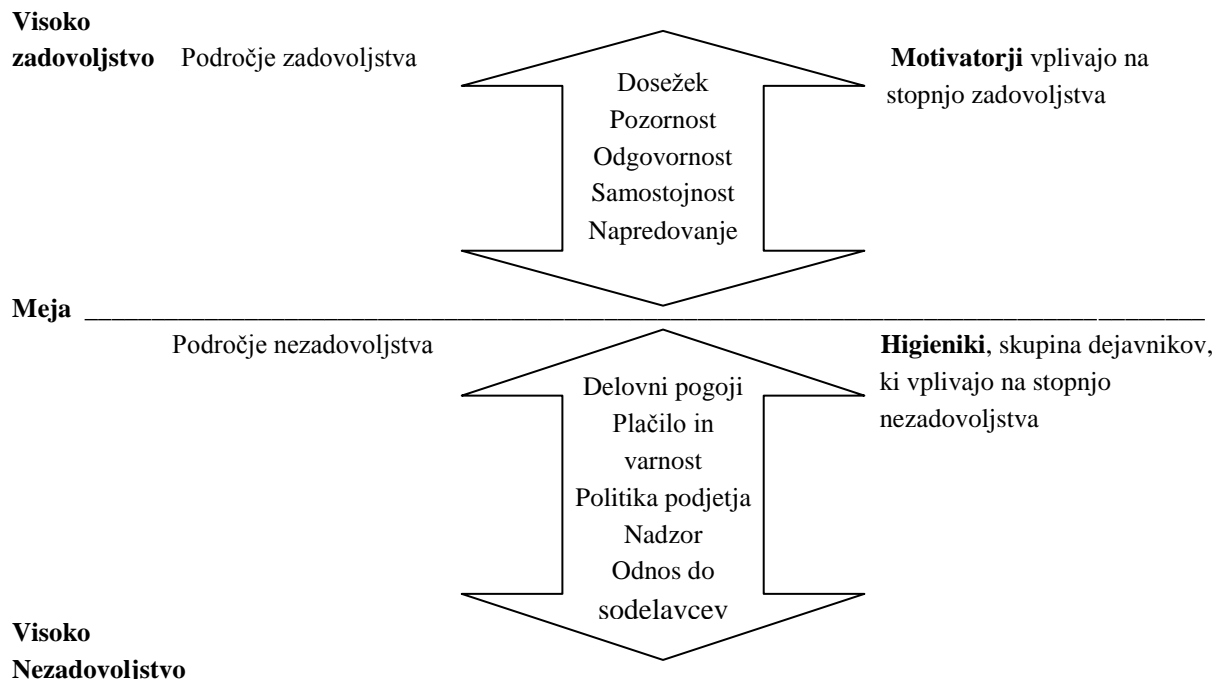


Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008.

1.2.4 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Dimovski in Penger (2008) opredeljujeta Herzbergovo dvofaktorsko teorijo kot teorijo pri kateri na delovno motivacijo vplivata 2 vrsti dejavnikov: higieniski dejavniki vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu, kot so na primer delovni pogoji, plačilo, politike podjetja in medsebojni odnosi. Ko so higieniski dejavniki slabi, delo povzroča nezadovoljstvo in sami po sebi ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom ali motivacijo (Dimovski & Penger, 2008). Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu pa so motivatorji. Motivatorji so potrebe višjega ranga in vključujejo dosežke, priznanje, odgovornost in priložnost za rast (Dimovski & Penger, 2008). Model motivatorjev in higienikov ter njihov vpliv na motivacijo je prikazan na Sliki 2. Dimovski in Penger (2008) navajata, da je Herzberg verjel, da so v odsotnosti motivatorjev zaposleni do dela neopredeljeni, ob njihovi prisotnosti pa postanejo visoko motivirani in zadovoljni. Higieniki imajo torej vpliv le na nezadovoljstvo. Vzpostaviti je potrebno motivatorje kot so izzivi, odgovornost in priznanje, da bi dosegli visoko motivacijo zaposlenih. (Dimovski & Penger, 2008). Lipičnik in Možina (1993) menita, da gre pri tej teoriji za mehanizme, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost ter za mehanizme s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, skoraj pa ni faktorja, ki bi bil čisti motivator ali čisti higienik. Ker Herzbergova teorija uvršča plačilo k higienikom, torej k dejavnikom, ki vplivajo na stopnjo nezadovoljstva, bi lahko rekli, da nas po tej teoriji denar sam po sebi torej ne motivira, v primeru pomanjkanja oziroma slabega plačila pa vpliva na nezadovoljstvo.

Slika 2: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008.

1.2.5 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm se je v sklopu proučevanja motivacije ukvarjal z razlogi za delo, spraševal se je zakaj ljudje delajo. Lipičnik in Možina (1993) opredeljujeta, da je Fromm pri svojih proučevanjih odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi kaj imeli ali pa zato, ker bi radi kaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se radi tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi in podobno (Lipičnik & Možina, 1993). »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na isti lestvici. Zato se lahko nekateri ljudje nagibajo bolj k eni strani, drugi k drugi. Zaposlene, ki se bolj nagibajo k »imeti« lažje motiviramo z materialnimi sredstvi, medtem ko zaposlene, ki se bolj nagibajo k »biti« lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi sredstvi (Lipičnik & Možina, 1993).

1.2.6 McClellandova teorija pridobljenih potreb

Bistvo teorije pridobljenih potreb je v tem, da vse potrebe človeku niso dane od rojstva. Nekatere potrebe pridobimo šele tekom življenja. Dimovski in Penger (2008) navajata, da so najpogosteje obravnavane potrebe, ki naj bi jih tako pridobili potreba po dosežkih, kar pomeni željo doseči nekaj težkega, doseči visoke standarde uspešnosti, obvladati kompleksne naloge ali prehiteti druge. Tudi potreba po vključitvi, na primer želja oblikovati tesne osebne odnose, izogibati se konfliktom in vzpostaviti tople prijateljske odnose ter potreba po moči, kamor spadajo želja vplivati na druge ali jih kontrolirati, biti odgovoren za druge in imeti avtoriteto nad njimi, spadajo v skupino pridobljenih potreb.

1.2.7 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti se osredotoča na posameznikovo doživetje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi ljudmi. Dimovski in Penger (2008) opredeljujeta da ljudje po tej teoriji iščejo družbeno enakost v nagradah za svoje dosežke. Če ljudje dojemajo svoje nadomestilo kot enako tistemu, kar drugi dobijo za podobno velike prispevke, menijo, da se z njimi ravna pošteno (Dimovski & Penger, 2008). Enakost ljudje zaznavajo kot razmerje inputov (vložkov) in outputov (izlozkov). Inputi vključujejo izobrazbo, izkušnje, trud in sposobnost, outputi pa plačo, priznanje, bonuse in napredovanja. Glede tega razmerja se nato posameznik primerja z drugimi in s povprečjem skupine. Stanje enakosti obstaja, ko so ta razmerja približno enaka, neenakost pa je stanje, ko med seboj odstopajo (Dimovski & Penger, 2008). Dimovski in Penger (2008) menita, da so možni načini za odpravljanje neenakosti spreminjanje inputov, kar pomeni, da se podplačan posameznik trudi manj ali spreminjanje outputov, kar pomeni, da podplačana oseba lahko prosi za povišanje plače. Lahko pa pride tudi do popačenja oziroma distorzije percepcij, v kolikor zaposleni ne morejo vplivati niti na inpute, niti na outpute ali pa celo do odpovedi službe.

