

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VPLIVA PLAČ NA AKTIVNOST MANAGERJEV V
NEKATERIH ZASAVSKIH PODJETJIH**

Ljubljana, april 2005

Nataša Predanič Smrkolj

IZJAVA

Študentka *Nataša Predanič Smrkolj* izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom *prof.dr. Bogdana Lipičnika* in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, april 2005

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ČLOVEKOVO AKTIVNOST IN DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MANAGERSKO AKTIVNOST	3
2.1	Opredelitev človekovih virov	3
2.2	Znanje	4
2.2.1	Opredelitev znanja	5
2.2.2	Delitve znanja	6
2.2.3	Izobraževanje	9
2.3	Sposobnosti	13
2.4	Motivacija	14
2.4.1	Motivacija in denar	18
2.5	Dejavniki, ki vplivajo na človekovo in managerjevo aktivnost pri delu (gibala aktivnosti)	19
3	PLAČNI SISTEMI ZA MANAGERJE	24
3.1	Ravni managementa	25
3.2	Kontrola uspešnosti delovanja managerjev	26
3.3	Kazalniki o povezavi delovanja managementa z uspešnostjo	27
3.4	Razlike pri določanju plač managerjev od plač delavcev	28
3.5	Struktura managerskih prejemkov	31
3.5.1	Osnovna plača	32
3.5.2	Variabilna plača	35
3.6	Plače in nagrajevanje managerjev v Sloveniji	38
3.6.1	Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev	38
3.6.2	Predlogi oblikovanja plač in nagrajevanja slovenskih managerjev ter študije o managerskih plačah	41
4	USMERJANJE ČLOVEKOVIH AKTIVNOSTI	46
4.1	Vrste nagrad	49
4.2	Lastnosti nagrad	53
5	NAGRAJEVANJE ČLANOV UPRAV	55
6	EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU PLAČ IN OSTALIH DEJAVNIKOV NA AKTIVNOSTI MANAGERJEV V NEKATERIH ZASAVSKIH PODJETJIH	57
6.1	Predstavitev zasavske regije ter njenih podjetij	57
6.2	Raziskava o vplivu plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih	59
6.2.1	Opredelitev problema in namena raziskave	59
6.2.2	Raziskovalne predpostavke	60
6.2.3	Opis vzorca	61
6.2.4	Predstavitev postopka zbiranja podatkov	63
6.2.5	Inštrument raziskave	63
6.2.6	Predstavitev proučevanih spremenljivk	64

6.3	Rezultati raziskave	66
6.3.1	Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi višje plače	66
6.3.2	Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi boljših medsebojnih odnosov	67
6.3.3	Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi boljših delovnih pogojev	68
6.3.4	Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi bolj zanimivega dela	69
6.3.5	Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi možnosti izobraževanja	70
6.3.6	Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi možnosti napredovanja	71
6.3.7	Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi javne pohvale	72
6.3.8	Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi stalnosti zaposlitve	73
6.3.9	Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi raznih ugodnosti pri delu	74
6.3.10	Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi uspeha podjetja in dobrih poslovnih rezultatov	75
6.3.11	Povezanost med starostjo managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače	77
6.3.12	Povezanost med spolom managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače	78
6.3.13	Povezanost med izobrazbo managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače	79
6.3.14	Povezanost med ravno managementa in spremembo aktivnosti zaradi višje plače	80
6.3.15	Kriteriji za ocenjevanje uspešnosti managerjev	81
6.3.16	Sprememba plače zaradi večje uspešnosti	83
6.3.17	Način nagrajevanja uspešnosti	84
6.3.18	Denarne nagrade in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	84
6.3.19	Dvig plače in sprememba aktivnosti	86
6.3.20	Nedenarne nagrade in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	87
6.3.21	Spodbude in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	90
6.3.22	Ugodnosti in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	91
6.3.23	Priznanja in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	92
6.3.24	Graja ter pohvala in njen vpliv na prihodnjo aktivnost	94
6.3.25	Spor s sodelavci in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost	96
6.3.26	Sodelovanje s sodelavci in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost	98
6.3.27	Izobraževanje in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost	99
6.3.28	Inovacije in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	101
6.3.29	Kariera in njen vpliv na prihodnjo aktivnost	103
6.3.30	Pritožbe in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	104
6.3.31	Delovni pogoji in ugled v okolici in njen vpliv na prihodnjo aktivnost	105
6.3.32	Časovni prejem nagrade	107
6.4	Ugotovitve	107
7	SKLEP	110
8	LITERATURA	114
9	VIRI	116

PRILOGE

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Delež dodatnih ugodnosti, ki so jih bili deležni slovenski managerji v l. 1998–02	43
Preglednica 2: Delež bonitet, ki so jih bili deležni slovenski managerji v letih 1998 – 2002	44
Preglednica 3: Zasavsko gospodarstvo – v številkah za leto 2003	58
Preglednica 4: Najuspešnejši v letu 2003	59
Preglednica 5: Glavni demografski podatki o vprašanih osebah	62
Preglednica 6: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi višje plače	66
Preglednica 7: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi boljših medsebojnih odnosov	68
Preglednica 8: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi boljših delovnih pogojev	69
Preglednica 9: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi bolj zanimivega dela	70
Preglednica 10: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi možnosti izobraževanja	71
Preglednica 11: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi možnosti napredovanja	72
Preglednica 12: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi javne pohvale	73
Preglednica 13: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi stalnosti zaposlitve	74
Preglednica 14: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi raznih ugodnosti pri delu	75
Preglednica 15: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi uspeha podjetja in dobrih poslovnih rezultatov	76
Preglednica 16: Povezanost med starostjo managerjev in njihovo spremembo aktivnosti zaradi višje plače – dejanske in pričakovane frekvence	78
Preglednica 17: Povezanost med spolom managerjev in njihovo spremembo aktivnosti zaradi višje plače – dejanske in pričakovane frekvence	79
Preglednica 18: Povezanost med stopnjo izobrazbe managerjev in njihovo spremembo aktivnosti zaradi višje plače – dejanske in pričakovane frekvence	80
Preglednica 19: Povezanost med starostjo managerjev in njihovo spremembo aktivnosti zaradi višje plače – dejanske in pričakovane frekvence	81
Preglednica 20: Kriteriji za ocenjevanje uspešnosti managerjev	82
Preglednica 21: Sprememba plače zaradi večje uspešnosti	83
Preglednica 22: Način nagrajevanja uspešnosti	84
Preglednica 23: Denarna nagrada – sprememba aktivnosti	85
Preglednica 24: Potencialna denarna nagrada in vpliv na prihodnjo aktivnost	86
Preglednica 25: Dvig plače, potreben za spremembo aktivnosti	87

Preglednica 26: Nedenarne nagrade in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	88
Preglednica 27: Spodbude in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	90
Preglednica 28: Ugodnosti in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	91
Preglednica 29: Priznanja in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	93
Preglednica 30: Graja in pohvala in njun vpliv na prihodnjo aktivnost	95
Preglednica 31: Spor s sodelavci in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost	97
Preglednica 32: Sodelovanje s sodelavci in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost	99
Preglednica 33: Izobraževanje	100
Preglednica 34: Inovacije in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	102
Preglednica 35: Kariera in njen vpliv na prihodnjo aktivnost	103
Preglednica 36: Pritožbe s strani sodelavcev in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost	104
Preglednica 37: Delovni pogoji ter ugled ter njun vpliv na prihodnjo aktivnost	106
Preglednica 38: Časovni prejem nagrade	107
Preglednica 39: Zbirni prikaz ugotovitev	108
Preglednica 40: Zbirni prikaz hipotez, ki sem jih potrdila	109

KAZALO SLIK

Slika 1: Katero izobraževanje je najprimernejše	10
Slika 2: Struktura plače po ravneh	33
Slika 3: Skupni prejemki managerjev	34
Slika 4: Razmerja med osnovno plačo in dodatki direktorjev in vodij oddelkov	42
Slika 5: Sistem plač in nagrajevanja za managerje in druge delavce z individualnimi pogodbami.	45
Slika 6: Osnovni vedenjski krog	47

1 UVOD

Za vsako podjetje je najbolj nevarno, če ima neznačajne ljudi na najvišjih delovnih mestih. Duh podjetja se oblikuje na vrhu in je velik, kadar je velik duh ljudi na vrhu. Drevesa umirajo z vrha, zato naj ne bi bil nihče razporejen na višje delovno mesto, če njegovega značaja ne moremo postaviti za vzor podrejenim (Drucker, 1992, str. 97).

Ko človek dela in uporablja vse svoje sposobnosti, ne dosega zmeraj enakih rezultatov, četudi večkrat opravlja povsem enako delo. Prav tako se človekovo vedenje spreminja iz ene situacije v drugo. Takšne ugotovitve nas silijo, da si postavljamo vprašanja: Kaj je za tem raznovrstnim vedenjem, zakaj ravna oseba zdaj tako, zdaj drugače? (Lipičnik, 1998, str.156).

Motivacija je proces, ki poteka v človeku po naravnih zakonitostih, ki jih ne znamo v celoti pojasniti. Želja po motiviranih sodelavcih je zato dokaj neumestna. Ljudje so po naravi motivirani, saj gre za naraven proces, ki ga ljudje nosijo v sebi od rojstva (Lipičnik v Možina et.al., 2002, str. 478). Motivacija ali hotenje kot naraven proces ima dve očitni lastnosti: smer in intenzivnost motiva. Najprej mora biti določena smer, šele nato pa intenzivnost motivacije.

Dobro se je vprašati, kaj pravzaprav v organizaciji potrebujemo: motiviranega človeka (ta je tako in tako motiviran že od rojstva, smer in intenziteta njegove motivacije pa sta odvisna od osebe same in njenega okolja) ali njegovo aktivnost, s katero lahko opravi svoje delo. Sklepamo lahko, da v organizacijah bolj potrebujemo ustrezno aktivnost kot motivacijo sodelavcev. Dokaz za to trditev najdemo v organizacijah, kjer motivaciji ne posvečajo skoraj nobene pozornosti, če vse teče, tako kot je treba. Torej bi se bolj splačalo prizadevati si za ustrezne človekove aktivnosti kot za motivacijo (Lipičnik, 2003, str. 17).

Na človekovo oz. managerjevo aktivnost vplivajo različna gibalna, ki jih bom skušala opredeliti v tem magistrskem delu. Naj za uvod naštejemo le najpomembnejša: plača, denarne in nedenarne nagrade, boljši delovni pogoji, boljši medsebojni odnosi, bolj zanimivo delo, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, javna pohvala, stalnost zaposlitve, različne ugodnosti, spodbude, uspeh podjetja, priznanja, graje in pohvale, spor s sodelavci, sodelovanje s sodelavci, inovacije, kariera, pritožbe ter ugled.

Namen magistrskega dela je s pomočjo strokovne literature, izkušenj iz prakse in raziskave proučiti vpliv človekovih zmožnosti (motivacije, znanja in sposobnosti) na aktivnost managerjev. Magistrsko delo se osredotoča na eno izmed njih (motivacijo)

ob predpostavki, da sta drugi dve (znanje in sposobnosti) nespremenjeni oz. na ugotavljanje možnosti za vplivanje različnih gibal na aktivnost managerjev.

Cilji magistrskega dela so:

- ugotoviti, ali plače vplivajo na aktivnost zasavskih managerjev;
- opredeliti razna gibal, ki vplivajo na aktivnost managerjev ter ugotoviti, katera izmed njih ter kako vplivajo na aktivnost vprašanih managerjev;
- ugotoviti, ali starost, spol, izobrazba in raven managementa vprašanih managerjev vplivajo na spremembo njihove aktivnosti zaradi višje plače;
- podati predloge prihodnjim raziskovalcem.

V magistrskem delu sta uporabljeni dve metodi. V teoretičnem delu je kot metoda uporabljena analiza obravnavane problematike. V praktičnem delu je uporabljen vprašalnik za izvedbo raziskave.

Magistrsko delo je v osnovi zgrajeno iz petih poglavij. V prvem poglavju sem skušala opredeliti tri zmožnosti, ki vplivajo na aktivnost posameznika: znanje, sposobnosti in motivacijo. V današnjem času postaja vse bolj očitno, da brez vseh treh zmožnosti - znanja, sposobnosti in motivacije - ni moč izvesti nobene aktivnosti. Predstavila sem znanje, njegovo definicijo, delitev ter vrste izobraževanja. Znanje je namreč neotipljivo, njegov prenos pa je mogoč le z učenjem. Naloga prav tako vsebuje opredelitev sposobnosti in inteligentnosti. Sposobnosti so notranji dejavniki, ki vplivajo na to, kako bomo neko aktivnost izvedli. Motivacijo, najbolj raziskovan dejavnik, pa lahko opredelimo kot nekaj, kar človeka spodbuja in vodi.

Drugo poglavje sem namenila plačnim sistemom za managerje, pri čemer sem najprej prikazala tri ravni managementa. Prikazana je struktura managerskih prejemkov, pomen osnovnega in variabilnega dela plače ter nagrajevanje managerjev v Sloveniji. Trendi so usmerjeni v povečevanje gibljivega dela plače ter s tem v porazdelitev tveganja za uspeh podjetja.

Tretje poglavje prikazuje usmerjanje aktivnosti posameznika. Iz osnovnega vedenjskega kroga vidimo, da vedenje lahko spreminjamo s spreminjanjem posledic in tako usmerimo aktivnost v želeno smer. Nagrada in kazen sta pomembna dejavnika, ki vplivata na aktivnost in s katerima lahko spreminjamo vedenje posameznikov. Predstavljene so vrste nagrad, tako finančne kot nefinančne. Za konec sem povzela lastnosti, ki jih mora imeti določena nagrada, da je učinkovita: človeku mora nekaj pomeniti (pomembnost nagrade), biti mora primerna glede na vložen napor ter glede na druge (primernost nagrade), biti mora vidna, fleksibilna ter povzročati čim nižje stroške. V tem delu naloge so prikazana tudi različna gibal aktivnosti.

Četrto poglavje je namenjeno nagrajevanju članov uprav, ki naj bi bilo variabilno, pri čemer je bistveno, da je variabilnost tako pozitivna kot negativna – managerji morajo prevzeti tudi tveganje ob morebitnem neuspehu podjetja.

Peto poglavje vsebuje splošno predstavitev Zasavja in raziskavo vpliva plač ter drugih dejavnikov na aktivnost managerjev. Izbrala sem si zasavsko regijo, od koder prihajam tudi sama, in sicer zato, ker so nekoč t.i. »črni revirji« v očeh mnogih že zdavnaj izgubljeni. Zanimalo me je, ali plača vpliva na aktivnost zasavskih managerjev, managerjev, ki delujejo v pretežno industrijski regiji. Pri tem sem ugotavljala tudi vpliv drugih dejavnikov na njihovo aktivnost: denarnih in nedenarnih nagrad, boljših delovnih pogojev, boljših medsebojnih odnosov, bolj zanimivega dela, možnosti izobraževanja, možnosti napredovanja, javne pohvale, stalnosti zaposlitve, ugodnosti, spodbud, uspeha podjetja, priznanj, graj in pohval, spora s sodelavci, sodelovanja s sodelavci, inovacij, kariere, pritožb ter ugleda.

2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ČLOVEKOVO AKTIVNOST IN DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MANAGERSKO AKTIVNOST

V prvem poglavju so predstavljene človekove zmožnosti (znanje, sposobnosti in motivacija), definicija znanja, njegova delitev in pomen izobraževanja. Prikazane so tudi opredelitev sposobnosti, inteligentnosti ter motivacija. Hkrati so povzeti in opisani nekateri dejavniki oz. gibal, ki vplivajo na aktivnost pri delu.

2.1 *Opredelitev človekovih virov*

O človekovih zmožnostih lahko govorimo bodisi v širšem ali v ožjem smislu. Človekove zmožnosti v širšem smislu so zelo raznovrstne in se nanašajo na različna področja človekovega življenja (psihične, fiziološke, fizične zmožnosti). Razlikujemo jih tudi glede na to, na kakšen način se pridobivajo, in tako ločimo tiste, ki jih je človek razvil večinoma v povezavi z dednostnimi dispozicijami ter tiste, ki jih je človek pridobil v življenju (znanje). Med človekove zmožnosti v ožjem smislu pa prištevamo sposobnosti, znanje in motivacijo.

Znanje, sposobnosti in motivacija predstavljajo poglavitno človekovo mobilizacijsko silo in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha. Imenujemo jih zmožnosti.

Lipičnik tako trdi (Lipičnik, 1998, str. 28), da se človekove zmožnosti v managerski praksi pojmujejo manj strukturalno, vendar zato bolj funkcionalno. Manj se sprašujejo po vrstah človekovih zmožnosti (Who am I) in se bolj ukvarjajo z vprašanjem, kakšne zmožnosti človek potrebuje za opravljanje dela (What can I do). V tem primeru pride do zamenjave pojma zmožnosti s pojmom sposobnosti. V managerskih krogih radi govorijo o sposobnostih za opravljanje nekega dela in s tem mislijo na zmožnosti oziroma tisto, kar človek zmore. Vendar pa tako pojmovanje vključuje tako sposobnosti kot znanje in ne le sposobnosti. Po sposobnostih, ki jih ima vsak posameznik, lahko sklepamo o njegovem prihodnjem uspehu, vendar je napoved veliko natančnejša, če znamo odgovoriti tudi na vprašanje, kaj posameznik hoče (What do I want to do). Tako so znanje, sposobnosti in motivacija osrednje zmožnosti, ki si jih prizadevamo spoznati in nanje vplivati. Vse troje predstavlja poglobitveno človekovo mobilizacijsko silo in mu daje možnosti za doseganje uspeha. Zato jih povsem upravičeno lahko imenujemo zmožnosti.

