

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV POŠTENEGA SISTEMA NAGRAJEVANJA NA MOTIVACIJO  
MANAGERJEV**

Ljubljana, marec 2014

TINA CILENŠEK

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Tina Cilenšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Vpliv poštenega sistema nagrajevanja na motivacijo managerjev, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sergejo Slapničar.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MOTIVACIJA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Opredelitev pojmov motiv in motivacija.....	2
1.2 Vrste motivov in motivacije .....	4
1.3 Teorije motivacije.....	5
1.3.1 Maslowova motivacijska teorija .....	6
1.3.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija .....	7
1.3.3 McGregorjeva motivacijska teorija.....	8
1.3.4 Vroomova teorija pričakovanja.....	8
1.3.5 Leavittova motivacijska teorija.....	9
1.3.6 Alderferjeva teorija ERG .....	10
1.3.7 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela.....	11
1.3.8 Frommova motivacijska teorija .....	12
1.3.9 Teorija samouresničitve .....	12
1.4 Motivacijski modeli.....	13
1.4.1 Model pričakovanj .....	13
1.4.2 Model enakosti .....	14
1.4.3 Model pravičnosti .....	15
1.5 Povezava med motivacijo in zadovoljstvom .....	16
<b>2 SISTEM NAGRAJEVANJA .....</b>	<b>16</b>
2.1 Nagrajevanje managerjev .....	18
2.2 Vrste nagrad in sestava managerskih plač.....	20
2.2.1 Vrste nagrad .....	20
2.2.1.1 Denarne in nedenarne nagrade .....	20
2.2.1.2 Zunanje in notranje nagrade .....	21
2.2.2 Sestava managerskih plač .....	22
2.3 Pregled študij o povezanosti shem nagrajevanja z motivacijo .....	25
2.3.1 1970–1979: pojavi nekaterih kritik .....	25
2.3.2 1980–1989: premik k managementu motivacije in uresničevanju strategije podjetja.....	26
2.3.3 1990–1999: strategija in globalizacija .....	27
2.3.4 2000–2010: strategija in nadaljevanje Herzbergove teorije.....	28
2.4 Načini nagrajevanja .....	28
2.5 Poštenost sistema nagrajevanja .....	29
2.6 Oblikovanje uspešnega sistema nagrajevanja.....	32
<b>3 RAZISKAVA VPLIVA POŠTENOSTI SISTEMA NAGRAJEVANJA NA MOTIVACIJO MANAGERJEV .....</b>	<b>34</b>
3.1 Predhodne raziskave .....	34
3.2 Namen raziskave.....	36
3.2.1 Hipoteze in raziskovalni model.....	36

3.2.2	Opis podjetja .....	37
3.2.2.1	Narava poslovanja in dejavnost .....	38
3.2.2.2	Zgodovina razvoja podjetja.....	38
3.2.2.3	Vizija in strategija podjetja .....	39
3.2.2.4	Učinkovita organizacijska struktura.....	39
3.2.2.5	Nagrajevanje in ocenjevanje zaposlenih .....	40
3.2.3	Opis vzorca .....	40
3.2.4	Opis spremenljivk.....	40
3.2.5	Opis uporabljenih metod preverjanja zanesljivosti modela.....	42
3.2.6	Rezultati in razprava .....	44
3.2.7	Omejitve raziskave .....	47
<b>SKLEP.....</b>		<b>48</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>50</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Temeljni motivacijski proces .....	4
Slika 2:	Hierarhija delovne motivacije.....	6
Slika 3:	Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije.....	10
Slika 4:	Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.....	11
Slika 5:	Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo.....	12
Slika 6:	Preprosti model pričakovanja .....	14
Slika 7:	Teorija pravičnosti .....	15
Slika 8:	Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja .....	17
Slika 9:	Trikotnik poštenosti .....	30
Slika 10:	Strukturni model .....	37
Slika 11:	Proučevani model z vrednostmi T-testa.....	46

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	7
Tabela 2:	Vrednosti Cronbachove alfe.....	43
Tabela 3:	Mere zanesljivosti proučevanega modela .....	44
Tabela 4:	Opisna statistika .....	44
Tabela 5:	Strukturni model.....	46

## UVOD

Sistem nagrajevanja managerjev ima v podjetju pomembno vlogo, saj vključuje nagrade, ki jih dobijo zaposleni za uspešno opravljeno delo. Hkrati predstavlja nadzorni mehanizem, s katerim je moč vplivati na odločanje managerjev, ki naj bi delovali v korist podjetja. Vsak posamezni manager si želi, da bi sistem nagrajevanja v podjetju zaznaval kot čim bolj poštenega, saj je od tega odvisno, kako motiviran bo, in posledično to, kako uspešno in učinkovito bo deloval. Pošten sistem nagrajevanja bi moral biti oblikovan tako, da bi bolj nagradil tiste managerje, ki so bolj učinkoviti in uspešni pri svojem delu v primerjavi s tistimi, ki so pri delu manj učinkoviti in uspešni (Gagne & Forest, 2008, str. 226–227).

Managerji gledajo na poštenost sistema na več načinov: opazujejo distributivno in proceduralno poštenost. O distributivni poštenosti govorimo, ko posameznik zazna svoje plačilo kot pošteno v primerjavi z drugimi, pri proceduralni poštenosti pa managerji vrednotijo svoje plačilo kot pošteno, če postavljen sistem nagrajevanja zaznavajo kot pošten (Hartmann & Slapničar, 2012a, str. 4283). Številne študije kažejo na to, da so tisti managerji, ki čutijo, da so obravnavani pošteno, bolj motivirani in učinkoviti pri svojem delu kot tisti, ki svoje delovno okolje zaznavajo kot nepošteno.

Po najnovejših teorijah je motivacija managerjev odvisna od poštenega merjenja uspešnosti in nagrajevanja (Gagne & Forest, 2008, str. 226). Psihologi, ki so vrsto let analizirali koncept motivacije, so ugotovili, da je mogoče ločiti dva koncepta motivacije, in sicer notranjo in zunanjo (Van Herpen, Van Praag & Cools, 2005, str. 304). Zaposleni so notranje motivirani, ko opravljajo določeno aktivnost, ker jim je ta zanimiva in ker jim prinaša osebno zadovoljstvo, v nasprotju s tem pa zunanja motivacija zahteva interakcijo med aktivnostjo in nagradami, kot so materialne ali ustne nagrade. V tem primeru motivacija ne izvira iz aktivnosti same, temveč iz zunanjih dejavnikov, ki so neposredno povezani z aktivnostjo (Schmid & Adams, 2008, str. 61).

Ker razmerje med notranjo in zunanjo motivacijo glede na poštenost sistema nagrajevanja še ni bilo preučevano, na primeru vzorca managerjev v podjetju Danfoss Trata, d. o. o., (v nadaljevanju Danfoss Trata) analiziram pomembnost distributivne in proceduralne poštenosti sistema nagrajevanja za notranjo in zunanjo motivacijo. Pomembno je omeniti tudi to, da na notranjo in zunanjo motivacijo vpliva še mnogo drugih dejavnikov, vendar se v magistrskem delu osredotočim le na te, ki sem jih omenila. Na osnovi postavljenega strukturnega modela, ki ga analiziram, poskušam potrditi postavljene hipoteze.

Cilj magistrskega dela je potrditi postavljene hipoteze, ki se nanašajo na razmerje med notranjo in zunanjo motivacijo glede na poštenost sistema nagrajevanja, in sicer na osnovi vzorca managerjev v podjetju Danfoss Trata, ter oblikovati priporočila za sistem merjenja uspešnosti na osnovi dobljenih rezultatov.

Magistrsko delo je zasnovano kot teoretično-empirična obravnava izbranega področja na osnovi študije proučevanega primera. Izhajam predvsem iz znanstvenih člankov slovenskih in tujih avtorjev, objavljenih v tujih znanstvenih revijah. Magistrsko delo je sestavljeno iz treh temeljnih poglavij. Prvi dve sta teoretični, zadnje pa je empirično. Uvodu sledi prvo poglavje, v katerem se osredotočim na opredelitev pojma motivacija, opišem vrste motivacije, nadaljujem s teorijami motivacije in motivacijskimi modeli, na koncu pa opredelim še povezavo med motivacijo in zadovoljstvom. V drugem poglavju se osredotočim na sheme nagrajevanj. Na začetku opišem sistem nagrajevanja managerjev, vrste nagrad in sestavo managerskih plač, nato pa podrobneje opredelim povezanost shem nagrajevanja z motivacijo skozi čas. Opišem tudi načine nagrajevanja in poštenost sistema nagrajevanja, na koncu pa se osredotočim na to, kako oblikovati uspešen sistem nagrajevanja. Tretje poglavje magistrskega dela predstavlja empirično analizo proučevanega modela na vzorcu managerjev v podjetju Danfoss Trata, kamor vključim predhodne raziskave, povezane s to temo, opišem namen raziskave, nato pa se osredotočim na postavitve hipotez in raziskovalnega modela, opišem podjetje in proučevani vzorec ter spremenljivke. Nadaljujem z opisom uporabljenih metod raziskovanja in podam izsledke oziroma rezultate raziskave, ki jim sledita razprava in razlaga omejitev pri raziskavi. V sklepu povzamem ključne ugotovitve magistrskega dela.

## **1 MOTIVACIJA**

### **1.1 Opredelitev pojmov motiv in motivacija**

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »*motus*«, ki pomeni gibanje (Birkenbihl, 1994, str. 114). Različni avtorji na različne načine definirajo pojem motivacije. Uhan (2000, str. 11) navaja, da motiv predstavlja hotenje oziroma razlog, da posameznik deluje. Uspešnost posameznika je odvisna tudi od njegovega znanja, ki ga uporablja pri uresničevanju svojih ciljev. Motivacija tako predstavlja usmeritev aktivnosti posameznika k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov in je hkrati ponavljajoči se spodbujevalni proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo, usmerjeno k uspešnosti ter osebni in strokovni rasti zaposlenih. Motivacijo lahko opišemo tudi kot pripravljenost vložiti napor za doseg zastavljenih ciljev, če vloženi napor zadovolji določene potrebe posameznikov, oziroma tudi kot način pritiska na posameznika ali skupino, kaj naj naredi oziroma kaj mora narediti, kot najbolje zmore. Za to obstajajo različna motivacijska sredstva, ki jih imenujemo motivacijski dejavniki ali faktorji.

Jakopec (2007, str. 37) pravi, da motivacija pomeni doseganje ciljev oziroma rezultatov, ki izhajajo iz potreb in vrednot posameznika, zato dober manager pomaga zaposlenim spreminjati njihove potrebe v želje po dosežkih pri delu. Če nimamo motivacije, ne moremo učinkovito opravljati aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je motivacija pri

delu velikega pomena, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim delo predstavlja izziv s prevzemanjem odgovornosti za doseg tako osebnih ciljev kot tudi ciljev podjetja.

Lawler III (1993, str. 6) meni, da motivacija predstavlja vpliv posameznika na to, na kakšen način vloži napor v določeno aktivnost. Pri tem pa samo napor ni dovolj, saj je učinkovitost rezultat kombinacije napora in sposobnosti posameznika, kot so talentiranost, izkušnje in usposobljenost. Lipovec (1987, str. 109) opredeljuje motivirano delovanje kot delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti določeno potrebo. Latham in Pinder (v Zapata-Phelan, Colquitt, Scott & Livingston, 2009, str. 93) definirata motivacijo kot nabor energijskih sil, ki sprožijo določeno vedenje in določajo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje. Vroom (v Gagne & Forest, 2008, str. 226) definira motivacijo kot zavedanje posameznikovih prepričanj in zaznavanj vedenj ter rezultatov in vpliva vrednosti teh rezultatov na zaposlenega.

Ne glede na to, da različni raziskovalni pristopi opredeljujejo motivacijo na več načinov, so vsi skladni z opredelitvijo, da je motivacija (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 15–16):

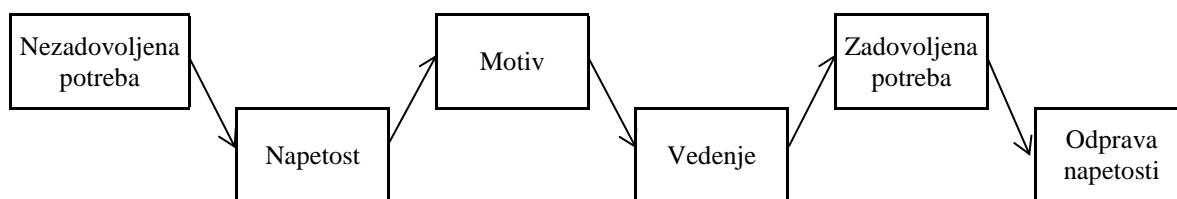
- občutena ali doživljana napetost, ki je usmerjena k nekemu ciljnemu objektu,
- notranji proces, ki vpliva na smer, intenzivnost in vztrajnost k cilju usmerjenega vedenja,
- določena želja, potreba oziroma hotenje, ki spodbudi usmerjeno vedenje k cilju, oziroma povedano drugače, motivacija predstavlja psihološki proces, ki se nanaša na vedenje in z njim povezana čustva, misli, stališča, pojmovanja, prepričanja in ostale vsebine.

Pomembne komponente motiviranega delovanja tako predstavljajo (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 16):

- povečano delovanje energije,
- moč, vztrajnost in učinkovitost vedenja,
- usmerjenost k cilju,
- spreminjanje vedenja.

Posameznik ima v svojem življenju veliko različnih potreb, ki v njegovem organizmu povzročajo določeno napetost. Napetost sama po sebi ne vodi do rešitve potrebe, ampak samo nakazuje na njen obstoj in na to, da jo moramo zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje napetosti, ki ga je povzročila potreba. Za motivacijo lahko zato ugotovimo, da je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresnitvi. Temeljni motivacijski proces je predstavljen na Sliki 1 (Treven, 2001, str. 124–125).

*Slika 1: Temeljni motivacijski proces*



Vir: S. Treven, *Mednarodno organizacijsko vedenje*, 2001, str. 125.

## 1.2 Vrste motivov in motivacije

Poznamo več vrst motivov in motivacije. Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v našem življenju, ločimo med t. i. primarnimi in sekundarnimi motivi. **Primarni motivi** so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, da preživi. Tovrstni motivi so prirojeni, ločimo jih na potrebe in psihološke motive. Potrebe so lakota, žeja, spolnost, potreba po spanju, agresivnost, strah ipd., med psihološke motive pa štejemo zaščito, raziskovanje, uveljavljanje, ugajanje, borbenost ipd. **Sekundarni motivi** pa so tisti, ki v primeru, če so zadovoljeni, človeku prinašajo zadovoljstvo, v primeru, če niso, pa ne ogrožajo njegovega življenja. So priučeni in se razlikujejo od človeka do človeka. Z drugimi bedami jih imenujemo tudi socialni motivi, saj so pridobljeni z izkušnjami in vzgojo. Med temi motivi so pomembni storilnost, moč, prosocialni motivi, motivi konformnosti in številni drugi specifični motivi (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 22–23; Lipičnik, 1998b, str. 156).

Glede na nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive. **Podedovani motivi** so tisti, ki jih posameznik prinese s seboj na svet, **pridobljeni motivi** pa so tisti, ki jih pridobi v življenju (Lipičnik, 1998b, str. 156).

Glede na razširjenost med ljudmi motive razvrstimo na **univerzalne motive**, ki jih srečujemo pri vseh posameznikih, **regionalne motive**, ki jih srečujemo samo na določenih območjih, in na **individualne motive**, ki jih srečujemo samo pri posameznih ljudeh (Lipičnik, 1998b, str. 156–157).

V okviru raziskave magistrskega dela je zame zelo pomembna opredelitev notranje in zunanje motivacije. **Notranja motivacija** obstaja, ko nam opravljena naloga služi kot nagrada zaradi občutka zadovoljstva in užitka. Notranje motivirano vedenje se tako odraža zgolj zaradi aktivnosti same, ki se nam zdi zanimiva, in težnje posameznika, da išče novosti in izzive za uveljavitev svojih zmožnosti. Zaposleni so tako pod določenimi pogoji pripravljene prevzeti naloge za takojšnje zadovoljstvo, pa čeprav bodo nekatere opravljene brez denarnega plačila. **Zunanja motivacija** se nanaša na opravljanje aktivnosti z namenom, da bi z dosegom zelenega rezultata dosegli še nekaj več kot le notranje zadoščenje. Pri tem so pomembne materialne ali ustne nagrade, tako da zadovoljstvo ne izhaja iz aktivnosti same, temveč iz zunanjih vplivov, do katerih vodi aktivnost (Gagne &



Deci, 2005, str. 331; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004, str. 995; Van Herpen et al., 2005, str. 307; Zapata-Phelan et al., 2009, str. 94).

Tema notranje motivacije je predmet številnih študij in raziskav. Deci et al. (1999) je preiskoval notranjo motivacijo v svojih preizkusih teorije samouresničitve, ki se nanaša na to, kako izpolnitev specifičnih potreb posameznikov vpliva na vedenje (Zapata-Phelan et al., 2009, str. 94). Čeprav veliko študij zapostavlja potencialni učinek notranje motivacije, avtorji teorije agenta poudarjajo pomembnost negativnega psihološkega vpliva sistema nagrajevanja na vedenje zaposlenih. Teorija izrivanja (Frey, 1997), ki se nanaša na kognitivno teorijo vrednotenja (Deci, 1975), predstavlja vezni člen med notranjo motivacijo in teorijo agenta. Teorija izrivanja namreč trdi, da lahko pod določenimi pogoji učinek zunanjih dejavnikov (npr. denarnega nagrajevanja) negativno vpliva na notranjo motivacijo. Ko agent zazna negativni zunanji vpliv nadzora, začuti, da deluje pod pritiskom, zato mu notranja motivacija začne upadati. Temu pravimo učinek izrivanja. Enega izmed dejavnikov zmanjševanja notranje motivacije lahko pripišemo tudi izrivanju posameznikove kreativnosti. Po drugi strani pa se, ko agent zazna zunanji vpliv informiranja ali podpiranja, s tem okrepi njegovo sprejemanje nadzora, stopnja notranje motivacije pa začne naraščati. Temu procesu pravimo učinek vrivanja (Van Herpen et al., 2005, str. 306–307).

Do leta 1960 je prevladovala teza, da sta zunanja in notranja motivacija med seboj neodvisni in da naj bi bila učinkovitost posameznika najvišja takrat, ko sta obe motivaciji med seboj združeni. Številne študije kažejo tudi na to, da bi lahko zunanje nagrade izrinile notranjo motivacijo, še posebej tam, kjer je večina zaposlenih notranje motivirana. Spet druge pa kažejo na to, da naj bi bila plača pomemben motivacijski dejavnik in da zunanje nagrade nimajo negativnega vpliva na notranjo motivacijo (Oh & Lewis, 2009, str. 158–159). Prav tako naj bi bili zaposleni, ki so plačani po uspešnosti, bolj notranje motivirani od tistih zaposlenih, ki prejemajo fiksno mesečno plačilo (Gagne & Forest, 2008, str. 226). Tisti posamezniki, ki so bolj notranje motivirani, naj bi imeli boljšo koncentracijo in zmožnost učenja ter naj bi bili bolj prilagodljivi in kreativni od posameznikov, ki so bolj zunanje motivirani. Hackman in Oldham prav tako trdita, da naj bi bila notranja motivacija pozitivno povezana s kakovostjo opravljenega dela (Zapata-Phelan et al., 2009, str. 96).

### **1.3 Teorije motivacije**

Različne motivacijske teorije so nastale zaradi dejstva, da so ljudje že od nekdaj želeli ugotoviti in pojasniti dogajanja v času motivacije. Ker ne moremo trditi, da so učinki motiviranega oziroma nemotiviranega posameznika pri delu raziskana zadeva, so nam tako v veliko pomoč pri pojasnjevanju problematike. Veliko število motivacijskih teorij je nastalo, ker je pojem motivacije opredelilo veliko različnih avtorjev na veliko različnih načinov. Motivacijske teorije predstavljajo temeljno izhodišče za oblikovanje in izbiro

motivacijskega modela pri motiviranju zaposlenih (Jakopec, 2007, str. 41; Uhan, 2000, str. 11 in 22). V nadaljevanju tako predstavljam le nekatere pomembnejše.

### 1.3.1 Maslowova motivacijska teorija

Maslow je postavil trditev, da posamezne človekove potrebe nastajajo v določenem zaporedju. Kot je razvidno iz Slike 2, temeljne človekove potrebe predstavljajo fiziološke potrebe in dokler niso zadovoljene, človek ostalih potreb praktično nima. Takoj ko so te potrebe zadovoljene, potrebe po varnosti postanejo naslednji motivacijski dejavnik. Ko se zadovoljijo, nastanejo socialne potrebe, zatem potrebe po spoštovanju in nazadnje potrebe po samouresničevanju. Za preučevanje motivacije in motiviranosti je pomembna trditev Maslowa, da zadovoljena potreba posameznika ne motivira več (Uhan, 2000, str. 23).