1.2.8 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova instrumentalna motivacijska teorija pričakovanj motivacijske procese označuje kot izbiro vedenja. Dimovski in Penger (2008) menita, da se prizadevnost in dosežki zaposlenega razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po mnenju zaposlenega najkoristnejše, ključno v tej teoriji pa je pričakovanje, ki naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Človek naj bi ocenil valenco, privlačnost cilja in verjetnost, s katero se bo le ta zgodil (Dimovski & Penger, 2008). Vroomova teorija pričakovanj predpostavlja, da je motivacija odvisna od lastnega zaznavanja sposobnosti in pričakovanj. Ne ukvarja se z identificiranjem tipov potreb, temveč preučuje proces, preko katerega si posamezniki prizadevajo do nagrad (Dimovski & Penger 2008). Dimovski in Penger (2008) navajata, da je Vroomova teorija pričakovanj osnovana na odnosu med trdom posameznika (ang. *effort*), njegovimi dosežki (ang. *performance*) in željo po rezultatih (ang. *outcome*) v povezavi z dobrimi dosežki.

Odnos med trdom in dosežki bi lahko opisali z vprašanjem pričakovanja, ki se nanaša na pričakovanje ali bo vloženi trud privedel do dobrih dosežkov. Da pa bi bilo pričakovanje močno, mora imeti posameznik sposobnosti, predhodne izkušnje, potrebno opremo, orodja in priložnost dokazati se (Dimovski & Penger, 2008). Odnos med dosežki in željo po rezultatih bi lahko opisali s pričakovanjem, ki se ukvarja z vprašanjem, ali bo dober dosežek vodil do želenih rezultatov. V primeru, da je oseba motivirana z nagrado v povezavi z delom, gre za pričakovanje, da bo dobrim dosežkom sledila prejeta nagrada. Če je to pričakovanje visoko, bo posameznik bolj motiviran (Dimovski & Penger, 2008).

Dimovski in Penger (2008) opredeljujeta poudarek (valenco) kot vrednost rezultatov ali privlačnost le teh za posameznika. Če ti rezultatov ne cenijo, bo motivacija nizka, v

nasprotnem primeru pa bo visoka. Da bi managerji povečali motivacijo, morajo ugotoviti potrebe posameznikov, definirati rezultate, ki jih nudi podjetje in zagotoviti, da ima vsak zaposleni možnost in podporo (tj. čas in opremo), potrebno za doseganje le teh (Dimovski & Penger, 2008).

1.2.9 Skinnerjeva teorija okrepitve

Obstaja več načinov okrepitve. Dimovski & Penger (2008) opredeljujeta pozitivno okrepitev kot tehniko, s katero poskušamo doseči ponavljanje zaželenega vedenja, kaznovanje pa je način, ko poskušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrniti od nezaželenega vedenja. Ugašanje se pojavi takrat ko ni uporabljena niti nagrada niti kazen. Določeno vedenje se preprosto prezre. Dimovski in Penger (2008) menita, da ima sprememba vedenja večji vpliv na učinkovitost v proizvodnih podjetjih kot v storitvenih. V prvih uporaba nefinančnih nagrad v kombinaciji s finančnimi ni toliko izboljšala uspešnosti kot uporaba samo nefinančnih (Dimovski & Penger, 2008).

1.2.10 Problemsko – motivacijska teorija

Lipičnik in Možina (1993) menita, da ljudje situacijo, ki jo doživljajo kot neprijetno in bi jo radi spremenili, proglasijo za problem. Situacije, ki ne ustreza temu pogoju, ljudje ne označujejo za problem. Zato Lipičnik in Možina (1993) problem definirata kot stanje v človeku, ki mu povzroča neprijeten občutek in ga sili k njegovemu reševanju. Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo dejavnost (Lipičnik & Možina, 1993). Čeprav mnogi svoja hotenja kontrolirajo, jih ne zadovoljujejo, če za to nimajo določenih možnosti ali jih celo skrivajo pred drugimi, vendar jih ne morejo zanikati. Zato nemotivirani ljudje navadno tudi nimajo ali ne vidijo problemov okrog sebe (Lipičnik & Možina, 1993).

1.2.11 Teorija ekonomske motivacije

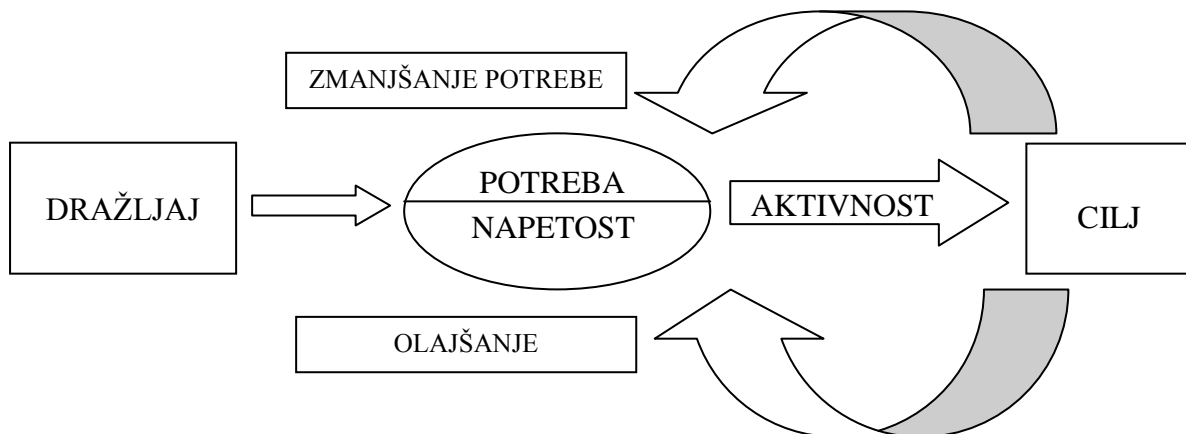
Teorija ekonomske motivacije se je dopolnjevala dalj časa. Pojavlja se v različnih verzijah. Uhan (2000) opredeljuje, da je temeljno izhodišče te teorije trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine so po tej teoriji energija oziroma spodbude, ki motivirajo človeka, da bi opravil tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek. Uhan (2000) meni, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko pa določena oblika delitve postane ustaljena, jo zaposleni sprejemajo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane, prav tako pa ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine zaposlenih (Uhan, 2000). Uhan (2000) meni, da so zaposleni, ki opravljajo lahka, enostavna in malo zahtevna dela in ki s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svojo eksistenco in eksistenco svojih družin, veliko bolj občutljivi glede denarne motivacije od zaposlenih, ki prejemajo tolikšne zaslužke, da njihov obstoj ni ogrožen. V čim večji meri je z zaslužkom zagotovljen normalen način

življenja zaposlenim in njihovim družinam in v čim večji meri je zagotovljena tudi socialna varnost za naslednje obdobje, v tem večji meri se kot motivacijski dejavniki poleg denarne motivacije tudi drugi motivacijski dejavniki. Uhan (2000) meni, da teorija ekonomske motivacije ustreza zlasti zaposlenim z nizkimi zaslužki, mladim zaposlenim, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zategadelj velike potrebe ter posebni vrsti ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja, kot so tako imenovani materialisti (tudi kruhoborci) v potrošniški družbi.

1.2.12 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je poizkušal razložiti shemo delovanja motivov v splošnem. Iz Slike 3 je razvidno kako si faze motivacijskega modela med seboj sledijo. Lipičnik (1997) opredeljuje, da je po tem modelu sprožilec celotnega procesa potreba, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost. Ker gre za pomanjkanje nečesa, to stopnjo imenujemo tudi faza pomanjkanja. Lipičnik (1997) opredeljuje napetost kot stanje, ki potrebi sledi in jo vseskozi spremlja, kar pomeni da gre za zavestno subjektivno odslikavanje potrebe, načina, kako doživljamo potrebo. Stanje je emocionalno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima lahko tudi primesi prijetnega občutka, vsaka potreba pa je usmerjena k cilju (Lipičnik, 1997). Lipičnik (1997) opredeljuje cilj kot objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo reducira, povzroči olajšanje in zmanjša napetost. V nasprotnem primeru oseba ne doživlja cilja kot zadovoljitve svoje potrebe. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj in je lahko motorična, intelektualna ali senzorična (Lipičnik, 1997).