Po splošnem mnenju je uspešnost ljudi pri delu odvisna od treh med seboj povezanih elementov (Lipičnik v Možina et al., 1986, str. 103):

- sposobnosti ali tistega, kar človek zmore,
- znanja ali tistega, kar človek zna,
- motivacije ali tistega, kar človek hoče.

Uspešnost pri delu je toliko večja, kolikor imajo posamezniki boljše sposobnosti, več znanja in večjo motivacijo. Prav tako pa se uspešnost zmanjša, če se pojavi primanjkljaj v katerikoli od navedenih sestavin. Lahko sicer pride do delnega nadomeščanja posameznih sestavin, vendar nobena od njih ne more v celoti nadomestiti druge.

V nadaljevanju magistrskega dela jih želim predstaviti, saj so za človekovo oz. managerjevo aktivnost vse tri zmožnosti – znanje, sposobnosti in motivacija – izjemno pomembne.

2.2 Znanje

Z vstopom v novo tisočletje se je potreba po relevantnem znanju pokazala kot najmočnejša doslej (Čater, 2001, str. 76). Ne dolgo nazaj smo med bogastva šteli zemljo, delo in kapital, danes pa prihaja v ospredje še en vir bogastva, ki zadeva delo. Predstavlja se v različnih oblikah: tehnologiji, inovacijah, znanosti, strokovnem znanju ali spretnosti, kreativnosti in informacijah. Z eno besedo - znanje. Znanje se priznava kot sredstvo, ki ima največjo konkurenčno moč v negotovih in kompleksnih

okoljih. Spremembe so lahko korenite in hitre, tako da znanja, ki ga je bilo moč uporabiti včeraj, jutri ne moremo več uporabiti (Civi, 2000, str. 171).

Znanje je že od nekdaj zelo zanimiva kategorija za ljudi, kajti vsi bi radi vse znali. Vendar v konkretni delovni situaciji znanje ni zadostno – kot že rečeno je potrebno troje: znanje, sposobnosti in motivacija.

Najprej si pogledjmo, kaj si pod pojmom znanje sploh predstavljamo.

2.2.1 Opredelitev znanja

Pogosto prihaja do zamenjave pojmov podatek, informacija in znanje. Med temi tremi pojmi, ki so sicer tesno povezani, obstajajo razlike (Bierly III., Christens, Kessler, 2000, str. 597 - 599). Podatki predstavljajo surovo dejstvo o stvari, pojavu ali dogodku. S pomočjo podatka lahko npr. definiramo besedo 'industrija'. Vendar podatek ne nosi določenega pomena, če mu ga ne damo sami. Informacij torej ne definiramo kot smiselne in uporabne podatke; gre za dojetje določenega pomena. S pomočjo določene informacije opišemo pomen besede 'industrija' in jo kategoriziramo. Z analiziranjem pridemo do jasnega razumevanja informacij in s tem do nastanka znanja. Znanje nam pomaga, da prepoznamo vzroke za spremembe v okolju in se nanje ustrezno odzivamo. Znanje združbi prinaša koristi šele, ko ga znamo uporabiti.

Znanje ima v strokovni literaturi mnogo opredelitev, ki se med seboj razlikujejo. Domači in tuji avtorji vidijo znanje na različne načine. Pučko navaja, da je znanje celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili (Pučko, 1998, str. 560). Lipičnik razlaga, da je znanje sklop preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazale kot dobre, novim ali drugačnim zahtevam pa marsikdaj ne ustrezajo (Lipičnik v Možina et.al., 2002, str. 458). Ne glede na to, kje in kako si je človek ta znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami (Lipičnik, 1996, str. 21). Znanje so tiste človekove zmožnosti, ki človeku omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil (Čater, 2000, str. 506). Prav tako pa znanje posamezniku in združbi omogoča oceniti nove situacije in obvladovati spremembe (Kajzer, Knez-Riedl, 2001, str. 61).

Ljudje včasih zamenjujejo izraza »vedeti kako« in »znanje«, vendar se v tem skriva nevarnost, da spregledamo nekatere značilnosti tistega, kar bi lahko pojmovali kot znanje. Collison in Parcel (2002, str. 32) pravita, da je znanje več kot zgolj vedeti kako – je vedeti zakaj, vedeti kaj, vedeti kdo, vedeti kje in vedeti kdaj. Opredelitev posameznih vrst znanj je opisana pod točko 2.2.2..

Učenje je nujen proces pridobivanja novega znanja, vendar pa učenje samo še ne zagotavlja, da je pridobljeno znanje tudi koristno in prilagojeno poslovnemu okolju. Dokler se namreč okolje in tehnologija ne spremenita, predstavlja učenje pozitiven doprinos znanju. V primeru sprememb pa se mora vzporedno z njimi spremeniti tudi način učenja. Ker je znanje podvrženo procesu sprememb, postane opuščanje obstoječih programov in osvajanje novih oblik in skupin sposobnosti ključnega pomena za obstoj podjetja v prihodnosti.

Ljudje se praviloma učimo na dva načina: od drugih ljudi ali pa samostojno (Tobin, 1998, str. 76). Učenje od drugih ljudi zajema oblike učenja, kot so obiskovanje izobraževalnih delavnic, pripravištv, gledanje videokaset, poslušanje multimedijških predstavitev, branje priročnikov in poročil. Vse te metode vodi podjetje. Torej je podjetje tisto, ki določa, kdo bo deležen katerega seminarja, informacij itn. Gre za nekakšno formalno obliko posredovanja znanja in izkušenj. Takšni mehanizmi so sicer učinkoviti, vendar le toliko časa, dokler je predmet posredovanja eksplicitno znanje, torej znanje, ki se ga da zlahka zapisati in shraniti. Veliko težje je priti do tistega znanja, ki so si ga ljudje pridobili s postavljanjem neformalnih vprašanj, opazovanjem drugih pri delu in z diskusijami, ki so jih o svojem delu imeli sodelavci. Lastno učenje, to je učenje prek raziskovanja, je druga najpogostejša oblika učenja, ki se ga zaposleni poslužujejo v podjetju. Gre za metodo osvajanja neke prakse ali postopka toliko časa, dokler se postopka ne naučimo. Logično je, da so nujen spremljevalec takšnega učenja tudi napake in neuspehi. Zato od posameznika ne moremo in ne smemo pričakovati, da takoj ob pridobitvi nove informacije, novega znanja ali veščine to tudi uspešno uporabi pri svojem delu. Potreben je določen časovni zamik, ki zaposlenemu ponuja možnost, da nove pristope, znanje in veščine preizkusi in ugotovi, kako se obnesejo v praksi. V tem času zaposleni oblikuje okolje učenja, ki mu omogoča in dopušča, da se uči iz napak, obenem pa je deležen mentorstva in nadzora tako dolgo, dokler ne osvoji vsega znanja, ki ga njegovo delovno mesto zahteva. Gre za zaupanje, strpnost in razumevanje managerjev, da je takšen pristop potreben ter da so zaposleni sposobni osvojiti nove veščine in z njimi uspešno prispevati k dodani vrednosti izdelka ali storitve, ki jo podjetje trži ali prodaja.

In kako sploh delimo znanje?

2.2.2 Delitve znanja

Znanje lahko delimo na komercialno in nekomercialno, poznamo pa tudi druge delitve, kot je delitev na eksplicitno, izkustveno in eksistencialno znanje ter delitev na tiho in kodirano znanje. V nadaljevanju sledi kratek opis naštetih delitev.

Komercialno znanje je znanje, ki ga podjetje potrebuje za doseganje uspešnega poslovanja. To ga loči od **nekomercialnega znanja**, na primer znanstvenega in filozofskega. Cilj komercialnega znanja ni iskanje resnic, temveč odkriti, kaj deluje ali celo, kaj deluje bolje v konkurenčnem in finančnem smislu. Na komercialno znanje je moč gledati kot na razvito in poslovodno mrežo ukazov, vzorcev, pravil in zapisov v podjetju, ki so vtakani v različne vrste delovanja podjetja in ki pomembno prispevajo k ustvarjanju poslovnih učinkov podjetja (Demarest, 1997, str. 377). Komercialno znanje (Demarest, 1997, str. 378) se deli na znanje posameznika, znanje skupin oz. timov ter utelešeno znanje.

Znanje lahko ločujemo tudi po kompleksnosti, in sicer na tri ravni (Pučko, 1998, str. 560):

- **EksPLICITNO znanje** je najmanj kompleksna vrsta znanja. Je kodirano ali artikulirano na objektivni način in ga je možno pridobiti z opazovanjem oz. študijem. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, specifikacijah itn.
- **IZKUSTVENO znanje** je srednje kompleksna vrsta znanja. Je vpeto v določene razmere in je subjektivno utelešeno, zato ga ni mogoče prenašati na druge kot nekaj objektivnega. Do določene mere ga lahko pridobimo le z izkušnjami in s prakso. Primeri takšnega znanja so posedovanje strokovne sposobnosti, industrijske norme, znanje o določenih postopkih itn.
- **EKSISTENCIALNO znanje** je najbolj kompleksna vrsta znanja. Učimo se ga lahko le s čutili in z delovanjem. Primeri takšnega znanja so različna gibanja (npr. za kakovost, okoljevarstvena gibanja...) ter kulturne storitve (npr. moda, likovna umetnost, glasba...).

V sodobni teoriji in praksi se pogosto uporablja klasifikacija znanja po madžarskem filozofu Polanyju (Nonaka, 1995, str. 59):

- **Tacitno ali tiho znanje**, ki je osebno obarvano in ga je zato težko formalizirati in posredovati. Oseba ga pridobi z neposredno izkušnjo na nekem področju. Tacitno znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah, čustvih itn. Tisti, ki ima to znanje, ga ne more zlahka s koristno besedo ali razlago posredovati drugi osebi. Nekdo je pri svojem delu izredno uspešen, vendar ni sposoben natančno določiti, kaj je tisto, kar povzroča uspeh in kako. Hrani se v človeških glavah in nemogoče je v celoti zajeti vse to bogastvo, ki se skriva v njih. Če ne verjamete, poskusite zapisati svoja spoznanja o tem, kako voziti kolo (Collison, Parcell, 2002, str. 27). To znanje je torej težko kodirati oz. spraviti v prenosljivo obliko. Tiho znanje združuje ročne spretnosti, specialni know how, iznajdljivost, intuitivnost in zadovoljstvo, ki ga ljudje doživljajo ob opravljanju delovnih nalog in drugih aktivnosti. Je globoko

zakoreninjeno v aktivnostih; to je znanje, ki se rodi kot kombinacija uma in telesa. Tiho znanje je osebno znanje, katerega lastnik je vsak posameznik. Zelo težko ga je odkriti, še težje pa formalizirati in utemeljiti. Tiho znanje se lahko prenaša prek mentorstva, to je takrat, ko prihaja do prenosa osebnih izkušenj s starejših na pripravnika. S tovrstnim znanjem je v podjetju mogoče reševati najtežje probleme, pri katerih tehnično znanje, pravilniki in drugo zapisano znanje odpove. Gre za okoliščine, ki zahtevajo iznajdljivost in intuicijo.

- **EksPLICITNO ali kodirano znanje**, ki je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku. Je kodirano na objektivni način. Kot že rečeno, ga najdemo v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih itn.

V praksi se podjetja velikokrat ukvarjajo z vprašanjem, kako tiho znanje transformirati v eksPLICITNO znanje in na ta način »odkleniti« znanje, ki je v glavah posameznih zaposlenih.

Večina zaposlenih managerjev klasificira znanje predvsem na osnovi tega, kaj je za njihovo delo in uspeh njihove združbe pomembno. Charles Savage (Skyrme, 1999, str. 46) navaja podobno klasifikacijo znanja kot Chris Collison (Collison, 2002, str. 32):

- **Vedeti, kako (know-how)** ali strokovno znanje pomeni procese, postopke, tehnike in orodja, ki se uporabljajo, da se kaj naredi.
- **Vedeti, kaj (know-what)** so dejavnosti, ki so potrebne za izvedbo naloge, se pravi informacije, ki jih potrebujemo za odločitev, in stvari, ki jih moramo zbrati, preden kaj izdelamo.
- **Vedeti, zakaj (know-why)** se nanaša na strateške uvide: razumevanje konteksta vloge in vrednosti dejanj. Pomeni »širšo sliko« o stvareh.
- **Vedeti, kdo (know-who)** vključuje znanje o odnosih, stikih, mrežah, o tem, koga poklicati na pomoč. Gre za »človeka poznam, ki to ve«. Ljudje dnevno pridobivajo takšna znanja, pogosto podzvestno.
- **Vedeti, kdaj (know-when)** je občutek za pravi trenutek: vedeti, kdaj kaj storiti, se odločiti ali opustiti.
- **Vedeti, kje (know-where)** je tista nenavadna sposobnost nekaterih ljudi, ki vedno najdejo prave informacije. Na primer: če zaposleni obiše Yahoo! ali kak drug velik internetni portal, se bo znašel v preobilici znanja. Moral se bo odločiti, kje naj išče, da bi na internetu našel ustrezne podatke, kar pomeni, da mora klikniti na prave povezave.

V podjetju posvečajo zadnje čase veliko pozornosti dimenziji »vedeti kdo«, saj v ta namen gradijo podatkovne baze ekspertov in oblikujejo t.i. rumene strani, kjer se vodi evidenca o nosilcih znanja s posameznih področij.

Formalna izobrazba nam daje predvsem temeljno znanje (know-how) in osnovne spodbude za kreativno delo. Večino drugega znanja pridobimo z delom v konkretni delovni situaciji. Vseskozi se moramo zavedati, da znanje v podjetju ne pride naenkrat in tudi ne le enkrat. Počasi se akumulira in oblikuje skozi vsakodnevne odločitve. Viri znanja torej niso le statični bazeni, temveč dinamični vrelci.

2.2.3 Izobraževanje

Vseživljenjsko izobraževanje je v današnjih dinamičnih razmerah nujno. V dobi naših staršev je veljalo, da znanje zastari v sedmih letih. Danes se ob tej trditvi lahko le cinično nasmehnemo, saj znanje zastareva tako rekoč sproti. Za ohranjanje ravni strokovnega, pa tudi splošnega znanja, je torej nujno slednjega obnavljati, dopolnjevati in poglobljati. Poleg branja strokovne literature, spremljanja javnih občil in elektronskih medijev nam svoje storitve ponujajo tudi izobraževalne organizacije.

Tu se porajajo številna vprašanja. Ker je na voljo več različnih oblik izobraževanja, katerih se udeležiti? Izbrati formalne oblike šolanja na dodiplomskih in podiplomskih študijih ali se odločiti za politiko majhnih korakov in se usmeriti v bolj specializirane oblike (seminarji, delavnice)? Kako izobraževanje pomaga pri gradnji kariere?

Pri odločitvi, katerega izobraževalnega programa se udeležiti, kaže upoštevati lastne cilje in ambicije, interes okolja za naše izobraževalne načrte (delodajalec), pa tudi čas, ki smo ga pripravljeno temu nameniti (usklajenost z zasebnim življenjem). Če je, na primer, naš namen okrepiti poslovne stike in tudi po tej poti ob razpravah o zanimivih temah izmenjati mnenja s kolegi, se udeležimo strokovnega posveta ali konference, sejma ali prireditve. Če želimo ohraniti strokovnost in se poučiti o novostih v stroki, se bomo udeležili krajše ali daljše izobraževalne oblike (seminarja, delavnice) v specializirani ustanovi. Če pa želimo napredovati in si pridobiti višji strokovni ali akademski naziv, ki bi pomenil tudi kakovostni preskok v karieri, se bomo odločili za daljšo formalno obliko izobraževanja na dodiplomskem ali podiplomskem študiju pri ustrezni izobraževalni instituciji.

Slika 1: Katero izobraževanje je najprimernejše

KATERO IZOBRAŽEVANJE JE NAJPRIMERNEJŠE	
NAMEN	VRSTA IZOBRAŽEVANJA
Okrepitev poslovnih stikov in izmenjava mnenj s kolegi v razpravah	Strokovni posvet, konferenca, sejem, prireditve
Novosti v stroki, ohranjanje strokovnosti	Specializiran seminar, delavnica
Napredovanje, višji strokovni ali akademski naziv, kakovostni preskok v karieri	Daljša, formalna oblika izobraževanja – dodiplomski ali podiplomski študij

Vir: Pervanje, 2002, str. 20.

Delovna okolja, podjetja in njihova vodstva ter strokovne službe sprejemajo odločitve zaposlenih za nadaljevanje študija ali udeležbo na strokovnih seminarjih zelo različno. Nedvomno mora biti v interesu podjetja, da se zaposleni izobražujejo in pridobivajo funkcionalna ter strokovna znanja, pri čemer je najbolje, da so interesi posameznikov usklajeni z dolgoročno kadrovsko strategijo. Kaj bi bilo za posameznika primerno in zanimivo, za podjetje pa koristno, naj skupaj z zaposlenimi odločijo tisti, ki skrbijo za razvoj karier v podjetju.