*Slika 2: Hierarhija delovne motivacije*



*Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 116.*

Ta teorija je za managerje zelo uporabna, saj lahko z njo na osnovi vprašalnikov v zvezi s tem, kaj motivira zaposlene v določenem podjetju in v določenem času, ugotovijo, na kaj so zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi. Ugotovitve lahko nato uporabijo pri določanju instrumentov za vplivanje na njihovo motivacijo. Napačno bi bilo sklepati, kaj zaposlene motivira in kaj ne, saj se stopnje občutljivosti skozi čas spreminjajo. Nekateri strokovnjaki so mnenja, da postajajo potrebe zaposlenih v industrializiranem svetu vse bolj podobne, spet drugi pa menijo, da sta managersko vedenje in vedenje zaposlenih odvisna od kulturnih okoliščin (Lipičnik, 1998b, str. 164–165).

### 1.3.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzberg je razvil teorijo, vezano na delovno motivacijo, in sicer na osnovi ugotovitve, da nekatere delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo v primeru, če so odsotne, njihova prisotnost pa ne prinaša nikakršnega zadovoljstva. Menil je, da ima posameznik dve vrsti potreb, ki sta med seboj neodvisni ter vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Tako je vse motivacijske dejavnike razdeli v dve skupini, zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija (Herzberg, 1987, str. 113; Lipičnik, 1998b, str. 168; Uhan, 2000, str. 24–25):

- **motivatorji** so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in posameznike spodbujajo k večjemu trudu za delo. Če so zadovoljni, prinašajo zadovoljstvo, v primeru, če niso, pa ne prinašajo nezadovoljstva. Med motivatorje uvrščamo zanimivo delo, uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, osebni razvoj, odgovornost, strokovno usposabljanje, napredovanje in zadovoljstvo pri delu;
- **higieniki** so tisti dejavniki okolja, ki s svojo prisotnostjo ne povzročajo zadovoljstva, če pa jih ni, povzročajo nezadovoljstvo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. To so tisti dejavniki, ki se navezujejo na zaslužek, položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, organizacijo, medsebojne odnose, delovni nadzor in delovne razmere.

Herzberg je prišel tudi do ugotovitve, da skoraj ne obstaja dejavnik, ki bi bil samo motivator ali samo higienik (Lipičnik, 1998b, str. 168). Temeljni elementi dvofaktorske teorije so predstavljeni v Tabeli 1.

*Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije*

<b>Higieniki</b>	<b>Motivatorji</b>
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

*Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 117.*

Raziskave na osnovi te teorije so pokazale njeno utemeljenost pri vodilnih in v primeru, ko imajo zaposleni zadovoljene osnovne potrebe. Na osnovi teh ugotovitev bi lahko postavili trditve, da zaslužek deluje hkrati kot higienik, in sicer pri zelo zadovoljenih osnovnih potrebah, in tudi kot motivator pri malo zadovoljenih osnovnih potrebah. Model

Herzbergove motivacijske teorije ne ustreza tistim, ki menijo, da so njihovi zaslužki prenizki (Uhan, 2000, str. 25–26).

Za managerje je ta teorija pomembna zato, ker se lahko zavedajo dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče pri posameznikih vzbuditi odzive oziroma aktivnosti, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročiti zadovoljstvo, ki odstrani odvečne napetosti in posameznikovo aktivnost usmeri v delo. Katero vrsto dejavnikov bo manager uporabil, je odvisno od konkretnega stanja v podjetju (Lipičnik, 1998b, str. 169).

### 1.3.3 McGregorjeva motivacijska teorija

McGregorjeva motivacijska teorija je nastala v povezavi z motivacijo v podjetjih, velja pa tudi za druge skupine ljudi (Birkenbihl, 1994, str. 115).

Po McGregorjevi motivacijski teoriji ločimo dve skrajni možnosti vedenja posameznika, zato je teoriji poimenoval teorija X in teorija Y. **Teorija X** trdi, da je povprečen posameznik po naravi len in zato ne želi delati, delu pa se izogne, če je le možno. Zaradi tega je treba posameznike stalno nadzirati, jih priganjati k delu in jim groziti s kaznimi. Brez posredovanja managementa so posamezniki pasivni in tudi cilji podjetja zanj nimajo nobenega pomena. Takšni ljudje iščejo varnost, imajo nizke ambicije, bežijo pred odgovornostjo in če je le možno, iščejo formalna navodila za delo. **Teorija Y** pa v nasprotju s teorijo X predpostavlja, da delo za posameznika predstavlja tako naravno stvar kot igra ali počitek. Motivacija, sposobnost prevzemanja odgovornosti in vedenje, usmerjeno k doseganju ciljev, so že prisotni v posameznikih, naloga managementa pa je zaposlenim pomagati spoznati in razvijati te značilnosti. Posamezniki se bodo pri doseganju želenih ciljev sami kontrolirali in usmerjali, zato kaznovanje in zunanja kontrola nista potrebni. Takšni posamezniki zelo radi delajo, sami iščejo odgovornost za delo in jo z veseljem prevzemajo. Na njih lahko najboljše vplivamo z omogočanjem osebnega razvoja in nagrajevanjem (Benčik, 2010, str. 44).

### 1.3.4 Vroomova teorija pričakovanja

Vroomovo teorijo pričakovanja uvrščamo med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Posameznik se namreč odloča za vedenje na osnovi privlačnosti ciljev in subjektivne ocene verjetnosti, da bo to vedenje pripeljalo do zastavljenega cilja. Če si posameznik prizadeva doseči želene cilje, s tem postane tudi motiviran. Pri oblikovanju modelov, s katerimi je Vroom želel razjasniti posameznikovo zadovoljstvo pri delu, si je pomagal s tremi temeljnimi pojmi (Lipičnik, 1998b, str. 167–168):

- **valenca** predstavlja privlačnost cilja oziroma posameznikovo usmerjenost k cilju. Lahko je pozitivna, kar pomeni, da posameznika cilji privlačijo, ničelna je v primeru, ko je oseba do cilja ravnodušna, negativna pa takrat, ko se posameznik želi izogniti cilju,
- **instrumentalnost** predstavlja povezavo med dvema ciljema, ki nastane takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči cilj zaradi tega, da bi dosegel naslednjega, zanj pomembnejšega,
- **pričakovanje** predstavlja posameznikovo subjektivno doživljanje vedenja oziroma cilja in prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do zastavljenega cilja.

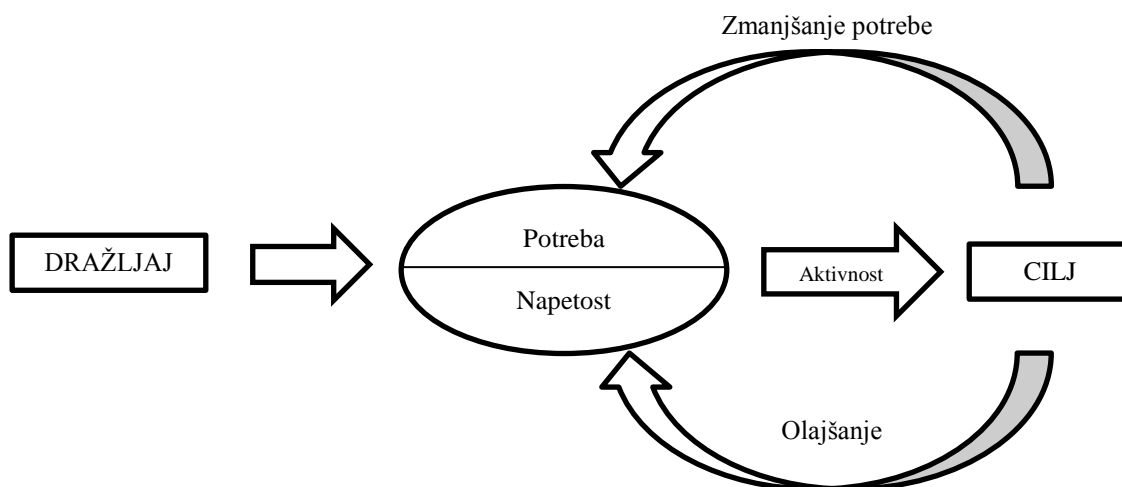
Temeljno izhodišče te teorije predstavlja teza nasprotujočih si ciljev podjetja in zaposlenih. Vsako podjetje želi doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, interes zaposlenega pa ni v tem, da bi vedno dosegal svojo najvišjo možno uspešnost. Vsak zaposleni ima namreč lastne cilje, kot so npr. visok zaslužek, napredovanje, ugodne delovne razmere ipd. (Uhan, 2000, str. 26).

Vroom v svoji motivacijski teoriji razlikuje med individualnimi cilji posameznikov in cilji podjetja. Cilji podjetja se kažejo v visoki produktivnosti, nizkih stroških poslovanja, visoki akumulativnosti ipd. Z uresničitvijo teh ciljev lahko tudi zaposleni dosežejo svoje cilje, npr. višji zaslužek, boljše delovne razmere ipd. Ta model je uporaben v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Če lahko zaposleni dosegaajo svoje cilje in interese mimo ciljev in interesov podjetja, to pomeni, kot trdi Vroom, da bodo obšli cilje in interese podjetja (Uhan, 2000, str. 26).

### 1.3.5 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je poskušal razložiti sistem delovanja motivov bolj na splošno. Kot je razvidno iz Slike 3, po njegovem modelu celoten proces sproži **potreba**, ki pomeni spremenljivo stanje in zahteva aktivnost. Ker gre za pomanjkanje nečesa, to stopnjo imenujemo faza pomanjkanja. **Napetost** je stanje, ki sledi potrebi, pri katerem gre za zavestno, subjektivno odsliskavanje potrebe in načina, kako doživljamo to potrebo. Vsaka potreba pa je usmerjena k določenem **cilju**, ki predstavlja proces oziroma pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša, prinese olajšanje in zmanjša napetost. **Aktivnost**, ki je lahko motorična, intelektualna ali senzorična, povzročata potreba in napetost skupaj. Končna stopnja v modelu je **olajšanje**, ki predstavlja subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja (Lipičnik, 1998b, str. 167).

Slika 3: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998b, str. 166.

Ta shema pomaga managerjem razumeti celoten proces in stopnje motivacijskega cikla, iz katerega lahko sklepa, katerim aktivnosti mora posvetiti posebno pozornost in katerim ne. Zaposlenemu mora omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bo kasneje doživel olajšanje, saj brez tega ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne (Lipičnik, 1998b, str. 167).

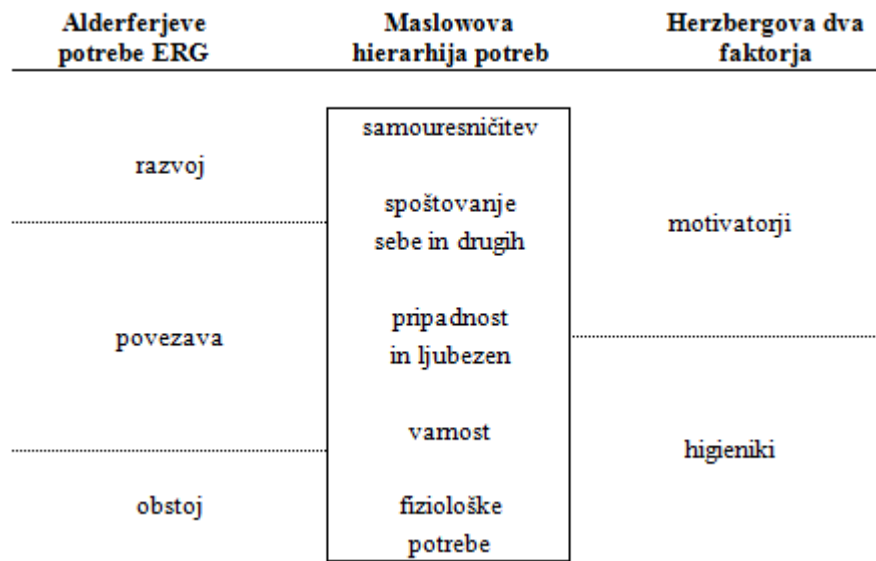
### 1.3.6 Alderferjeva teorija ERG

Alderfer je dopolnil Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo s tem, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Tudi sam se je zavedal, da je potrebe ljudi treba razvrstiti v skupine, kjer pomembno razliko predstavljajo potrebe na nižjih in višjih ravneh. Določil je tri skupine osnovnih potreb, zato je teorijo poimenoval teorija ERG (angl. *existence, relatedness, growth*), kar lahko prevedemo kot (Treven, 1998, str. 118):

- potreba po obstoju,
- potreba po povezovanju z drugimi ljudmi,
- potreba po razvoju.

Kot je razvidno iz Slike 4, se potrebe po obstoju nanašajo na izpolnjevanje osnovnih zahtev, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi ustrezajo Maslowovim socialnim potrebam in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na hotenje posameznika, da bi ga drugi ljudje spoštovali. Potreba po razvoju pa vključuje notranjo komponento Maslowovih potreb po spoštovanju in samouresničevanju. Iz Slike 4 je razvidna tudi povezava obeh omenjenih teorij skupaj s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo (Treven, 1998, str. 119).

Slika 4: Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo



Vir: S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 119.

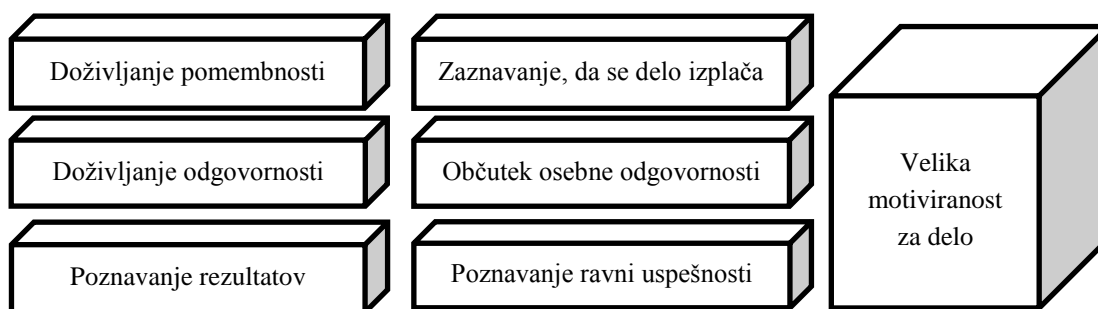
Teorija ERG nima tako stroge ločnice hierarhije kot Maslowova. Teorija upošteva tudi individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da na prednost zadovoljenih potreb vplivajo tudi različno kulturno okolje, izobrazba posameznika in njegove družinske vezi (Treven, 1998, str. 119).

### 1.3.7 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si za temeljno vprašanje postavlja, na kakšen način lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Model ponazarjajo tri psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo dela. Iz Slike 5 je razvidno, da kjer zaposleni doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo izplača in da ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da posameznik dobi občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pripomore k temu, da spozna raven svoje uspešnosti (Lipičnik, 1998b, str. 169–170).

Posameznik je zadovoljen sam s seboj zaradi uspešno opravljenega dela takrat, ko so vsi trije pogoji izpolnjeni. Čim bolj so vsa tri stanja izpolnjena, bolj uspešni so zaposleni pri svojem delu. Takoj ko eno stanje ni izpolnjeno, s tem pade tudi motivacija. Temeljno izhodišče obeh avtorjev je, da ljudje delajo dobro samo v primeru, ko so zadovoljni z delom (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975, str. 58).

Slika 5: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998b, str. 169.

### 1.3.8 Frommova motivacijska teorija

Fromm je poskušal najti odgovor na vprašanje, zakaj ljudje sploh delajo. Odkril je, da zaradi dejstva, ker bi radi nekaj imeli oziroma nekaj bili. Prvi so osredotočeni k pridobivanju materialnih dobrin, drugi pa bi se radi uveljavili in dosegli ugled v družbi. Teorija je uporabna, ko izbiramo orodje za motiviranje. Posameznike, ki se bolj nagibajo k »imeti«, je lažje motivirati z materialnimi orodji, medtem ko tiste, ki se bolj nagibajo k »biti«, lažje motiviramo z nematerialnimi orodji (Lipičnik, 1998b, str. 170).

Za managerje je teorija pomembna zaradi tega, da znajo izbrati pravo motivacijsko orodje za posameznega zaposlenega, in sicer tako, da nagradijo tiste, ki bi radi napredovali, in tiste, ki bi bili radi nagrajeni materialno. V neskrainih primerih je treba najti takšno razmerje pri nagrajevanju zaposlenih, da bo to na njih delovalo motivacijsko (Lipičnik, 1998b, str. 171).

### 1.3.9 Teorija samouresničitve

V okviru teorije samouresničitve ločimo med avtonomno in nadzorovano motivacijo. Avtonomnost vključuje delovanje z občutkom hotenja na osnovi izbranih izkušenj. Po besedah filozofov, npr. Dworkina (1988), avtonomnost pomeni odobritev posameznikovih dejanj z najvišjo stopnjo presoje. Notranja motivacija je tako ena izmed dejavnikov avtonomne motivacije. Ko se posamezniki lotijo aktivnosti, ki jim je zanimiva, jo izvajajo popolnoma prostovoljno. V nasprotju pa nadzorovanost vključuje delovanje z občutkom nujnosti izvršiti aktivnost. V zgodnjih študijah je bila uporaba zunanjih nagrad tista, ki je povzročila nadzorovano motivacijo. Teorija samouresničitve domneva, da se avtonomna in nadzorovana motivacija razlikujeta v pogojih njunega regulacijskega procesa in izkušenj, zato predlaga, da so lahko vedenja posameznikov značilna glede na stopnjo, do katere je motivacija avtonomna oziroma nadzorovana (Gagne & Deci, 2005, str. 333–334).



## 1.4 Motivacijski modeli

Z namenom, da bi pri zaposlenih dosegli pričakovano vedenje, moramo pri oblikovanju motivacijskih modelov upoštevati značilnost posameznih motivacijskih teorij, saj se zaposleni vedejo zelo različno, ko skušajo zadovoljiti osebne potrebe oziroma doseči svoje cilje. Pri oblikovanju motivacijskih modelov je treba paziti na občutja zaposlenih, saj lahko zelo hitro spreminjajo zaželeni vzorec vedenja (Jakopec, 2007, str. 44).

Nobena izmed predstavljenih teorij ne more razložiti, zakaj se posamezniki vedejo na toliko različnih načinov, ko poskušajo zadovoljiti svoje potrebe in doseči svoje cilje. Ponujajo nam samo različne elemente, iz katerih lahko sestavimo motivacijski model. Ta predstavlja konstrukcijo, sestavljeno iz več različnih elementov, ki spodbuja ravnanje z namenom, da bi lahko pri posameznikih izzvali odzive, ki jih želimo. Če želimo pri posameznikih doseči želeno aktivnost, lahko uporabimo mehanizem, ki smo ga dobili kot razlago posamezne motivacijske teorije, če pa želimo, da bodo ljudje v prihodnosti določeno aktivnost ponavljali, pravimo, da želimo oblikovati želeni vzorec vedenja. Oblikovati moramo takšen motivacijski model, ki bo izzval želeno vedenje posameznikov in hkrati omogočil, da se bo to vedenje ponavljalo, ko bo potrebno (Lipičnik, 1998b, str. 171).

### 1.4.1 Model pričakovanj

Model pričakovanj temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na predpostavki, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje. Pričakovanje je rezultat motivacije, zato so posamezniki zadovoljni, če se njihovo pričakovanje uresniči. Visoka pričakovanja so posledica visoke motivacije, visoka razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Ljudem tako ne bi smeli vzbujati napačnih pričakovanj oziroma jim obljubljeni tistega, česar ne bi mogli izpolniti (Lipičnik, 1998b, str. 172).

Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisna od dveh dejavnikov, in sicer je eden povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila posledica, drugi pa s privlačnostjo posledice za določenega posameznika. Ta model tako vključuje tri spremenljivke (Treven, 1998, str. 123):

- **privlačnost**, ki predstavlja pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici oziroma nagradi za opravljeno delo,
- **odnos vedenje–posledica**, ki predstavlja stopnjo, do katere je posameznik prepričan, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želene posledice ali cilja,
- **odnos napor–vedenje** pa predstavlja verjetnost, s katero posameznik predvideva, da ga bo določen napor pripeljal do določenega vedenja.

Poenostavljen model pričakovanj prikazuje Slika 6, iz katere je razvidno, da je posameznik za določeno vedenje oziroma delo motiviran le toliko, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje cilje (Treven, 1998, str. 123–124).

*Slika 6: Preprosti model pričakovanja*



Vir: S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 124.