Slika 3: Model Leavittove motivacijske teorije



Vir: B. Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi*, 1997.

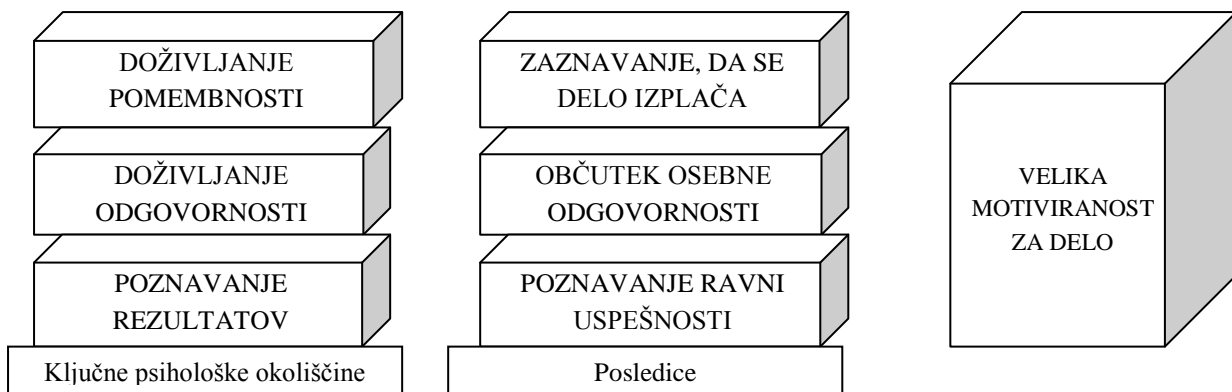
Zadnja faza v Leavittovem modelu je relaksacija ali olajšanje. To je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. To je faza, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1997). Lipičnik (1997) meni, da Leavittova motivacijska shema pomaga managerju razumeti celotni proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz Leavittovega modela lahko manager sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Če hoče aktivnost, mora zaposlenemu omogočiti doseganje

cilja, na osnovi katerega bi zaposleni kasneje doživel olajšanje ali zadovoljitev. Brez tega olajšanja zaposleni ne bo vedel ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo zastavljanja ciljev mogoče sprožiti željeno reakcijo (Lipičnik, 1997).

1.2.13 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela

Hackman – Oldhamov model izhaja iz ugotovitev Herzberga ter se ukvarja z vprašanjem, kako lahko management oblikuje lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo. Lipičnik (1997) opredeljuje Hackman – Oldhamov model kot model, ki ga ponazarjajo 3 kritične psihološke okoliščine, te pa vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. V kolikor je katera od okoliščin na nizki stopnji, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnih mestih. Če zaposleni doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo splača in ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti pomeni, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Poznavanje rezultatov pripomore, da spoznava raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranost za delo (Lipičnik, 1997). Slika 4 prikazuje ključne psihološke okoliščine in posledice, ki vodijo do velike motiviranosti za delo.

Slika 4: Hackman – Oldhamov model obogatitve dela



Vir: B. Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi*, 1997.

1.2.14 Opolnomočenje in motiviranje z zaupanjem in podporo

Dimovski in Penger (2008) menita, da je najnovejši trend v motivaciji prenos moči na zaposlene, t.i. opolnomočenje. Mihalič (2006) opredeljuje opolnomočenje v splošnem kot proces integriranega in proaktivnega soodločanja, torej aktivne in celo proaktivne participacije ter tudi vzporednega in kooperativnega delegiranja pristojnosti zaposlenim z zagotavljanjem sinergičnih učinkov. Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog saj ljudje sami izboljšajo svojo učinkovitost z izbiranjem načina dela in uporabo kreativnih rešitev. Veliko ljudi pride v podjetje z namenom delati dobro in prenos moči nanje zgolj sprosti motivacijo, ki je že tam. Dimovski in Penger (2008) navajata, da prenos moči na zaposlene pomeni, da dobijo 4 elemente, ki jim omogočijo svobodnejše

izvajanje nalog, te so informacije, znanje, moč in nagrade. Zaposleni torej dobijo informacije o rezultatih poslovanja podjetja, imajo znanje in spretnosti potrebne za doprinos k ciljem organizacije, moč sprejemanja pomembnih odločitev in so nagrajeni na podlagi uspeha podjetja kot celote. Somerville in McConnel (2004, v Mihalič, 2006) menita, da opolnomočenje lahko zagotovimo le s timskim načinom dela, visoko stopnjo motiviranja in stimuliranja, zelo intenzivnim nagrajevanjem, zdravo tekmovalno konkurenčnostjo, inovativno klimo, medsebojnim spodbujanjem in predvsem s skupno in močno zavezanostjo k doseganju skupnih ciljev ter ambicioznostjo.

Tudi zaupanje in podpora zaposlenim postajata vse bolj učinkovita načina za motiviranje zaposlenih. Mihalič (2010) izpostavlja pomen ravnanja z zaposlenimi kot z zavezniki. Vodja jim mora zaupati in podpirati, saj jih bo s tem tudi motiviral. Občutek zaposlenega, da mu nekdo stoji ob strani, pazi nanj, mu zaupa, ga podpira in mu pomaga, je neprecenljiv. Tak posameznik se počuti samozavestno, odločno, močno in je tudi motiviran. Mihalič (2010) meni, da si manager, ki ne podpira svojih zaposlenih in ki jim ne zaupa, zgolj ustvarja nasprotnike.

1.3 NAPAKE PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH

Ker ne moremo enoznačno odgovoriti na vprašanje zakaj ljudje delajo, tudi ne moremo zanesljivo odgovoriti na vprašanje, kako doseči visoko motivacijo pri zaposlenih. Kaše, Lipičnik, Mihelič in Zupan (2007) menijo, da bi se lahko, namesto kako motivirati ljudi, vprašali, kaj storiti, da bi ljudje hoteli delati. S tem bi izključili vprašanje, kaj storiti, da bi ljudje morali delati. Če bi bili vodje prepričani, da je njihova naloga prisiliti zaposlene k delu, bi uporabili sredstva, ki bi zaposlene pripravili do tega, da morajo delati, kar pomeni da bi uporabili vse, čemur se človek zaradi naravne težnje ne more odreči: hrano, pijačo, kisik in podobno (Kaše et al., 2007). Obstaja torej razlika med »hoteti« in »morati«. Preden manager poišče odgovor na vprašanje kaj storiti da bodo zaposleni delali, si mora postaviti vprašanje kaj hoče, da bodo zaposleni delali (Kaše et al, 2007). Če nima odgovora na vprašanje o svojem hotenju, ni prav nobene možnosti, da ustvari v zaposlenih hotenje pri opravljanju tistega dela, ki vodi k njem neznanim ciljem; nemogoče je namreč vplivati na hotenje ljudi, če manager ne ve kaj hoče (Kaše et al., 2007).

Motiviranje je lahko neučinkovito tudi kadar managerji ne zaupajo svojim podrejenim, jih pretirano kritizirajo in skušajo vedno nadzorovati vse situacije. Nemotivacijsko na zaposlene deluje tudi zadrževanje znanja v ožjem krogu zaposlenih in kadar informacije ne krožijo prosto.