Seveda je naložba v izobraževanje draga in kot pri vsaki naložbi mora tudi pri tej vlagatelj pod črto videti črne številke. Preprosto povedano - mora se izplačati. Pri naložbah je treba upoštevati tudi tveganja. Največje tveganje pri naložbah v izobraževanje zaposlenih je, na primer, zamenjava delodajalca, kar pomeni, da od take naložbe ni nobenega "dobička". Še več, v najslabšem primeru se "dobiček" prelije h konkurenčnemu podjetju. Prav zaradi zavarovanja vlagateljeve naložbe v znanje zaposlenih vse več podjetij uporablja pogodbo, ki to tveganje delno zmanjša.

Kdor se ne izobražuje, kdor ne gradi svojega znanja, ga ne osvežuje in dopolnjuje, prav kmalu spozna, da ga bolj delavni, bolj prizadevni, mlajši in spretnejši sodelavci prehitevajo; v hipu se zave, da ga napredovanja obidejo. Ozaveščenost in samoiniciativnost pri skrbi za osebno rast sta vsekakor prvi pogoj za uspešen

razvoj in s tem povezano zadovoljstvo s samim seboj - v prostem času ali na delovnem mestu.

Skrb za osebnostno rast je torej predvsem stvar vsakega izmed nas. Motiv za izobraževanje mora najprej dozoreti v posamezniku, s to željo v sebi pa človek proces učenja in osebnostne rasti nadaljuje tako na strokovnem kot na poljudnem področju.

Pri odločanju, v katerem podjetju se zaposliti, je za visoko izobražen strokovni kader praviloma izjemnega pomena možnost izobraževanja. Večkrat se žal izkaže, da je ta možnost le načelna, zapisana in morda celo izrečena, v praksi pa je drugače. Organiziranost dela velikokrat ne dovoljuje relativno pogoste večdnevne odsotnosti ali pa so sredstva, namenjena izobraževanju, skopo odmerjena.

Druga skrajnost, ki jo je tudi mogoče srečati v našem poslovnem okolju, je izjemno bogata ponudba izobraževalnih programov, ki pa v podjetjih niso ponujeni usmerjeno, ampak stihijsko in neorganizirano.

Zavedati se moramo, da je učenje neskončen proces, ki daje dolgoročne rezultate. Poenostavljeno bi ga lahko primerjali z vzgojo malčka, ko starši, z mislimi pri dolgoročnih ciljih, torej otrokovi prihodnosti, tega usmerjajo z vzgojnimi ukrepi že v rani mladosti. Dete na prvi pogled kaj malo upošteva starševske napotke, a z leti ob vztrajnosti vzgojiteljev le prenika v podzavest večina dobronamernih usmerjanj. Učinki pravilne vzgoje so tako vidni morda šele čez desetletje (Pervanje, 2003, str. 17).

Zavedanje o pomembnosti izobraževanja je tudi v poslovnem okolju v zadnjih letih pridobilo pomen. V podjetjih se kadrovske službe v drugi polovici leta veliko ukvarjajo z načrtovanjem izobraževanja. V organizacijskih enotah povprašujejo po potrebah zaposlenih po novih znanjih, številni izobraževalni programi pa so v načrt uvrščeni tudi zaradi doseganja strateških ciljev podjetja. Vodstva podjetij se skupaj s kadrovskimi službami trudijo zaposlenim ponuditi različna znanja, pripravljajo programe za zaključene skupine in zbirajo ponudbe izobraževalnih institucij za individualna izobraževanja. Tu se postavlja vprašanje, ali so zaposleni v teh podjetjih ozaveščeni in se udeležujejo organiziranih oblik zaradi notranjega glasu in želje po osebnostnem razvoju ali je udeležba na izobraževalnem programu zgolj obveznost. Opaziti je namreč mogoče razliko med skupinami ali posamezniki, ki se izobražujejo z iskrenim zanimanjem, in tistimi, ki to pač morajo, ne vedo pa natančno, zakaj. Zanje udeležba na seminarju pomeni predvsem odsotnost iz pisarne, ko jih tam čaka veliko dela, v učilnici pa le "zgubljajo čas". V teh primerih cilji vodstev in kadrovskih služb niso obenem tudi cilji udeležencev. Posledično seveda tudi uspešnost in rezultati niso omembe vredni.

Kjer pa so možnosti izobraževanja povezane z osebnimi cilji, razvojem kariere in strokovnim napredovanjem in kjer v okolju vlada iskrena podpora izobraževalnim procesom od vodstva navzdol, tam praviloma ni težav s pridobitvijo zadostnega števila zainteresiranih udeležencev za interna in zunanja izobraževanja.

Decembra leta 2002 so v Housingu opravili raziskavo med 300 največjimi podjetji v Sloveniji, v kateri so raziskovali izobraževalne navade in vlaganja v izobraževanje (odzvalo se je 109 podjetij, od tega je bilo 85 % anketirancev direktorjev oz. vodij kadrovske službe, 9 % vodij izobraževanja, 3 % svetovalcev za izobraževanje). Delež prihodkov, namenjen izobraževanju, je po njihovih ugotovitvah občutno prenizek. S takim ritmom vlaganj slovenska podjetja ne bodo zmanjšala razlike v znanju (Ošlovnik, 2003, str. 18). Izkazalo se je, da slovenska podjetja za izobraževanje zaposlenih v povprečju namenijo 0,326 odstotka prihodkov. Za Evropsko unijo ni natančnih podatkov, vendar se ocene gibljejo okoli pet odstotkov, nikjer pa ne padejo pod odstotek. Podjetja so sicer napovedala, da naj bi bil znesek za izobraževanje v letu 2003 v povprečju višji za 17 odstotnih točk, vendar je vprašanje, ali to zadošča.

Slovenska podjetja so leta 2002 za izobraževanje na zaposlenega v povprečju namenila dobrih 23 tisoč tolarjev. V letu 2003 naj bi bil ta znesek dobrih 26 tisoč. In kaj to pomeni, če številke pretvorimo v oprijemljivejše kategorije? Enodnevni seminar s področja prodaje, komunikacije in podobnega stane najmanj toliko, običajno pa več kot 30 tisoč tolarjev. Če podjetje pri jezikovni šoli vzame res veliko tečajev tujih jezikov, bo doseglo ceno 50 tisoč tolarjev. Če ta podatek postavimo ob bok podatku, da povprečno izobraževanje traja 5,8 dneva, pridemo do izobraževanj, ki na dan stanejo štiri tisoč tolarjev.

Položaj verjetno ni tako premočrten, "povprečen". Predpostavimo, da se v podjetju ne izobražujejo vsi zaposleni. Med 300 največjimi podjetji jih je kar nekaj proizvodno usmerjenih, v njih pa se delavci v proizvodnji po naših podatkih ne izobražujejo. Najpogostejši uporabniki izobraževalnih storitev prihajajo iz srednjega (56 odstotkov) in višjega managementa (17 odstotkov). Proizvodnja se seli v države s cenejšo delovno silo (kar Slovenija ni), zaradi česar je slovenske delavce nujno prekvalificirati. Poleg tega »ne-znanje« ne prinaša prave dodane vrednosti.

V Sloveniji največ vlagamo v pridobivanje tako imenovanih mehkih znanj (vodenje, komunikacija, prodaja, motivacija in podobno), sledijo jim tuji jeziki, na tretjem mestu so izobraževanja s področja informacijskih tehnologij. In kaj je pri izbiri izobraževalca najpomembnejše za naša podjetja? Na prvem mestu so prepričljivo kakovostni programi in vsebine. Sledi jim kakovost predavateljev, najmanj pomembne pa so lokacije izobraževanj in termini. Ti rezultati so logični in podobni kot v zahodnem svetu.

2.3 Sposobnosti

Druga vrsta zmožnosti, ki so v nadaljevanju predstavljene, so sposobnosti.

Med sposobnosti uvrščamo različne notranje dejavnike, ki vplivajo na to, kako bo oseba aktivnost izvedla. Med njimi obstaja »generalni faktor« ali »splošna inteligenca«, ki je vsem osebam skupen. Poleg njega poznamo specifične sposobnosti, ki vplivajo na uspešnost pri nekaterih vrstah aktivnosti. Mednje sodijo motorične, senzorične in druge sposobnosti (Lipičnik v Možina et.al., 2002, str. 458).

Lipičnik (1998, str. 27) deli sposobnosti na:

- **intelektualne**, med katere se uvrščajo inteligentnost (abstraktna, socialna in tehnična) ter specifične sposobnosti (besedne, verbalne, numerične, spacialne, spominske in perceptivne);
- **motorične**, med katere sodijo gibanje glave, oči, telesa in udov, obrazna mimika itn.;
- **senzorične**, med katere se uvrščajo sluh, vid, voh, tip, ravnotežje, položaj telesa itn.;
- **mehanske**, ki obsegajo razumevanje mehanskih odnosov, tehniških oblik itn.

V nadaljevanju je predstavljena inteligentnost.

Inteligentnost je sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov (Pogačnik, 1995, str. 11). Definicijo je avtor razčlenil na posamezne dele:

- *Sposobnosti* so tiste biološke poteze, ki določajo učinkovitost subjekta v situacijah, ko je cilj prizadevanja jasen, vendar ga pri tem ovirajo emocionalne ovire.
- *Informacija* je vsaka sprememba, ki jo živo bitje razlikuje.
- Potrebno je zavestno *bitje*, ki informacijo prejme. Dogodek ni sam zase, ampak je vedno za nekoga.
- Inteligentnost je sposobnost *obdelovanja* in ne le prevajanja informacij, kar pomeni, da na primer brezpogojni refleksi, ki potekajo na ustaljen način, ne pomenijo inteligentnosti.
- Inteligentnost kaže na učinkovitost v situacijah, ki so *nove* in v katerih informacij ni mogoče obdelati stereotipno.

Čustvena inteligentnost je pojem, ki se nanaša na ustvarjalnost avtomatskega, podzvestnega mišljenja, ki je osnova za čustva. Ljudje delujemo z dvema umoma,

kar je temeljna predpostavka čustvene inteligentnosti (Goleman, 1997, str. 342 - 347):

- Izkusveni um, ki je podzavesten, deluje avtomatično, povezan je s čustvi in se uči neposredno iz izkušenj. Njegova inteligentnost (inteligentnost izkusvenega uma) vsebuje praktično, družbeno in čustveno inteligentnost.
- Racionalni um, ki je zavesten, preudaren, brez čustev, vodi ga logično sklepanje. Njegovo inteligentnost (inteligentnost racionalnega uma) se meri z IQ testi, bistvena sposobnost pa se nanaša na reševanje abstraktnih problemov.

2.4 Motivacija

Zadnja izmed zmožnosti, ki je predstavljena, je motivacija, o kateri obstaja obsežna literatura.

Beseda motivacija izvira iz latinske besede »movere«, ki pomeni premikanje. Motivacijo lahko definiramo kot nekaj, kar posameznika spodbuja in vodi ter na čemer temelji njegovo delovanje. Motivacija je sila, ki spodbuja ljudi, da se obnašajo na določen način in jih vodi proti določenemu cilju. Motivacija je torej ciljno opredeljena. Razumemo jo lahko, če poznamo njeno ozadje.

Človekova motivacija je odvisna od tega, kako močni so njihovi motivi, da bi nekaj naredili. Motive lahko definiramo kot posameznikove potrebe, želje, spodbude ali impulze. Motivi so usmerjeni k ciljem, ki so lahko zavestni ali podzavestni (Hersey, Blanchard, 1988, str. 19).

Beseda motivator je v današnjem času velikokrat zlorabljen oz. uporabljen v napačnem kontekstu in neustreznih okoliščinah. Vprašajmo se, kaj si pravzaprav predstavljamo pod to besedo? Največkrat bi ljudje na to vprašanje odgovorili, da je motivator človek, ki prevzame vlogo spodbujevalca, tistega, ki s pozitivnim odnosom in ustvarjanjem navdihujočega ozračja spodbuja druge ljudi k delovanju, k večjim in boljšim dosežkom, bodisi v podjetju, pri svojem delu ali v osebni življenju. Pogosto je prepričanje, da je motivator tisti, ki s svojimi govornimi veščinami vpliva na razpoloženje drugega človeka, ta pa zato z več energije in poleta ustvarja boljše rezultate pri delu, ki ga opravlja.

Seveda je tako prepričanje zmotno. Stalno motiviranje in spodbujanje zaposlenih ima namreč vedno le kratkotrajne učinke, je pa vsekakor voda na mlin zelo popularnim motivacijskim govornikom, ki v enem dnevu obljublajo korenite spremembe v razpoloženju in motivaciji udeležencev. Po nekaj dneh, ko pridobljeni naboj izgubi moč, se posameznik vrne na stare tire in kmalu pride čas za nov odmerek motivacije.

Je takšno motiviranje upravičeno? Da, a vprašanje za koga. Manager, ki ne razume dinamike posameznikove aktivnosti, zapravlja čas in energijo za neprestano motiviranje zaposlenih ali pa veliko denarja za najem nekoga, ki bo spodbudil zaposlene ter jim dvignil moralo in razpoloženje.

Pametni managerji pa dobro vedo, da dolgoročno nihče ne more nikogar motivirati. Zakaj? Motivacija je vedno posledica dejavnosti, torej dela, ki ga posameznik opravlja. Če človek pri svojem delu izkorišča svoje talente in potencial, potem za njegovo motivacijo ni treba skrbeti. Takšen posameznik bo svoje delo opravljal učinkovito, uspešno, z veseljem, s pozitivno naravnostjo in bo zato tudi ves čas motiviran. Pomembna je torej samomotivacija, nekaj, za kar mora poskrbeti vsak človek sam pri sebi, ne glede na zunanje okoliščine. Ali res potrebujemo koga, da nas motivira za delo, ki ga opravljamo radi in z vsem srcem? Nas mora, recimo, kdo motivirati za ukvarjanje s priljubljenim konjičkom? Seveda ne. Prava težava ni nikoli v visoki ali nizki motivaciji, težava je vedno v delu, ki ga človek opravlja. Če je delo v skladu z njegovimi sposobnostmi in potencialom, je motivacija na visoki ravni. Motivacija je samodejna posledica ustreznega dela oziroma poklica. Ker pa večina managerjev zaposlenih ne pozna, kot bi jih morala, jih postavi na neustrezno delovno mesto, ki jim ne omogoča razvoja in možnosti ustvarjalnega udejanjanja, zato ljudje pri delu niso zadovoljni in tudi motivirani ne.

In kakšna naj bila potemtakem vloga vodje motivatorja? Vsekakor ne motiviranje zaposlenih ali najemanje ljudi, ki bi to počeli namesto njih. Vsa potrebna motivacija je namreč že v človeku. John C. Maxwell, priznani učitelj vodenjstva, je nekoč dejal: »Cilj ni voditi konja k vodi, cilj je konja narediti žejnega. Če je konj žejen, bo našel vodo tudi v puščavi.« Vodja mora torej narediti svoje ljudi »žejne«. Njegova naloga je, da zaposlenim pomaga prepoznati njihove prednosti in sposobnosti ter jim omogoči delo, kjer bodo svoj potencial maksimalno izrabljali in pri tem uresničevali poklicne in osebne ambicije. Vodja motivator bi torej moral biti nekdo, ki neprestano pozorno spremlja delo, ki ga opravljajo njegovi zaposleni, in skupaj z njimi redno ocenjuje, ali jim delo še vedno pomeni izziv ali pa je čas za spremembo, pač v skladu z njihovim osebnim razvojem in načrti za prihodnost. Vidite, ni treba motivirati ali spodbujati drugih, treba je najti (ali jim pri tem pomagati) njihov ključ, jim ga izročiti in pustiti, da se motivirajo sami. Ne gre za denar, nagrade ali priznanja. Vse to je tako ali tako posledica dobro opravljenega dela. Za dolgotrajno motivacijo torej, razen človeka samega, ne more poskrbeti nihče, niti najboljši motivacijski govornik ne.

Motivacija je naraven proces, ki poteka v osebi in jo sili k dejavnosti oz. aktivnosti. Zaradi naravnosti procesa nanjo ni mogoče neposredno vplivati; vpliv je mogoč posredno s sprožanjem procesa, ki vodi do aktivnosti. Motivacija ima svojo smer in intenziteto, ki se kažeta v aktivnosti sami, torej je mogoče vplivati na smer in

intenziteto motivacije. Nikakor pa splošna motivacija ni dovolj, da bi lahko pričakovali aktivnosti, ki jih želimo (Lipičnik v Možina et.al., 2002, str. 458).

Na področju proučevanja delovne motivacije so strokovnjaki prišli do sklepa, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi in zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Tudi takrat, ko mislimo, da smo odkrili večino poglavitnih gibal človekove aktivnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo. Ob prisili, strahu ali v okolju z izkoriščevalskimi nameni so v ospredju določeni dejavniki, pri demokratično organiziranemu delu, v pogojih ustvarjalne in neodvisne osebnosti pa prevladujejo drugi motivacijski dejavniki (Lipičnik, 1998, str. 155).

Če bi poznali vse vzgibe in gibal, ki so posameznika privedli do določene aktivnosti, bi si znali razložiti, zakaj dela tisto, kar dela. Hkrati bi vedeli, zakaj ne dela česa drugega. Prav tako bi lahko umetno sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, če bi ustvarili vse okoliščine, ki želene reakcijo povzročajo. Če človek dela in pri tem uporablja vse svoje sposobnosti, ne dosega zmeraj enakih rezultatov, čeprav večkrat uporabi povsem enako delo. Prav tako se njegovo vedenje spreminja iz situacije v situacijo. Strokovnjaki tako razvrščajo motive na več načinov in uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi opredeljujejo pomen posameznih motivov:

- *Glede na vlogo*, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so tisti motivi, ki usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, ki mu omogočajo preživetje. Govorimo o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so motivi, ki zbuja v človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso.
- *Glede na nastanek* ločimo motive na podedovane in pridobljene. Podedovani so motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki jih pridobi v življenju.
- *Glede na razširjenost med ljudmi* ločimo takšne, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh (univerzalni), takšne, ki jih srečamo samo na določenih območjih (regionalni), ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih (individualni).