Teorija pričakovanj je pomembna zato, ker poudarja pomen nagrad, ki bi morale biti za posameznika privlačne. V posameznem podjetju bi morali namreč vedeti, kolikšno vrednost zaposleni pripisujejo nagradam. Prizadevati bi si morali zaposlene nagradjevati z nagradami, ki jih ti zaznavajo kot privlačne (kot so plača, varnost, prijateljski odnosi, zaupanje, dodatne ugodnosti, možnost uporabe lastnih spretnosti ipd). Naslednji problem, ki ga ta teorija obravnava, se navezuje na pričakovano vedenje pri posamezniku, zato bi morali biti zaposleni seznanjeni s tem, kaj se od njih pričakuje in kako bodo nagrajani. Ta teorija se ukvarja tudi s problemom, ki se nanaša na posameznikova pričakovanja. Če bo zaposleni pričakoval ustrezno nagrado za izpolnitev zastavljenih ciljev, si bo tudi bolj prizadeval pri opravljanju aktivnosti (Treven, 1998, str. 124).

#### 1.4.2 Model enakosti

Enakost predstavlja temeljno vodilo ravnanja s človeškimi zmogljivostmi. Zaposleni namreč pričakujejo, da bodo od podjetja dobili približno toliko, kolikor so mu dali. Z občutkom enakosti ali neenakosti lahko pojasnimo, kako se posamezniki odzovejo, ko občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več oziroma manj, kot so si dejansko zaslužili. Občutek neenakosti izvira iz več različnih razlogov in se najbolj očitno kaže pri plačah. Če zaposleni dobi občutek, da podjetju daje več, kot od njega dobiva, dobi občutek neenakosti, ki ga lahko zmanjša na več načinov (Lipičnik, 1998b, str. 172–173):

- ovira delovni proces,
- zmanjšuje intenziteto dela,
- zahteva pošteno plačilo, kar pomeni takšno, ki ustreza razmerju med višino plače in vložki,
- predčasno prekinja delo in povečuje odsotnost z dela,
- poskuša prepričevati kolege, da si pri delu manj prizadevajo.

Občutek neenakosti lahko povzroči velike težave pri intenziteti dela, kar pa je treba zmanjšati na najnižjo možno raven. Obstaja več načinov za zmanjševanje občutka nepoštenosti in neenakosti, npr. (Lipičnik, 1998b, str. 174):

- poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene,
- prepoznavanje temeljev za doživljanje neenakosti v primerjavi med danim in prejetim,
- pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnovne primerjave,
- posamezno odgovarjanje zaposlenih,
- poročanje zaposlenim o drugih prispevkih,
- primerjanje sedanjih in preteklih dosežkov zaposlenih,
- natančen opis prejemkov glede na različne ravni uspešnosti,
- organiziranje sestankov z namenom spoznati zaposlene.

### 1.4.3 Model pravičnosti

Model pravičnosti se v veliki meri opira na Adamsovo teorijo, ki poudarja pomen pravičnosti na delovnem mestu. Zaposleni namreč primerjajo svoje vložke in prejeme z vložki in prejemi ostalih v podjetju, saj se zavedajo, v kakšnem razmerju so njihovi prejemi za opravljeno delo s tistim, kar so vložili v delo. Ko posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju z drugimi, ga prevzame občutek zadovoljstva, saj meni, da je bil obravnavan pošteno. V primeru, ko ta razmerja niso enaka, občuti nepoštenost, saj se zaveda, da je bil za svoje delo nagrajen preveč oziroma premalo. Navedena razmerja in primerjave so razvidna iz Slike 7 (Treven, 1998, str. 125).

*Slika 7: Teorija pravičnosti*

<b>Primerjave razmerij</b>		<b>Spoznanje</b>	
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}}$	<	$\frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	nepravičnost zaradi premajhne nagrade
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}}$	=	$\frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	pravičnost
$\frac{\text{prejemki zaposlenega}}{\text{vložki zaposlenega}}$	>	$\frac{\text{prejemki drugih}}{\text{vložki drugih}}$	nepravičnost zaradi prevelike nagrade

*Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 125*

Ko zaposleni občutijo, da so obravnavani nepošteno, to poskušajo zmanjšati na enega izmed šestih načinov (Lipičnik, 1998b, str. 175):

- povečujejo svoje prispevke, da bi s tem opravičili višje nagrade, ko občutijo, da so nagrajeni bolj kot drugi,

- zmanjšujejo svoje prispevke, da bi s tem nadomestili nižjo nagrado, ko občutijo, da so nagrajeni manj kot drugi,
- poskušajo doseči nadomestilo po zakonitih oziroma drugih poteh, kot je predčasno zapuščanje dela ipd.,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- resničnost želijo izkriviti s tem, da bi bila različna obravnava zaposlenih videti poštena,
- zapuščajo delodajalce, če se nepoštenost ne odpravi.

## 1.5 Povezava med motivacijo in zadovoljstvom

Zaposleni imajo pri delu postavljene cilje, za katere se trudijo, da bi jih dosegli. Kadar jim ti cilji predstavljajo dovolj velik izziv, postanejo bolj motivirani, da bi jih dosegli. Ko je delo dobro opravljeno in tudi nagrajeno, se pri posamezniku poveča zadovoljstvo in posledično tudi pripadnost ciljem in podjetju (Locke & Latham, 1990, str. 240). Herzbergove raziskave kažejo, da so najboljši motivatorji tisti, ki motivirajo zaposlene tako, da svoje delo opravljajo z vsem svojim srcem. Mednje uvrščamo dosežke, priznanja in odgovornost. To so nagrade, ki motivirajo zaposlene na delovnem mestu in so hkrati tudi razlog za zadovoljstvo na delovnem mestu (Gores, 2000, str. 30). Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu so (Svetlik, 1998, str. 156):

- vsebina dela (zanimivo delo, možnost izobraževanja in napredovanja),
- samostojnost pri delu (samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje pri delu),
- plača, dodatki in ugodnosti,
- vodenje in organizacija dela (dodeljevanje pohval, pripomb in priznanj),
- odnosi pri delu (dobro delovno vzdušje, sproščena komunikacija),
- ugodne delovne razmere.

## 2 SISTEM NAGRAJEVANJA

Sistem nagrajevanja je eden ključnih komponent managementa človeških virov, ki vključuje tako denarne kot tudi nedelarne nagrade, ki jih zaposleni prejmejo za uspešno opravljeno delo. Predstavlja nekakšne vrste kontrolni mehanizem, s katerim delodajalec vpliva na vedenje delojemalca, da bi čim bolj deloval v njegovo korist (Gagne & Forest, 2008, str. 226–227). Oblikovanje sistema nagrajevanja se mora poistovetiti z osnovno obliko podjetja in slogom njegovega upravljanja, hkrati pa mora biti tesno povezano s postavljeno strategijo podjetja (Lawler III, 1993, str. 34; Otley, 1999, str. 374).

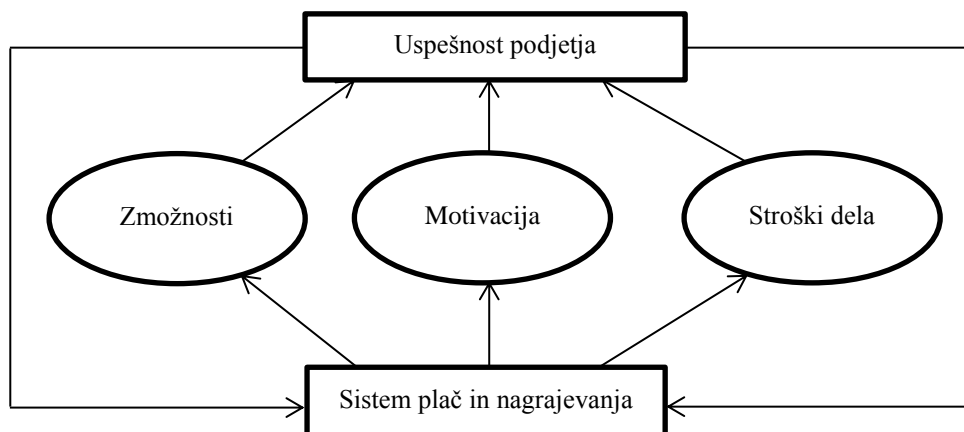
Sistem nagrajevanja pogosto pomeni usklajeno politiko, procese in prakso določenega podjetja z namenom, da bi nagradili svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in odgovornosti. Podjetja oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru politike nagrad in

strategije. Sistem nagrajevanja torej vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998a, str. 247). Nagrajevanje predstavlja pomemben dejavnik pri konkurenčnosti in uspešnosti podjetja, saj vpliva tako na obseg zmožnosti v podjetju kot tudi na motivacijo in obvladovanje stroškov dela (Zupan, 2002, str. 320). Je edini način pridobivanja pripadnosti zaposlenih podjetju in hkrati tudi edini pošteni vir plačila najboljših zaposlenih (Gagne & Forest, 2008, str. 226).

Sistem nagrajevanja predstavlja proces, ki pretvori strateške poslovne cilje v aktivnost in deluje kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi. Če je učinkovit, poleg razdelitvene funkcije denarja odraža tudi prispevke posameznikov in gradi lojalnost podjetju. Vsako podjetje želi z ustreznim načinom nagrajevanja vplivati na uspešnost poslovanja. Kot je razvidno iz Slike 8, lahko to stori na tri načine (Zupan, 2001, str. 118):

- lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju,
- lahko vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti,
- s pomočjo plačnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela.

*Slika 8: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja*



*Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih, 2001, str. 118.*

Struktura sistema nagrajevanja se mora prilagajati posameznemu podjetju. Če je podjetje močno odvisno od timskega dela, dodeljene nagrade pa temeljijo na ravni posameznikov, bo to privedlo do razdora ekipe. Zaradi napetosti med člani se lahko celo zgodi, da nekateri člani ekipe zavestno uničujejo prizadevanja drugih. Če je ekipa uspešno dosegla želeni rezultat, potem jo je treba pošteno nagraditi. Neustrezno strukturirani sistemi nagrajevanja so tisti, ki se ne ujemajo s cilji družbe ali z njeno uspešnostjo. Rezultat tega je prepogosto nezadovoljstvo namesto navdiha, motivacije in boljšega delovanja. Ko podjetja izplačujejo

nagrade tistim, ki si jih niso zaslužili, prispevajo k občutku nepoštenosti, zaradi česar je težje prepoznati, motivirati in nagraditi resnično izjemne izvajalce (Gores, 2000, str. 31).

Sistem nagrajevanja naj ne bi bil samo statična struktura nagrad, temveč dinamičen sistem, ki spodbuja nagrajevanje dosežkov in zajema (Merkač Skok, 2005, str. 199):

- finančne nagrade (fiksno in spremenljivo plačo),
- nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj),
- ugodnosti pri delu,
- sistem nagrajevanja delovne uspešnosti,
- procese merjenja (vrednotenja dela posameznika, vrstni red ravni ugodnosti),
- motiviranje,
- dodatke (nagrade za vloge, pristojnosti, zmožnosti, izkušnje),
- sisteme nagrajevanja (spodbujevalno, sinhronizirano),
- postopke (varovanje učinkovitosti sistema, razvijanje odnosov kadrov do plač),
- učinkovit nadzor obstoječega sistema nagrad (splošen pregled, vrsta podjetja, analiza kulture, analiza življenjskega cikla, analiza sistema nagrad, postavljanje ciljev in projektno načrtovanje in ravnanje).

Cilj sistema nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja in prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti podjetja. Da bi sistem nagrajevanja na ustrezen način podpiral izvajanje strategije, mora zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pošten,
- stroške dela mora zadržati v dovoljenih okvirih,
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Velike korporacije z več različnimi podjetji imajo lahko postavljenih več sistemov nagrajevanja. Medtem ko si lahko nekatere delijo temeljne filozofije in vrednote, se lahko razlikujejo glede na poslovno okolje, konkurenčne razmere in življenjski cikel izdelka. Tako lahko večvrstno nagrajevanje podpira več kultur ali subkultur v okviru ene korporacije (Kerr & Slocum, 2005, str. 130).

## **2.1 Nagrajevanje managerjev**

Nagrajevanje managerjev predstavlja predmet sodobnih razprav, saj so njihove nagrade v zadnjih treh desetletjih hitro naraščale. Naraščanje managerskih plač in bogatenje visokih slojev na eni strani ter izginjanje srednjega sloja na drugi strani predstavlja resno grožnjo globalizacije. Spet po drugi strani pa lahko naraščanje managerskih plač razložimo z večjo

uspešnostjo podjetij, kar posledično zvišuje končne zneske izplačil, čeprav ostajajo osnovne plače že nekaj desetletij v dokaj nespremenjenih okvirjih. Tudi pri nas je mogoče zaslediti previsoke plače in razmerja med njimi, kar je problematično že zaradi naraščajočega števila brezposelnih in padanja življenjske ravni, kar naj bi še bolj poglobilo nezaupanje med managementom in ostalimi zaposlenimi (Zupan, 2001, str. 232).

Področje nagrajevanja managerjev je del sistema nagrajevanja v podjetjih, ki ga ne urejajo kolektivne pogodbe, saj gre za nagrajevanje managerjev in za sklepanje individualnih pogodb o zaposlitvi z njimi. Managerji naj bi zastopali interese lastnika, zato poskušajo lastniki pri določanju plač in bonitet managerjem vplivati na njihovo motiviranost z višino osnovne plače, variabilnim delom plače za doseganje predvidenih rezultatov in še z vrsto drugih denarnih in nedenarnih stimulacij (Merkač Skok, 2005, str. 220).

Številna podjetja nagrajujejo svoje managerje na osnovi letne dobičkonosnosti, kar ima lahko za posledico ozko usmerjeno vedenje managerjev in prezrte strateške cilje, ki so pomembni za dolgoročno dobičkonosnost podjetja (Lawler III, 1993, str. 14). Nagrade, ki temeljijo izključno na dobičku in drugih finančno-računovodskih rezultatih, naj bi namreč spodbujale managerje, da bi bili namesto na dolgoročno usmerjeni predvsem na kratkoročno uspešnost, saj bi si tako povečevali kratkoročne finančne rezultate v svojo korist, da bi si s tem povečali višino nagrad (Ittner, Larcker & Meyer, 2003, str. 725–726). Za managerje predstavlja plačilo motivacijsko sredstvo le, če je za njih dovolj atraktivno, če izraža resnično vrednost vloženih naporov in če temelji na sistemu, ki je enostaven in razumljiv. Še posebej pomembno je, da mora plačilo slediti rezultatom (Latham & Wexley, 1994, str. 183). Sistem nagrajevanja zagotavlja managerjem izplačila, ki temeljijo na politiki nagrajevanja podjetja in pogosto tudi na individualni uspešnosti (Armstrong, 1999, str. 429).

Oblikovanje poštenega sistema nagrajevanja managerjev postaja vse bolj zapleteno. Njihovo delo postaja vedno bolj zahtevno, obsežnejše in manj predvidljivo, zato ga je zelo težko nadzirati. Zaradi tega dejstva se vse bolj v ospredje postavlja teorija agenta, katere osnovni namen je, kako lastniki podjetja zagotovijo, da se managerji obnašajo v skladu z njihovimi interesi in ne samo z lastnimi težnjami, kako doseči čim večje osebne koristi. Tako naj bi bila pogodba o nagrajevanju managerjev tista, ki naj bi predstavlja učinkovito orodje usklajevanja med interesi lastnikov in managerjev. Če povzamemo, lahko nagrajevanje managerjev opredelimo kot orodje za urejanje odnosov med lastniki in managerji, pri tem pa ne smemo pozabiti, da ima pri oblikovanju nagrajevanja vpliv tudi država. V gospodarsko razvitih državah je njena vloga sicer posredna, kar pomeni, da managerske plače uravnava preko vzvodov davčne politike. To običajno ne vpliva samo na višino plače, temveč bolj na njeno sestavo, saj spodbuja plačilo za uspešnost, izraženo v delnicah oziroma delniških opcijah (Zupan, 2001, str. 233).

Pri pogodbi med lastniki in managerji gre torej za urejen sistem, ki je sestavljen iz (Slapničar, 2003, str. 60):

- meril uspešnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev lastnikov,
- ciljnih vrednosti posameznih meril, ki jih lastniki zastavijo upravi z namenom, da bi jo spodbudili, da doseže določen variabilni delež nagrade oziroma si ohrani položaj,
- vrednosti in oblike nagrad, ki bodo izplačane v primeru, če bodo cilji uresničeni.

Cilji sistema nagrajevanja managerjev so (Armstrong, 1999, str. 429):

- povečati zunanjo motivacijo in s tem uspešnost poslovanja,
- nagraditi prispevke posameznikov,
- pozornost managerjev usmeriti na kritične dejavnike uspeha podjetja in na doseganje zastavljenih ciljev,
- zagotoviti, da je nagrajevanje konkurenčno,
- omogočati, da managerji delijo blaginjo poslovanja.

## 2.2 Vrste nagrad in sestava managerskih plač

### 2.2.1 Vrste nagrad

V zadnjih letih so se nagrade bistveno spremenile, saj vedno več zaposlenih dobiva plačila v kombinirani obliki fiksne plače in bonusov. Kombinirano nagrajevanje namreč omogoča stabilnost v zaslužkih in večjo neposredno motivacijo, saj zaposleni točno vedo, da so njihovi dohodki premo sorazmerni z doseženimi rezultati (Merkač Skok, 2005, str. 195–196). V nadaljevanju opisujem značilnosti denarnih in nedenarnih nagrad kot tudi notranjih in zunanjih nagrad.

#### 2.2.1.1 Denarne in nedenarne nagrade

**Denarne nagrade** vključujejo osnovno plačo, ki je fiksna, dodatke k plači in stimulacijo, ki je spremenljiva (Gagne & Forest, 2008, str 226). Denarne nagrade ločimo v dve skupini. V prvo uvrščamo neposredna plačila v denarju, kot je osebni dohodek, v drugo skupino pa razna zavarovanja, ugodnosti pri najemanju kredita ipd. (Merkač Skok, 2005, str. 195). Študije so pokazale, da imajo denarne nagrade lahko pozitiven učinek na učinkovitost zaposlenih, dokler so dovolj visoke (Konstantinos, 2010, str. 618). Plača zato ni učinkovit motivator, temveč le začasno povečuje zadovoljstvo, ki pa se zaradi večjih osebnih potreb hitro spreminja v nezadovoljstvo (Jakopec, 2007, str. 40).



**Nedelarne nagrade** vključujejo ugodnosti oziroma bonitete, od katerih so nekatere zakonsko zahtevane (npr. invalidsko zavarovanje in zavarovanje za primer brezposelnosti), druge pa prepuščene lastni presoji (npr. zaščita dohodka, wellness programi in programi pomoči zaposlenih) (Gagne & Forest, 2008, str 226).

Nedelarne nagrade so določene preko managementa uspešnosti, in sicer s/z (Yiannis, Ioannis & Nikolaos, 2009, str. 910):

- priznanji,
- zagotavljanjem možnosti za uspeh,
- razvojem spretnosti in načrtovanjem kariere,
- krepitevijo delovnih mest, ki vsebuje bistvene dejavnike motiviranja (zadovoljstvo in rezultati na delovnem mestu ipd.),
- uresničevanjem individualnih ciljev in ciljev podjetja.

#### 2.2.1.2 Zunanje in notranje nagrade

**Zunanje nagrade** so pomembne za pritegnitev in ohranitev zaposlenih za določen čas, povečanje navora in zmanjšanje nezadovoljstva na delovnem mestu. Hkrati so številne študije od leta 1971 naprej pokazale, da lahko zunanje nagrade obvladujejo vedenje zaposlenih (Armstrong, 1999, str. 56; Deci, Koestner & Ryan, 1999, str. 627). Sistem managementa uspešnosti opredeljuje zunanje nagrade kot (Yiannis et al., 2009, str. 910):

- plačilo, ki temelji na posameznikovih zaslugah,
- plačilo, ki temelji na spretnostih,
- plačilo, ki temelji na znanju,
- plačilo, ki temelji na timskih zaslugah,
- delitev dobička, ki temelji na učinkovitosti organizacijske ravni,
- posebne nagrade in bonuse, ki so povezani s posebnimi dosežki.

**Notranje nagrade**, ki so povezane z odgovornostjo, doseganjem rezultatov in dela samega, lahko imajo dolgoročni in bolj globok vpliv na motivacijo, zato mora sistem nagrajevanja vključevati kombinacijo obeh (Armstrong, 1999, str. 56).