Lipičnik in Možina (1993) menita, da do uničevanja motivacije pride lahko tudi pri plačah, če zaposleni ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom. Če zaposleni na primer dobijo vedno enako plačo ne glede na to, kaj so naredili in ko primerjajo svojo plačo s plačo svojih kolegov v drugih podjetjih ali s svojo plačo prej ter ugotovijo da je sistem nepravičen.

Nemotivacijska je tudi plača, ki postane zgolj kupček denarja, ki ga zaposleni porabijo za nujne življenjske dobrine (Lipičnik & Možina, 1993).

Lipičnik in Možina (1993) se strinjata, da so težave pri motiviranju vedno posledica ravnanja managementa oziroma vodje, zato bi vodstvo moralo upoštevati da je motivacija zelo nestabilno stanje, ki se zelo hitro spreminja in da je po končanem delu prepozno misliti na to, kako bomo motivirali zaposlene. Zato motiviranje ne sme biti slučajna igra, ampak načrtno in stalno vzdrževanje človekove zavzetosti za delo (Lipičnik & Možina, 1993).

2 NAGRAJEVANJE

Zupan (2001) opredeljuje sisteme plač in nagrajevanja kot procese, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo, delujejo pa kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njimi podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu (želenemu) načinu vedenja in dela in so del zaposlitvene pogodbe ter določajo naravo odnosov med zaposlenimi in delodajalci (Zupan, 2001). Zaposleni večinoma želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zviševanju življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja. Po drugi strani podjetje želi z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja (Zupan, 2001).

V podjetjih v osnovi ločimo denarno in nedenarno nagrajevanje (Mihalič, 2006). Nagrade pa lahko delimo tudi na zunanje in notranje. Pri notranjih nagradah gre za zadovoljstvo, ki ga je oseba deležna v procesu izvajanja nekega dejanja, zunanje nagrade pa pridejo od nekoga drugega (Dimovski & Penger, 2008). Notranja nagrada je na primer ponos ali zadovoljstvo, ki ju zaposleni občuti ob dobro opravljenem delu, zunanja nagrada pa je lahko denarna ali nedenarna, na primer višja plača ali povečanje števila prostih dni zaposlenemu.

Hess (2005, v Mihalič, 2006) je ugotovil, da so sodobni sistemi nagrajevanja v okviru managementa človeškega kapitala izrazito usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti in drugih kompetenc. Ključni deli vsakega sistema nagrajevanja ter motiviranja v podjetju morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti. Za doseganje želenih učinkov sistemov nagrajevanja mora podjetje povezati nagrajevanje in motiviranje s sistemi vzpodbujanja inoviranja, pridobivanja in širjenja znanj in ocenjevanja z drugimi tovrstnimi sistemi. Mihalič (2006) meni, da je najbolj pomembno to, da je nagrajevanje tesno povezano z evalviranjem ustvarjanja nove vrednosti iz naslova človeškega kapitala in generatorjev le tega, intenziteta nagrajevanja pa je odvisna zlasti od intenzitete ustvarjanja nove vrednosti oziroma intenzitete povečevanja obstoječe dodane vrednosti.

Mihalič (2006) trdi, da v sodobnih sistemih nagrajevanja zaposlenih pridobivajo prednost nedenarne nagrade, ki so se že izkazale za bolj učinkovite od denarnih, vzporedno pa je vedno

večji poudarek na motiviranju in stimuliranju zaposlenih s permanentnim navduševanjem, podpiranjem in vzpodbujanjem tako pri delu kot tudi pri razvoju kompetenc.

2.1 SISTEM DENARNIH NAGRAD

2.1.1 Struktura plače v podjetju

Izhodiščna plača se določi s kolektivnimi pogajanjmi – to je z dogovarjanjem med predstavniki delodajalcev in delojemalcev (Zupan, 2003). V kolektivni pogodbi je opredeljeno katera delovna mesta sodijo v kateri tarifni razred in tako so postavljene osnove za določanje plač zaposlenih – zaposlenemu na nekem delovnem mestu pripada najmanj izhodiščna plača, kot jo določa kolektivna pogodba (Zupan, 2003). Zupan (2003) poudarja, da kolektivna pogodba določa minimum, ki ga podjetja morajo spoštovati – dejanske plače v podjetju so torej lahko enake ali višje kot po kolektivni pogodbi, nižje pa le začasno zaradi težav pri poslovanju.

V vsakem podjetju oblikujejo svoj plačni sistem. Plačo v bistvu razdelijo na 3 elemente, na osnovno plačo, na dodatke in nadomestila po kolektivni pogodbi ter na nagrade za uspešnost, posebne dosežke in podobno (Zupan, 2003).

V podjetjih se srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila zaposlenim normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost zaposlenih za delo. Lipičnik (2003) pravi, da se je izkazalo, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo, vpliva na človekovo zavzetost za delo. Tako lahko podjetja dvigujejo plače v nedogled, ko se delavnost zaposlenih ne bo povečala. Hitro pa bi se spremenila delavnost, če bi se podjetja z zaposlenimi dogovorila, da bodo samo za določeno delavnost prejeli določeno plačilo, sicer pa ne (Lipičnik, 2003).

2.1.2 Plačilo za uspešnost posameznika

Zupan (2001) razlikuje 3 skupine programov, ki plače povezujejo z uspešnostjo posameznika. V 1. so vsa plačila, ki jih zaposleni dobi zaradi svoje uspešnosti, kot so plačilo za preseganje norme ali akorda, osebna ocena uspešnosti in podobno. Običajno gre za dodatek, izračunan kot odstotek osnovne plače. V 2. skupino spadajo enkratne denarne nagrade, ko ima vodja praviloma na voljo določen znesek plačne mase, da nagradi najboljše zaposlene. Ta plačila ne povečajo osnovne plače in se po določenem obdobju (mesečno ali četrletno) ob ponovnem ugotavljanju uspešnosti lahko spremenijo. V 3. skupino sodijo programi napredovanja, ki povečajo osnovno plačo zaposlenega. Napredovanje je lahko povezano s preходом v višji plačilni razred, ko gre za napredovanje znotraj delovnega mesta (vodoravno), ali na zahtevnejše delovno mesto (navpično).

Vsak program individualnega denarnega nagrajevanja ima svoje prednosti in slabosti. Zupan (2001) opredeljuje prednosti in slabosti vseh treh zgoraj opisanih metod denarnega nagrajevanja.

Prednost metode nagrajevanja plačevanja po normi je ta, da je povezava plačila z dejansko opravljenim delom enostavna, celoten sistem pa je lahko razumljiv. To metodo lahko uporabimo za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih, omogoča pa objektivno vrednotenje prispevka posameznika. Slabosti te metode so, da je pogosto na račun količine zanemarjena kakovost, ni povezave s plačilno sposobnostjo podjetja, primerna je le za stabilno delovno okolje in tehnologijo, ko ni potreb po spreminjanju norm. Norme so pri uporabi te metode včasih tudi težko določljive, obstaja pa tudi nevarnost pritiska s strani zaposlenih na zniževanje norm. Pri tej metodi je potrebna tudi obsežna administracija.

Prednost nagrajevanja glede na oceno delovne uspešnosti je ta, da podpira ciljno vodenje in vključuje merila, ki so povezana s strategijo in cilji podjetja. Metoda pa omogoča tudi ugotavljanje prispevka pri zaposlenih, katerih delo ni izmerljivo. Slabost te metode je v tem, da višina nagrade običajno ni dovolj, da bi motivirala, prava merila za ocenjevanje pa je težko določiti in ne upošteva timskega dela. Tako se rodijo zmagovalci, poraženci in ciniki. Problem te metode je lahko tudi subjektivnost ocenjevalca.