Ta tri sodila (vloga, nastanek in razširjenost) uporabljamo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost (Lipičnik, 1998, str. 157):

- *Primarne biološke potrebe* so prva skupina silnic, med katere sodijo potreba po snoveh (vodi, hrani), potreba po izločanju, potreba po fizični celovitosti, potreba po spanju, počitku itn. Človeka vodijo do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje (zato primarne), ter se nanašajo na človekovo biološko zgradbo (zato biološke). Na njihov nastanek ni mogoče zavestno vplivati. So v vsakem človeku in jih je treba zadovoljiti. To lastnost poznajo tisti, ki so omenjeno kategorijo

potreb izbrali za izsiljevanje. Zaradi vloge, ki jo imajo v človekovem življenju, in zaradi razširjenosti so »motivatorji« lahko zelo uspešni. Treba je le ustvariti splošno pomanjkanje vseh tistih dobrin, s katerimi človek zadovoljuje primarne biološke potrebe in »motivacijska« moč vseh, ki razpolagajo s temi dobrinami, je neizmerna.

- *Primarne socialne potrebe* so druga skupina silnic, med katere štejemo potrebo po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi itn. Vse te potrebe so še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj v človekovem družbenem življenju. Razvije se občutek manjvrednosti, če ni zadovoljena človekova potreba po uveljavljanju, nezadovoljena potreba po družbi privede do hudega občutka osamljenosti, nezadovoljena potreba po spremembi privede do občutka enoličnosti itn. Vse to so stanja, ki bi se jim skoraj vsakdo z veseljem izognil. Za primarne socialne potrebe je tudi značilno, da so večinoma pridobljene in se jih človek nauči iz okolja, verjetno že v zgodnji mladosti. Zato je mogoče sklepati, da okolje lahko vpliva na nastanek teh potreb. Regionalna razširjenost primarnih socialnih potreb kaže, da so v različnih krajih različne. Ker se te potrebe nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi. Na to skupino silnic lahko zavestno vplivamo in tako do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Spreminjanje vedenja pa lahko poteka le s pomočjo mehanizmov, ki so prilagojeni okolju, v katerem se uporabljajo.
- *Interesi, stališča in navade* so tretja skupina silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi. Mednje spadata tudi potreba po alkoholu in narkomanija, ki pa v tem okviru lahko dobita dimenzijo potrebe (seveda za tiste, ki se tem potrebam vdajajo). Ti motivi so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Kljub temu je včasih zelo težko vplivati na smer vedenja, ki ga povzročajo te silnice, predvsem zato, ker uporabljamo šablonske pristope, ki so učinkovali in spremenili vedenje drugih ljudi. Vendar pa nas njihova individualnost opozarja, da bi morali najti ustrezno orodje za vsakogar posebej.

Če bi bili vodje prepričani, da je njihova naloga prisiliti ljudi k delu, bi uporabili sredstva, ki bi ljudi pripravila do tega, da delajo. V tem primeru bi imeli lahko delo. Uporabili bi vse, čemur se človek zaradi naravne težnje po preživetju ne more odreči: hrani, pijači, kisiku itn. Edini pogoj bi bil, da človek, ki ga poskušamo npr. motivirati s hrano, te nima in jo nujno potrebuje. Zato tudi ne preseneča odkritje Maslowa, da so primarne biološke potrebe tiste, ki jih človek najprej zadovolji, šele nato nastopijo v njem drugačne silnice, ki ga vodijo do aktivnosti. Uporaba tistega, čemur se človek ne more odreči, je sicer motivacijsko najučinkovitejša, vendar hkrati najbolj nizkotna raven človeškega dostojanstva in razvitosti družbe. Temu bi prej rekli maltretiranje (Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 478).

Da bi lahko manager učinkovito delal, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Zavedati se je treba, da manager ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost, npr. skrb za bolnega otroka, finančna pomoč staršem itn.

2.4.1 Motivacija in denar

Denar je zapleten cilj, ki se - poleg seveda fizioloških - prepleta z različnimi potrebami, zato ga včasih težko razumemo. Posameznik si z denarjem lahko kupi vrsto materialnih dobrin, na primer nov avtomobil, s katerim se bo postavil pred družbo (statusni simbol) in celo zadovoljil potrebo po samopotrjevanju (vožnja avtomobila).

Najpomembnejša značilnost denarja je njegova simbolna moč. Pomembno je, kaj si posameznik z denarjem lahko privošči, ne pa denar sam po sebi. Simbolična moč denarja pa ni povezana samo z njegovo tržno vrednostjo. Denar nima nobene notranje vrednosti, zato lahko predstavlja katerokoli individualno potrebo; z drugimi besedami, denar pomeni tisto, kar si ljudje o njem predstavljajo.

Z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Poleg tega lahko rečemo, da denar ne sodi med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar pa je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Denar je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Lipičnik, 1998, str. 199).

Seveda ne moremo mimo dejstva, da so med nagradami zelo priljubljene denarne. Vendar je kljub temu, da so preproste in lahko razumljive, z njimi povezanih precej težav. Denar hitro zapravimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. So tudi povsem običajne, saj nam ni treba prav nič razmišljati, kaj bomo podarili. Zato nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti. Morda pa je še največja težava v tem, da jih je zelo težko nadgraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Negativna plat nagrad je, da se jih zaposleni hitro privadijo in tako postanejo same po sebi umevne. Če nagrado dobijo, torej niso posebej veseli, če je ne bi dobili, pa bi bili pošteno razočarani.

2.5 Dejavniki, ki vplivajo na človekovo in managerjevo aktivnost pri delu (gibala aktivnosti)

Med najpogostejše uporabljene sisteme zunanega krmiljenja človekove aktivnosti pri delu štejemo (Jurman, 1981, str. 51):

1. Pohvale in graje

Proučevanja so pokazala, da pohvala načelno deluje tako, da pohvaljeni poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Lahko je individualna ali skupinska, vedno pa deluje pozitivno ter neposredno spodbuja aktivnost posameznika.

Pohvala je učinkovita, ko (Blanchard, Johnson, 1983, str. 44):

- zaposleni že od samega začetka ve, da bo za svoje delo pohvaljen ali pa grajan;
- manager pohvali zaposlenega takoj, ko je delo dobro opravil;
- se pohvala nanaša na natančno opisano dejanje;
- manager pove zaposlenemu, da je zadovoljen z njegovim delom in da to delo prispeva k uspehu podjetja in boljšemu delu vseh zaposlenih;
- se manager med pohvalo za trenutek v tišini ustavi ob zaposlenem in v tem trenutku lahko zaposleni začuti, da je manager res zadovoljen;
- manager spodbudi zaposlenega, da z dobrim delom nadaljuje tudi v prihodnje;
- manager svoje besede potrdi tudi z neverbalno govorico (dotik, stisk dlani).

Nasprotno pa predstavlja graja negativni element, ki vpliva na aktivnost in lahko delujejo pozitivno ali negativno. Pozitivno takrat, ko je izrečena kot opozorilo zaradi napake pri delu, med štirimi očmi ali v obliki prijateljskega pogovora, negativno pa vedno, ko je izrečena javno ali v obliki poroga in zasmehovanja.

Graja je učinkovita, če (Blanchard, Johnson, 1983, str. 45):

- se zgodi takoj, ko zaposleni delo slabo opravi;
- vodja zaposlenemu natančno pove, kaj je naredil narobe;
- vodja ne napade zaposlenega osebno, ampak vedno graja samo njegovo dejanje;
- je vodja tudi pri grajanju dosleden.

2. Konfliktne situacije

Managerji v podjetju lahko iz različnih razlogov pridejo v spor s sodelavci ali nadrejenimi managerji. Takim situacijam pravimo konfliktne, njihova zadovoljiva

rešitev pa ima vedno za posledico porast učinka sprtih managerjev, nasprotno pa vsako nadaljnje zaostrovanje delovno učinkovitost znižuje.

Osnovni vzrok za nastanek konflikta je povezan z različnostjo ljudi; ljudje imajo namreč različne želje in cilje, zaradi katerih lahko pride do nesoglasij in nadalje do konflikta.

Ljudje pogosto predpostavljajo, da je konflikt vedno negativen ali da ima vsaj negativne posledice. Nasprotno pa nam lahko konflikt ponudi tudi marsikaj pozitivnega. To je lahko priložnost za rast, za iskanje novih idej, novih mehanizmov, novih rešitev. Naloga vodje ni preprečiti konfliktov, ampak jih znati primerno reševati, ko se pojavijo.

Primerno reševanje konflikta lahko umiri odnose med dvema posameznikoma, skupinama, oddelkoma v konfliktu, saj se v konfliktu stvari ponavadi razrešijo. Za vsakega vpletenega je konflikt priložnost, da izrazi in odpravi vzroke za nezadovoljstvo. Konflikt je priložnost za osebno rast in razvoj lastne identitete. Če vpleteni v konflikt energije ne vložijo v reševanje konflikta v smeri uresničitve ciljev, ampak vsak trmasto vztraja pri svojem, to konflikt samo še poglobi. Konflikt lahko negativno vpliva na posameznika, na vzdušje v timu, na delovne procese (Steers, 1984, str. 487).

Nekateri dejavniki, ki še posebej spodbujajo nastajanje konflikta, so (Steers, 1984, str. 489):

- soodvisnost nalog: večja kot je povezanost in odvisnost nalog med posamezniki, timi ali oddelki, večja je možnost za nastanek konflikta;
- neskladnost v statusu zaposlenih: ljudje smo občutljivi, če ima kdo več pravic kot mi sami;
- pravne nejasnosti: predpisi so pomanjkljivi še na številnih področjih, zato se ne ve, kdo je za kakšno stvar odgovoren ali ne;
- komunikacijske ovire;
- skupni viri: ko sta dva posameznika, tima, oddelka odvisna od istih virov, velikokrat pride do konflikta;
- razlike v sistemih nagrajevanja in merilih za uspešnost: nekatere aktivnosti imajo takojšnje rezultate, pri drugih se rezultati pojavijo šele čez nekaj časa. Če nagrajevanje in ocenjevanje ni usklajeno in če kratkoročni in dolgoročni učinki nimajo teže, ki jim pripada, lahko kmalu pride do konflikta;
- sposobnosti, znanje in zmožnosti posameznika: nekatere osebne lastnosti že same po sebi lahko privedejo do konflikta, npr. agresivnost, dominantnost itn.

Steers (Steers, 1984, str. 497) opozarja na nekatere neučinkovite strategije reševanja konfliktov:

- Neaktivnost: problem ne bo izginil, če ga bomo ignorirali. Ignoriranje lahko samo poveča razočaranje in jezo.
- Administrativno reševanje konflikta: vodja problem prepozna in prizna, da obstaja, za njegovo rešitev pa ne stori prav veliko. Ves čas se opravičuje zaposlenim, da take reči pač potrebujejo čas.
- Navidezna aktivnost: vodja naredi vse, da bi potolažil vpletene v konflikt in pokazal razumevanje, hkrati pa ne stori ničesar, da bi ugotovil bistvo konflikta in ga učinkovito razrešil.
- Skrivnostnost: vodja se drži pravila: »Česar ne vedo, jim ne more škodovati«. Zato zaposlenim nekaterih informacij ne razkrije, kar pri zaposlenih povzroča nezaupanje. Vendar je prav zaupanje tisto, ki je nujno potrebno za uspešno vodenje.
- Utišanje: težko je, ko se mora posameznik boriti proti večini. To se lahko zgodi takrat, ko večina »etiketira« posameznika, ki je z nekom v konfliktu.

3. Tekmovanje

V okviru tekmovanja ločimo tekmovanje s samim sabo ali s sodelavci. Da pa ustvarimo tekmovanje, moramo vsakemu delavcu omogočiti, da pozna in spremlja rezultate in cilje svojega dela ter dela drugih.

Tekmovanje ima lahko velike učinke, še posebej, če človek tekmuje z namenom, da določene cilje preseže. Prav tako pa se z velikimi učinki tekmovanja srečujemo pri tekmovanju z drugimi, vendar le, kadar ima tekmovalec resnega tekmeca in kadar so posledice tekmovanja občutne.

4. Sodelovanje

Sodelovanje pri delu se je pokazalo kot izredno dober mehanizem, ki omogoča povečanje delovnega učinka. Velikokrat je namreč fizični in umski napor za posameznika prevelik, zato pričakuje pomoč. Skupni napor in sodelovanje rodita težnjo k skupni pripadnosti, vse to pa poveča delovni učinke, istočasno pa tudi izboljšuje odnose med sodelavci.

Skleпам, da vsi ti dejavniki vplivajo na managerjevo aktivnost. Na človekovo oz. managerjevo aktivnost pa vplivajo tudi druga gibalа, med njimi:

5. Plače, ki jim je namenjeno drugo poglavje.

- 6. Denarne in nedenarne nagrade**, ki so predstavljene v nadaljevanju.
- 7. Napredovanje** kot oblika nedenarne nagrade, pri čemer podjetje teži, da bi imelo ustrezne kadre na ustreznih delovnih mestih. Kasneje se lahko v podjetju izkaže, da ima posameznik še veliko neizrabljenih potencialov in ambicijo po zahtevnejšem delovnem mestu. Podjetje lahko s prerazporeditvijo posameznika na drugo delovno mesto izkoristi njegovo ambicioznost in potenciale skladno s svojimi potrebami in cilji. Napredovanje je lahko horizontalno (predstavlja razvijanje posameznikove strokovne kariere v smislu povečanja obsega odgovornosti, samostojnosti in strokovne zahtevnosti dela) ali pa vertikalno (predstavlja razvijanje posameznikove vodstvene kariere, kar zahteva dodatno znanje, spretnosti in usposobljenosti).
- 8. Izobraževanje** je podrobno predstavljeno v razdelku 2.2.3.
- 9. Ugodni delovni pogoji**; spodbudno delovno okolje in delovni pogoji so manj otipljivo gibalno aktivnosti. Za podjetje so prav gotovo naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in podjetja, prispevajo pa tudi k večji kakovosti življenja zaposlenih.
- 10. Priznanja**: Priporočeno je, da vodstvo nagradi zaposlene za dobro opravljeno delo. Zaposleni morajo občutiti, da so nekaj prispevali k skupnemu uspehu podjetja in da je njihov prispevek opažen. Pomembno je, kakšno nagrado dobijo in kdaj jo dobijo, o čemer nekoliko kasneje.
- 11. Stalnost dela**, ki je pomembna zlasti v negotovih razmerah.
- 12. Dobri medsebojni odnosi**, pri katerih lahko opredelimo naslednje temeljne značilnosti medosebnih odnosov: priznavanje različnosti (od nas terja, da se odrečemo težnji po podobnem pojmovanju, češ da so ljudje v glavnem enaki), vzajemnost odnosov (dosežemo jo v dialogu, ki terja obojestransko aktivnost in prilagodljivost v odnosu), omogočanje osebnega izražanja (pravica do osebnega izražanja, ločevanja in ustvarjanja novih odnosov), možnost in sposobnost dajati in sprejemati povratne informacije, priznavanje nasprotij ter njihovo realno reševanje, preprečevanje dvopomenske situacije (tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega, s katerim komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo), ni nikakršnega vsiljevanja (stvarnost je prikazana takšna, kakršna je) ter da se izogibamo nehotenemu in nevrotičnemu »zlorabljanju« drugega (nekontrolirani uporabi drugega za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij) (Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 653).

13. Zanimivo delo: Delo mora biti raznoliko in ne monotono (monotonosti se je treba izogibati), stremeti je treba k dodeljevanju čimbolj raznolikih nalog. Zaposleni so prepričani, da je njihovo delo koristno, če opravljajo različne naloge, ob katerih razvijajo svoje sposobnosti.

14. Javna pohvala, pri kateri moramo upoštevati, da nekateri ne želijo javnih razglasitev.

15. Ugodnosti so predstavljene na straneh 37 - 38.

16. Spodbude so predstavljene na straneh 36 - 37.

17. Uspeh podjetja

18. Inovacije: Zadnja inovacijska anketa SURS-a je pokazala, da slovenska podjetja niso pretirano inovativna, saj ima le 27 odstotkov slovenskih industrijskih podjetij v povprečju vsaj eno proizvodno ali procesno inovacijo na leto, v povprečju držav EU je takih podjetij 55, na Irskem pa celo 78 odstotkov. Za to so krivi predvsem managerji, ki so razvojno neambiciozni in običajno čakajo na državo, da bi jim pomagala (Petrič, 2004, str. 39 - 40).

19. Kariera

Tudi **kariera** je lahko sredstvo, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti. Ni tako pomembno, kako posameznik doživlja svojo preteklo kariero, pomembno je, kako doživlja prihodnjo.

Ko se ljudje skušajo pripraviti na prihodnje aktivnosti in ko skušajo danes razviti zmožnosti, ki jih bodo potrebovali pri prihodnjem delu, gre za razvojne programe, s katerimi je zelo tesno povezana delovna kariera. Potrebo po napredovanju občutijo tako posamezniki kot organizacije.

In kaj sploh pomeni kariera? Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času.

Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje.

Posebno vlogo pri načrtovanju kariere v organizaciji imajo managerji. Ne samo, da zastopajo razvojno pot organizacije, posameznikom naj bi pomagali oblikovati njihovo kariero, hkrati pa morajo skrbeti tudi za svojo.

Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije upoštevale naslednje cilje:

- Pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo.
- Približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije.
- Razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor.
- Spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo.
- Dati zaposlenim možnosti, da bodo razvili sebe in svojo kariero.
- Pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

Osnovno, kar lahko od načrtovane kariere pričakujeta organizacija in posameznik, je posameznikovo prizadevanje za uresničitev v kariernem planu začrtane poti (Lipičnik, 1998, str. 181).

20. Pritožba

21. Ugled

sta predstavljena v nadaljnjih poglavjih.

3 PLAČNI SISTEMI ZA MANAGERJE

Prvo poglavje magistrskega dela je bilo namenjeno trem človekovim zmožnostim - znanju, sposobnostim in motivaciji, brez katerih ni mogoče izvesti nobene aktivnosti - ter različnim gibalom aktivnosti. Drugo poglavje pa je namenjeno plačnim sistemom za managerje. Najprej so opredeljene različne ravni managementa ter kontrola uspešnosti managementa. V nadaljevanju poglavja je prikazana struktura managerskih prejemkov ter nagrajevanje managerjev v Sloveniji.

Za managerje je značilna usklajevalna narava njihovega dela in odločanja, pa tudi večja svoboda v opravljanju dela. Zato in pa tudi zaradi vpliva na delo podrejenih je vpliv managementa na uspešnost poslovanja podjetja velik. Lahko rečemo, da značilnosti dela managerjev vodijo v značilnosti nagrajevanja.

Temeljna zahteva nagrajevanja managerjev na zahodu je zagotovitev visokih poslovnih rezultatov. Sodobni managerji pogosto vstopijo v podjetje na osnovi izdelanega programa, s katerim predstavijo pot za doseg ciljev podjetja. Po uspešni realizaciji svojih programov (povečanje profita, saniranje izgube, ipd.) seveda

pričakujejo poleg napredovanja, prevzema odgovornejših nalog, širših kompetenc in moralnega priznanja tudi primerno plačilo. Podjetju se v primeru uspešne realizacije programa nedvomno splača nagraditi uspešnega managerja, zato navadno pri nagrajevanju ne varčuje. Splošen koncept v sistemih nagrajevanja vodilnih delavcev v razvitem svetu temelji na zahtevi uvajanja načela interne pravičnosti in eksterne konkurenčnosti.

Ker so razmerja med različnimi ravni ali instancami managementa različna, se razlikujeta tudi višina in sestava nagrad glede na raven managementa. Višja kot je instanca, zahtevnejše so njene zadolžitve, večje so odgovornost, avtoriteta in vpliv, s tem pa tudi nagrada.

Nagrada se med instancami lahko povečuje hitreje ali počasneje. Strma rast nagrad največkrat pomeni bolj avtoritativno, agresivno odločanje s poudarkom na posamezniku, položnejša razmerja nagrad pa so bolj značilna za večje, uveljavljeno podjetje v stabilnem okolju.

Poleg višine same nagrade je pomembna tudi njena sestava. Čeprav sta višina in sestava nagrade med seboj tesno povezani, je njuno ločeno obravnavanje smotno, ker gre pri sestavi pretežno za strokovna vprašanja, višina pa je bolj predmet politike delitve v širšem (družbi kot celoti) ali ožjem (posameznem podjetju) okolju.

Sestava nagrade managerja predstavlja njeno notranjo zgradbo, strukturo, ki se navzven pokaže v različnih sestavinah in deležih.

V nadaljevanju si najprej pogledimo, katere ravni managementa poznamo.

3.1 *Ravni managementa*

Managerji se razlikujejo v pristojnostih in po vsebini dejavnosti, zato ločimo različne ravni managementa (Možina, 1994, str. 10):

- ***Vrhnji ali top management***, kjer gre za management sestavljenih podjetij in podjetij. Ti managerji usklajujejo poslovne enote; tako usklajevanje imenujemo integracija. Management podjetij pa usklajuje poslovne funkcije; proces takega usklajevanja imenujemo koordinacija.
- ***Srednji management***, ki ga sestavljajo managerji poslovnih funkcij oz. organizacijskih enot, v katerih se le-te nahajajo.

- **Prva linija managementa** oz. nižja raven, kjer managerji običajno ne opravljajo samo usklajevalnega, marveč tudi izvedbeno delo. Tu gre za managerje manjših oddelkov, skupin in izmen, ki usklajujejo neposredno delo.

Managerji so tisti zaposleni v podjetju, ki imajo največ odgovornosti. Stopnja njihove odgovornosti je odvisna od ravni, ki jo zasedajo v managerski strukturi. Višje kot so v strukturi, večja je stopnja odgovornosti. Prav tako velja pozitivna povezava med stopnjo odgovornosti in višino zaslužkov, ki jih management prejema. Večja kot je odgovornost, višja je osnovna plača in vsi dodatki ter ugodnosti, ki jih posameznik prejema. Glede na ravni v strukturi managementa pa velja ugotovitev, da višji položaj posameznika na lestvici ne pomeni le večje odgovornosti, ampak tudi več svobode pri njegovem delu. Za to delo ni predpisanih delovnih norm.

Razlike v nagrajevanju tako ne obstajajo le med managersko in izvedbeno funkcijo, ampak tudi znotraj same managerske funkcije. Glede na raven, ki jo posameznik zaseda v managerski strukturi, so vplivi njegovega dela, usklajevanja in odločanja različno pomembni za poslovni rezultat podjetja kot celote. Vse to in še številne druge dejavnike je treba upoštevati pri višini nagrade. Višja kot je raven v managerski strukturi, višje so zahteve in pričakovanja od teh zaposlenih in s tem tudi višja nagrada.

Zaradi vseh omenjenih povezav je razumljivo, da je delovanje vseh ravni managementa kontrolirano. Kontrolo vrhnjega dela managementa izvaja v podjetju nadzorni svet, kontrolo nižjih ravni pa opravljajo nadrejeni managerji, ki vsak dan z neposrednim nadzorom ali različnimi poročili spremljajo delo in ukrepajo. Formalno ali bolj temeljito in celovito to običajno opravljajo enkrat letno.

3.2 *Kontrola uspešnosti delovanja managerjev*

Delo managerjev je zelo heterogeno. Kako uspešne so njihove aktivnosti, se ponavadi pokaže šele v daljšem časovnem obdobju; torej odločitve, ki jih sprejmejo danes, obrodijo sadove šele dolgoročno. Iz tega izhaja dejstvo, da je zelo težko ocenjevati, kako uspešno je delo managerja. V želji po čimbolj pravičnem nagrajevanju te skupine zaposlenih si podjetja pomagajo z različnimi oblikami ocenjevanja.

Cilj vsake oblike nadzora, bodisi prizanesljive s prvinami neobveznih priporočil ali stroge s takojšnjimi zahtevami po ukrepih, je vplivati na vedenje ljudi. Ne glede na to, ali je njena oblika mehkejša ali trša, bomo s pravilno zastavljenim mehanizmom (in nagrajevanjem) spodbudili ustrezno prizadevanje ljudi in njihov trud usmerili v želeno smer. Z vidika nadzora, ki ga lastniki izvajajo nad managerji, govorimo o nadzoru nad

cilji, ki jih zasledujejo managerji, saj bi lastniki želeli, da bi bili cilji managerjev istovetni z njihovimi cilji – večanje premoženja.

Uspešnega managerja potrebuje vsako podjetje. Merila za ocenjevanje uspešnosti managerjev morajo biti premišljeno izbrana, da kratkoročno in dolgoročno pomagajo pri sprejemanju pravilnejših poslovnih odločitev in prispevajo k večji poslovni uspešnosti podjetja, s čimer je dosežena večja usklajenost med cilji managerjev in lastnikov.

Cilj vsakršnega nadzora nad managerji oz. uporaba meril za ocenjevanje njihove uspešnosti je vplivati na vedenje ljudi. Vendar je vsak poskus oblikovanja novega modela za ocenjevanje uspešnosti managerjev gotovo nekoliko tvegan. Ne moremo namreč biti povsem prepričani, ali smo izbrali primerna merila s poslovnega vidika (z vidika vzročno - posledične povezanosti med posameznimi merili), pa tudi ne z vidika tega, kako se bo na merila odzval manager. Tako je najbolje, če model po skrbni presoji in pogovorih z udeleženci poženemo v pogon in počakamo na izide – tudi na to, kako se bodo s poslovnimi odločitvami odzvali managerji.

3.3 *Kazalniki o povezavi delovanja managementa z uspešnostjo*

Najdlje uporabljeni in najbolj znani kazalnik o povezavi delovanja managementa s poslovno uspešnostjo je ustvarjeni dobiček. Razlikujemo dva osnovna načina izplačila dela dobička. Prvi način je, da se management in predstavniki lastnikov (nadzorni sveti ali neizvršni direktorji v odboru direktorjev) dogovorijo, kolikšen delež dobička bo pripadal managementu; drugi način pa je, da v podjetju določijo bolj zapletene programe udeležbe pri dobičku, v katerih določijo omejitve in pogoje, kdaj do izplačila nagrade pride (npr. načrtovano vrednost in prag dobička itn.). Dobiček kot merilo se lahko vnaprej določi tudi za daljši čas in ne samo za eno leto. Poleg tega se lahko sprejmejo določila, koliko pripadajočega dobička bo manager prejel v gotovini in koliko v delnicah ali deležu gospodarske družbe. Vendar pa sam dobiček ni dovolj zanesljivo merilo uspešnosti, predvsem ne z vidika strateškega razvoja. Če kot edini kazalnik upoštevamo dobiček, se lahko zgodi, da manager zanemari druga merila uspešnosti razvoja podjetja, kar na dolgi rok škodi podjetju.

Podjetja pogosto vključujejo tudi druge kazalnike, predvsem računovodske, ki so vedno dosegljivi in jih je preprosto izračunati, npr. rast prometa, prihranki materialnih stroškov itn. Čedalje pogosteje se uporabljajo tudi uravnoteženi kazalniki uspešnosti (Balanced Score Card-BSC), pri katerih gre za uravnoteženi managerski sistem kazalnikov, ki usmerja energijo, sposobnosti, znanja in veščine v podjetju k doseganju jasno določenih strateških ciljev.

V praksi se trudijo, da bi bila med kriteriji za nagraditev managementa zagotovljena ustrezna kombinacija merljivih in nemerljivih oziroma težko merljivih kazalnikov (npr. uvajanje novih izdelkov in storitev, kakovost izdelkov, inovativnost, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, ekološki dosežki itn.). Po priporočilih strokovnjakov morajo merljivi kazalniki prevladovati nad nemerljivimi oziroma težko merljivimi (slednjih naj bi bila le 1/3). Predvsem je pomembno, da je na osnovi doseganja zastavljenih ciljev za managerja vnaprej določena velikost nagrade. V tem okviru se zadnje čase pri nagrajevanju managementa v praksi čedalje bolj pogosto uporablja ustvarjena ekonomska dodana vrednost oziroma nagrajevanje na podlagi ekonomskega dobička (EVA – Economic Value Added). Velikokrat ni pomembna le višina nagrade managementu, ampak tudi, kako si jo ta zasluži, zato se je močno razvilo nagrajevanje v delnicah in še bolj v delniških opcijah prek opcijskih programov za nakup delnic.

3.4 *Razlike pri določanju plač managerjev od plač delavcev*

Plače managerjev v podjetju ponavadi ne sodijo v sistem kolektivno dogovorjenih plač, pač pa so praviloma dogovorjene z individualno pogodbo. V združbi so managerji kot predstavniki lastnika odgovorni, da skrbijo za dogovorjeni poslovni načrt in uresničujejo strateške cilje združbe. Managerji naj bi torej zastopali interes lastnika in se čimbolj posvetili temu cilju. Zato lastniki ob določanju njihove plače skušajo vplivati na njihove aktivnosti in sicer z višino osnovne plače, določitvijo variabilnega dela za doseganje predvidenih učinkov in z drugimi materialnimi in nematerialnimi stimulacijami. Del tega sistema je tudi lastništvo delnic in prehajanje managerjev med lastnike.

Managerji imajo velik vpliv na poslovno uspešnost združbe in se zato uvrščajo v skupino zaposlenih z najvišjimi dohodki. Seveda pa ne smemo pozabiti na razmerja med različnimi ravnmi managementa. Te razlike se kažejo tako v višini osnovne plače kot tudi v deležu, ki ga osnovna plača predstavlja na različnih ravneh managementa. Višja kot je raven, v večjem obsegu so k osnovni plači dodane različne druge ugodnosti. Vse skupaj naj bi seveda predstavljalo motivacijo za večje napore in prizadevanja za dobre poslovne odločitve ter naj bi se odražalo v večji uspešnosti združbe.

Višina osnovne plače je stabilna in se ne spreminja glede na poslovne rezultate združbe, povezanost med poslovnimi rezultati in variabilnim delom plače pa je večja. Seveda pa brez konkretnih meril spreminjanja doseženega ni možno objektivizirati managerjev.

Pri nas uveljavljamo plačevanje managerjev v odvisnosti od poslovnega rezultata združbe šele nekaj let, v svetu pa imajo s tem bogate izkušnje in že ugotavljajo pomankljivosti v rešitvah, nad katerimi se mi navdušujemo (Merkač, 1995, str. 376).

Danes sta zanimivi predvsem dve stališči; oblikovanje plač managerjev naj bi prepustili nadzornim svetom podjetij; pri plačah naj bi bili managerji udeleženi z variabilnim deležem iz razdeljenega dobička (Prašnikar, 1996, str. 2).

Nagrajevanje managementa je po celem svetu, predvsem v tržnih gospodarstvih, predmet temeljitega proučevanja strokovnjakov. Lahko bi rekli, da je v zadnjih petnajstih letih to eno najbolj analiziranih področij. Poseben zagon je čutili po letu 1990, ko sta Jensen in Murphy pripravila študijo z naslovom *Spodbude glavnim direktorjem – ne koliko, temveč kako so plačani?* Avtorja sta prikazala majhno soodvisnost med nagrajevanjem managementa in poslovni rezultati podjetij, ki jih vodijo. Njuna trditev, da se letne spremembe v nagrajevanju ne odražajo v boljših rezultatih podjetij, je povzročila nov pogled na nagrajevanje managementa.

Managerji si nagrad ne dodeljujejo sami, ampak se te določijo v pogajanjih s predstavniki lastnikov in v medsebojnih pogodbah. Položaj nadzornih svetov in managementa je v svetu različen, saj imajo države različne korporacijske ureditve in so zato različni tudi načini in praksa nagrajevanja managementa. Ločimo dve osnovni strukturi upravljanja v podjetjih (Krašovec, 2002, str. 29 - 30):

- Dvotirni sistem, kjer je nadzorna funkcija ločena od vodenja in upravljanja podjetja, torej so nadzorniki ločeni od managementa. Nadzorni sveti ali organi so formalno samostojni organi, njihova glavna naloga pa je nadziranje uprave ter njenega upravljanja in vodenja gospodarske družbe. V ta krog nalog sodi seveda tudi nagrajevanje managementa. Nadzorni organi nimajo neposredne pravice ali obveznosti vodenja in upravljanja, zato v nadzornem svetu oziroma odboru ne morejo sedeti člani uprav ali direktorji istih podjetij. V sestavi nadzornih svetov najdemo predstavnike pomembnejših delničarjev, podjetij mater, holdinških družb, portfeljskih vlagateljev (različnih investicijskih, pokojninskih, vzajemnih skladov itn.), včasih bančnike ali druge financerje, prav tako tudi predstavnike strateških in poslovnih partnerjev, bolj malo pravic odločanja pa imajo mali delničarji. Dvotirni sistem je mogoče najti v številnih evropskih državah, značilne predstavnice dvotirnosti so Nemčija, Avstrija, Danska in Nizozemska. Ta sistem so v svojo korporacijsko ureditev prevzele tudi nekatere tranzicijske države, npr. Češka, Hrvaška, Bosna in Hercegovina in Slovenija.
- Enotirni sistem, kjer v odboru sedijo od lastnikov imenovani izvršni managerji in neizvršni člani, imenovani tudi zunanji člani, ki opravljajo funkcijo nadzora. V tem sistemu sta vzpostavljeni enakost članov direktorskega odbora in njihova

solidarna odgovornost za sprejete odločitve. Zunanji, neizvršni člani, so v upravnih odborih vse močnejše zastopani in s tem se povečujeta tudi njihova odgovornost in kredibilnost. Kot posebnost je treba omeniti, da je v ZDA izrazito močna vloga glavnega izvršnega direktorja v primerjavi z nadzornimi člani uprave. Glavni izvršni direktor je neredko tudi predsednik odbora direktorjev. V nekaterih državah z enotirnim sistemom je poleg odbora direktorjev obvezen tudi odbor revizorjev. Na Finskem in Švedskem lahko poleg odbora direktorjev posebej, ločeno, deluje glavni direktor. Enotirni sistem uporabljajo v ZDA, Veliki Britaniji in tudi v delniških družbah mnogih držav celinske Evrope, na primer v Belgiji, Franciji, Italiji, Španiji, na Portugalskem, Švedskem in Finskem. Enotirni sistem se (preveč) poenostavljeno imenuje tudi anglosaški sistem.

Ne glede na strukturo upravljanja v podjetjih v posameznih državah je povsod uveljavljenih nekaj pomembnih načel, in sicer (Krašovec, 2002, str. 31):

- organi družb so za svoje delo odgovorni družbi in njenim delničarjem;
- management družbe je ustrezno nadziran;
- člani organov so zavezani in usmerjeni v doseganje zastavljenih strateških ciljev.