Porter in Lawler (1968) sta mnenja, da so za učinkovito delovanje pomembne tako notranje kot tudi zunanje nagrade, ker naj bi vplivale na zadovoljstvo pri delu. To naj bi dosegli z reorganizacijo delovnih mest, da bi postala bolj zanimiva in posledično bolj notranje nagrajena, z zunanjimi nagradami, kot so višje plače in napredovanja, pa bi pripomogli k učinkovitejšem delovanju. Notranje in zunanje nagrade tako predstavljajo nekakšen dodatek, ki prinaša zadovoljstvo pri delu (Gagne & Deci, 2005, str. 331).

## 2.2.2 Sestava managerskih plač

Plačilo managerjev je sestavljeno iz več delov. To so osnovna plača, variabilni delež, ki je odvisen od izpolnjevanja zastavljenih ciljev, kratkoročne in dolgoročne spodbude ter ugodnosti (Lipičnik, 1998b, str. 192; Merkač Skok, 2005, str. 222–225; Slapničar, 2003, str. 64; Zupan, 2001, str. 234–235):

- **osnovna plača** predstavlja pogodbeno dogovorjeno gotovinsko plačilo za opravljanje dela, ki je odvisno tudi od vrednosti managerjevih zmožnosti na trgu dela. Osnovna plača je raven fiksne plače, ki lahko predstavlja osnovo za dodatke, za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Prilagajati bi se morala notranjim in zunanjim razmeram plač. Notranja razmerja so določena s hierarhijo podjetja, zunanja pa z razmerami na trgu. Alternativno se lahko določijo tudi s pogajanjem oziroma s sklenitvijo individualne pogodbe. Osnovna plača managerjev je odvisna od več različnih dejavnikov. Predstavlja tudi izraz konkurenčnosti na trgu, kjer imajo določeni managerji z dobrimi referencami višjo ceno od ostalih. Tudi razmerje in višina plač v določenem podjetju imata pri tem vpliv. Pomembno je tudi primerno razmerje med plačami na različnih ravneh managementa in »preskok« med plačami po kolektivni oziroma individualni pogodbi. Čeprav se v razmerah lastninskih razmerij ne daje toliko pozornosti temu, kako določiti višino osnovne plače posameznemu managerju, je to mogoče narediti na tri različne načine:
  - v sklopu ugotavljanja zahtevnosti dela v podjetju, izkustveno oziroma z uporabo ustrezne metode v primerjavi z ostalimi znotraj istega podjetja,
  - določanje osnovne plače na osnovi povprečnih plač v podjetju (problemi se kažejo v tem, da manjkajo ustrezni kriteriji, kateri večkratnik povprečne plače uporabiti oziroma kaj dejansko upoštevati kot povprečje v podjetju),
  - zneskovna določitev osnovne plače (v tem primeru se je treba med seboj dogovoriti o pravicah in dolžnostih obeh pogodbenih strank, kjer se tudi manager obveže, da bo dosegel določene ekonomsko merljive rezultate);
- **variabilna plača** predstavlja različne nagrade za uspešnost in spodbuja tako kratkoročne kot tudi dolgoročne učinke. Kombinacija obeh naj bi namreč vplivala na managerja tako, da pri sprejemanju poslovnih odločitev ne bi imel v mislih samo kratkoročnih učinkov. Dolgoročne nagrade naj bi imele velik vpliv na pripadnost managerja podjetju in preprečile, da bi postal mobilni tekmeč;
- **kratkoročne ali enoletne spodbude oziroma nagrade** predstavljajo razni bonusi, udeležba pri dobičku ipd. Na njihovi osnovi naj bi prihajalo do velikih razlik v plači med posamezniki na istih ravneh v podjetju. Te razlike naj bi bile pokazatelj uspešnega dela in bi motivirale tako tiste, ki so veliko dosegli, kot tudi tiste, ki niso. Za kratkoročne spodbude je značilno, da se lahko ugotavljajo na letni ravni oziroma nekajkrat letno, zelo redko pa mesečno. Kratkoročne spodbude počasi izgubljajo odstotek v strukturi plače. Sem uvrščamo bonuse, materialne in nematerialne nagrade. To so nagrade za dosežke, ki so določene po vnaprej določenih in merljivih kriterijih,

enkrat ali večkrat letno, pripadajo pa po večini posameznikom, ki pomembno vplivajo na rezultate poslovanja. V javnem sektorju in v neprofitnih podjetjih se ne izplačujejo. Kjer obstaja možnost izplačila bonusa, je osnovna plača po navadi nižja. Vezane so na doseganje letnih poslovnih ciljev in so praviloma izplačane v gotovini;

- **dolgoročne spodbude in kapitalski načrti:** odstotek dolgoročnih spodbud se v strukturi osnovne plače povečuje in v nekaterih okoljih celo močno presega znesek osnovne plače. Vezane so na dolgoročno uspešnost podjetja in so praviloma izplačane v obliki delnic ali delniških opcij, odvisno od davčne zakonodaje v državi, in sicer predvsem zaradi interesov lastnika, da bi se managerji dolgoročno vezali na učinek svojih odločitev na poslovanje podjetja. Druge oblike dolgoročnih spodbud predstavljajo tudi bonusni načrti, ki so izplačani v delnicah podjetja, načrti udeležbe v dobičku organizacije, načrti varčevanja v podjetju (npr. nakup vrednostnih papirjev za managerja, ki jih dobi, ko se upokoji);
- **različne ugodnosti:** deležni so jih tudi drugi zaposleni, vendar jih vodilni zaposleni prejmejo v veliko večjem obsegu (npr. življenjsko in pokojninsko zavarovanje). Managerji poleg tega pogosto dobijo še nekatere druge ugodnosti (npr. dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ipd.);
- **izjemne ugodnosti:** povezane so lahko z delom v podjetju (npr. razkošna pisarna, posebna jedilnica, rezervirano parkirišče ipd.) oziroma s poslovanjem zunaj podjetja (npr. avto, plačilo članarin v klubih in združenjih, plačilo razkošnih hotelskih in prometnih storitev ipd.). Lahko gre tudi za osebne bonitete, ki so praviloma obdavčene (npr. kredite pod ugodnimi pogoji, plačano svetovanje, počitnice, uporabo počitniških objektov podjetja pod ugodnejšimi pogoji ipd.).

Ker se davčna zakonodaja po državah razlikuje, je pri oblikovanju sistema nagrajevanja managerjev treba veliko pozornosti nameniti vsakemu izmed sestavnih delov plač in nagrajevanja (Milkovich & Newman, 1996, str. 590).

Nagrajevanje managerjev v ZDA in v večini evropskih držav določajo posebne komisije, ki morajo najprej opredeliti celotno filozofijo podjetja, vezano na oblikovanje plač in nagrad managerjev, na osnovi katere lahko določijo sestavo in višino plač in nagrad ter merila za njihovo oblikovanje. Člani komisije morajo imeti dovolj znanja in poštenosti. Pri nas je določanje plač in nagrad veliko manj formalno in predloge tako po večini pripravljajo tisti, ki so pristojni za sklenitev individualnih pogodb. Pri tem naj bi upoštevali priporočila Združenja Manager, ki predlaga temeljne smernice za sklepanje individualnih pogodb in priporočeno višino osnovne plače in drugih elementov nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 235).

Plača managerjev je pri nas večinoma fiksna in vezana na že vnaprej določeno vsoto oziroma večkratnik povprečnih plač v podjetju. Osnovna plača je zelo pogosto tudi končna plača, povezava med plačo managerja in njegovimi pristojnostmi in odgovornostmi pa je premalo izražena. Kriteriji za določanje variabilnega dela plačila so zelo redko opredeljeni.

Prav tako je tudi nagrajevanje kratkoročnih in dolgoročnih učinkov dela managerjev redko prisotno (Merkač Skok, 2005, str. 225). Podjetja med seboj tekmujejo za pridobivanje izredno dobrih in sposobnih managerjev, zato naj bi bila osnovna plača s tega vidika povezana s pregledom prejemkov uprav v podjetjih, ki so s tega stališča konkurenčna. Pri nas so ti javni šele od leta 2002 (Slapničar, 2003, str. 64).

Medtem ko je višina osnovne plače fiksna in predvsem v krajših časovnih obdobjih ni odvisna od poslovnih rezultatov, je povezanost med poslovnimi rezultati in variabilnim delom plačila večja in predstavlja motivacijsko gonilo, ki dejansko vpliva na delovanje managerjev. Nagrajevanje managerjev se pri nas ureja šele nekaj let, medtem ko so izkušnje v tujini že tradicionalne. Marsikje že ugotavljajo pomanjkljivosti v tistih rešitvah, ki se pri nas šele uveljavljajo. Velikokrat se postavlja vprašanje, ali naj bi bile plače po individualnih pogodbah postavljene na visok in fiksen znesek osnovne plače, odvisne od plač v podjetju, ali naj bi bile določene vnaprej ali vezane na rezultate. Skupni cilj, ki bi ga dosegli s pomočjo plač po individualnih pogodbah, naj bi bil motivirati managerje, da bi dosegali čim boljše kratkoročne kot tudi dolgoročne rezultate (Merkač Skok, 2005, str. 221–222).

Kot je višina nagrad omejena navzdol, kar pomeni, da se nagrada, ki je pod dogovorjeno spodnjo vrednostjo merila uspešnosti, ne izplača, bi morala biti zato omejena tudi navzgor. Ko bi merilo preseglo zgornji prag vrednosti, naj nagrada ne bi več naraščala, tako da bi bil strošek managerja za podjetje obvladljiv. Z namenom, da bi dosegli dolgoročno skladnost delovanja managerjev in lastnikov, je treba nekatere cilje določiti kot letne, spet druge pa kot dolgoročne strateške cilje, kjer ni nujno, da se za kratkoročne cilje uporabljajo ista merila kot za dolgoročne. Letni bonusi, ki predstavljajo variabilni delež plač, naj bodo vezani na uresničevanje kratkoročnih ciljev, dolgoročne oblike nagrad, kot npr. delniške opcije, pa na dolgoročne cilje (Slapničar, 2003, str. 64).

Ne smemo pozabiti, da različne oblike izplačila nagrad različno motivirajo managerje pri doseganju ciljev lastnikov. Samo jasno oblikovan sistem nagrajevanja pripomore k zbližanju interesov med lastniki in managerji. Najbolj učinkovito obliko nagrajevanja naj bi tako predstavljale delniške opcije, ki so dolgoročni motivator in predstavljajo podelitev pravice upravi do nakupa delnic podjetja po že vnaprej določeni ceni. Nakup teh naj bi bil smiseln le v primeru, ko je tržna cena delnic višja ob nakupu kot ob podelitvi pravice. V primeru, če do rasti cene delnic ne pride, podjetje s tem nima nobenih stroškov, v nasprotnem primeru pa se stroški nagrade povrnejo na račun rasti vrednosti celotnega premoženja, ki ga imajo lastniki (Slapničar, 2003, str. 60 in 64). S tovrstnim nagrajevanjem so se pokazale številne prevare predvsem v odmevnih svetovnih finančnih škandalih, saj so na račun preurejanja računovodskih izkazov povečevali cene delnic. Zaradi tega je tovrstno nagrajevanje predvsem v ZDA v upadu, izpodriva pa ga nagrajevanje z bonusi. Pri nas smo še vedno zelo daleč od njihove prakse, zato o tem še ne moremo razpravljati (Slapničar, Gregorič & Rejc, 2005). Pri tem je treba dodati, da številne slovenske družbe ne kotirajo na

trgu, zato zanje takšna oblika izplačil ne pride v poštev. Pri tistih družbah, ki kotirajo na trgu, pa trenutna kriza postavlja pod vprašaj primernost te oblike nagrajevanja, saj so lahko v podjetju zaposleni novi managerji, ki niso krivi za nastalo situacijo, pač pa so prišli prestrukturirati podjetje.

Plače in nagrade managerjev se v svoji sestavi od ostalih zaposlenih razlikujejo v naslednjih značilnostih (Zupan, 2001, str. 234):

- delež osnovne plače predstavlja občutno manjši del, saj večjega predstavljajo nagrade, ki so vezane na uspešnost,
- manj je dodatkov na plačo, ki izhaja iz delovnih razmer, in več je ugodnosti, ki izhajajo iz managerjevega položaja na hierarhični lestvici.

## **2.3 Pregled študij o povezanosti shem nagrajevanja z motivacijo**

Lahko bi trdili, da so nekatere oblike spodbud v uporabi že stoletja. Ideja o nagrajevanju je poznana že od začetka dvajsetega stoletja, ko so tako znanstveniki kot tudi strokovnjaki strokovno pristopili k zadevi. Zaposlene so začeli spraševati, kaj jih resnično motivira pri delu, prav tako managerje, kaj oni mislijo, da motivira njihove zaposlene (Thor Hilmarsson & Rikhardsson, 2011).

### **2.3.1 1970–1979: pojavi nekaterih kritik**

V začetku 70. let je Levinson (1973) poudaril pomen psihološkega pristopa k motivaciji. Menil je, da je le z razumevanjem globokih psiholoških občutij, stališč, potreb in pričakovanj posameznikov kot tudi managerjev mogoče razviti ustrezne ukrepe za izboljšanje učinkovitosti in povečati občutek zadovoljstva na delovnem mestu. Zaposleni morajo imeti občutek, da ima to, kar počnejo, svoj namen, ki je v skladu s strategijo in cilji podjetja (Thor Hilmarsson & Rikhardsson, 2011).

Tudi Deci (1976) je gradil na motivacijskih teorijah, ki temeljijo na Herzbergovi dvofaktorski teoriji motivacije, in v svojih raziskavah ugotovil, da pri kombiniranju notranjih in zunanjih motivatorjev eni običajno uničujejo druge. Prišel je tudi do dejstva, da so notranji motivatorji močnejši v primerjavi z zunanjimi, čeprav zunanji motivatorji v večini primerov uničujejo notranje in s tem zmanjšujejo motivacijo zaposlenih (Thor Hilmarsson & Rikhardsson, 2011).

Meyer (1975) meni, da je bila večina zaposlenih v podjetjih nezadovoljna s finančnim sistemom nagrajevanja kot tudi z njegovo postavitvijo. Sistemi so bili namreč neproduktivni, saj so večino zaposlenih demotivirali namesto motivirali. Meyer je v svojih raziskavah prišel do tega, da se je največ zaposlenih, ko so morali sami oceniti svoj prispevek, ocenilo kot »nadpovprečno učinkovite«, zato so na osnovi tega prejeli manjši

bonus od pričakovanega ali ga sploh niso prejeli. Pričakovali bi, da so zaposleni to opredelil kot znak, da so potrebne izboljšave njihovega delovanja, vendar to ni bilo tako. Namesto tega so nekateri trdili, da njihova uspešnost ni bila pošteno ocenjena oziroma da njihovi managerji niso bili ustrezno usposobljeni za pošteno dodelitev bonusov. Spet drugi so začeli verjeti, da niso dobili bonusa, ker naj njihovo delo ne bi bilo tako pomembno. To je pripeljalo do tega, da so zaposleni začeli svoje delo opravljati po liniji najmanjšega napora. V primeru, ko obstajajo v igri precejšnji finančni bonusi, se poudarek zaposlenega premakne od svojega dela k nagradi, kar vodi do zmanjšanja učinkovitosti. V okolju, kjer zaposleni tekmujejo s svojimi sodelavci glede bonusov, lahko s tem ustvarjajo nezdravo delovno okolje, saj sodelavce smatrajo za svoje sovražnike. Kot alternativo finančnih in zunanjih nagrad tako Meyer predlaga takšen sistem nagrajevanja, kjer bi se postopno zviševanje plačila dodeljevalo učinkovitim in uspešnim zaposlenim skupaj z napredovanji, večjo odgovornostjo in sposobnostjo, da rastejo s podjetjem (Thor Hilmarsson & Rikhardsson, 2011).

Čeprav je bilo na račun omenjenega sistema nagrajevanja kar nekaj kritik, predvsem dejstvo, da je bil nepošten v nagrajevanju, sta London in Oldham (1977) odkrila, da bi lahko timski sistem ob pravilni organiziranosti nagrajevanja dosegal enake rezultate kot individualni sistem nagrajevanja. Timski sistemi nagrajevanja naj bi imeli to prednost, da združujejo zaposlene, s čimer naj bi se odpravila tudi morebitna nezdrava konkurenca na delovnem mestu (Thor Hilmarsson & Rikhardsson, 2011).

Pri raziskovanju časovnega vpliva na nagrajevanje in motiviranje je Mayes (1978) odkril, da bi majhna nagrada, ki je dana zaposlenemu kmalu po uspešno opravljeni aktivnosti, slednjega verjetno bolj spodbudila k nadaljevanju takšnega vedenja kot pa velika nagrada, dana po tem, ko je od uspešno opravljenosti minilo že nekaj časa. Ti rezultati kažejo na to, da bi morala podjetja poleg izplačevanja velikih letnih bonusov v svojih sistemih nagrajevanja vključevati tudi manjše nagrade, ki bi se zaposlenim izplačevale kmalu zatem, ko dosežejo dobre rezultate (Thor Hilmarsson & Rikhardsson, 2011).

### **2.3.2 1980–1989: premik k managementu motivacije in uresničevanju strategije podjetja**

Do sedaj so bile nagrade v veliki meri vezane na uspešnost posameznega področja – nagrade zaposlenih so bile vezane na rezultate, nagrade managerjev pa na čisti dobiček. Sarin in Winkler (1980) sta predlagala, da bi se nagrade vezale na skupno osnovo meril, pri čemer bi bilo vsako merilo ponderirano glede na njegovo pomembnost. Poleg tega sta predlagala tudi nagrade, ki temeljijo na dosežkih ciljev. Na ta način bi lahko ljudje delovali v smeri dolgoročnega cilja, brez prevelikega vpliva zunanjih dejavnikov. Edino, čemur Sarin in Winkler nista dala poudarka, je bilo določanje ciljev. To je storil Healy (1984), ki je prišel do ugotovitev, da je za managerje, ki so nagrajeni glede na dobiček, bolj verjetno,

da spremenijo računovodske rezultate z namenom povečati poslovni izid (Thor Hilmarsson & Rikhardsson, 2011).

V začetku 80. let se je pozornost od navadnih nagrad zaposlenih preusmerila k nagradam managerjev z namenom, da bi rešili problem agenta in povezali nagrade s strategijo podjetja. Stonich (1980) je predlagal, da morajo podjetja pri postavljanju sistema nagrajevanja gledati na dolgoročni uspeh podjetja in na doseganje strateških ciljev. Sam je zato predlagal tri različne pristope: prvi je uporaba različnih meril, ki so odvisna od različnih strategij, drugi je nagrajevanje dolgoročnega uspeha z izdajo delnic ali delniških opcij za managerje, ki je kasneje postal tudi običajna praksa, tretji pristop pa je zadržanje kapitalskih dobičkov z namenom, da managerji ne bi oklevali pri naložbah, ki so dobre za podjetje na dolgi rok zaradi kratkoročnih ciljev. Rich in Larson (1984) sta proučila idejo merjenja rezultatov na dolgi rok in ugotovila, da je uporaba meril zelo pomembna. Menita, da podjetja pogosto uporabljajo slaba merila in imajo zato slabo zasnovan sistem za merjenje dolgoročnih rezultatov, kar vodi do učinka, ki ni nič boljši od tistih, ki takšnih sistemov sploh nimajo. Po navadi uporabljajo kar priporočena merila za merjenje uspešnosti, kot je npr. ekonomska dodana vrednost (EVA). Balkin (1988) ugotavlja, da je bolj verjetno, da hitro rastoča podjetja uporabljajo kratkoročna merila pri dodeljevanju nagrad, vendar priporočajo, da uporabljajo dolgoročne meritve, ko poskušajo obdržati ključne zaposlene in jih nagraditi z delnicami ali delniškimi opcijami (Thor Hilmarsson & Rikhardsson, 2011).

Kerr in Slocum (1987) delita sisteme nagrajevanja v dve skupini: hierarhičen sistem nagrajevanja in sistem nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti. Prvi model nagrajevanja temelji na subjektivni oceni nadrejenih, medtem ko slednji temelji na objektivnem vrednotenju uspešnosti v primerjavi s prednastavljenimi cilji. Ta model kaže tudi na to, da je za podjetja, ki delujejo na zrelih trgih, bolj verjetno, da imajo hierarhičen sistem nagrajevanja, medtem ko je za podjetja na rastočih trgih bolj verjetno, da imajo sisteme nagrajevanj na osnovi uspešnosti. Muczyk (1988) je mnenja, da so tista podjetja, ki so v nemirnem gospodarstvu 80. let uporabljala hierarhičen sistem nagrajevanja, naredila veliko več slabega kot podjetja, ki so uporabljala sistem nagrajevanja po uspešnosti, saj so bile notranje kontrole, vključno s sistemi nagrajevanja po uspešnosti, bolj opremljene za reševanje dinamičnih trgov in pred rastočo konkurenco (Thor Hilmarsson & Rikhardsson, 2011).