Prednost metode nagrajevanja z napredovanjem se kaže v tem, da možnost napredovanja spodbuja k boljšemu delu in povečuje osnovno plačo, torej osnovo za vse ostale dodatke. Napredovanje je tudi zagotovljeno, če delavec izpolnjuje pogoje zanj. Slabost te metode se kaže v tem, da spodbuja individualistično, tekmovalno obnašanje zaposlenih, ker gre za princip ničelne vsote (ang. *zero sum*). Preveliko število zaposlenih dobi preveč denarja, ne da bi vedeli kakšni so učinki. Po tej metodi stalni stroški dela letno naraščajo, težko pa je tudi zagotoviti objektivnost (dvomi zaposlenih, neprijetne odločitve za managerje). Metoda je določena s proračunom in manj povezana z uspešnostjo.

2.1.3 Udeležba v dobičku

Zupan (2001) opredeljuje osnovno idejo tega programa, ta je, da podjetje v določenih časovnih obdobjih (praviloma ob zaključnem računu) razdeli del dobička zaposlenim. Hammer (1988, v Čibej et al., 1992) meni, da imajo lahko zaposleni in delodajalci skupen interes – uspeh podjetja in ni nujno, da med njimi obstaja izkoriščevalski odnos. Tako lahko vsi pridobijo, če sodelujejo na poti k skupnim ciljem – podjetje povečuje produktivnost in ustvarja večji dobiček, zaposleni pa za boljše delo dobijo boljše plačilo in si izboljšujejo kakovost življenja. Zupan (2001) pravi, da danes mnoga podjetja ustvarjeni dobiček jemljejo kot osnovo za izračun plačila zaradi uspešnosti podjetja. Kot osnovo se lahko vzame znesek preseganja načrtovanega dobička ali višina ustvarjenega dobička na zaposlenega v primerjavi z načrtovanim (Zupan, 2001). Zupan (2001) opredeljuje naslednjo možnost, ki je, da program za delitev dobička temelji na zahtevani stopnji donosnosti kapitala, šele nad to stopnjo

donosnosti pa je možno del sredstev nameniti razdelitvi med zaposlene. Delež, ki ga podjetje razdeli med zaposlene, je običajno vezan na določen prag, ko je dosežen vsaj minimalni dobiček in je bil njegov del reinvestiran (Zupan, 2001). Del dobička, ki je namenjen zaposlenim podjetje izplača v denarju ali v delnicah, gotovinska plačila pa so lahko takojšna ali z zakasnitvijo. Zupan (2001) meni, da se v zadnjem času vse bolj uveljavljajo programi, ki vsem zaposlenim ponudijo delniške opcije, ki so bile tradicionalno namenjene le managerjem. Program delitve dobička potrди ustrezeni organ upravljanja, podjetja pa ga običajno zapišejo, da so pravila jasno postavljena. Zupan (2001) navaja vsebine, ki so opredeljene v programu delitve dobička. Te ponavadi pokrivajo čas, ko zaposleni lahko začne sodelovati v programu, opredeljujejo pravila v primeru opravičene odsotnosti zaposlenih in v kakšnem primeru je zaposleni lahko izključen iz programa in kdaj se lahko spet vključi. Natančno so tudi določena dolžina planskega obdobja (praviloma finančno leto), način komuniciranja med vsemi, ki v planu sodelujejo in pravila za oblikovanje sklada (jasno določena merila, način določitve sklada, delitveni sklad pa se oblikuje le, če je bil prej dosežen prag dobička podjetja, to je vsaj minimalni dobiček, katerega del reinvestirajo). Vsako podjetje določi svojo formulo, ki najbolj ustreza njegovim specifičnim okoliščinam in način delitve sklada med zaposlene (na primer proporcionalno glede na plačo, tako da vsi dobijo enak znesek ali na primer glede na delovno dobo v podjetju in podobno).

Zupan (2001) navaja kot slabosti programa udeležbe v dobičku neuresničena pričakovanja zaposlenih, ki pogosto vodijo do zmanjšanje zavzetosti za delo, vložen napor in nagrada zanj pri tej metodi nista povsem časovno usklajena, povezava med delom posameznika in doseženim dobičkom ni vidna, potreben pa je dovolj velik dobiček, da program deluje.

2.2 SISTEM NEDENARNEGA NAGRAJEVANJA

Mihalič (2006) meni, da imajo danes vedno večjo vlogo in tudi veliko večji učinek predvsem nedenarne oziroma intrinzične nagrade h katerim spadajo na primer napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter horizontalno (vodoravno) in vertikalno (navpično) napredovanje. Zaposleni so lahko bolj motivirani tudi, če jim omogočimo opravljanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela, dodatne proste dneve ali javno izpostavitve dosežkov pred sodelavci. Poleg tega pa je pomembno tudi zagotavljanje dobrih delovnih pogojev, dajanje visoke podpore in izkazovanje zaupanja ter omogočanje večjih izzivov pri delu, v kolikor si zaposleni to želijo.

2.2.1 Pohvale in priznanja

Jurman (1981) pravi, da je doslej praksa pokazala, da pohvala načelno deluje tako, da pohvaljeni zaposleni poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Pohvala je lahko individualna ali skupinska in načeloma vedno deluje pozitivno. Jurman (1981) meni, da ima največji uspeh individualna pohvala zaposlenega pred skupino ljudi, v primeru, ko pa pohvalimo zaposlenega, ki si tega ne zasluži, deluje pohvala negativno na vse ostale v

skupini. Mihalič (2010) meni, da so hvaljenje, spodbujanje in navduševanje pri delu učinkoviti načini motiviranja zaposlenih, brez katerih ni uspešnega vodenja. S pohvalo, spodbudo in navdihom se lahko doseže odlične motivacijske učinke, če se jih izvaja s pomočjo učinkovitih ukrepov, kot so na primer hvaljenje vseh dosežkov, še posebej pa večjih in nadpovprečnih, hvaljenje ravnanja in obnašanja, ne le dela, izražanje občudovanja uspehov, javno izvajanje pohval, uporaba motivacijskih govorov, hvaljenje dela in dejanj zaposlenih in ne njihove osebnosti, pomembna pa je tudi uvedba pisnih pohval za izredne dosežke (Mihalič, 2010). Mihalič (2010) opredeljuje tudi pravilo, da je hvaljenje potrebno izvajati na vseh zaposlenih, pohvalo je potrebno uporabljati redno, vendar ne prepogosto in nikoli brez vzroka.

2.2.2 Napredovanje

Nagrajevanje zaposlenih z napredovanjem spada k obema skupinama nagrad, k denarni in nedenarni, saj zaposlenemu prinese višjo plačo in tudi spremembe pri delu oziroma spremembo delovnega mesta. Prav tako so v obstoječi literaturi poleg višje plače pri napredovanju izpostavljeni nedenarni vidiki napredovanja kot nagrade zaposlenemu za uspešno delo. Mihalič (2006) opredeljuje horizontalno napredovanje kot proces, pri katerem gre za pridobitev večjih odgovornosti in pristojnosti, zahtevnejših nalog, višjega naziva, boljših delovnih pogojev in sredstev, večje pisarne, večji obseg bonitet in podobno. Vertikalno napredovanje pa je vezano na napredek po hierarhični lestvici podjetja navzgor (Mihalič, 2006). Slednje večinoma pomeni vodenje večjega števila zaposlenih, novo delovno mesto oziroma nov naziv, višjo stopnjo odgovornosti in pristojnosti, več zadolžitev ter podobno. Mihalič (2006) meni, da je horizontalna oblika napredovanja veliko bolj motivacijska, saj omogoča sukcesivno rast in razvoj zaposlenega z napredovanjem, ki ga lahko glede na dosežke izvedejo pogosteje kot vertikalno napredovanje.