Vse večja konkurenca, informacijska tehnologija in globalizacija zahtevajo neprestano prilagajanje podjetij zahtevam in spremembam zunanjega, prav tako pa tudi notranjega okolja. Delo vrhnjega managementa postaja čedalje bolj kompleksno, manj predvidljivo ter težje nadzirano. V ospredje stopa osnovno vprašanje teorije agent - principal (angl. Agency theory), in sicer vprašanje, kako principal - lastniki zagotovijo, da se njihovi agenti - managerji obnašajo v skladu z interesi lastnikov in ne zgolj v skladu z lastnimi interesi maksimiranja osebnih koristi. V Sloveniji je dodaten dejavnik oteženega nadzora lastnikov nad managerji še razpršeno lastništvo, razmeroma pomemben delež notranjih lastnikov v številnih podjetjih ter nerazvit koncept upravljanja v podjetjih (Zupan, 1998, str. 186 - 187).

Ker postaja nagrajevanje managementa tako zahtevno delo, ga v ZDA in tudi v številnih evropskih državah korporacije zaupajo posebnim komisijam ali odborom za nagrajevanje. V njihovem članstvu morajo prevladovati strokovnjaki, etični in moralni ljudje z dovolj znanja, poštenosti in odločnosti, predvsem pa morajo biti nevtralni.

V Sloveniji je določanje managerskih zaslužkov veliko manj formalno in predlog individualne pogodbe pogosto pripravljajo kar managerji sami. Ob tem naj bi sicer upoštevali priporočila Združenja Manager, ki predpisuje osnovne elemente za sklepanje individualnih pogodb in priporoča višino osnovne plače ter drugih elementov nagrajevanja.

Pri sistemu nagrajevanja managementa je pomembno, da podjetje oblikuje konkurenčni sistem nagrajevanja, sicer si ne more zagotoviti dobrih vodilnih kadrov. Poberejo jih druge družbe, saj pri managerjih trg deluje v največji meri in managerji so pozorni na zasluge drugih. Pri tem ima precejšnjo vlogo določitev ravni osnovne plače ter različne ugodnosti.

Za managersko delo je značilno, da ga je precej težje definirati kot delo drugih zaposlenih in je zato v večji meri prepuščeno iniciativi posameznega managerja, kaj in kako bo delal. V strokovni teoriji se obravnavanje managerskih plač ponavadi nanaša le na vrhni management (top management oziroma executives), ki ima odločilen vpliv na poslovanje podjetja, saj se le pri teh plačah pokaže celotna kompleksnost managerskih plač.

3.5 *Struktura managerskih prejemkov*

Sestava managerske plače in nagrajevanja se je v zadnjih dvajsetih letih precej spremenila, pojavljajo pa se tudi velike razlike med državami. Pri inovacijah glede managerskih plač so na prvem mestu ZDA, kjer imajo tudi najbolj razvite programe variabilnega izplačila, to je povezovanje plače z uspešnostjo. V Evropi se tudi počasi povečuje variabilni del managerskih plač, ki je na začetku devetdesetih let znašal med 10 in 30 %, zdaj pa se giblje med 20 in 60 % celotnih izplačil (Zupan, 2001, str. 235). V okviru variabilnega dela plač narašča predvsem del negotovinskih izplačil, to je dolgoročnih spodbud v okviru kapitalnih planov (delnice in delniške opcije). Sestava managerskih plač in nagrad se od plač drugih zaposlenih praviloma razlikuje po treh značilnostih. Delež osnovne plače je manjši oziroma občutno večji del predstavljajo nagrade, ki so odvisne od uspešnosti. Pri slednjih gre za daljša obračunska obdobja (največkrat poslovno leto) in za drugačna merila uspešnosti, ki bolj izražajo uspešnost celotnega podjetja kot pa posameznika. Manj je tudi dodatkov na plačo, ki izhajajo iz delovnih razmer, in več je dodatkov oziroma ugodnosti, ki izhajajo iz managerjevega položaja na hierarhični lestvici (Zupan, 2001, str. 234).

Tako kot plača delavca v sistemu kolektivnih pogodb je tudi plača managerjev sestavljena iz različnih elementov. Temeljna je delitev na osnovno plačo in na tisto, ki se spreminja in je odvisna od rezultatov dela. Spremenljivi del plače je vezan na kratkoročne in dolgoročne dosežke ter materialne in nematerialne nagrade.

Seveda pa je struktura plače managerjev odvisna od številnih vidikov, med njimi (Merkač, 1995, str. 378):

- ali se ugotavlja povezava med uspešnostjo združbe na podlagi ekonomskih in kakšnih drugih kazalcev ter višino plače managerja;

- vrsta dejavnosti in razmere v njej;
- mesto managerja v hierarhiji združbe;
- tradicija v združbi in državi;
- cilji delodajalca ipd.

3.5.1 Osnovna plača

Osnovna plača je v celotnem sistemu plač in nagrajevanja izhodišče, ki izraža pomen managerjevega dela za organizacijo, ter oceno, kako uspešno posamezni manager opravlja svoje naloge. Plače so običajno povezane z velikostjo podjetja in s tem s kompleksnostjo managerjevega dela, s poslovno uspešnostjo, do določene mere pa so odvisne tudi od osebnostnih lastnosti managerja (Glas, 1987, str. 9).

Osnovna plača ima, tako kot pri drugih zaposlenih, tudi pri managerjih reproduktivno funkcijo. Razen tega, da zagotavlja socialno varnost, pomeni za managerja tudi statusni simbol. Je izhodišče celotnega sistema nagrajevanja in izraža pomen managerjevega dela za podjetje ter oceno, kako uspešno posamezni manager opravlja svoje naloge.

Njena višina je odvisna od:

- velikosti podjetja (obseg proizvodnje, število zaposlenih, znesek profita, itn.);
- poslovne uspešnosti podjetja (donosnost kapitala, profit kot delež prihodka);
- panoge, ki ji pripada podjetje;
- osebnih lastnosti managerja (starost, formalna izobrazba, ugled, delovni staž, itn.),
- poslovnih funkcij, ki jih opravlja manager, itn.

Pomembno vlogo pri določitvi višine plače igrata tudi ocena delovnega mesta ter ohranjanje notranje stabilnosti med plačami v podjetju.

Absolutno je največja pri najvišji ravni managementa, relativno pa je njen delež v celotni nagradi najmanjši na višji in večji na nižjih ravneh managementa.

V strukturi dohodkov managerjev je osnovna plača dolgo imela največjo težo, danes pa se njen pomen relativno znižuje in to predvsem iz dveh razlogov. Prvi je ta, da je za podjetje smiselno, če funkcionalno poveže prejemke vodstva z dosežki podjetja, drugi pa se nanaša na progresivno obdavčitev prejemkov.

Raziskave kažejo, da osnovna plača pri nižjih managerjih predstavlja dve tretjini, pri najvišjih ravneh managementa pa le tretjino celotne nagrade (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 246).

Osnovna plača managerja je izkaz konkurenčnosti na trgu kadrovskih virov, kjer imajo določeni profili z dobrimi referencami višjo ceno kot drugi. Poleg tržnega elementa so na eni strani med pogoji, ki določajo osnovno plačo, tipični elementi vrednotenja dela (kot so zahtevnost dela, usposobljenost in uspešnost delavca), ki se mora posledično pokazati v uspešnosti združbe oziroma enote, ki jo vodi, na drugi strani pa tudi velikost in dejavnost združbe ter njeni poslovni cilji. Višino osnovne plače posameznemu managerju je mogoče določiti na tri načine (Merkač, 1995, str. 378):

- v okviru ugotavljanja zahtevnosti del v združbi,
- na podlagi povprečnih plač v združbi,
- določitev osnovne plače v določenem znesku.

Delež osnovne plače v strukturi prejemka se manjša z rastjo ravni, ki ji manager pripada. Na splošno delež osnovne plače v strukturi pada, prav tako delež kratkoročnih spodbud, naraščata pa deleža dolgoročnih spodbud in različnih drugih ugodnosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 246).

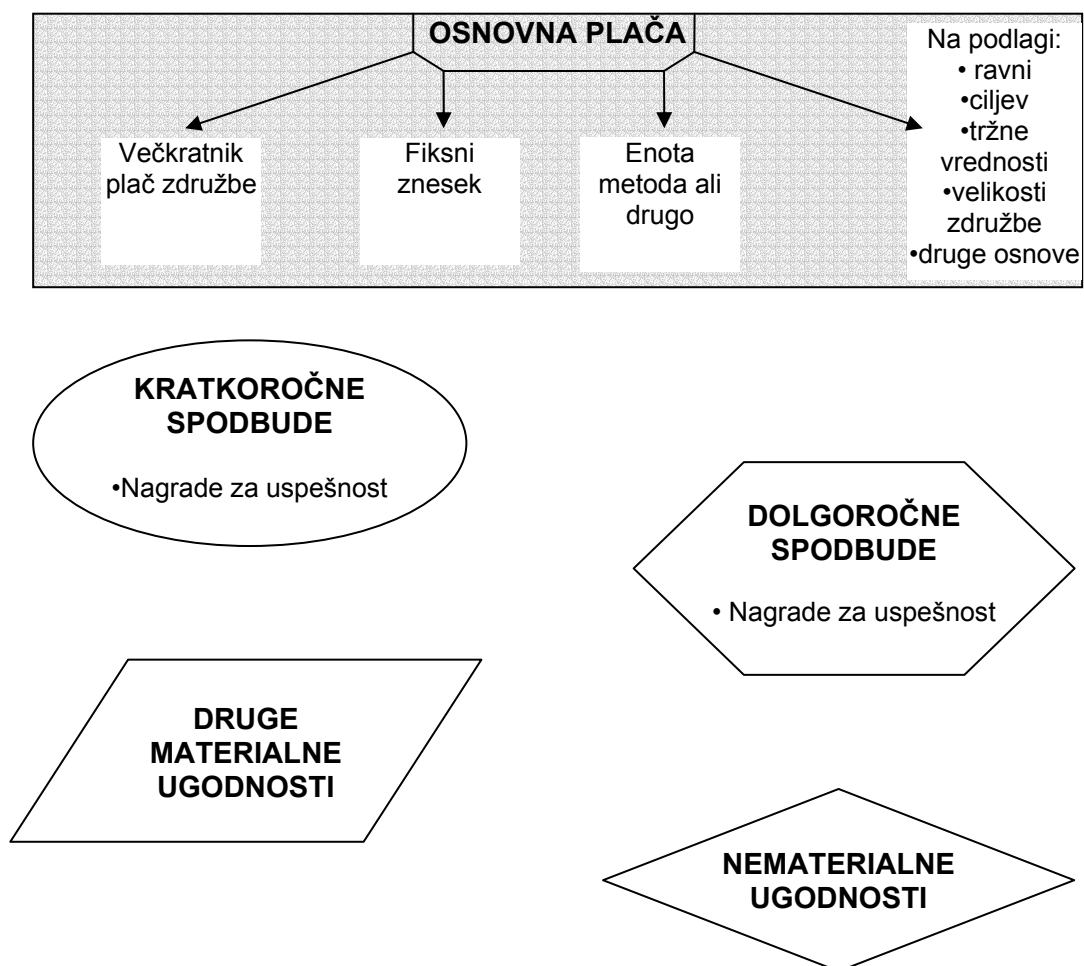
Slika 2: Struktura plače po ravneh

% OSNOVNE PLAČE V SKUPNIH PREJEMKIH MANAGERJA	
MANAGERJI PRVE RAVNI	• 50% (ZDA) • 80%-90% (EVROPA) • 70%- 90% (JAPONSKA)
MANAGERJI DRUGE RAVNI	• 85%- 95%
RAZLIKA V KONČNIH PREJEMKIH PRVE IN DRUGE RAVNI 40% - 50%	

Vir: Merkač, 1995, str. 380.

Določanje konkretne osnovne plače se običajno veže na tržno stanje, panogo, razmere v državi in združbi sami ter pričakovanja, kakšno ravnanje naj bi spodbudila. Ohraniti pa je treba tudi ustrezno odstopanje od plače nadrejenega.

Slika 3: Skupni prejemki managerjev



Vir: Merkač, 1995, str. 379.

Delež osnovne plače v strukturi celotne plače managerjev druge ravni predstavlja v povprečju 90 % celotne plače. Managerji druge ravni prejemajo zaradi manjše zahtevnosti dela in s tem manjše odgovornosti nižje plače kot managerji prve ravni. Zaradi tega potrebujejo višjo stopnjo socialne varnosti. Prav osnovna plača je tisti del zaslužka, ki to varnost zagotavlja.

Plačo vodilnih in vodstvenih delavcev lahko določa trg tako, da določi plačo podrejenih (low level management), s primerjavo ocen delovnih mest pa se določi

plača nadrejenih. Prav tako lahko določajo njihovo plačo donosnost podjetja, velikost prodaje in število zaposlenih. Pojavlja se tudi mnenje, da njihovo plačo določajo člani upravnih odborov, v katerih prevladujejo managerji drugih podjetij.

V slovenskih podjetjih so pomemben element še številni dodatki in nadomestila, ki jih sicer predvidevajo kolektivne pogodbe, kot so npr. plačan prevoz na delo, prehrana in dodatki za delovno dobo (v nekaterih podjetjih). Je pa v Sloveniji še ena posebnost glede sestave managerske plače. Glede na obstoječi sistem zdravstvenega in pokojninskega varstva ter na dohodninsko zakonodajo ne razlikujemo med ugodnostmi in privilegiji, temveč vse skupaj združujemo v termin bonitete (Zupan, 2001, str. 189).

3.5.2 Variabilna plača

Drugi del plače v strukturi plače managerja predstavljajo različne nagrade za uspešnost. Te naj bi predvsem spodbujale ustrezne kratkoročne in dolgoročne učinke poslovnih odločitev. Nagrade za uspešnost imajo po definiciji spremenljiv značaj, saj so odvisne od rezultatov vnajprej dogovorjenih ciljev in nedvoumnih kriterijev. Odvisne so tudi od poslovnih rezultatov, ki naj bi bili v veliki meri posledica poslovnih odločitev posameznika.

Spodbude predstavljajo možnost posebnega nagrajevanja managerjev in omogočajo večjo fleksibilnost plačila. Njihova privlačnost za managerje in podjetja je odvisna predvsem od veljavnih davčnih predpisov (ali so izvzete iz obdavčevanja ali ne, kako se obračunavajo v davčni prijavi managerja, podjetja, itn.).

Delimo jih na:

- kratkoročne in
- dolgoročne spodbude za delovne dosežke.

Kot kratkoročne spodbude uvrščamo različne oblike stimulativnih plačil za delovne dosežke – rezultate (udeležba pri dobičku, denarne premije in podobno). Lahko so povsem individualne nagrade ali pa gre za vključevanje v delitev dobička glede na rezultate skupine, oddelka ali podjetja, ki se uvajajo na določeni ravni vodstvenega osebja. Izplačljive so v gotovini ali nominirane v obliki delnic, izplačujejo se sproti ali pa z zamikom glede na končne rezultate. Pogojene so lahko tudi z dodatnim finančnim naporom (npr. nagrajenec mora vplačati določen delež, izražen v odstotku, da postane upravičenec do celotne delnice).

1. *Kratkoročne spodbude*

Te omogočajo večjo fleksibilnost plačila ter možnost posebnega nagrajevanja za uspeh. Lahko so povsem individualne nagrade ali pa vključevanje v delitev dobička glede na rezultat skupine, oddelka ali podjetja. Uvajajo se na določeni ravni vodstvenega osebja in tudi glede na vpliv posameznega managerja.

Kratkoročne spodbude za dosežke se praviloma izražajo kot bonusi, ki jih v Sloveniji najpogosteje uporabljamo v te namene, poleg njih pa še različne premije, udeležbe pri dobičku in podobno. Bistveni učinek kratkoročnih spodbud je v tem, da na njihovi podlagi prihaja med posamezniki na isti organizacijski ravni do bistvenih razlik v plači (Merkač, 1995, str. 382).

Bonusi so plačilo, predvsem pa nagrada in priznanje za uspeh, za presežene poslovne cilje, ki se kažejo predvsem v obliki doseganja planov, pridobivanja novih trgov, osvajanja novih konkurenčnih proizvodov, doseganja dobička itn. (Zeni, 1993, str. 59).

So neodvisni od osnovne plače, posamezniku lahko pripadajo ali pa ne, medtem ko osnovna plača običajno ni vprašljiva. Bonusi ustvarjajo veliko razliko v plačah posameznikov na isti ravni in so direkten odraz njihove uspešnosti. Običajno se izplačujejo nosilcem individualnih pogodb.

V kakšnih časovnih obdobjih se bonus ugotavlja in obračunava, je v prvi vrsti odvisno od izbiranja kriterijev, na osnovi katerih se meri upravičenost do bonusa. Praviloma gre za merjenja po končanem poslovnem letu, redkeje za kvartalna ali celo mesečna (Merkač, 1995, str. 383).

2. *Dolgoročne spodbude*

Kratkoročne spodbude prevladujejo zlasti na nižjih ravneh managementa, na višjih ravneh pa prevladujejo dolgoročne spodbude. Te so vezane na solastnino premoženja podjetja (nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic podjetja po izredno ugodnih pogojih, itn.). Oblike so zelo pestre in odvisne od davčne zakonodaje ter politike. Te spodbude se nanašajo na rezultate večletnega dela. Namenjene so vodstvu, kjer je za oceno dejanskega prispevka potreben daljši čas, njihov namen pa je spodbuditi dolgoročno iniciativo managerjev podjetju.