### **2.3.3 1990–1999: strategija in globalizacija**

Gupta in Singhal (1993) sta odkrila, da delovanje kreativnih podjetij temelji na inovativnosti svojih zaposlenih in večji uporabi nefinančnih nagrad, svojim zaposlenim pa dajejo čas in prostor, da se razvijajo in vključujejo v delo. Dana so jim nepovratna sredstva za financiranje raziskav in ustvarjanje prototipov na osnovi njihovih idej ter avtonomija in svoboda, da izbirajo svoje sodelavce na projektih. Čeprav so uporabljeni denarni bonusi, v

glavnem temeljijo na majhnih in simboličnih zneskih, dokler je osredotočenost zaposlenega na kreativni strani in ne na strani denarja. Namesto formalnih napredovanj so zaposlenim dani višja avtonomija, višje raziskovalne subvencije in več časa na posameznih projektih. Podobno tudi Nelson (1995) poudarja, kako velik pomen imajo nefinančne nagrade, glede na to, da za podjetja ne stanejo veliko, imajo pa lahko enak vpliv kot finančne nagrade. Pojasnjuje tudi, da morajo nefinančne nagrade slediti podobnim pravilom kot finančne nagrade, saj jih je treba umestiti v sistem nagrajevanja v povezavi s strategijo podjetja (Thor Hilmarsson & Rikhardsson, 2011).

### **2.3.4 2000–2010: strategija in nadaljevanje Herzbergove teorije**

Bassett-Jones in Lloyd (2005) sta se pri svoji raziskavi opirala na Herzbergove teorije, da bi ugotovila, ali so notranji motivatorji še vedno boljši od zunanjih. Pri študiji, kakšno potrditev potrebujejo ljudje pri svojem delu, sta ugotovila, da so notranji motivatorji običajno glavni dejavnik. Drake, Wong in Salter (2007) so prišli do ugotovitev, da imajo nagrade, ki temeljijo na uspešnosti, pozitiven vpliv na motivacijo in negativen vpliv na samouresničevanje in pristojnosti, samouresničevanje in pristojnosti pa naj ne bi imeli vpliva na motivacijo. Galanou, Georgakopoulos, Sotiropoulos in Dimitris (2010) so spoznali, da se zunanji motivatorji bolj vrednotijo pri višje rangiranih managerjih znotraj podjetja, notranji motivatorji pa so še vedno boljši na ostalih hierarhičnih ravneh. Končno Vilhjálmsdóttir (2010) izvede raziskavo in ugotovi, da so za zaposlene na delovnih mestih bolj pomembni notranji motivatorji kot zunanji (Thor Hilmarsson & Rikhardsson, 2011).

## **2.4 Načini nagrajevanja**

Poznamo nagrajevanje po kariernih pasovih in nagrajevanje po uspešnosti. **Karierne pasove** so sprva začeli uvajati v ZDA in so se zaradi uveljavljene dobre zasnove začeli širiti tudi v druga podjetja po svetu. Temeljna zamisel je, da se posamezna delovna mesta združijo v skupine glede na njihov prispevek oziroma glede doseganja poslovnih ciljev podjetja. Tako en karierni pas sestavlja skupina delovnih mest, kjer je možno napredovati in se razvijati skozi vodoravne premike (npr. z nižje na višjo funkcijo) oziroma skozi medfunkcijske premike (npr. prehod iz enega v drug oddelek). Vsak karierni pas ima že vnaprej določeno spodnjo in zgornjo mejo izplačila (Zupan, 2002, str. 307–308).

**Plačilo po uspešnosti** pa postaja vse bolj pomembna komponenta sistema nagrajevanja v številnih uspešnih podjetjih, kjer se uporablja več različnih kombinacij programov nagrajevanja uspešnosti posameznika, tima ali kar celotnega podjetja. Izziv pri oblikovanju sistema nagrad po uspešnosti predstavlja to, da je nagrajevanje po eni strani poslovno pošteno, po drugi strani pa dovolj motivacijsko in povezano s cilji podjetja, da dejansko prispeva k uresničevanju. Nagrajevanje po uspešnosti je torej povezano z doseganjem zastavljenih ciljev. To je lahko preprosto ciljni dobiček v letnem proračunu ali v dolgoročnem načrtu. Namen tovrstnega nagrajevanja je omogočiti bolj pošteno



nagrajevanje tistih posameznikov, ki so k uspešnosti podjetja prispevali več kot drugi. Vedenje zaposlenih za doseg želenih ciljev naj bi usmerjali z merili ugotavljanja uspešnosti (Armstrong, 1999, str. 430; Zupan, 2002, str. 308 in 321).

## 2.5 Poštenost sistema nagrajevanja

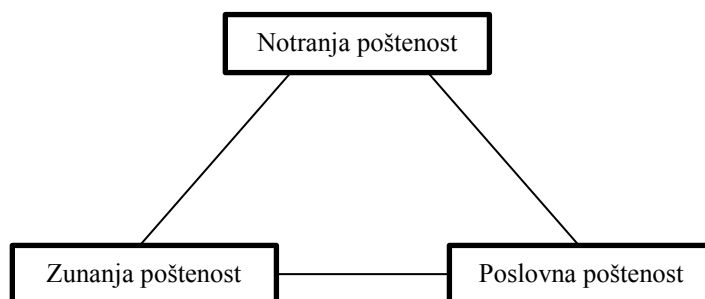
Zaposleni se dandanes bolj zavedajo poštenosti in nepristranskosti na delovnem mestu. Svoje nadrejene in podjetje imajo za odgovorne v zvezi z zagotavljanjem poštenega obravnavanja njihovega napora in uspešnosti. Posameznik mora namreč verjeti, da je sistem nagrajevanja pošten, najvišji management pa se mora zavedati, da cilji in standardi lahko zagotovijo ustrezne sisteme nagrajevanja samo, če jih managerji dojemajo kot poštene (Lau & Moser, 2008, str. 56). Zaposleni, ki prinašajo vrednost podjetju, so namreč tisti, ki so sposobni upravljati, opraviti več zapletenih nalog, usklajevati svoje delo z delom drugih in znajo podajati predloge za izboljšave in inovacije (Gagne & Forest, 2008, str. 226).

Ker dojemanje poštenosti predstavlja osebno doživljanje, nanj ne moremo vplivati samo z oblikovanim sistemom nagrajevanja, temveč moramo posebno pozornost nameniti tudi komuniciranju in razlagi sistema, da ga zaposleni dobro poznajo. Poznavanje poslovnih ciljev in rezultatov podjetja ter konkurenčnega položaja lahko prispeva k realnejšim primerjavam (Zupan, 2001, str. 123).

Ker so zaposleni nagnjeni k primerjanju, je težko oblikovati objektivni in pošten sistem nagrajevanja (Merkač Skok, 2005, str. 8; Zupan, 2001, str. 122). Ko ljudje začutijo, da so obravnavani nepošteno, njihova delovna storilnost pade, sodelavcem pa niso več tako pripravljeni pomagati kot doslej (Ambrose, 2002, str. 803). Zaznavanje poštenosti je pogojeno z najrazličnejšimi interesi, prepričanji in vrednotami. Sistem nagrajevanja mora biti namreč pošten tako za zaposlene kot tudi za podjetje. Na osnovi tega lahko govorimo o trikotniku poštenosti, ki bi moral biti upoštevan pri oblikovanju sistema nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 122). Kot prikazuje Slika 9, trikotnik poštenosti sestavljajo:

- **poslovna poštenost**, ki jo dosežemo z ustrezno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo,
- **zunanja poštenost**, ki predstavlja raven, do katere podjetje plačuje primerljiva dela kot ostala podjetja, kar dosežemo z ustrezno višino plač in nagrad v primerjavi z okoljem,
- **notranja poštenost**, ki predstavlja notranjo relativno vrednost med posameznimi deli v podjetju, ki jo dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju.

Slika 9: Trikotnik poštenosti



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, 2001, str. 122.

Sistem nagrajevanja se smatra za poštenega in natančnega, ko (Landy, Barnes & Murphy, 1978, str. 753):

- nadrejeni pogosto ocenjujejo uspešnost podrejenih,
- so nadrejeni seznanjeni z ravniyo uspešnosti podrejenega,
- so nadrejeni v dogovoru s podrejenimi glede delovnih nalog in
- ko nadrejeni pomagajo podrejenim izboljšati načrte za odpravo pomanjkljivosti sistema.

Poštenost v podjetjih je predmet raziskav že več kot 40 let. Pred letom 1975 so bile študije o poštenosti osredotočene predvsem na preučevanje **distributivne poštenosti** – tj. zaznana poštenost razporeditve dohodka. V podjetjih je bila distributivna poštenost sprva obravnavana kot zaznavanje enakosti. Teorija enakosti in drugi povezani koncepti poštenosti predstavljajo predvsem teorije distributivne poštenosti, ker se osredotočajo na poštenost izplačil, ki jih prejmejo posamezniki. Adamsova teorija (1965) trdi, da zaposleni vrednotijo poštenost dohodka tako, da primerjajo svoje razmerje med izplačilom in vloženim naporom z razmerjem drugih. Študije prikazujejo, da posamezniki smatrajo distributivno poštenost kot primerjavo niza dohodkov, vključno s plačo in izzivi na delovnem mestu, varnosti delovnega mesta, nadzora, delovnega prostora, dopusta in vloženega truda v primerjavi s posamezniki. Poleg tega pa kažejo, da posameznikovo zaznavanje poštenosti razdelitve dohodka vpliva tudi na njihovo vedenje (npr. zadovoljstvo pri delu, pripadnost in predanost podjetju ter učinkovitost) (Ambrose, 2002, str. 804; Colquitt & Jackson, 2006, str. 870; Van den Bos, Lind, Vermunt & Wilke, 1997, str. 1034).

Raziskave o **proceduralni poštenosti** v podjetjih pa segajo v pozna 80. leta. Zgodnje raziskave o tem so bile močno pod vplivom Thibauta in Walkerja (1975) ter Leventhala (1980). Thibaut in Walker sta pojasnila, da so posamezniki, ki dobijo dohodek, bolj

zadovoljni s tem dohodkom takrat, ko verjamejo, da je sistem, s katerim je bil dohodek podeljen, pošten. Leventhal navaja šest pravil, za katera verjame, da so povezani s proceduralno poštenostjo. To so doslednost, odprava pristranskosti, natančnost, korektnost, reprezentativnost in etičnost. Raziskave so bile sprva osredotočene na strukturne vidike proceduralne poštenosti, ki so pojasnile njeno pomembnost s širokim spektrom (npr. ocenjevanje učinkovitosti, izbiranje testiranja, disciplina, odločitve, vezane na proračun podjetja, rekrutiranje, možnost parkirnega mesta in koriščenja dopusta). Tako kot distributivna poštenost tudi proceduralna poštenost pomembno vpliva na vedenje zaposlenih (Ambrose, 2002, str. 804). Poštenost ima ključni pomen za razumevanje vedenja posameznika. Ena najbolj pogostih ugotovitev je odkritje, da zaznana proceduralna poštenost pozitivno vpliva na to, kako se posamezniki odzivajo na svoje izplačilo (Van den Bos et al., 1997, str. 1034). V skladu s konceptom proceduralne poštenosti bodo zaposleni ocenili raven plače kot pošteno takrat, ko bodo mnenja, da so bili postopki v skladu z družbenimi normami natančnosti in nepristranskosti, in ko bodo postavljeni plačilni sistem zaznavali kot pošten (Hartmann & Slapničar, 2012a, str. 4283 in 4285). Obstaja šest karakteristik proceduralne poštenosti, na osnovi katerih lahko ovrednotimo organizacijsko poštenost, in sicer takrat, ko so postopki (Hartmann & Slapničar, 2012b, str. 18):

- nepristranski,
- aplicirani natančno med ljudmi in skozi čas,
- ko zagotavljajo, da so zbrane in uporabljene natančne informacije pri izbiri odločitev,
- ko vključujejo možnost pritožbe,
- ko se prilagajajo standardom etike in
- ko zagotavljajo, da mnenja zadevnih skupin vplivajo na odločitve.

Postopki posameznikom prav tako ponujajo nekaj nadzora v procesu odločanja, in sicer v obliki mnenj ali vpetosti v postopek, in nekaj nadzora pri razporeditvi dohodka v obliki vpliva odločitev (Zapata-Phelan et al., 2009, str. 95). Učinek poštenega postopka predstavlja enega izmed pomembnih dejavnikov, ki je sledil raziskavam proceduralne poštenosti z namenom ugotoviti, ali zaznavanje poštenosti bolj vpliva na postopke kot pa na razdelitev dohodka (Van den Bos et al., 1997, str. 1035).

Znanstvena literatura je posvetila veliko pozornosti razumevanju obeh vrst poštenosti in njuni relativni vlogi pojasnitve vedenja na delovnem mestu. Čeprav se zaznavanje obeh poštenosti bistveno razlikuje v predmetih njune obravnave (postopek oziroma razdelitev dohodka), raziskave kažejo, da sta med seboj zelo statistično značilno povezani. Na osnovi večine študij so raziskovalci trdili, da se relativna pomembnost proceduralne poštenosti pokaže takrat, ko posamezniki, ki postopek vrednotijo kot pošten, najverjetneje zaznavajo tudi učinek razdelitve dohodka kot poštenega (Hartmann & Slapničar, 2012a, str. 4285).

Nekatere študije poštenosti med drugim nakazujejo tudi na obstoj nasprotnega učinka na osnovi poštenega zaznavanja razdelitve dohodka. Ta učinek se odraža predvsem v posameznikovi težnji, da presodi poštenost razdelitve dohodka na osnovi zaznavanja poštenosti postopka, ki ustvarja dohodek. Razumevanje razmerja med proceduralno in distributivno poštenostjo in njuno relativno pomembnostjo je pripomoglo k številnim dodatnim izvedenim študijam. Ambrose in Kulik (1999) sta povezavo distributivne in proceduralne poštenosti opredelila kot »najbolj nadobudno zblíževanje na področju teorije enakosti, ki spodbuja k raziskovanju tega, kako zaposleni vrednotijo organizacijske postopke (npr. postopke ocenjevanje uspešnosti) kot tudi rezultate, ki sledijo iz teh postopkov«. Pomembno odkritje študij predstavlja dejstvo, da se relativna pomembnost distributivne in proceduralne poštenosti spreminja skozi čas. Na primer Lowe in Vodanovich (1995) sta mnenja, da je ta sprememba posledica posameznikovih interakcij z razumevanjem in učenjem o njuni (ne)poštenosti skozi čas. Ambrose in Cropazano (2003) sta v eni izmed longitudinalnih študij poštenosti odkrila, da nove informacije in izkušnje spreminjajo relativno pomembnost proceduralne in distributivne poštenosti z zadovoljstvom na delovnem mestu, pripadnostjo podjetju in reorganizacijo (v Hartmann & Slapničar, 2012a, str. 4285).

Omenjene navedbe so skladne z Van den Bosovo et al. (1997) hevristično teorijo poštenosti, ki navaja, da je relativni vpliv proceduralne in distributivne poštenosti odvisen od njune povezanosti. Glede na ta vidik je posameznikovo zaznavanje poštenosti določeno z relativno vrednostjo informacij, ki jih imajo posamezniki glede postopkov in razdelitve, in od vrste prejetih informacij. Poštenost naj bi tako značilno ustrezala hevristični teoriji takrat, ko posamezniki težko ocenijo, ali je njihov dohodek pošten, saj imajo le informacije o svojem dohodku, višine dohodka drugih pa ne poznajo. Na ta način lahko uporabijo poštenost postopkov kot hevristični substitut za oceno poštenosti svojega dohodka (Hartmann & Slapničar, 2012a, str. 4285–4286).

Ugotovitve številnih študij ponazarjajo tudi razmerja med distributivno, proceduralno, medosebno in informacijsko poštenostjo ter kako organizacijski dejavniki (npr. zadovoljstvo na delovnem mestu, pripadnost podjetju, organizacijsko vedenje, zmogljivost ipd.) vplivajo nanje (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001, str. 425).

## **2.6 Oblikovanje uspešnega sistema nagrajevanja**

Managerji morajo imeti pomembno vlogo pri oblikovanju in izvajanju sistema nagrajevanja. Zaposlene morajo izobraževati o pomenu sistema nagrajevanja, pomagati vodstveni ekipi doseči soglasje glede strateških ciljev, opredeliti finančna in nefinančna merila uspešnosti, povezana s strateškimi cilji podjetja, pomagati pri izvajanju novega sistema nagrajevanja ter spremljati in posodabljeni obstoječi sistem nagrajevanja (Stivers & Joyce, 2000, str. 22).

Pri oblikovanju uspešnega sistema nagrajevanja lahko uporabimo splošna načela in modele oblikovanja poslovne strategije, ki jih prilagodimo ožjemu področju določanja nagrajevanja. Strategija nagrajevanja je ustrezna samo takrat, ko pri njenem oblikovanju upoštevamo analizo okolja ter poslovno in kadrovske strategije podjetja. Na tej osnovi oblikujemo cilje nagrajevanja in sprejmemo temeljne strateške odločitve za oblikovanje sistema nagrajevanja. V naslednjem koraku poiščemo vrzeli med dejanskim in želenim stanjem ter načrtujemo dejavnosti za njihovo odpravljanje. Na osnovi tega oblikujemo sistem nagrajevanja v podjetju (Zupan, 2001, str. 123).

Obstajajo tri temeljna načela uspešnega sistema nagrajevanja (Gores, 2000, str. 31):

- izplačilo nagrad mora biti trdno povezano s cilji podjetja,
- zaposleni morajo razumeti cilje in kako so njihova posamezna izplačila povezana z doseganjem ciljev,
- zaposleni morajo prispevati k uresničevanju ciljev preko delovne uspešnosti.

Pri vpeljavi sistema nagrajevanja mora vodstvo odločiti, katere organizacijske cilje želi doseči, in jih zapisati v pisni obliki, zato je potrebno (Gores, 2000, str. 31):

- jasno opredeliti vsak cilj,
- opredeliti, ali gre pri doseganju želenega cilja za timsko ali individualno uspešnost,
- določiti, kako izmeriti stopnjo, do katere je cilj dosežen, in raven uspešnosti skupine oziroma posameznika v razmerju do vsakega cilja,
- ugotoviti, koliko bo znašalo izplačilo na različnih ravneh doseganja posameznega cilja.

Proces oblikovanja sistema nagrajevanja sproži potreba po spremembi plačnega sistema, ko obstoječi sistem ni več učinkovit. Najbolje je, če so v projektno skupino vključeni strokovnjaki z različnih področij (npr. iz financ, kontrolinga, informatike, kadrovskega področja ipd.) in kateri od managerjev proizvodnje oziroma storitvenega oddelka. Poleg njihovega znanja in izkušenj so za uspešno oblikovanje sistema pomembne tudi pravilne informacije o poslovnih procesih, rezultatih in konkurenčnem položaju podjetja. Oblikovanje sistema je najučinkovitejše takrat, ko skupino vodi nekdo iz vrhnjega managementa oziroma nekdo, ki je sposoben sproti profesionalno usmerjati delo in sprejemati odločitve. Prvi korak je, da projektna skupina pripravi temeljno analizo obstoječega sistema in ugotovi, kaj je v njem dobrega in kaj slabega. To skupaj s kadrovske in poslovne strategije ter analizo okolja podjetja predstavlja osnovo za sprejem temeljnih smernic novega sistema. Da bi delo potekalo nemoteno, je treba zagotoviti skladnost stališč in podporo vrhnjega managementa. Projektna skupina mora načrtovati tudi število potrebnih podprojektov. Plačni sistem je namreč sestavljen iz osnovne plače in spremenljivega dela, ki med seboj nista idejno povezana, saj se metode pri obeh zelo razlikujejo. Za njuno usklajenost zadošča že to, da oblikujemo skupna izhodišča sistema. Zaradi tega ni treba čakati, da bi bil sistem osnovnih plač dokončno oblikovan, temveč

lahko že predhodno začnemo oblikovati programe plačila po uspešnosti ter druge oblike nagrajevanja in jih tako vpeljemo vzporedno. Razlog za obstoj podprojektov je tudi v tem, da podjetja običajno oblikujejo različne sisteme plačila po uspešnosti za različne skupine zaposlenih. Število podprojektnih skupin je navsezadnje odvisno tudi od tega, kako kompleksen sistem nameravamo oblikovati. Slovenska podjetja so pri oblikovanju sistema v zelo neugodnem položaju, saj so po večini skoraj vse sestavine plač in nagrajevanja podrobno predpisane v zakonodaji in kolektivnih pogodbah. Omejitev, s katero se srečujemo pri oblikovanju sistema, je tudi stroškovna, ki jo najenostavneje vzpostavimo s sistemom proračunskega določanja stroškov. Pred dokončnim oblikovanjem je treba izpeljati še konkurenčno pozicioniranje, s katerim podjetje svoj sistem plač umesti v konkurenčno okolje. Tovrstne odločitve ne vplivajo samo na motivacijsko moč plačnega sistema in na stroške dela, ampak oblikujejo tudi podobo dobrega delodajalca, s katero lahko podjetje pridobi sposobne in predane zaposlene. Celoviti predlog novega sistema mora najprej potrditi vrhni management, šele nato sledi pridobitev soglasja drugih interesnih skupin. Zavedati se moramo, da je motivacijska moč sistema močno okrnjena v primeru, ko ga zaposleni ne sprejemajo. Pri popravkih predloga upoštevamo predloge in pripombe interesnih skupin, šele potem sledi njegovo končno sprejetje in uvajanje v prakso (Zupan, 2001, str. 132–136).