2.2.3 Omogočanje večjih izzivov pri delu

Rotacija delovnih mest, povečanje števila nalog ali obogatitev dela lahko služijo kot spodbuda oziroma nagrada zaposlenim za dobro opravljeno delo. Na ta način lahko managerji motivirajo zaposlene, ki si želijo bolj dinamično delo ter jim pomagajo ustvariti delovno okolje, kjer je več izzivov. Danes se namreč vedno večji pomen pripisuje omogočanju raznolikega dela zaposlenim. Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič (2005) opredeljujejo, da z rotacijo delovnih mest zaposlene sistematično premeščamo z enega delovnega mesta na drugo, s čimer se poveča število različnih nalog, ki jih posameznik opravlja, ne da bi se hkrati povečala kompleksnost kateregakoli od teh delovnih mest. Povečanje števila nalog na delovnem mestu je primerno, če so zaposleni nezadovoljni zaradi preveč poenostavljenega dela, saj povečanje števila nalog na nekem delovnem mestu združi niz nalog v novo širše delovno mesto. Namesto enega samega je zaposleni tako odgovoren za 3 ali 4 dela, ima pa tudi več časa, da jih opravlja (Dimovski et al., 2005). Obogatitev delovnega mesta pomeni, da mu dodamo močna motivacijska sredstva, med drugim odgovornost, znanje in priložnost za

rast, učenje in dosežke. Zaposleni na obogatenem delovnem mestu ima nadzor nad viri, odloča o načinu dela, osebno raste in si sam postavlja ritem dela (Dimovski et al., 2005).

2.2.4 Možnost osebnega in intelektualnega razvoja zaposlenih po ključnih skupinah

Mihalič (2006) trdi, da mora biti načrten in sistematičen razvoj zaposlenih prilagojen posamezniku in njegovim potencialom, zato je pri tem priporočljivo upravljanje z različnostjo, ki pomeni načrtovanje in implementacijo organizacijskih sistemov ter praks upravljanja z ljudmi tako, da se njihove potencialne prednosti čim bolj povečajo in da se potencialne pomanjkljivosti minimizirajo. Ob tem je potrebno imeti za cilj tudi čim večje povečanje sposobnosti vseh zaposlenih za doprinos k organizacijskim ciljem razvoja njihovih potencialov. Omogočanje razvoja zaposlenim je danes vse bolj priljubljen način nedenarnega nagrajevanja in motiviranja, saj postaja zaradi visoke konkurence vse bolj pomembno, da ima posameznik veliko različnih formalnih in neformalnih znanj. S tovrstnim nagrajevanjem torej pridobita tako podjetje kot posameznik. Mihalič (2006) meni, da je ne glede na zakon celostnega in sistematičnega razvoja vseh zaposlenih, potrebno specifičnim skupinam zaposlenih v podjetju posvečati večjo pozornost v razvoju njihovih potencialov. Management ključnih zaposlenih temelji na politiki, da je potrebno ključnim nosilcem človeškega kapitala in generatorjem največje dodane vrednosti omogočiti še bolj kvalitetno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, jih dodatno in bolj intenzivno motivirati, delegirati vedno nove izzive, preko katerih se bodo počutili izpolnjene in jim omogočiti tudi hitrejši razvoj (Mihalič, 2006). Gre namreč za zaposlene, katere je potrebno zadržati v podjetju. Skupine ključnih zaposlenih so zlasti vodilni in vodstveni sodelavci, najbolj talentirani sodelavci, zaposleni brez predhodnih delovnih izkušenj in zelo uspešni ter visoko produktivni sodelavci (Mihalič, 2006).

Mihalič (2006) opredeljuje vodilne in vodstvene zaposlene kot skupino, ki je v vsaki organizaciji najbolj tipična skupina sodelavcev, ki potrebuje za svoj razvoj hitrejšo in kvalitetnejšo pridobivanje znanj in drugih kompetenc. Mihalič (2006) trdi, da vodilni in vodstveni sodelavci ne potrebujejo in tudi ne želijo novih izzivov iz naslova opravljanja dela, temveč iz naslova vodenja, kar je tudi njihova temeljna dolžnost in odgovornost. Izzivi vodilnih in vodstvenih zaposlenih se torej ne nahajajo v doseganju večje kvalitete in kvantitete lastnega strokovnega dela, temveč v večjih odgovornostih in pristožnostih v usmerjanju, koordiniranju, motiviranju, delegiranju in navduševanju sodelavcev, da bodo le ti ob pomoči vodje dosegali čim večjo uspešnost in učinkovitost pri opravljanju del in nalog (Mihalič, 2006).

Mihalič (2006) meni, da so najbolj talentirani sodelavci ena izmed skupin sodelavcev, ki potrebuje posebno pozornost pri razvoju. Najbolj talentirani zaposleni razpolagajo z visoko stopnjo kompetenc. Mihalič (2006) meni, da je značilno, da visoko talentirani sodelavci dosegajo visoko stopnjo kvalitete in kvantitete pri opravljanju del in nalog le v primeru strokovnega in pravnega vodenja. Gre namreč večinoma za inovativne posameznike, ki

potrebujejo dovolj vzpodbudno okolje (Mihalič, 2006). To pomeni, da morajo managerji talentiranim sodelavcem prvenstveno zagotavljati dela in naloge, ki jim bodo predstavljala dovolj velik izziv. Mihalič (2006) meni, da se tovrstnih zaposlenih ne sme obremenjevati z administracijo, roki za izvedbo, delovnim časom in podobno, saj v nasprotnem primeru ne bodo sposobni aplicirati talentov. Prav tako je talentiranim sodelavcem potrebno omogočiti nenehno in visoko strokovno ter znanstveno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje. Tovrstne zaposlene tudi intenzivneje spodbujamo in jih čim manj nadziramo, saj talentirani sodelavci praviloma potrebujejo višjo stopnjo samostojnosti pri delu in pogosto tudi ne želijo biti vodeni, še manj pa nadzorovani (Mihalič, 2006).

Novi sodelavci brez predhodnih izkušenj so najbolj dovzetni za pridobivanje znanj. Novim zaposlenim moramo v okviru uvajanja posvečati še posebno pozornost, kar pomeni višjo stopnjo nagrajevanja in motiviranja za uspehe ter nižjo stopnjo kritiziranja neuspehov kot sicer pri ostalih sodelavcih (Mihalič, 2006). Prav tako je potrebno pri tej skupini izvajati intenzivnejše koordiniranje dela, nuditi večjo pomoč pri samem opravljanju del, intenzivneje povratno informirati in podobno (Mihalič, 2006).

Mihalič (2006) meni, da zelo uspešni sodelavci, ki jih imenujemo tudi zvezde, dosegajo visoko stopnjo kvalitete in kvantitete ter predstavljajo skupino zaposlenih, ki jo je največkrat tudi najtežje zadržati v organizaciji. Lahko bi rekli, da gre za skupino zaposlenih, ki ima visok potencial za uspešen razvoj. Mihalič (2006) trdi, da lahko zelo uspešni sodelavci v primeru neustreznega vodenja in okolja, ki jim ne odgovarja, izjemno hitro postanejo nezadovoljni. Tovrstne zaposlene je namreč potrebno njihovi uspešnosti ustrezno tudi obravnavati, kar pomeni visoko stopnjo nagrajevanja, možnosti hitrejšega pridobivanja kompetenc in intenzivnejšega razvoja, hitrejša napredovanje in odlične pogoje dela (Mihalič, 2006).