V določeni meri se ta oblika nagrajevanja pojavlja zaradi interesa lastnika. Managerja vežejo na dolgoročno uspešnost podjetja, s čemer naj bi se interesi lastnikov kapitala in interesi managerjev izenačili. Tako managerjem po njihovem odhodu iz podjetja ne bi smelo biti vseeno, ali se bo uspešnost podjetja zmanjšala

ali ne. Po drugi strani pa to obliko nagrajevanja spodbuja tudi davčna politika, ki z različnimi davčnimi olajšavami usmerja podjetja, da spodbujajo managerje k varčevanju in investiranju v lastno podjetje.

Med dolgoročne spodbude sodijo tudi nakup police življenjskega zavarovanja, pokojninsko zavarovanje, luksuzna odprema pisarn, vrhunski tehnični pripomočki, uporaba službenega avtomobila v zasebne namene, članstvo v različnih klubih, stroški za luksuzne hotele in podobno (Merkač, 1995, str. 385).

Kot sem že omenila, so dolgoročne spodbude običajno vezane na delnice ali možnost nakupa delnic pod izjemno ugodnimi pogoji. Še posebej so uveljavljene delniške opcije. Te lastniku omogočajo, da v določenem obdobju kupi od podjetja delnice po vnaprej določeni ceni. Maksimalno obdobje nakupa traja običajno deset let. Pogosto je mogoče delnico kupiti po ceni, ki je za 5 % nižja od tržne vrednosti delnice. Število opcij je določeno v planu po posebni formuli. Plan lahko zahteva nakup delnic podjetja v enem bloku ali pa v več blokih. Plan tudi natančno določa, kaj se z opcijami zgodi, če niso bile uporabljene (smrt, upokojitev, odhod iz podjetja...).

3. Ostali prejemki

Med ostale prejemke sodijo druge oblike denarnih nagrad oz. dohodkov v naravi, ugodnosti iz zaposlitve ter posebne ugodnosti. Značilnost ugodnosti je ekskluzivnost in dolgoročnost, njihov glavni cilj pa je vezati posameznika na podjetje, da ne bi prešel h konkurenci ali odprl lastno podjetje. Predstavljene so v nadaljevanju.

- **Druge oblike denarnih nagrad oziroma dohodka v naravi**

Mednje uvrščamo različne oblike izplačil z zakasnitvijo, že omenjene bonusne plane, izplačane v delnicah podjetja, in plane udeležbe managerjev pri dobičku podjetja, ki so namenjeni izključno managerjem. Prav tako v to skupino uvrščamo različne plane varčevanja v podjetju, ki jih uporablja poseben sklad. Sklad investira v nakup različnih vrednostnih papirjev, ki jih manager prejme ob odhodu v pokoj.

- **Ugodnosti iz zaposlitve**

Različne ugodnosti (benefits) so običajno večje pri vodstvu (dobijo jih tudi ostali zaposleni – npr. življenjsko, pokojninsko zavarovanje). Managerji pogosto dobijo še nekatere druge ugodnosti, kot so dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje in podobno (Zupan, 2001, str. 234).

- **Posebne ugodnosti**

Izjemne ugodnosti (perquisites) so lahko povezane z delom v podjetju (razkošna pisarna, posebna jedilnica, rezervirano parkirišče in podobno) ali s poslovanjem zunaj podjetja (avto, plačilo članarin v klubih, združenjih, plačilo razkošnih hotelskih in prometnih storitev in podobno), lahko pa so osebne bonitete, ki so praviloma posebej obdavčene (posojila pod ugodnimi pogoji, plačano svetovanje, počitnice, uporaba počitniško-rekreacijskih objektov podjetja pod ugodnejšimi pogoji in podobno) (Zupan, 2001, str. 234 - 235).

Pri nas je plača managerjev praviloma zgolj fiksna in vezana na vnaprej določen znesek ali večkratnik povprečnih plač v združbi. Osnovna plača je pogosto že tudi končna plača. Bistveno premalo je izražena povezava med plačo managerja ter njegovimi pristojnostmi in veliko odgovornostjo, za kar dobi v zameno takšno in tako določeno plačo. Redko so opredeljeni kriteriji za določanje variabilnega dela. Ponekod je omejena udeležba pri dobičku. Slabše je prisotno nagrajevanje kratkoročnih ali dolgoročnih učinkov dela managerja (Merkač, 1995, str. 385).

3.6 *Plače in nagrajevanje managerjev v Sloveniji*

V nadaljevanju so prikazani 'Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev' in predlogi za oblikovanje plač in nagrajevanja slovenskih managerjev.

3.6.1 *Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev*

Področje nagrajevanja managerjev v Sloveniji urejajo 'Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev', ki sta jih leta 1992 podpisala Gospodarska zbornica kot predstavnik gospodarstva in Združenje Manager kot predstavnik managerjev; leta 1997 so bili podpisani novi in razširjeni kriteriji za individualne pogodbe managerjev (Prašnikar, 1999, str. 280).

Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev so skupno priporočilo in napotilo delodajalskih organizacij in stanovske organizacije slovenskih managerjev.

Namen kriterijev je, da se zaradi uspešnega gospodarjenja v individualnih pogodbah o zaposlitvi zagotovi upoštevanje zahtevnosti nalog in posebne odgovornosti managementa, posebnih pravic managementa, spodbudno nagrajevanje managementa in soodvisnost obsega njihovih pravic od poslovne uspešnosti gospodarskih družb, od plač v njih zaposlenih in od gospodarskih razmer v državi.

Podlaga za pridobitev pravic iz individualne pogodbe je realizacija obveznosti in odgovornosti managerja. Te podlage so opredeljene z letnim ali večletnim gospodarskim načrtom družbe, cilji poslovanja družbe, sanacijskim programom ali na drug način. Obveznosti managerja morajo biti določene konkretno vsaj za eno poslovno leto, tako da zagotavljajo možnost zanesljivega merjenja njihove realizacije.

Med najpomembnejša merila za spremljanje realizacije obveznosti managerja in podlago za udeležbo pri dobičku uvrščamo (Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, 1997):

- načrtovani dobiček in donosnost na vloženi kapital (najpomembnejši merili);
- izboljšanje gospodarskega položaja družbe ali podjetja v okviru dejavnosti, panoge, skupine ali podskupine, merljivo s kazalci, značilnimi za dejavnost družbe;
- primerjava dobička in donosnosti kapitala družbe glede na sorodne gospodarske družbe;
- gibanje dobička v primerjavi z minulim poslovnim letom;
- povečevanje izvoza;
- ohranjanje in povečevanje števila delovnih mest;
- zmanjšanje negativnega poslovnega izida ter druga merila.

Osnovna plača se v pogodbi o zaposlitvi izraža v bruto znesku. Osnovna plača predsednikov uprave in poslovodij se določi tako, da se za polovico osnovne plače uporabi povprečna plača na zaposlenega v gospodarski družbi (PPP) in za drugo polovico povprečna plača v Republiki Sloveniji. Upoštevajo se zadnji znani podatki o trimesečnih povprečjih teh zneskov.

Osnovna plača se določi tako, da se osnovo iz prejšnjega odstavka glede na velikost družbe poveča za ustrezen mnogokratnik, in sicer:

- male družbe = $(PPS+PPP): 2 * 4$
- srednje družbe = $(PPS+PPP): 2 * 6$
- velike družbe = $(PPS+PPP): 2 * 8$

Legenda: PPS=povprečna plača v Republiki Sloveniji

PPP=povprečna plača na zaposlenega v gospodarskih družbah

V gospodarskih družbah, ki poslujejo z nadpovprečno stopnjo donosnosti v panogi ali skupini dejavnosti, se lahko osnovna plača iz prejšnjega odstavka poveča največ do 25 %. V družbah, ki poslujejo z izgubo ali z občutno manjšo donosnostjo od povprečja panoge ali skupine dejavnosti, lahko pristojni organ osnovno plačo zmanjša največ do 25 %.

Osnovna plača managerjev po kriterijih praviloma ni nižja od izhodiščne plače v gospodarski družbi za najvišji tarifni razred po splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti, povečana za 10 %.

Pogodbeni stranki individualne pogodbe o zaposlitvi sporazumno določita variabilni del plače, ki je odvisen od tekočih poslovnih rezultatov. Ob nedoseganju načrtovanih poslovnih rezultatov se izplačilo osnovne plače lahko ustrezno zniža, pri preseganju načrtovanih tekočih poslovnih rezultatov pa se izplačilo lahko ustrezno zviša.

Udeležba pri dobičku, ki jo določi pristojni organ gospodarske družbe v skladu z zakonom o gospodarskih družbah, je odvisna od:

- izpolnitve zastavljenih nalog in obveznosti po individualni pogodbi o zaposlitvi,
- stopnje dobička glede na kapital,
- povečanja vrednosti kapitala in drugih kazalcev.

Pri tem naj bi predsednik uprave oziroma poslovodja kot upravičenec do udeležbe pri dobičku ob dobrih poslovnih rezultatih glede na politiko delitve dobička gospodarske družbe iz tega vira praviloma prejel do 30 % svojih letnih prejemkov, drugi managerji pa sorazmerno nižji delež.

Delež pri dobičku naj bi se izplačal v gotovini ali v delnicah oziroma deležih gospodarske družbe ali pa deloma v prvi in deloma v drugi obliki, lahko tudi z odloženim plačilom.

V individualni pogodbi o zaposlitvi se lahko določijo tudi naslednje pravice managerjev oziroma nekatere med njimi:

- pravica do dopolnilnega izobraževanja;
- pravica do preventivnih zdravstvenih pregledov in preventivnega zdravstvenega varstva;
- povračila posebnih dodatnih stroškov službenih potovanj in sredstev za reprezentanco;
- obseg in način življenjskega, nezgodnega oziroma pokojninskega zavarovanja;
- namensko posojilo;
- uporaba službenega vozila za osebne potrebe;
- članarina za managerska stanovska združenja in klube ter druge pravice.

Poleg tega naj bi po teh kriterijih managerjem ob prenehanju pogodbe pripadala odpravnina:

- najmanj 24-kratni znesek zadnje mesečne plače pri razrešitvi brez utemeljenega razloga po Zakonu o gospodarskih družbah;
- 6-kratni znesek zadnje mesečne plače pri sporazumnem prenehanju mandata pred potekom roka, za katerega so bili imenovani (daljša bolezen, trajna nezmožnost za delo in drugi upravičeni razlogi);
- 6-kratni znesek zadnje mesečne plače v primeru prenehanja mandata na željo managerja in ob pozitivni oceni pristojnega organa o njegovem delu;
- 6-kratni znesek zadnje mesečne plače v primeru prenehanja mandata in delovnega razmerja zaradi upokojitve;
- manager, ki mu je prenehala individualna pogodba o zaposlitvi, ima pravico še tri mesece prejemati plačo, izplačano za zadnji mesec pred prenehanjem mandata, če je razporejen na drugo delovno mesto z nižjo plačo;
- manager prejme pri istem delodajalcu oz. v sistemu povezanih družb odpravnino le enkrat.

Prav tako kriteriji določajo, da če ob prenehanju delovnega razmerja managerja gospodarska družba uveljavlja skladno z zakonom v pogodbi o zaposlitvi opredeljeno konkurenčno klavzulo, pripada managerjem oziroma vrhunskim strokovnjakom odškodnina zaradi manjše možnosti pridobivanja dohodkov. Osnova za odškodnino je povprečna plača v zadnjih treh mesecih, določena v individualni pogodbi. Vendar se odškodnina izplačuje le za čas trajanja konkurenčne klavzule (Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, 1997).

Ob koncu bom naštel še nekaj najpogostejših ugodnosti, ki so jih deležni managerji v Sloveniji (Pinterič, 1997, str. 40):

- od deset do petnajst dni izobraževanja v tujini (le redki se odločijo in to ugodnost izkoristijo tudi naslednje leto);
- službeni avto za zasebne namene (najbolj pogosto);
- ugodnosti življenjskega in nezgodnega zavarovanja;
- dodatek na urejenost itn.

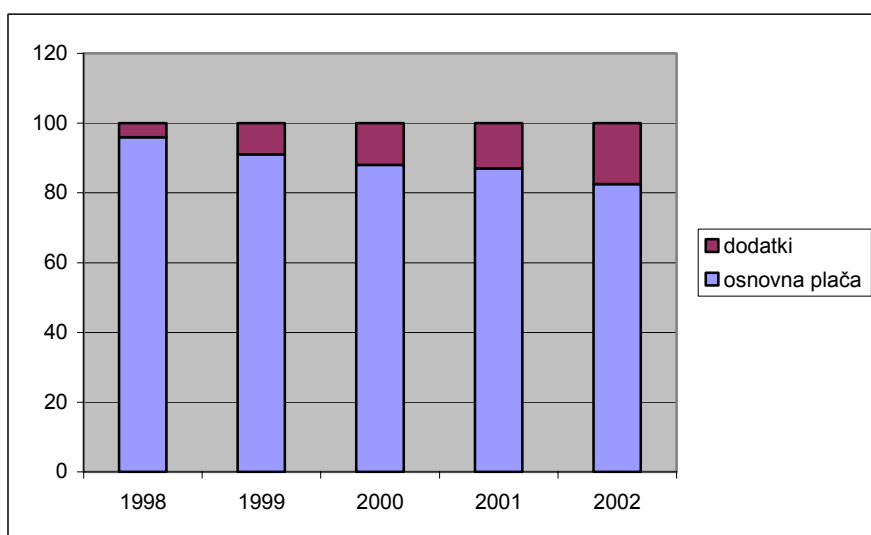
3.6.2 Predlogi oblikovanja plač in nagrajevanja slovenskih managerjev ter študije o managerskih plačah

Praksa in izkušnje kažejo, da nagrajevanje slovenskih managerjev zaenkrat še ni v skladu z načini nagrajevanja managerjev, ki veljajo v tržnih ekonomijah. Prav tako nadzorni svet, ki imajo pristojnost določiti managerjem plače z vsemi ugodnostmi in nagradami, ne upošteva priporočil in kriterijev Združenja Managerjev v celoti. Kljub vsemu je zadnja leta v Sloveniji opazen trend nagrajevanja managerjev v smeri

zmanjšanja fiksnega dela plače v korist povečanja variabilnega dela plače, torej tistega dela plače, ki je odvisen od uspešnosti poslovanja in nenazadnje od uspešnosti posameznika.

Slika 4 prikazuje razmerje med osnovno plačo in dodatki direktorjev in vodij oddelkov v letih od 1998 do 2002. Leta 1998 je osnovna plača predstavljala pretežni del zaslužka managerjev, in sicer kar 96 %, variabilni del pa le 4 %. Z leti se je osnovna plača zmanjševala in na ta račun se je povečeval spremenljivi del. Tako je leta 2001 znašala 87 %, spremenljivi del pa 13 %. Leta 2002 je osnovna plača zajemala 82,5 % vseh managerjevih prejemkov, spremenljivi del pa že 17,5 %. Vendar v podjetju Hewitt Associates, ki je opravilo študijo o plačah, poudarjajo, da razlika v velikosti spremenljivega dela 2002 in prejšnjih let ne predstavlja dejanskega stanja in primerljivosti glede na prejšnja leta, saj so v letu 2002 prvič malce spremenili metodologijo zajemanja osnovne plače in drugih denarnih prejemkov. Da bi lahko zagotovili resnično in verodostojno primerljivost plač, so v letu 2002 iz osnovne plače izločili dodatek na delovno dobo in ga pripisali med ostale dodatke. Le na ta način lahko ugotavljajo primerljivost v osnovnih plačah, saj lahko enak položaj zasedajo ljudje z različno dolgo delovno dobo. V prihodnje se pričakuje nadaljnji trend zmanjševanja osnovnega in povečevanja spremenljivega dela plače. Najbolj pogosta vrsta spremenljivega izplačila pri nas je bonus na podlagi uspešnosti, zelo hitro mu sledi udeležba pri dobičku. Bonus je v večini primerov določen kot odstotek osnovne plače (ali v individualni pogodbi dogovorjen).

Slika 4: Razmerja med osnovno plačo in dodatki direktorjev in vodij oddelkov



Vir: Hewitt Associates, 2002.

Preglednica 1 nam prikazuje, katerih dodatnih ugodnosti in bonitet so managerji poleg vseh dodatkov še deležni. Med dodatnimi ugodnostimi, ki so jih deležni slovenski managerji, prevladuje uporaba službenega vozila (leta 1998 so to ugodnost nudila vsa v anketo zajeta podjetja, leta 2002 se je odstotek zmanjšal na 97,6) in mobilnega telefona. Sledijo plačila izobraževanj, nekoliko manj pa so prisotne ugodnosti v obliki nakupa proizvodov podjetja po nižji ceni (ali zastonj), posojil, plačila prevoza, ki presegajo določbe kolektivne pogodbe in plačilo najemnin za stanovanja. Slednja so bila leta 1998 kot oblika dodatnih ugodnosti prisotna pri 14,3 % proučevanih podjetij, v letih 2000 - 2002 pa je ta delež znašal 0 %.

Preglednica 1: Delež dodatnih ugodnosti, ki so jih bili deležni slovenski managerji v l. 1998 – 02

UGODNOSTI	1998	1999	2000	2001	2002
službeni avto	100,0	96,3	96,4	92,0	97,6
mobilni telefon	92,9	96,3	100,0	100,0	100,0
prevoz	7,1	11,1	3,6	8,0	36,6
stanovanje	14,3	3,7	0,0	0,0	0,0
posojila	28,6	33,3	35,7	36,0	24,4
izobraževanje	57,1	85,2	82,1	88,0	87,8
proizvodi	35,7	44,4	46,4	44,0	51,2

Vir: Hewitt Associates, 2002.