Mnenja zaposlenih o zadovoljstvu svojega plačila, delovanju sistema nagrajevanja, njegovi pravičnosti in poštenosti so zelo pomembna, saj predstavljajo temelj za presojanje izpolnjevanja psihološke pogodbe. Če zaposleni dobi občutek, da je podjetje kršilo psihološko pogodbo, se to odraža v zmanjšani zavzetosti, povečanem nezadovoljstvu, večji fluktuaciji in odsotnosti z dela, kar pa je posledično povezano z večjimi stroški in manjšo uspešnostjo podjetja (Zupan, 2001, str. 138).

### **3 RAZISKAVA VPLIVA POŠTENOSTI SISTEMA NAGRAJEVANJA NA MOTIVACIJO MANAGERJEV**

#### **3.1 Predhodne raziskave**

Na temo poštenosti nagrajevanja in motivacije je bilo opravljenih že vrsto študij in raziskav, v nadaljevanju pa omenjam le nekatere. Tovrstne študije so za raziskovanje zanimive predvsem zadnjih 40 let. V tem času so skušali najti odgovore predvsem na tri temeljna vprašanja: zakaj posamezniki namenjajo poštenosti organizacijskih procesov tako velik pomen, kateri dejavniki sistema merjenja uspešnosti in nagrajevanja vplivajo na poštenost in katera izplačila so tista, ki jih posamezniki povezujejo s poštenostjo (Ambrose, 2002, str. 803).

Van den Bos et al. (1997, str. 1034) so trdili, da posamezniki v mnogih primerih težko ocenijo, ali je njihovo izplačilo pošteno ali nepošteno, saj po večini poznajo le višino svojega izplačila, informacij o izplačilih drugih pa skorajda nimajo. V takšnih situacijah zato kot sodilo poštenosti svojega izplačila uporabljajo le proceduralno poštenost. Rezultati dveh eksperimentov, ki sta jih avtorja izvedla, so potrdili njuno zastavljeno tezo.

Ker motivacija in zavzetost vplivata na način, s katerim je ovrednotena uspešnost managerjev, in ker je zelo malo znanega o tem, kateri vidiki sistema nagrajevanja so ključnega pomena za doseganje zelenih rezultatov, sta Hartmann in Slapničarjeva (2008, str. 127) izvedla študijo, s pomočjo katere sta želela raziskati, kako sta motivacija in zavzetost managerjev odvisna od stopnje objektivnosti sistema nagrajevanja in katere spremenljivke določajo to razmerje. Raziskavo sta opravila na vzorcu 161 managerjev iz 11 poslovnih bank, dobljeni rezultati pa so pokazali na pomembno moderacijsko vlogo zaznave poštenosti v odnosu med sistemom nagrajevanja in motivacijo managerjev.

Hartmann in Slapničarjeva (2012b, str. 17) sta preučevala tudi zaznavanje poštenosti merjenja uspešnosti. Zanimalo ju je, ali managerji pri ocenjevanju uspešnosti zaznavajo širši nabor meril uspešnosti kot bolj poštenega v primerjavi z majhnim naborom teh, saj naj bi širši nabor meril bolj zajel vse vidike uspešnosti. Ugotoviti sta želela tudi, ali managerji uporabo objektivnih meril zaznavajo bolj pošteno kot uporabo subjektivnega ocenjevanja uspešnosti, ali merjenje vloženega truda dojemajo bolj pošteno od merjenja rezultatov in ali sistem merjenja uspešnosti zaznavajo kot bolj poštenega, če sodelujejo v njem, kot pa, če je sistem postavljen samo s strani nadrejenih. Predvidevala sta, da naj bi te povezave moderirala tveganost nalog managerjev. Tako sta na osnovi vzorca 178 managerjev iz bančnega sektorja prišla do ugotovitve, da sodelovanje pri merjenju uspešnosti vpliva na pošteno zaznavanje sistema merjenja uspešnosti, vsi ostali dejavniki pa nimajo enoznačnega vpliva na poštenost, ampak so odvisni od konteksta ocenjevanja.

Še najbližja raziskava moji, na katero se v veliki meri opiram v svojem magistrskem delu, je raziskava Hartmanna in Slapničarjeve (2012a, str. 4283, 4284 in 4287). Menila sta, da je poštenost plačila managerjev mogoče oceniti z vidika proceduralne in distributivne poštenosti. Čeprav sta bili obe vrsti poštenosti že obširno proučevani, njun relativni pomen pri motiviranju še vedno ostaja slabo raziskan. Tako sta na to temo izvedla raziskavo, kjer sta trdila, da je razmerje med poštenostjo izplačila in notranjo motivacijo managerjev odvisno od transparentnosti, ki predstavlja stopnjo, do katere managerji poznajo izplačila drugih. Na vzorcu 139 managerjev slovenskih bank sta prišla do ugotovitev, da je proceduralna poštenost bolj povezana z notranjo motivacijo, ko je transparentnost nizka, in da je distributivna poštenost bolj povezana z notranjo motivacijo, ko je transparentnost visoka. Te ugotovitve kažejo na pomembnost upoštevanja transparentnosti pri razumevanju in oblikovanju poštenih sistemov nagrajevanja pri managerjih. Transparentnost namreč predstavlja pomemben dejavnik v sodobnih razpravah o poštenosti izplačil, saj posameznikom omogoča, da spoznajo svoj relativni položaj v podjetju in ne nazadnje tudi to, kako je njihovo delo dejansko cenjeno.

## **3.2 Namen raziskave**

Ker razmerje med notranjo in zunanjo motivacijo glede na poštenost sistema nagrajevanja še ni bilo preučevano, v lastni raziskavi na vzorcu managerjev v podjetju Danfoss Trata analiziram pomembnost distributivne in proceduralne poštenosti sistema nagrajevanja na notranjo in zunanjo motivacijo managerjev. Ker predvidevam, da naj bi na poštenost vplivala tudi transparentnost, v model vključim tudi to kontrolno spremenljivko.

### **3.2.1 Hipoteze in raziskovalni model**

Manager pri proceduralni poštenosti sistema nagrajevanja presoja poštenost postopka, s katerim je bil nagrajen. Na osnovi razumevanja in poznavanja sistema nagrajevanja bo sistem vrednotil kot poštenega takrat, ko bo verjel v njegovo relevantnost. Po teoriji pričakovanj (Vroom) proceduralna poštenost zagotavlja, da manager z lažjo verjetnostjo napoveduje, kako se bo njegov trud odrazil v nagradi, to pa motivira. Ta del motiviranja vpliva predvsem na zunanjo motivacijo. Poštenost pa lahko vpliva tudi na notranjo motivacijo. Raziskave kažejo, da naj bi proceduralna poštenost pozitivno vplivala na notranjo motivacijo. Zapata-Phelan, Colquitt, Scott in Livingston (2008) so v svoji raziskavi ugotovili, da je notranja motivacija posrednik v razmerju med proceduralno poštenostjo in izvajanjem nalog. Trdili so, da posamezniki zaznavajo proceduralno poštenost, ko zaznavajo svoje naloge kot prijetne in zanimive. To je v skladu s teorijo samouresničevanja (Ryan in Deci, 2000), kjer proceduralna poštenost pozitivno vpliva na notranjo motivacijo skozi jasno komunikacijo organizacijskih ciljev (Hartmann & Slapničar, 2012a, str. 4287). Na osnovi opisanega tako postavljam hipotezi:

**H1: Proceduralna poštenost je povezana z zunanjo motivacijo.**

**H2: Proceduralna poštenost je povezana z notranjo motivacijo.**

Managerji v podjetju vrednotijo distributivno poštenost sistema nagrajevanja tako, da izplačilo nagrad primerjajo z drugimi. Več informacij imajo o tem, bolj izrazito sliko imajo, ali je bilo izplačilo zaslužene nagrade pošteno ali ne. Manager prilagaja svoj napor oceni distributivne poštenosti: če se mu zdi, da primerljivi posameznik za isto delo dobi večjo nagrado, manager zmanjša svoj napor (se pravi, da mu ocene distributivne nepoštenosti zmanjšujejo motivacijo). Težko bi napovedali, ali je distributivna poštenost povezana tudi z notranjo motivacijo, saj ta ni neposredno odvisna od nagrad, zato to hipotezo zgolj raziskovalno preverjam. Na osnovi napisanega predlagam spodnji hipotezi:

**H3: Distributivna poštenost je povezana z zunanjo motivacijo.**

**H4: Distributivna poštenost je povezana z notranjo motivacijo.**



Glede na to, kot je bilo že omenjeno, da notranja motivacija managerju predstavlja zadovoljstvo in užitek ob opravljanju aktivnosti, zunanja motivacija pa pri opravljanju te izhaja predvsem iz nagrad, ki jih prejme za uspešno opravljeno delo, predpostavljam, da ni vedno nujno, da si ob notranji motivaciji tudi zunanje motiviran oziroma nasprotno. Hipotezo 5 tako testiram v trdilni obliki:

**H5: Notranja motivacija je povezana z zunanjo motivacijo.**

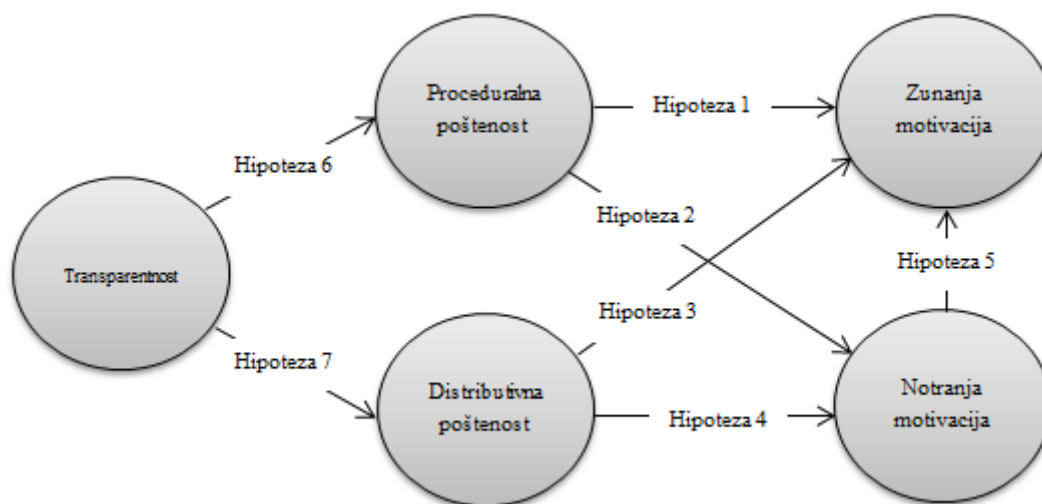
Bolj je sistem transparenten, več informacij imajo managerji o izplačilu nagrad drugih, zato lahko na osnovi tega vrednotijo tudi poštenost obstoječega sistema nagrajevanja. Pri povezavi transparentnosti in poštenosti predvidevam, da managerji informacije, ki jih imajo o izplačilih nagrad drugih, povezujejo tako s poštenostjo postopka nagrajevanja kot tudi s poštenostjo razdelitve nagrad, oboje ob predpostavki, da dobro poznajo celosten sistem nagrajevanja v podjetju. Na osnovi tega postavljam naslednji hipotezi:

**H6: Transparentnost je povezana s proceduralno poštenostjo.**

**H7: Transparentnost je povezana z distributivno poštenostjo.**

Strukturni model, na osnovi katerega poskušam preveriti zanesljivost postavljenih hipotez na vzorcu managerjev iz podjetja Danfoss Trata, prikazuje Slika 10.

*Slika 10: Strukturni model*



**3.2.2 Opis podjetja**

Podjetje Danfoss Trata se nahaja v Ljubljani, od leta 1995 pa posluje kot član koncerna s sedežem na Danskem, ki je na dan 31. decembra 2012 njegov 100 % lastnik. Vodilna organa podjetja predstavljata skupščina družbenikov in uprava, družbo pa vodi direktor. V okviru omenjenega koncerna je v Sloveniji poslovalo še podjetje Danfoss, Trgovinska

družba, d. o. o., ki se je 25. septembra 2013 pripojilo k Danfoss Trati kot prevzemnemu podjetju. Upravljanje Danfoss Trate temelji na zakonskih določilih, internih aktih in pravilnikih, ki so pripravljene v skladu s standardi ISO in z uveljavljeno sodobno poslovno prakso. Konec leta 2012 je bilo v podjetju redno zaposlenih 318 ljudi (Danfoss Trata, 2012, str. 12, 13 in 21; Združitev Danfoss d. o. o. s podjetjem Danfoss Trata, d. o. o., 2013).

### 3.2.2.1 Narava poslovanja in dejavnost

Dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja opreme za vodenje procesov ogrevanja, prezračevanja in klimatizacije. Proizvodni program je sestavljen iz (Danfoss Trata, 2012, str. 13):

- pogonov in ventilov za regulacijo temperature pri pripravi tople sanitarne vode oziroma vode za ogrevanje prostorov,
- regulatorjev tlaka in pretoka, ki se uporabljajo za uravnoteženje sistemov za daljinsko ogrevanje in sekundarne sisteme klimatizacije in uravnoteženje dvižnih vodov (balansirni ventili),
- regulatorjev temperature brez pomožne energije za ogrevanje, pripravo tople sanitarne vode in uravnoteženje sistemov cirkulacije tople sanitarne vode,
- ploščnih prenosnikov toplote.

V letu 2013 so nadaljevali z aktivnostmi v okviru načrtane strategije, kjer so načrtovali 91 milijonov EUR prometa, kar predstavlja 14 % rast v primerjavi z letom poprej. Osredotočeni so bili na ključne dejavnosti, ki ustvarjajo največjo vrednost za kupce. To so zanesljivost, odličnost, inovativnost, vzpostavitev vrhunske dobavne verige, odgovorno upravljanje odnosov z dobavitelji in njihov razvoj. Izboljšati želijo dobičkonosnost in rast v Evropi, okrepiti razvoj novih izdelkov in postati drugi največji proizvajalec prenosnikov toplote za daljinsko ogrevanje. Pomembno jim je, da se njihova divizija uvršča med vodilne, zato se od nje pričakuje visoka rast do leta 2015. Zaradi obveze po zmanjšanju toplogrednih plinov postaja poslovno okolje za daljinsko ogrevanje in hlajenje zelo dinamično (Danfoss Trata, 2012, str. 28).

### 3.2.2.2 Zgodovina razvoja podjetja

Začetki segajo v leto 1937, ko je začela delovati Železolivarna Franc Smole, ki se je ukvarjala z vlivanjem in obdelavo litoželeznih izdelkov za industrijo in komunalno dejavnost. V letih po 2. svetovni vojni je razvoj na področju instalacij centralnega in daljinskega ogrevanja privedel do proizvodnje programa raznovrstnih elementov za regulacijo. Leta 1957 je bilo podjetje med ustanovitelji Industrijskega montažnega podjetja (IMP), kjer je naglo širilo svoj proizvodni program na področje elektronskih regulatorjev in ventilov. V 90. letih je na območju nekdanje Jugoslavije dosegalo skoraj 90 % tržišni

delež na področju regulacije daljinskega ogrevanja in klimatizacije. Leta 1995 je Danfoss, vodilno mednarodno dansko podjetje za regulacijo ogrevanja, hlajenja in gibalnih sistemov postal večinski lastnik podjetja Danfoss Trata. Eden izmed ključnih namenov prevzema je bil vzpostaviti kompetenčni center za razvoj in proizvodnjo komponent za daljinsko ogrevanje v Sloveniji, zaradi česar je že od začetka vlagal v razvoj in konsolidiral proizvodnje komponent za daljinsko ogrevanje, ki so bile v tistem času razpršene po številnih njihovih tovarnah po vsej Evropi. Podjetje Danfoss Trata je od leta 1995 dosegalo vidne rezultate, vključno z izjemno dobičkonosno rastjo, vpeljavo načel moderne proizvodnje in visoko razvite oskrbovalne verige. Leta 2003 se je začela poslovna enota, v kateri je delovalo podjetje Danfoss Trata, intenzivno širiti iz poslovanja s komponentami na področje toplotnih podpostaj in prevzemalo ter gradilo podjetja po številnih evropskih državah in na Kitajskem. S tem so zaposleni iz Danfoss Trate začeli pomembno sooblikovati poslovanje celotne poslovne enote, ki je tako leta 2010 postala divizija. V letu 2008 je Danfoss Trata dokončala prenovo in razširitev svojih poslovnih in proizvodnih prostorov v Ljubljani, leta 2011 pa so se zaradi zaprtja proizvodnje na Finskem celoten razvoj, logistika in proizvodnja prenosnikov toplote preselili iz Finske v najete prostore v Kamniku. Danes je Danfoss Trata uspešno razvojno in proizvodno podjetje na področju izdelkov in aplikacij za zagotavljanje energetske varčnosti, ki ponuja rešitve za učinkovito spopadanje s podnebnimi spremembami (Danfoss Trata, 2012, str. 15).

### 3.2.2.3 Vizija in strategija podjetja

Danfoss Trata bo vrhunski tehnološki in poslovni center na področju prenosa toplote in regulacije daljinskega ogrevanja ter hlajenja z zaposlenimi, ki bodo svoje znanje zavzeto širili in soustvarjali trajnostni razvoj podjetja. Njihova strategija z osredotočenostjo na kupce z izboljšanjem kakovosti in dobavljivosti izdelkov prinaša ključne konkurenčne prednosti. Še naprej bodo skrbeli za optimizacijo stroškov in izboljševanje denarnega toka. Ker podjetje Danfoss Trata raste, vzporedno s tem raste tudi potreba po novih in boljših vodjih, zato še vedno eno od ključnih področij razvoja ostaja redno preverjanje uspešnosti in potenciala zaposlenih (Danfoss Trata, 2012, str. 17).

Z dobro zgrajenimi temelji bodo zato prihodnja leta osredotočeni na trge Brazilije, Rusije, Indije, Kitajske in Bližnjega vzhoda, še posebno v luči globalizacije, urbanizacije in trendov na področju podnebja in energije. Kljub težkim finančnim razmeram na globalnem trgu si vse več svetovnih držav zaradi naraščajoče cene energije in zaskrbljenosti zaradi globalnega segrevanja želi neodvisnosti in samozadostnosti pri preskrbi z energijo (Danfoss Trata, 2012, str. 17).

### 3.2.2.4 Učinkovita organizacijska struktura

Danfoss Trata spodbuja posameznikovo željo, energijo in strast za inovacije ter gradi močno organizacijsko kulturo, ki spodbuja zaposlene, da delijo skupne vrednote in cilje.

Želja po izboljšavah, razvoju in spreminjanju dobrih idej v odlične poslovne rezultate predstavlja osrednji element povezovanja v podjetju, zaradi katerega je vsak posameznik obdan z zavzetimi sodelavci. Zaradi tega dejstva poskušajo še naprej ustvarjati priložnost za zaposlene, ki želijo prevzemati vedno večje odgovornosti. Prevzemanje izzivov je za večino zaposlenih največja priložnost za strokovni razvoj. Trudijo se prepoznavati želje, pričakovanja in potencialne zaposlenih in jim podajati povratne informacije o njihovi uspešnosti. Postavljajo tudi jasne cilje in pričakovanja do zaposlenih. Raziskava med zaposlenimi je pokazala na visoko stopnjo zavzetosti pri uresničevanju skupnih, timskih in osebnih ciljev ter visoko stopnjo uspešnosti pri njihovem doseganju. Osredotočili so se tudi na četrtno pregledovanje uresničevanja ciljev. Konec leta so tako večino zaposlenih sistematično ocenili glede na njihov potencial (Danfoss Trata, 2012, str. 22).

#### 3.2.2.5 Nagrajevanje in ocenjevanje zaposlenih

V Danfoss Trati so vsa delovna mesta sistemizirana. Z zaposlenimi se oblikujejo ključni cilji podjetja, oddelkov in vsakega posameznika. Z rednim spremljanjem uresničevanja postavljenih ciljev ugotavljajo uspešnost in učinkovitost vsakega posameznega zaposlenega. Od tega so odvisne tudi nagrade za zaposlene, ki jih izplačujejo za doseganje dogovorjenih ciljev, kot so npr. produktivnost, dobave, dobiček. Poleg finančnih nagrad zaposlenim nudijo tudi vrsto bonitet. Spodbujajo zagotavljanje ravnovesja med službo in zasebnim življenjem, zato omogočajo tudi delo od doma. Zaposlene dodatno motivirajo z nematerialnimi nagradami, kot so različni športni dnevi, pikniki, novoletna zabava in ostala športno-kulturna druženja (Izbrani delodajalec, 2013).