2.2.5 Materialne in storitvene nagrade (bonitete)

V okviru nedenarnih nagrad zaposlenim je potrebno posebej izpostaviti tudi različne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih. Mihalič (2006) navaja bonitete, ki so najpogosteje uporabljene predvsem pri nagrajevanju vodilnih in vodstvenih ter drugih ključnih zaposlenih in ki imajo praviloma tudi visoke učinke na motiviranost posameznika; te so predvsem uporaba službenega avtomobila (lahko z možnostjo uporabe tudi za lastne potrebe), službenega mobilnega telefona, parkirnega prostora in službenega prenosnega računalnika. V to skupino bonitet spadajo tudi specialistični managerski zdravniški pregled, plačilo športnih aktivnosti in šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu.

Po mnenju Dimovski et al. (2005) vodje ne smejo zanemariti tudi splošnega zagotavljanja boljše kakovosti življenja zaposlenim, na primer toplih obrokov, organizirane rekreativne dejavnosti, počitniških zmogljivosti, otroškega varstva (vrtec v podjetju), omogočanja študija

ob delu, dodelovanja kadrovskih stanovanj obetavnim strokovnjakom, primernih delovnih pogojev, organiziranih avtobusnih prevozov na delo, družabnih srečanj in podobno.

3 NEDENARNO MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE V PRAKSI

Raziskovanje nedenarnega načina motiviranja sega že leta nazaj. John McArthur (1973) meni, da smo ljudje po določeni fazi, ko denar oziroma plača ni več naša dnevna skrb lahko motivirani le z delom samim. Za doseg višjih dosežkov nas lahko motivira je delo oziroma cilj sam, pod pogojem da so na delovnem mestu najprej prisotni higieniki po Herzbergovi teoriji. Tudi v obstoječih novejših člankih zasledimo podobna mnenja. Brane Gruban (2008), predsednik družbe Dialogos, strateške komunikacije trdi, da transparentnost in pravičnost pogosto štejeta več kot absolutni znesek denarja, ki ga zaposleni prejme ter ugotavlja razloge za neopustitev tradicionalnih metod nagrajevanja, ki se po njegovem mnenju kažejo v strahu managementa pred izgubo nadzora zaposlenih. Intenzivnost motivacije zaposlenega in tako tudi uspešnost pri delu je v določenem obdobju odvisna le od ustrezne vloge managerja, od tega koliko in kako zaposlenega spodbuja, mu omogoča prave in pravočasne informacije ter zaupa. Gre za to, kako manager svoje zaposlene obravnava. Ključen je torej tudi manager in ne vedno denar, ki ga zaposleni prejme za opravljeno delo. Gruban (2008) meni, da nagrajevanje ni matematični algoritem ali zgolj in samo strokovno vprašanje, temveč je pravi recept pogled skozi čustveno in psihološko optiko, v kateri so kritične predvsem ugotovitve da boljša plača ne zagotavlja avtomatično večje zavzetosti za delo, uspešni in neuspešni sodelavci so enako prepričani, da si zaslužijo boljše plačilo, saj neuspešni sodelavci niso dovolj objektivni glede vrednosti svojega dela, denarne nagrade brez slehernega globljega notranjega pomena pa niso primerna spodbuda. Gruban (2008) opozarja tudi na to, da primerjave plač zaposlenih med seboj lahko zelo razburkajo čustva in odnose, pomembno pa je tudi, da so kriteriji za nagrade jasni.

Po mnenju Grubana (2008) je edina prava formula optimalna kombinacija denarnih in nedenarnih spodbud. Psihološke nagrade so torej vsaj enako pomembne kot denar. Denar pa je motivator le, če gre za občuten znesek in ne napitnino, kadar nagrade niso v rednih časovnih intervalih ter ko gre za posebne in ne vsakodnevne dosežke. V vsakem nasprotnem primeru denar deluje kot higienik po Herzbergovi dvofaktorski teoriji – naredi nas lahko nezadovoljne, a nas ne more motivirati sam po sebi (Gruban, 2008).

3.1 RAZISKAVA PODJETJA MCKINSEY

McKinsey, ena iz med vodilnih svetovnih svetovalnih družb, ki se ukvarja s svetovanjem globalnim podjetjem, vladam in različnim institucijam, je leta 2009 objavila študijo o dejavnikih, ki najbolj vplivajo na motivacijo in zavzetost zaposlenih. V globalni anketi, katere rezultati so prikazani v Tabeli 1, je sodelovalo 1047 managerjev, zaposlenih in vodilnih sodelavcev iz različnih gospodarskih panog.

Tabela 1: McKinsey globalna raziskava o motiviranju

	Učinkovitost nagrade	Pogostost uporabe nagrade
	% anketirancev, ki so odgovorili z »ekstremno učinkovit način motiviranja« ali »zelo učinkovit način motiviranja«	% anketirancev, ki so odgovorili z »vedno se uporablja« ali »večino časa se uporablja«
Denarne nagrade		
Bonus	60	68
Povečanje plače	50	61
Možnost odkupa delnic	32	24
Nedenarne nagrade		
Pohvale in priznanja	67	63
Pozornost vodilnih	63	41
Možnost vodenja projektov	62	54

M. Dewhurst, M. Guthridge, & E. Mohr, Motivating people: Getting beyond money, (2009).

Dewhurst, Guthridge in Mohr (2009) trdijo, da so se nedenarne spodbude odrezale bolje kot 3 najpogostejše denarne ugodnosti, te so bonusi za rezultate, povečanje osnovne plače in nagrade v obliki delniških opcij. To velja v primeru, da imajo zaposleni že zadovoljiv dohodek. Večina denarnih nagrad naj bi namreč zagotovila kratkoročno spodbudo oziroma energijo za doseganje ciljev, kar ima lahko uničujoče posledice za podjetje. Med nedenarnimi oblikami spodbujanja in motiviranja zaposlenih najbolj visoko kotirajo pohvala neposredno nadrejenega (sestanki z managerjem »ena na ena« oziroma individualni sestanki), pozornost vodij in možnost sodelovanja ali vodenja v posebnih projektih. Individualni sestanki so se izkazali za zelo uspešne in močne motivatorje, saj se zaposleni tako počutijo bolj cenjene. Nasprotno prilagodljiv delovni čas, večje število prostih dni ter skupinski sestanki predvsem v kriznih časih niso dosegli tako dobrih rezultatov kot individualni sestanki z managerjem. Pozornost vodij oziroma managerjev je pomembna predvsem kadar moramo zadržati zaposlenega iz skupine talentiranih sodelavcev. Možnost vodenja projektov redno uporablja samo polovica vseh podjetij iz raziskave, čeprav je to zelo močna spodbuda za navdihovanje in motiviranje zaposlenih. Take priložnosti pokažejo na zaposlene, ki imajo vodstvene sposobnosti oziroma jim jih pomagajo razviti ter imajo dolgoročno korist za celotno podjetje. Ta vrsta nagrade daje zaposlenim občutek, da so del prihodnosti podjetja. V splošnem nedenarne nagrade zaposlenim dajejo občutek, da jih njihovo podjetje ceni in ponuja priložnost za razvoj kariere. Raziskava je pokazala, da se nedenarnih oblik nagrajevanja še vedno premalo poslužuje, razloge za to pa pripisuje managerjem in njihovi zadržanosti do

takšnih pristopov zaradi stereotipa, da je denar še vedno najboljši motivator in tisto kar v resnici šteje. Poleg tega nedenarne nagrade terjajo praviloma veliko več časa za ukvarjanje in sodelovanje z zaposlenimi ter predanosti strani managementa kot pa denarne nagrade, kar posledično pomeni tudi pomanjkanje interakcije med zaposlenimi in managerji ter škodo podjetju in zaposlenim.