#### 3.2.3 Opis vzorca

Vodstvo Danfoss Trate mi je na osnovi izražene želje odobrilo, da v podjetju izvedem raziskavo, kako pošten sistem nagrajevanja vpliva na motivacijo managerjev. V povezavi s kadrovskim oddelkom sem pridobila seznam in elektronske naslove vseh managerjev, ki delujejo v podjetju, saj sem želela raziskavo izvesti s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika. S pomočjo kadrovske službe smo managerjem tako razposlali povabilo k izpolnjevanju vprašalnika skupaj z izraženim namenom raziskave in dvema naknadnima opomnikoma. Glede na to, da so v podjetju zaposleni tudi managerji, ki prihajajo iz tujih držav, smo tem posredovali angleško različico vprašalnika. Na koncu sem prejela 22 izpolnjenih vprašalnikov od skupno 47 poslanih, kar predstavlja 46,8 % oziroma slabo polovico vseh.

#### 3.2.4 Opis spremenljivk

Prednost preizkušenih vprašalnikov je v tem, da so rezultati med seboj kar najbolj primerljivi, zato sem se pri sestavi vprašalnika, vezano na proceduralno in distributivno poštenost ter notranjo motivacijo in transparentnost, opirala na vprašanja, ki sta jih v svoji

raziskavi uporabila Hartmann in Slapničarjeva (2012a). Pri vprašanjih, vezanih na zunanjo motivacijo, pa sem si pomagala z vprašalnikom Van Herpna et al. (2005), kjer sem izmed vseh vprašanj izbrala tista, ki so po mojem mnenju najboljše opisovala zunanjo motivacijo. Vsaka spremenljivka oziroma konstrukt je izražen z različnimi indikatorji, ki jih predstavljajo. V mojem primeru vsako od preučevanih spremenljivk predstavlja pet indikatorjev. Spremenljivke, ki so predmet moje raziskave, na kratko opisujem v nadaljevanju.

**Proceduralna poštenost.** Proceduralno poštenost sem tako kot ostale konstrukte merila s petimi vprašanji. Managerji so odgovarjali predvsem na to, kako zaupajo v poštenost sistema nagrajevanja z vidika določanja ciljev, ocenjevanja uspešnosti, določanja višine izplačila in načina merjenja uspešnosti. Primer trditve, vezane na proceduralno poštenost, se glasi: »S sedanjim sistemom obstaja majhna možnost, da bom razočaran s svojim izplačilom.« Managerji so pri vsaki trditvi izbrali eno izmed petih ponujenih možnosti strinjanja (1 = popolnoma se ne strinjam, 2 = ne strinjam se, 3 = nevtrarno, 4 = se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam). Tovrstna lestvica je značilnost petstopenjske Likertove merske lestvice, ki sem jo uporabila pri vsakem od indikatorjev preučevanega konstrukta. V konstrukt proceduralne poštenosti sem zajela vseh pet indikatorjev (Procp1, Procp2, Procp3, Procp4 in Procp5), saj so zaradi visoke povezanosti med seboj zelo dobro predstavljali konstrukt. V Prilogah 1 in 2 sem vse navedene indikatorje zaradi večje preglednosti še dodatno poudarila.

**Distributivna poštenost.** Pri distributivni poštenosti so managerji ocenjevali, kako zaznavajo poštenost sistema nagrajevanja glede višine svojega izplačila, in sicer glede na napor, ki so ga vložili v svoje delo, na zaključeno aktivnost, na prispevek k organizaciji in glede na upravičenost te v povezavi z uspešnostjo. Primer takšne trditve se je med drugim glasil: »Menim, da je moje izplačilo nagrade v primerjavi s sodelavci na isti ravni kot tudi s tistimi na višji in na nižji ravni v organizaciji pošteno.« Managerji so po svoji lastni presoji izbrali stopnjo strinjanja od 1 do 5. Tudi tukaj so bili vsi indikatorji med seboj zelo dobro povezani, zato sem v model vključila vseh pet (Distp1, Distp2, Distp3, Distp4, Distp5), ki sem jih poudarila v Prilogah 1 in 2.

**Notranja motivacija.** Glede na to, da notranja motivacija opisuje notranje zadovoljstvo pri opravljanju aktivnosti, so managerji ocenjevali, ali uživajo pri opravljanju nalog, ali jim te predstavljajo izziv in ali svoje službene aktivnosti zaznavajo kot zanimive. Primer trditve, vezane na notranjo motivacijo, se je glasil: »Med delom pogosto pomislim na to, kako uživam v svojem delu.« Managerji so z izbiro stopnje strinjanja oziroma nestrinjanja izbrali eno izmed petih ponujenih možnosti. Ker je bil četrti indikator (Notm4) šibko povezan z ostalimi, sem ga izločila iz modela in tako uporabila samo preostale štiri (Notm1, Notm2, Notm3 in Notm5). Kombinacija povezanosti teh je bila bistveno boljša, poudarjeno pa jih predstavljam v Prilogah 1 in 2.

**Zunanja motivacija.** Pri zunanji motivaciji gre predvsem za to, da je za posameznika premalo, da mu določena aktivnost prinaša samo notranje zadovoljstvo, saj je za njegovo motivacijo potrebno nekaj več, kot so npr. materialne, ustne in druge nagrade. Managerji so v tem sklopu ocenjevali stopnjo zadovoljstva glede na način nagrajevanja, navdušenosti glede višine nagrade in motiviranosti glede na obstoječi sistem. Primer trditve, vezane na zunanjo motivacijo, se glasi: »Način, s katerim sem nagrajen, mi zagotavlja, da sem motiviran opraviti aktivnost s čim večjim trudom.« V model sem vključila vse indikatorje (Zunm1, Zunm2, Zunm3, Zunm4 in Zunm5), saj so med seboj kazali lepo stopnjo povezanosti. Tudi te sem poudarila v Prilogah 1 in 2.

**Transparentnost.** V model sem vključila tudi kontrolno spremenljivko transparentnosti, saj sem želela raziskati tudi to, kako transparentnost vpliva na proceduralno kot tudi distributivno poštenost. Ker transparentnost v mojem primeru meri stopnjo, do katere managerji še poznajo izplačilo drugih, so managerji na lestvici od 1–5 ocenjevali trditve kot npr.: »Točno vem, koliko so plačani drugi managerji v tem podjetju, koliko zasluži moj šef oziroma kdo je plačan bolje oziroma slabše kot jaz.« Ker so bile povezanosti med indikatorji (razen Transp5) zelo nizke, sem s preverjanjem različnih kombinacijskih možnosti prišla do najboljše korelacijske povezanosti med Transp1 in Transp5, zato sem preostale izključila iz modela, oba indikatorja pa dodatno poudarila v Prilogah 1 in 2.

### 3.2.5 Opis uporabljenih metod preverjanja zanesljivosti modela

Ker želim raziskati načrtane povezave med preučevanimi spremenljivkami, s pomočjo statističnega programa SmartPLS – različica 2 (v nadaljevanju PLS) poskušam preveriti zanesljivost postavljenih hipotez. Najprej sem si v programu načrtala zastavljen model in povezave, ki sem jih želela proučiti, nato pa za vsak posamezni konstrukt preverjala povezanost pripadajočih indikatorjev. Glede na to da konstrukt sam po sebi nima nobene vrednosti, so indikatorji tisti, ki ga predstavljajo. Preverjanje povezanosti indikatorjev posameznega konstrukta je ključnega pomena, saj nam pokaže ustreznost oziroma kakovost merskega modela. To lahko alternativno storimo s preverjanjem Cronbachove alfe, ki mora biti višja od mejne vrednosti 0,75, da lahko govorimo o dobri povezanosti med indikatorji. Koeficient Cronbach alfa ima običajno vrednost med 0 in 1, negativen je lahko takrat, ko so nekateri indikatorji narobe kodirani in merijo v nasprotno smer, zato so kovariance negativne, oziroma zaradi tega, ker indikatorji ne merijo istega koncepta (Lebar, 2010, str. 24). S funkcijo PLS Algorithm sem v programu PLS omenjene koeficiente tudi izračunala, v Tabeli 2 pa prikazujem indikatorje posameznih konstruktov z najvišjo možno Cronbachovo alfo.

Tabela 2: Vrednosti Cronbachove alfe

	C.A. Procp		C.A. Distp		C.A. Notm		C.A. Zunm		C.A. Transp
Procp1	0,886	Distp1	0,948	Notm1	0,761	Zunm1	0,928	Transp1	0,549
Procp2		Distp2		Notm2		Zunm2			
Procp3		Distp3		Notm3		Zunm3			
Procp4		Distp4				Zunm4			
Procp5		Distp5		Notm5		Zunm5		Transp5	

Kot je razvidno iz Tabele 2, je Cronbachova alfa nad 0,75 v vseh primerih, razen pri transparentnosti, ki sem jo v model vključila kot kontrolni konstrukt. Ker so se v vprašalniku pri tem konstrukt prva štiri vprašanja navezovala na tajnost izplačil, za kar so se vrednosti odgovorov gibale okoli 1, zadnje, peto vprašanje pa na jasnost izplačila nagrad, za kar so se odgovori gibali okoli vrednosti 4, sem slednjega zato kodirala in ga prilagodila prvim štirim vprašanjem. Tako je vrednost odgovora 5 pomenila 1, 4 je pomenila 2 itd., saj bi v nasprotnem primeru dobila negativni koeficient. Indikator Transp5 je tako vselej predstavljal visoko povezan indikator v povezavi z drugimi, z različnimi kombinacijskimi možnostmi pa sem prišla do ugotovitve, da z indikatorjem Trans1 predstavljata še najvišjo možno povezanost.

Glede na to, da je bila vrednost Cronbachove alfe pri konstrukt transparentnosti pod mejno vrednostjo, sem se odločila preveriti zanesljivost modela še z mero notranje konsistence (angl. *composite reliability*) in povprečno skupno varianco (angl. *AVE*), ki sta nekoliko boljša pokazatelja zanesljivosti strukturnega modela kot Cronbachova alfa. Pri meri notranje konsistence namreč uteži pri indikatorjih niso enake 1 kot pri merjenju s Cronbachovo alfo, saj so ugotovljene na osnovi faktorske analize. V primeru, da je ta vrednost nad 0,70, lahko trdimo, da gre za zanesljiv model. Pri povprečni skupni varianci pa gre za povprečno varianco, ki si jo med seboj delijo indikatorji s pripadajočim konstruktom. Mejna vrednost mora presegati 0,50, da lahko govorimo o zanesljivem modelu (Strmečki, 2008, str. 33–34). Kot je razvidno iz Tabele 3, so tako pri meri notranje konsistence kot tudi pri povprečni skupni varianci vse vrednosti konstruktov nad mejno vrednostjo, zato sem v proučevani model vključila vse zelene spremenljivke, saj sem na osnovi izračunov ugotovila, da sestavljajo zanesljiv model.

*Tabela 3: Mere zanesljivosti proučevanega modela*

<b>Spremenljivka</b>	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Proceduralna poštenost	0,687	0,916	0,886
Distributivna poštenost	0,832	0,960	0,948
Notranja motivacija	0,579	0,846	0,761
Zunanja motivacija	0,777	0,946	0,928
Transparentnost	0,638	0,767	0,549

### 3.2.6 Rezultati in razprava

S pomočjo statističnega programa SPSS sem izračunala deskriptivno oziroma opisno statistiko posameznih konstruktov in preostalih demografskih značilnostih. Zanimali so me minimum, maksimum, povprečje, standardna napaka in standardni odklon. Pri konstruktih sem dobila standardno napako in standardni odklon na osnovi povprečja vrednosti posameznega konstrukta. Rezultate prikazujem v Tabeli 4.

*Tabela 4: Opisna statistika*

	<b>Velikost vzorca</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Standardna napaka</b>	<b>Standardni odklon</b>
<b>Spremenljivka</b>						
Proceduralna poštenost	22	1,00	5,00	4,10	0,18	0,86
Distributivna poštenost	22	2,00	5,00	3,91	0,18	0,85
Notranja motivacija	22	1,00	5,00	4,01	0,15	0,69
Zunanja motivacija	22	1,00	5,00	3,74	0,22	1,05
Transparentnost	22	1,00	5,00	1,94	0,17	0,81
<b>Demografska značilnost</b>						
Spol	22	1,00	2,00	1,82	0,08	0,39
Starost	22	2,00	5,00	3,45	0,16	0,74
Št. let zaposlitve v podjetju	22	2,00	5,00	3,36	0,21	1,00
Izobrazba	22	1,00	3,00	2,05	0,10	0,49
Število podrejenih	22	1,00	4,00	2,36	0,27	1,26

Iz Tabele 4 je razvidno, da managerji sistem nagrajevanja na splošno vrednotijo kot pošten, saj povprečje odgovorov pri proceduralni poštenosti znaša 4,10, kar z drugimi besedami pomeni, da so managerji po večini odgovarjali s »se strinjam« oziroma »popolnoma se strinjam«. Pri distributivni poštenosti pa povprečje znaša 3,91, kar je še vedno dokaj visoko. Razlika med povprečji proceduralne poštenosti v primerjavi z distributivno tako znaša le 0,19. Prav tako lahko trdimo, da so managerji pri svojem delu visoko motivirani, saj se povprečni vrednosti motivacije, tako notranje kot zunanje, gibljeta okoli 4. Pri notranji motivaciji ta natančneje znaša 4,01, pri zunanji pa 3,74. Tudi tukaj gre za



zanemarljivo razliko med povprečji obeh, povprečje notranje motivacije pa je za 0,27 višje od povprečja zunanje motivacije. Transparentnost je v primerjavi z ostalimi konstrukti kar nizka (povprečje znaša 1,91), kar pomeni, da je stopnja, do katere managerji še poznajo izplačila preostalih managerjev v podjetju, dokaj nizka. Glede na to, da je pri vseh proučevanih konstrukti maksimum 5, to pomeni, da je najmanj eden od anketirancev pri vsakem sklopu vprašanj posameznega konstrukta odgovoril s »popolnoma se strinjam«. Prav tako je tudi minimum pri vseh konstrukti razen pri distributivni poštenosti enak 1, kar pomeni, da je prav tako najmanj eden izmed vprašanih odgovoril s »popolnoma se ne strinjam«, pri distributivni poštenosti pa je najmanj eden svoje nestrinjanje izrazil z največ »ne strinjam se«. Prav tako vidimo tudi, da so vrednosti standardnega odklona precej nizke. To pomeni, da se vrednosti izbranih odgovorov gibljejo v intervalu zelo blizu povprečja.

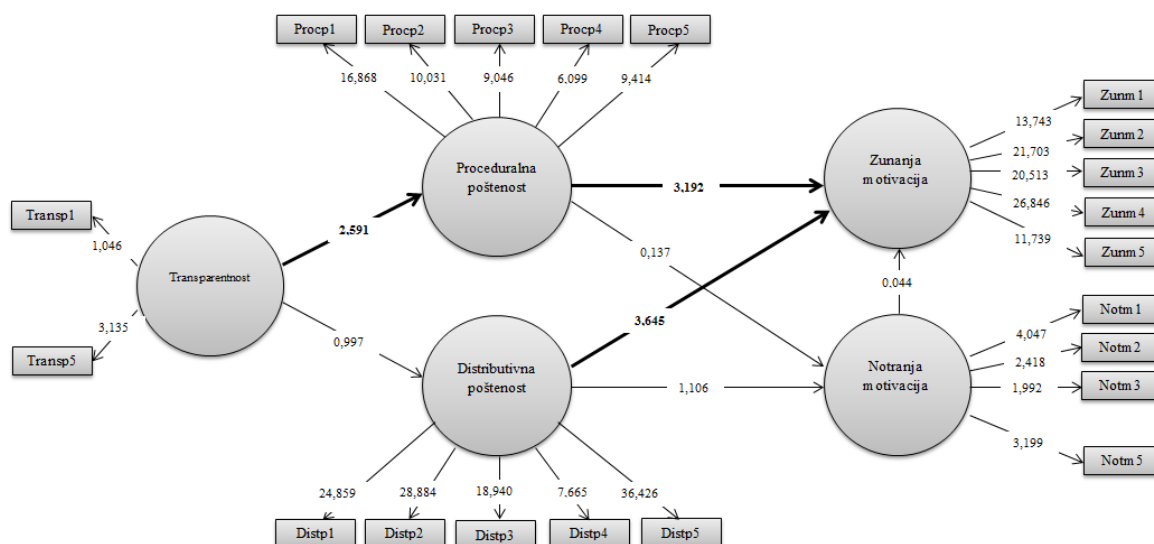
Pri demografskih značilnostih ugotavljam, da je vzorec tistih, ki so odgovorili na anketo, sestavljalo 81,8 % moških in 18,2 % žensk. Povprečje pri starosti znaša 3,45, kar pomeni, da je bilo največ odgovorov podanih v intervalu med 3. (tj. 35–44 let) in 4. (tj. 45–54 let) odgovorom. Po izračunani aritmetični sredini med obema intervaloma sem s premo sorazmernim izračunom prišla do ugotovitve, da je povprečna starost managerjev 43,86 leta. Na enak način sem na osnovi povprečja iz Tabele 4 prišla do odgovora glede števila let zaposlitve managerjev, ki znaša v povprečju 10,08 leta, in glede števila podrejenih. Vsak manager ima povprečno 9,91 podrejenega. Povprečje pri izbrazbi znaša 2,08, kar pomeni, da je bil najbolj pogost 2. izbrani odgovor. To pomeni, da ima največ managerjev višjo, visokošolsko ali univerzitetno izbrazbo.

Z analizo ocen strukturnih enačb lahko preverjamo zanesljivost postavljenih hipotez, saj nam te pokažejo značilne povezave med posameznimi konstrukti. Statistične značilnosti med posameznimi konstrukti dobimo tako, da v programu PLS zaženemo metodo »*bootstrapping*«, kjer generiramo tisoč naključnih vzorcev, da zanje pridobimo ocene parametrov, na osnovi njihove porazdelitve pa dobimo vrednosti T-testa, na osnovi katerega lahko postavljeno hipotezo potrdimo oziroma ovržemo. V primeru, ko je vrednost T-testa višja od 1,95, lahko z zadostno mero zanesljivosti potrdimo povezavo med dvema konstrukta (Strmečki, 2008, str. 34).

Tabela 5: Strukturni model

Hipoteza / kontrolna povezava	Povezava	Izvirni vzorec	Povprečje vzorcev	Standardni odklon	Standardna napaka	T-test
Hipoteza 1	Procp -> Zunm	0,416	0,424	0,130	0,130	3,192
Hipoteza 2	Procp -> Notm	0,046	0,068	0,335	0,335	0,137
Hipoteza 3	Distp -> Zunm	0,559	0,533	0,153	0,153	3,645
Hipoteza 4	Distp -> Notm	0,349	0,335	0,316	0,316	1,106
Hipoteza 5	Notm -> Zunm	-0,006	0,016	0,146	0,146	0,044
Hipoteza 6	Transp -> Procp	-0,554	-0,560	0,214	0,214	2,591
Hipoteza 7	Transp -> Distp	-0,217	-0,282	0,218	0,218	0,997
Kontrolna povezava	Zunm -> Notm	-0,039	0,031	0,583	0,583	0,067

Slika 11: Proučevani model z vrednostmi T-testa



Iz Tabele 5 in Slike 11 je razvidno, da so v strukturnem modelu značilne tri povezave: v skladu s H1 proceduralna poštenost precej močno in statistično značilno vpliva na zunanjo motivacijo ( $b = 0,416$ ,  $t = 3,192$ ), kar pomeni, da managerji povezujejo zunanjo motivacijo, ki izhaja iz materialnih in ustnih nagrad, z zaznavanjem proceduralne poštenosti obstoječega procesa nagrajevanja. Proceduralna poštenost predstavlja 17,27 % variance zunanje motivacije, na notranjo motivacijo pa nima vpliva. V skladu s H3 distributivna poštenost ravno tako pozitivno in statistično značilno vpliva na zunanjo motivacijo ( $b = 0,559$ ,  $t = 3,645$ ). To lahko razložimo z dejstvom, da managerji povezujejo poštenost razdelitve dohodka z zunanjo motivacijo pri opravljanju aktivnosti. Gre za najmočnejšo povezavo v modelu, saj predstavlja 31,28 % variance zunanje motivacije. Visoka transparentnost vpliva tudi na oceno proceduralne poštenosti ( $b = -0,544$ ,  $t = 2,591$ ), ne pa tudi na oceno distributivne poštenosti. Razlog za to je lahko v tem, da visoka transparentnost odkrije tudi nesozmernosti v nagrajevanju in s tem posledično se lahko sistem oceni kot manj pošten. To pomeni, da so informacije, ki jih imajo managerji

glede izplačil drugih managerjev v podjetju, povezane s poštenostjo procesa nagrajevanja. Transparentnost tako predstavlja 30,67 % variance proceduralne poštenosti. Vse druge povezave v modelu niso statistično značilne.

Zanimivo je, da ne morem potrditi povezav med proceduralno in distributivno poštenostjo na notranjo motivacijo, kot sta to v svoji raziskavi dokazala Hartmann in Slapničarjeva (2012a). Pri tem ne smemo mimo dejstva, da je v njuni raziskavi povezave moderirala transparentnost, ki v mojem primeru ni imela neposredne povezave med poštenostjo in motivacijo. Kot je bilo že omenjeno, sta prišla do ugotovitve, da je proceduralna poštenost bolj povezana z notranjo motivacijo, ko je transparentnost nizka in da je distributivna poštenost bolj povezana z notranjo motivacijo, ko je transparentnost visoka. Na osnovi napisanega torej ne morem narediti neposredne posplošitve njunih ugotovitev na svoj model. Tudi transparentnost ni povezana z distributivno poštenostjo, čeprav bi pričakovala nasprotno. To potemtakem pomeni, da managerji ne povezujejo informacij, ki jih imajo glede izplačil ostalih, s poštenostjo razdelitve nagrad. Prav tako ne morem potrditi povezave med notranjo in zunanjo motivacijo, kar pomeni, da managerji vrednotijo vsako od motivacij ločeno in ju ne povezujejo med seboj.

Na osnovi napisanega lahko z zadostno mero verjetnosti potrdim hipoteze 1, 3 in 6, nasprotno pa ne morem potrditi hipotez 2, 4, 5 in 7. Razlog, da omenjenih hipotez nisem mogla potrditi, je morda med drugim ta, da gre za kompleksen model, v katerega je bilo zajeto zelo nizko število managerjev. Če bi šlo za večji vzorec, bi bili rezultati povezav lahko drugačni. Če bi tako kot Hartmann in Slapničarjeva (2012a) v modelu naredila neposredno povezavo transparentnosti med poštenostjo in notranjo motivacijo, bi mogoče lahko potrdila tudi te povezave.

### **3.2.7 Omejitve raziskave**

Razloge, ki so predstavljali omejitve raziskave, bi našla predvsem v tem, da je bilo v proučevani model vključenih zelo nizko število managerjev in da je bila raziskava opravljena v samo enem podjetju, ki deluje v specifični panogi z določeno politiko poslovanja. Zaradi nizkega števila proučevanih enot v vzorcu je bil prilagojen tudi model, ki je moral biti manjši, zato sem se v raziskavi osredotočila na odnos med poštenostjo in motivacijo ter vključitvijo kontrolne spremenljivke transparentnosti. Omeniti je treba tudi to, da se posameznikovo zaznavanje poštenosti in motivacije skozi čas spreminja, zato bi lahko ponovna raziskava v času dala popolnoma drugačne rezultate. Drugačno sliko rezultatov modela pa bi lahko dobili tudi, če bi bil model zastavljen drugače.

## SKLEP

Glede na to, da naj bi managerji zastopali lastnike podjetij in delovali v korist podjetja, je za njih zelo pomembno, da so pri opravljanju svojih aktivnosti motivirani, saj bodo med drugim le tako dosegli zastavljene cilje. Pri tem je ključnega pomena vprašanje, kaj managerje dejansko motivira. V povezavi s postavljenim sistemom nagrajevanja je pomembno dejstvo, da ga vsak posamezen manager zaznava kot čim bolj poštenega. To pomeni, da mora biti sistem nagrajevanja v podjetju enostaven, da ga bodo razumeli v čim širšem krogu, poleg tega pa morajo biti managerji dobro seznanjeni s procesom nagrajevanja. Na drugi strani so pomembne tudi informacije o prejemkih ostalih managerjev, saj bo na osnovi primerjav ocenil, ali je bil dejansko pošteno nagrajen ali ne.

Skozi proces raziskave v magistrskem delu pridem do nekaterih zanimivih spoznanj. Managerji v Danfoss Trati so visoko motivirani pri svojem delu, prav tako pa obstoječi sistem nagrajevanja tako s procesnega kot tudi z razdelitvenega vidika vrednotijo kot zelo poštenega. Ob povezavi obeh spremenljivk v preučevanem modelu pa pridem do ugotovitev, da zaznavanje poštenega sistema nagrajevanja vpliva samo na zunanjo motivacijo managerjev, na notranjo motivacijo pa nima vpliva. To z drugimi besedami pomeni, da managerje obstoječi sistem nagrajevanja ne motivira v smislu notranjega občutka zadovoljstva do dela, temveč v smislu zunanjih nagrad, ki jih prejmejo za uspešno opravljeno delo.

Če primerjam razmerje med notranjo in zunanjo motivacijo, vidim, da ju managerji ne povezujejo v celoto, kar pomeni, da v primeru, ko jim določena naloga oziroma aktivnost prinaša notranje zadovoljstvo in jih na ta način motivira, tega ne povezujejo z materialnimi vrstami nagrad in nasprotno.

Na osnovi vključene kontrolne spremenljivke transparentnosti pridem do ugotovitve, da managerji informacij, ki jih imajo glede izplačila nagrad preostalim, ne povezujejo s poštenostjo razdelitve nagrad, temveč s poštenostjo procesa nagrajevanja.

Naj še omenim, da je pojma poštenosti in motivacije možno interpretirati na več različnih načinov, v magistrskem delu pa se opiram le na vidik preučevanega. Kot že omenjeno, rezultatov raziskave ne morem posplošiti, saj veljajo samo za proučevano podjetje na osnovi vključenega vzorca managerjev, ki so sodelovali v raziskavi.

Težko je opredeliti, kakšen sistem nagrajevanja bi bil za podjetje najbolj učinkovit. Vsako podjetje je unikatno, s točno določeno politiko poslovanja, ki ji mora slediti tudi postavljen sistema nagrajevanja. To pomeni, da če sistem nagrajevanja v enem podjetju deluje dobro v vseh okvirih, je zelo majhna verjetnost, da bo dobro deloval tudi drugod. Ključno je, da mora sistem nagrajevanja delovati stimulatивно in pošteno, da bo motiviral managerje za

doseganje vedno boljših rezultatov. Na osnovi napisanega in raziskanega lahko zaključim, da za Danfoss Trato, ki je zelo uspešno podjetje, to nedvomno drži.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803–812.
2. Armstrong, M. (1999). *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.
3. Benčik, N. (2010). *Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih kot dejavnik motivacije: študija primera*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Birkenbihl, V. F. (1994). *Treningi uspešnosti*. Žalec: Sledi.
5. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
6. Colquitt, J. A., & Jackson, C. L. (2006). Justice in Teams: The Context Sensitivity of Justice Rules Across Individual and Team Contexts. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 868–899.
7. Danfoss Trata. (2012). *Letno poročilo podjetja Danfoss Trata*. Ljubljana: Danfoss Trata.
8. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, M. R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
9. Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
10. Gagne, M., & Forest, J. (2008). The Study of Compensation System Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225–232.
11. Gores, J. (2000). How Effective Is Your Incentive Compensation System? *Journal of Management in Engineering*, 16(1), 29–32.
12. Hackman, R. J., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57–71.
13. Hartmann, F., & Slapničar, S. (2008). Objective rewarding, managerial motivation and organizational commitment: the intervening role of justice. *Studies in managerial and financial accounting*, 18, 127–144.
14. Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012a). Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283–4300.
15. Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012b). The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. *Management Accounting Research*, 23(1), 17–33.
16. Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109–120.
17. Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725–758.

18. *Izbrani delodajalec*. Najdeno 1. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/izbrani-delodajalci/danfoss-trata-doo-804>
19. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
20. Kerr, J., & Slocum, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 19(4), 130–138.
21. Kopal Grum, D., & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
22. Konstantinos, P. (2010). Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction. *Kyklos*, 63(4), 597–626.
23. Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 751–754.
24. Latham, G. P., & Vexley, K. N. (1994). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal* (2<sup>nd</sup> ed.). Reading: Addison-Wesley.
25. Lau, C. M., & Moser, A. (2008). Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness. *Behavioral Research in Accounting*, 20(2), 55–71.
26. Lawler III, E. E. (1993). *Effective Reward Systems: Strategy, Diagnosis, Design, and Change*. Najdeno 22. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://ceo.usc.edu/pdf/G935225.pdf>
27. Lebar, L. (2010). *Merjenje deliberativnosti razprav v spletnih forumih (diplomsko delo)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Lipičnik, B. (1998a). Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V S. Možina et al. (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 245–304). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Lipičnik, B. (1998b). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
31. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *American Psychological Society*, 1(4), 240–246.
32. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
33. Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
34. Milkowich, G. T., & Newman, J. M. (1996). *Compensation*. Chicago: Irwin.
35. Oh, S. S., & Lewis, G. B. (2009). Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 158–167.
36. Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control system research. *Management Accounting research*, 10, 363–382.
37. Schmid, B., & Adams, J. (2008). Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective. *Project Management Journal*, 39(2), 60–71.

38. Slapničar, S. (2003). Pogodba, ki učinkuje. *Manager*, (12), 60–65.
39. Slapničar, S., Gregorič, A., & Rejc, A. (2005, 2. april). Plače v kalupu družbene sprejemljivosti. *Revija Manager*. Najdeno 14. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/119018/Pla%C4%8De-v-kalupu-dru%C5%BEbene-sprejemljivosti>
40. Stivers, B. P., & Joyce, T. (2000). Building a Balanced Performance Management System. *SAM Advanced Management Journal*, 65(2), 22–29.
41. Strmečki, A. (2008). *Vpliv pravičnosti merjenja uspešnosti in nagrajevanja na motivacijo managerjev (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Svetlik, I. (1998). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina et al. (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 147–174). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
43. Thor Hilmarsson, S., & Rikhardsson, P. (2011, 28. november). *The Evolution of Motivation and Incentive System Research: A Literature Review*. Najdeno 9. aprila 2013 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1965646](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1965646)
44. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
46. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
47. Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. (1997). How Do I Judge My Outcome When I Do Not Know the Outcome of Others? The Psychology of the Fair Process Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1034–1046.
48. Van Herpen, M., Van Praag, M., & Cools, K. (2005). The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation. *De Economist*, 153(3), 303–329.
49. Yiannis, T., Ioannis, S., & Nikolaos, K. (2009). Performance Management and Reward. *American Institute of Physics*, 2, 909–912.
50. Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105.
51. *Združitev Danfoss d. o. o. s podjetjem Danfoss Trata, d. o. o.* Najdeno 28. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://ogrevanje.danfoss.com/xxNewsx/ca093843-122d-4c83-923f-c38c86057684.html>
52. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
53. Zupan, N. (2002). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V S. Možina et al. (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 291–324). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Slovenska različica vprašalnika .....	1
Priloga 2: Angleška različica vprašalnika .....	3
Priloga 3: Izračun vrednosti merskega modela.....	5



## Priloga 1: Slovenska različica vprašalnika

Pri vsaki od naslednjih trditev označite stopnjo strinjanja z njo (1 = popolnoma se ne strinjam, 2 = ne strinjam se, 3 = nevtralnno, 4 = se strinjam in 5 = popolnoma se strinjam).

### 1 Proceduralna poštenost

<i>Procp1</i> Pri določanju ciljev imam popolno zaupanje v poštenost sistema.	1 2 3 4 5
<i>Procp2</i> Pri ocenjevanju uspešnosti imam popolno zaupanje v poštenost sistema.	1 2 3 4 5
<i>Procp3</i> Pri določanju višine izplačila imam popolno zaupanje v poštenost sistema.	1 2 3 4 5
<i>Procp4</i> Menim, da je način, s katerim se meri moja uspešnost, pošten.	1 2 3 4 5
<i>Procp5</i> S sedanjim sistemom obstaja majhna možnost, da bom razočaran s svojim izplačilom.	1 2 3 4 5

### 2 Distributivna poštenost

<i>Distp1</i> Višina mojega izplačila odraža napor, ki sem ga vložil v svoje delo.	1 2 3 4 5
<i>Distp2</i> Moje izplačilo je primerno za delovno aktivnost, ki sem jo zaključil.	1 2 3 4 5
<i>Distp3</i> Moje izplačilo odraža to, kar sem prispeval k organizaciji.	1 2 3 4 5
<i>Distp4</i> Menim, da je moje izplačilo nagrade v primerjavi s sodelavci na isti ravni kot tudi s tistimi na višji in na nižji ravni v organizaciji pošteno.	1 2 3 4 5
<i>Distp5</i> Višina mojega izplačila je upravičena, saj je odraz moje uspešnosti.	1 2 3 4 5

### 3 Notranja motivacija

<i>Notm1</i> Uživam v svojih nalogah kot manager v tem podjetju.	1 2 3 4 5
<i>Notm2</i> Službene aktivnosti mi predstavljajo izziv.	1 2 3 4 5
<i>Notm3</i> Med delom pogosto pomislim na to, kako uživam v svojem delu.	1 2 3 4 5
<i>Notm4</i> Delo me pogosto prisili v to, da delam dolgočasne stvari.	1 2 3 4 5
<i>Notm5</i> Svoje managerske aktivnosti bi na splošno opisal kot zelo zanimive.	1 2 3 4 5

### 4 Zunanja motivacija

<i>Zunm1</i> Način, s katerim sem nagrajen, mi zagotavlja, da sem motiviran opraviti aktivnost s čim večjim trdom.	1 2 3 4 5
<i>Zunm2</i> Zadovoljen sem z načinom, s katerim je določeno nagrajevanje.	1 2 3 4 5
<i>Zunm3</i> Navdušen sem z višino svojega izplačila.	1 2 3 4 5
<i>Zunm4</i> Obstoječi sistem nagrajevanja me motivira.	1 2 3 4 5
<i>Zunm5</i> Imam občutek, da je podjetju pomembno, da ima jasno postavljen sistem nagrajevanja.	1 2 3 4 5

### 5 Transparentnost

<i>Transp1</i> V tem podjetju vsakdo pozna izplačilo drugega.	1 2 3 4 5
<i>Transp2</i> Točno vem, koliko so plačani drugi managerji v tem podjetju.	1 2 3 4 5
<i>Transp3</i> Točno vem, kdo dobi višje izplačilo kot jaz in kdo nižje.	1 2 3 4 5
<i>Transp4</i> Točno vem, koliko zasluži moj šef.	1 2 3 4 5
<i>Transp5</i> Način, s katerim je določeno moje izplačilo nagrade, mi je popolnoma jasen.	1 2 3 4 5

### 6 Spol?

- a) Ženski.
- b) Moški.

### 7 Starost (leta)?

- a) <25.
- b) 25–34.
- c) 35–44.

- d) 45–54.
- e) >54.

**8 Koliko let ste zaposleni v tem podjetju?**

- a) <1.
- b) 1–5.
- c) 6–10.
- d) 11–15.
- e) >15.

**9 Izobrazba?**

- a) Srednješolska.
- b) Višješolska, visokošolska ali univerzitetna.
- d) Magisterij ali doktorat.

**10 Število podrejenih?**

- a) <5.
- b) 5–10.
- c) 11–15.
- d) >15.

*Vir: F. Hartmann in S. Slapničar, Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency, 2012a, str. 4300; M. Van Herpen et al., The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation, 2005, str 311.*

## Priloga 2: Angleška različica vprašalnika

For each of the following questions, I am asking you to indicate your level of agreement (1 = I completely disagree, 2 = I disagree, 3 = neutral, 4 = I agree and 5 = I completely agree).

### 1 Procedural justice

- Procj1* I have full confidence in the system's fairness in determining targets. 1 2 3 4 5  
*Procj2* I have full confidence in the system's fairness in evaluating performance. 1 2 3 4 5  
*Procj3* I have full confidence in the system's fairness in determining pay. 1 2 3 4 5  
*Procj4* I think that the way in which my performance is measured is fair. 1 2 3 4 5  
*Procj5* With the system in place as it is, there is little chance I will be disappointed in my pay. 1 2 3 4 5

### 2 Distributive justice

- Distj1* My pay level reflects the effort I have put into my work. 1 2 3 4 5  
*Distj2* My pay is appropriate for the work I have completed. 1 2 3 4 5  
*Distj3* My pay reflects what I have contributed to the organization. 1 2 3 4 5  
*Distj4* In comparison with my colleagues at the same level, as well as the employees at higher and at lower levels in the organization, I think my rewards are fair. 1 2 3 4 5  
*Distj5* My pay level is justified, given my performance. 1 2 3 4 5

### 3 Intrinsic motivation

- Intm1* I enjoy my tasks as manager in this company very much. 1 2 3 4 5  
*Intm2* The activities in my job are challenging and exciting to do. 1 2 3 4 5  
*Intm3* While working, I often think about how much I enjoy my work. 1 2 3 4 5  
*Intm4* My job often demands me to do boring things. 1 2 3 4 5  
*Intm5* I would describe my managerial activities as very interesting. 1 2 3 4 5

### 4 Extrinsic motivation

- Extm1* The manner in which I am compensated ensures that I am motivated to give the fullest effort possible. 1 2 3 4 5  
*Extm2* I am satisfied with the way in which my compensation is determined. 1 2 3 4 5  
*Extm3* I am enthusiastic with my salary level. 1 2 3 4 5  
*Extm4* I find the compensation system to be motivating. 1 2 3 4 5  
*Extm5* I get the feeling that the company finds it important to have a solid and clear compensation system. 1 2 3 4 5

### 5 Pay transparency

- Transp1* In this company, everybody knows everybody's pay. 1 2 3 4 5  
*Transp2* I know exactly what other managers get paid. 1 2 3 4 5  
*Transp3* I know exactly who gets more pay than I do and who gets less. 1 2 3 4 5  
*Transp4* I know exactly, what my boss earns. 1 2 3 4 5  
*Transp5* The way in which my salary is determined is fully clear to me. 1 2 3 4 5

### 6 Gender?

- a) Female.  
b) Male.

### 7 Age (years)?

- a) <25.  
b) 25–34.  
c) 35–44.

- d) 45–54.
- e) >54.

**8 Tenure (years)?**

- a) <1.
- b) 1–5.
- c) 6–10.
- d) 11–15.
- e) >15.

**9 Education?**

- a) High School.
- b) College or University.
- c) Masters or Doctorate.

**10 Number of subordinates?**

- a) <5.
- b) 5–10.
- c) 11–15.
- d) >15.

*Vir: F. Hartmann in S. Slapničar, Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency, 2012a, str. 4300; M. Van Herpen et al., The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation, 2005, str 311.*



### Priloga 3: Izračun vrednosti merskega modela

*Tabela: Izračun vrednosti merskega modela*

	<b>Izvorni vzorec</b>	<b>Povprečje vzorcev</b>	<b>Standardna napaka</b>	<b>T-test</b>
Distp1 <- Distributivna poštenost	0,211	0,216	0,025	8,300
Distp2 <- Distributivna poštenost	0,219	0,222	0,020	11,158
Distp3 <- Distributivna poštenost	0,245	0,244	0,027	8,935
Distp4 <- Distributivna poštenost	0,201	0,190	0,030	6,761
Distp5 <- Distributivna poštenost	0,219	0,224	0,018	12,005
Notm1 <- Notranja motivacija	0,326	0,318	0,163	1,999
Notm2 <- Notranja motivacija	0,378	0,267	0,272	1,391
Notm3 <- Notranja motivacija	0,222	0,178	0,350	0,635
Notm5 <- Notranja motivacija	0,384	0,353	0,234	1,644
Procp1 <- Proceduralna poštenost	0,272	0,264	0,035	7,768
Procp2 <- Proceduralna poštenost	0,256	0,249	0,048	5,351
Procp3 <- Proceduralna poštenost	0,222	0,228	0,042	5,284
Procp4 <- Proceduralna poštenost	0,251	0,244	0,057	4,373
Procp5 <- Proceduralna poštenost	0,207	0,214	0,045	4,629
Transp1 <- Transparentnost	-0,230	-0,092	0,334	0,689
Transp5 <- Transparentnost	0,910	0,840	0,266	3,425
Zunm1 <- Zunanja motivacija	0,223	0,224	0,018	12,316
Zunm2 <- Zunanja motivacija	0,251	0,248	0,020	12,281
Zunm3 <- Zunanja motivacija	0,229	0,227	0,022	10,597
Zunm4 <- Zunanja motivacija	0,258	0,255	0,021	12,505
Zunm5 <- Zunanja motivacija	0,167	0,172	0,036	4,598