3.2 RAZISKAVA PODJETJA MERCER

Mercer je globalno podjetje, ki se ukvarja s svetovanjem, sprejemanjem dejavnosti v izvajanje in investicijskimi projekti. Svojim strankam pomaga pri raziskavah predvsem na področju človeškega kapitala. Peter Muir, svetovalec za ravnanje s človeškimi viri pri podjetju Mercer, izpostavlja problem nagrajevanja zaposlenih za njihove dosežke. Muir meni, da se v zadnjem času nedenarne nagrade vedno bolj uporabljajo v javnem sektorju. Raziskava podjetja Mercer je pokazala, da so glavni faktorji, ki zaposlene pritegnejo na določeno delovno mesto v javnem sektorju zanimivo delo, ugled podjetja, družinskemu življenju prijazne navade in dejavnost podjetja. Najpomembnejši razlogi, ki zaposlene zadržijo na določenem delovnem mestu v javnem sektorju so narava dela, dobri delovni odnosi, prijazno delovno okolje in fleksibilni pogoji deli. Denarne nagrade se v tej raziskavi niso uvrstile med najpomembnejše 4 razloge, ki zaposlenim prinašajo zadovoljstvo z zaposlitvijo. Podobno raziskavo je Mercer naredil tudi za zasebni sektor, kjer so se med najpomembnejše faktorje, ki zaposlenim prinašajo zadovoljstvo uvrstili kultura podjetja, možnost razvoja kariere, ugled in tudi denarne nagrade. Faktorji, ki zaposlene zadržijo pri določenem podjetju pa so v zasebnem sektorju prav tako kultura podjetja, izobraževanje in razvoj na delovnem mestu, priznanja za dosežke in denarne nagrade. Muir trdi, da nedenarne nagrade lahko nadomestijo denarne samo do določene meje. Po mnenju Muirja so ljudje zadovoljni z delom v javnem sektorju dokler razlika med plačami javnega in zasebnega sektorja ni prevelika. Podobno velja tudi za zasebni sektor. Denar je sicer v anketi dosegel večje število glasov v zasebnem sektorju, kot pa v javnem, vendar začne v kombinaciji z nezanimiv delom, slabimi pogoji dela in nefleksibilno obliko dela hitro izgubljati na moči. Potrebno je torej vzpostaviti ravnotežje med uporabo denarnih in nedenarnih nagrad. Prava kombinacija le teh je ključ do pritegnitve in zadržanja dobrih kadrov.

SKLEP

Zaradi vedno večje kompleksnosti podjetij in panog ter vedno večje konkurence na trgu, učinkovite in inovativne tehnike motiviranja in nagrajevanja pridobivajo na pomenu. Danes tradicionalni modeli nagrajevanja niso več dovolj za razvoj uspešnih, konkurenčnih kadrov, zato v ospredje prihajajo nove tehnike motiviranja in nagrajevanja. Cilj diplomskega dela je pokazati, da so nedenarne stimulacije zaposlenih učinkovite in nujno potrebne, zato analiziram različne motivacijske teorije, od najstarejše do sodobnih motivacijskih teorij, ter opredeljujem različne vrste denarnih in nedenarnih nagrad. Na slednje sem se še posebej osredotočila, saj jih v zadnjem delu diplomskega dela povezujem z raziskavama globalnih

svetovalnih podjetij McKinsey in Mercer ter ugotovitvami 2-eh avtorjev, ki se ukvarjata z raziskovanjem pomena nedenarnega motiviranja in nagrajevanja v praksi.

Raziskovanje različnih motivacijskih teorij pokaže, da je vsem teorijam skupen določen motiv oziroma tisto nekaj kar nas motivira za določeno dejanje. Lahko je to prisila, stanje pomanjkanja, grožnja, potreba, želja in podobno. Managerjeva naloga pa je ugotoviti kaj določenega zaposlenega motivira ter uporabiti primerno motivacijsko teorijo. Herzbergova motivacijska teorija uvršča plačilo k higienikom, torej k dejavnikom, ki vplivajo le na stopnjo nezadovoljstva. Če ukinemo prisotnost higienikov, bo to vplivalo na povečanje nezadovoljstva med zaposlenimi, v kolikor pa so higieniki prisotni, to ne motivira zaposlenih. Sodeč po Herzbergovi teoriji nas denar torej ne motivira, v primeru pomanjkanja oziroma slabega plačila pa vpliva na nezadovoljstvo. Tudi z analizo ekonomske teorije motiviranja pridem do podobnih ugotovitev glede denarja kot motivatorja. Problem motiviranja zaposlenih z denarjem opredeljuje ekonomska teorija motivacije tako, da trdi, da ko določena oblika delitve denarja postane ustaljena, jo zaposleni sprejemajo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane. Ekonomska motivacija pa tudi ne deluje enako na vse skupine zaposlenih. Zaposleni, ki opravljajo lahka, enostavna in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svojo eksistenco, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od zaposlenih, ki prejemajo tolikšne zaslužke, da njihov obstoj ni ogrožen.

McKinseyeva raziskava v tretjem delu diplomskega dela pokaže na uspešnost nedenarnih nagrad, kot so možnost vodenja projektov, pohvale in priznanja ter pozornost vodij. V anketi so namreč tovrstne nagrade dosegle boljše rezultate kot skupina denarnih nagrad med katerimi so bonus, povečanje plače ter možnost odkupa delnic. Podobnega mnenja sta tudi Brane Gruban in John McArthur, ki tudi poudarjata in svetujeta uporabo nedenarnih nagrad. Svetovalno podjetje Mercer podobno ugotavlja, da so faktorji, ki pomagajo podjetjem zadržati kadre predvsem nedenarne narave, ti so kultura podjetja, izobraževanje in razvoj na delovnem mestu, zanimivo delo in podobno. Potrebno pa je vzpostaviti ravnovesje med nedenarnim in denarnim nagrajevanjem. Vsem mnenjem avtorjev in raziskavama pa je skupen pogoj, da ima zaposleni, ki ga želimo motivirati z nedenarno nagrado že zagotovljeno plačilo, ki ne ogroža njegove eksistence.

LITERATURA IN VIRI

1. Čibej, A., J., Damjan, J., Možina, S., Prašnikar, J., Repovž, L., Reščič, V., Rozman., R., Valenčič, D., Zajc., T., & Zupan, N. (1992). *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: CISEF.
2. Dewhurst, M., Guthridge, M., & Mohr, E. (2009). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly*. Najdeno 3. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.mckinseyquarterly.com/Motivating_people_Getting_beyond_money_2460
3. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. London: Pearson Education limited.
4. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje*. Ljubljana: Planet GV.
5. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učea se organizacija Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Gruban, B. (2008). Sistemi nagrajevanja zaposlenih: zakaj denar (ne) deluje? *Dialogos. Strateške komunikacije*. Najdeno 12. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih/>
7. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Lipičnik, B. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, d.d..
12. McArthur., J. (1973). Is motivation by money still fashionable?. *Management Review*, 62 (5), 64 – 65.
13. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
14. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
15. *McKinsey&Company*. Najdeno 3. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/>
16. *Mercer: consulting, outsourcing, investment*. Najdeno 3. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.mercer.com/homepage.htm?siteLanguage=100>
17. Muir, P. (b.l.). When money is not enough: the power of non-financial rewards. Najdeno 3. avgust 2011 na spletnem naslovu <http://www.ceoforum.com.au/article-detail.cfm?cid=6201&t=/Peter-Muir-Mercer-Human-Resource-Consulting/When-money-is-not-enough-the-power-of-nonfinancial-rewards#>
18. *Nedenarne nagrade zaposlenim učinkovitejše?*. Najdeno 12. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/mckinsey/>

19. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Najdeno 12. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>
20. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
22. Zupan, N. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.