Preglednica 2 pa prikazuje delež bonitet, ki so jih bili deležni slovenski managerji. V opazovanih letih, to je od leta 1998 do 2002, se je močno povečal odstotek bonitete v obliki podjetniškega pokojninskega sklada. Leta 2000 je v veljavo stopil nov zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, ki to možnost bonitete omogoča in že leta 2002 je ta prisotna pri kar 47,2 % opazovanih podjetij. Sledita zavarovanje za čas službenih potovanj in zdravniški pregledi. Povečuje se tudi možnost nakupa delnic podjetja; leta 1998 te možnosti ni ponujalo nobeno izmed podjetij, zajetih v anketi, leta 2002 pa je to obliko bonitete omogočalo že 29 % podjetij. V proučevanem obdobju se je zmanjševal odstotek plačila zdravil in kirurških storitev kot oblike bonitete. Druge bonitete, ki so jih bili deležni managerji v proučevanih podjetjih, so obisk zdravnika med delovnim časom brez potrebnega nadomeščanja ur, bolnišnično in ambulantno zdravljenje, zobozdravstvene storitve in pregled pri okulistu.

Preglednica 2: Delež bonitet, ki so jih bili deležni slovenski managerji v letih 1998 – 2002

BONITETE	1998	1999	2000	2001	2002
pokojninski sklad	0,0	0,0	3,6	12,0	47,2
obisk zdravnika	21,4	22,2	17,9	16,0	19,4
nakup zdravil	7,1	0,0	10,7	4,0	0,0
bolnišnično zdravljenje	7,1	0,0	10,4	4,0	0,0
plačilo kirurga	0,0	0,0	0,0	8,0	0,0
ambulantno zdravljenje	14,3	3,7	10,7	8,0	5,6
obisk zobozdravnika	21,4	14,8	17,9	8,0	5,6
pregled okulista	7,1	7,4	14,3	12,0	27,8
zdravniški pregled	28,6	51,9	46,4	80,0	88,9
zavarovanje na poti	57,1	63,0	60,7	76,0	63,9
nakup delnic podjetja	0,0	7,4	7,1	24,0	29,0

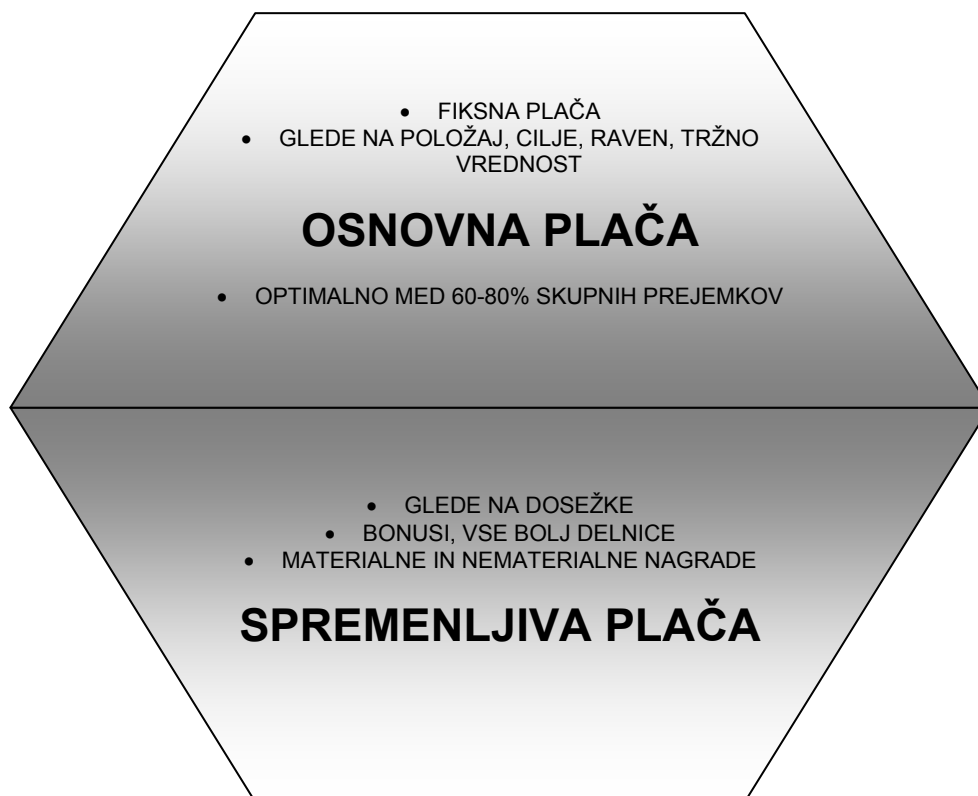
Vir: Hewitt Associates, 2002.

Vidimo, da se v Sloveniji trend sestave managerske plače in nagrajevanja razvija v smeri zmanjševanja fiksnega dela izplačil v korist povečevanja plačila po uspešnosti. Vendar pa so še vedno prisotne prepreke, ki ta trend ovirajo. Med njimi lahko omenimo davčno zakonodajo in razpršeno lastništvo.

V Sloveniji bi morali temeljito pretresti in urediti sistem plač in nagrajevanja vodilnih delavcev, pri čemer bi morali poleg upoštevanja usklajenosti s prakso okolja, tradicijo podjetja in kulturno tradicijo dati večji pomen spremenljivemu delu plač. Temu pa bi morala stati ob strani ustrezna davčna politika.

Plača po individualni pogodbi v slovenskih podjetjih bi morala biti strukturirana vsaj v dveh delih, kot kaže Slika 5.

Slika 5: Sistem plač in nagrajevanja za managerje in druge delavce z individualnimi pogodbami.



Vir: Merkač, 1995, str. 396.

Smotrno je torej določiti dokaj visoko fiksno osnovno plačo (za doseganje pričakovanih poslovnih rezultatov), ki pa mora imeti za protiutež kratkoročne in dolgoročne spodbude. Te naj bi vplivale na aktivnost managerjev za ukrepe, ki imajo takojšnje učinke, kot tudi za odločitve, ki prispevajo k razvoju združbe.

Zagotovo je najpomembnejše spodbujanje povezovanja plač z uspešnostjo, predvsem z dolgoročnimi spodbudami. Seveda pa se programi plačevanja po uspešnosti nadalje razvijajo in vse bolj prihaja v ospredje bolj uravnotežen pogled na uspešnost, ki poleg dobička vključuje še ostale ključne mere dolgoročnega uspeha, kot npr. tržni delež, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, mere kakovosti izdelkov in inovacij.

Za usklajevanje interesov managerjev in lastnikov je poleg nagrajevanja v obliki delnic oziroma delniških opcij zelo pomembno tudi spodbujanje nakupa delnic podjetja s strani managerjev, saj le na takšen način v resnici prevzamejo nase večji del tveganja.

V obdobju dogovorne ekonomije se pri nas o plačah managerjev ni veliko govorilo na glas ali o njih resneje razpravljalo v strokovnih krogih. Višina plač posameznih

managerjev je bila zelo malo odvisna od poslovnega uspeha, velikosti združbe, panoge in ekonomskih kazalnikov, veliko več pa od tega, kdo je bil manager, koga je poznal in kdo ga je podpiral. Neredko so imeli managerji majhnih podjetij zelo visoke plače, pogosto neodvisne od poslovnih rezultatov in povprečnih plač v združbi in panogi.

Tudi glede na večkrat omenjene težave z vladanjem v podjetjih in z nadzorom managerjev s strani lastnikov, ki bodo v slovenskih podjetjih še kar nekaj časa prisotne, bo verjetno država morala odigrati bolj aktivno in predvsem bolj učinkovito vlogo. Predvsem posredno prek davčnih mehanizmov in manj preko neposrednega zakonskega omejevanja, ki se doslej ni izkazalo za posebej učinkovito.

Glede na to, da naj bi se tudi zaradi procesov lastninjenja država postopno vse bolj umikala iz podjetij in glede na to, da se s tem povečuje odgovornost managerjev, je nesmotrno, da država po drugi strani managerje omejuje pri njihovih plačah. V primerih, ko združbe dobro poslujejo, naj bi managerji dobili take plače, kot jim jih lastniki in poslovni rezultati priznajo; kar pomeni večji poudarek variabilnemu delu plače. Omejevanje najvišjih plač naj bi bilo urejeno z davčno zakonodajo in ne z omejevanjem višine plač (Merkač, 1995, str. 391).

Nenazadnje bi pri obravnavanju primerov zlorabljanja managerskih pooblastil za lastno izkoriščanje poleg bolj učinkovitega sodnega sistema lahko pričakovali tudi bolj energičen odziv Združenja Manager. Nasploh bi morala biti ena izmed primarnih nalog Združenja povečanje ugleda managerskega poklica, ki je zaradi vseh negativnih sporočil v javnosti precej omajan in meče slabo luč tudi na tiste managerje, ki delajo dobro in pošteno.

Zaradi pomanjkanja ustreznih podatkov in znanja o managerskih plačah ter nagrajevanju bi morali pospešiti sistematično zbiranje podatkov in preučevanje različnih vidikov managerskih plač. Koristi bi imeli ustrezni državni organi, lastniki podjetij in sami managerji, ki bi se na takšen način zavarovali pred neobjektivnimi in pomanjkljivimi podatki o njihovih plačah in nagradah (Zupan, 1998, str. 196).

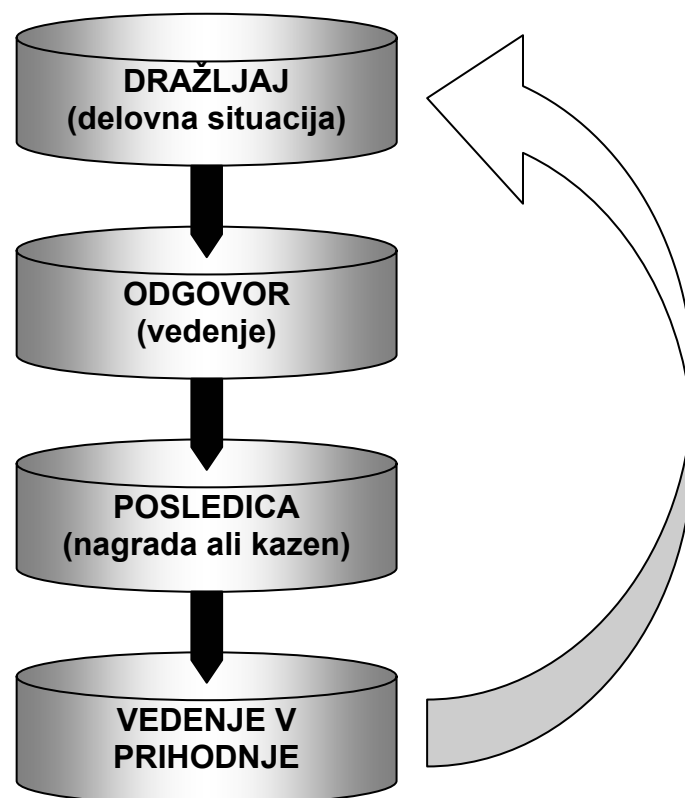
4 USMERJANJE ČLOVEKOVIH AKTIVNOSTI

Tretje poglavje je namenjeno načinu, kako usmeriti človekove aktivnosti. Najprej želim pojasniti osnovni vedenjski krog, v nadaljevanju pa prikazati vrste nagrad. Poglavje zaključujem s predstavitvijo lastnosti, ki jih mora določena nagrada imeti, da bi bila učinkovita.

Nagrada in kazen sta pomembna dejavnika, ki vplivata na aktivnosti zaposlenih in spreminjanje vedenja posameznikov. Skinnerjeva teorija okrepitve nam razlaga, kako s kaznijo oz. nagrado spreminjati človekovo vedenje. Po njegovi teoriji je namreč vedenje v funkciji posledic. Teorijo je proučeval na ljudeh in živalih in ugotovil, da se ljudje in živali naučijo vedenja glede na posledice. Opice so se tako hitro naučile pritiskati na pravo ročico, če je to povzročilo, da so dobile nagrado – hrano. Hitro so se tudi odvadile določenih aktivnosti, ki jim je sledila kazen – udarec s palico.

Slika 6 prikazuje osnovni vedenjski krog. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica, nagrada ali kazen, vrsta posledice pa vpliva na vedenje v prihodnosti. Če prenesemo ta spoznanja v prakso, ugotovimo, da delo zahteva izbiro pravih odločitev. Tako se hitro naučimo sprejemati prave odločitve pri delu, če bodo nagrajene. Tiste, ki so kaznovane ali pa niso nagrajene, bomo verjetno hitro opustili.

Slika 6: Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik, 1998, str. 176.

Vedenje lahko spreminjamo s spreminjanjem posledic in tako usmerjamo človekovo aktivnost v želeno smer. Spreminjanje nezaželenega vedenja lahko temelji na treh temeljnih predpostavkah: na merljivem vedenju, vrstah okrepitev ter načrtovanju okrepitev:

- **Merljivo** je tisto vedenje, ki ga lahko kvantificiramo oz. izrazimo z različnimi enotami. Tako lahko količino izrazimo s številom izdelkov, številom postreženih obrokov itn. Številne organizacije uporabljajo posebne programe za spodbujanje zelenega vedenja pri zaposlenih, ki temeljijo na merljivosti delavčevega vedenja. Tako se v zadnjem času pospešeno uvaja program nagrajevanja uspešnosti (program gain-sharing), ki predvideva, da bodo dobili bonus vsi zaposleni v oddelku, če bodo dosegli ali presegli postavljene cilje, kot je na primer visoka produktivnost. Da bi bil tak program dosegljiv, moramo imeti merljive cilje, merljivo pa mora biti tudi delavčevo vedenje. Vendar moramo biti pozorni, da ne bi postavili napačnih ciljev. Lahko se zgodi, da za dejavnost, s katero se ukvarjamo, postavimo merljive, a nepomembne cilje.
- Med dejavnike, s katerimi lahko **okrepimo vedenje**, sodita predvsem pozitivna okrepitev in izogibanje. Nasprotno pa med dejavnike, s katerimi skušamo zmanjšati ali odpraviti neželeno vedenje, spadata kazen in ugašanje. Pozitivna okrepitev je tehnika, s katero skušamo doseči ponavljanje zelenega vedenja. Vse, kar je zaposleni naredil dobrega za organizacijo, se uvršča med pozitivne okrepitev. Kaznovanje pa je način, ko poskušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrniti od neželenega vedenja. Kaznovanje uporabljamo predvsem takrat, kadar želimo disciplinirati nedisciplinirane delavce pri prihajanju na delo, pospravljanju delovnega mesta, spoštovanju predpisov iz varstva pri delu ipd. Kazen lahko sega od ostrega pogovora do visoke denarne kazni. Ugašanje vedenja pa se pojavi takrat, ko nismo uporabili niti nagrade niti kazni niti druge pozitivne okrepitev. Gre za to, da določeno vedenje preprosto prezremo, tako da zaradi tega lahko ugasne. Človekova napadalnost, na primer, pogosto popusti, če se zanjo sploh ne zmenimo.
- Poznamo **štiri uporabne načine okrepitev**: v enakih in spremenljivih časovnih intervalih ter enakih in spremenljivih razmerjih.

Manager, ki želi spreminjati vedenje zaposlenih, lahko spreminja posledice in tako usmerja človekovo aktivnost v želeno smer. Teorija organizacije in bolj progresivno usmerjeni management dajeta prednost pozitivnim sankcijam (različne oblike pohval in nagrad) (Jerovšek, 1972, str. 136). Vendar je treba uporabiti pravo metodo v pravem trenutku in na pravi osebi.

Predvidevam, da je podobno mogoče spreminjati vedenje managerjev s spreminjanjem posledic in tako usmeriti njihovo aktivnost v želeno smer.

Wallace in Szilagyi sta verjetno imela prav, ko sta nagradam pripisala naslednje vplive (Lipičnik, 1998, str. 199):

- Nagrada lahko deluje *kot cilj*. Tako deluje takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Nakopičeni denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
- Nagrada lahko deluje *kot instrument*. Z denarjem lahko pri ljudeh izzovemo različne aktivnosti, ne da bi si jih oni želeli. Spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh hotenje po tej nagradi in aktivnosti, ki do nje vodijo.
- Nagrada lahko deluje *kot simbol*. Količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, jim pomeni prestiž, simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar se kupiti da in kar si poželijo.
- Nagrada lahko deluje *kot vajeti*. Z denarjem je mogoče držati ljudi na vajetih. To pomeni, da iz njih lahko izvabite skoraj vse, kar hočete. Pogoj za delovanje denarja v tej smeri je, da imajo ljudje, s katerimi bi tako ravnali, malo denarja in da je njihovo življenje popolnoma odvisno od tistega, ki bi si kaj takega domislil. Prisiliti ljudi k različnim aktivnostim, ne da bi oni to hoteli, ali izkoriščati njihovo življenjsko stisko v te namene ni zgolj nehumano, ampak pri tem o motiviranju ne moremo govoriti. Govorimo lahko le o manipulaciji.

Vendar je potrebno nagrade skrbno načrtovati. Načrtovanje nagrad ponavadi zajema:

- Temeljito preverjanje obstoječega sistema nagrad: podrobno analiziranje obstoječih razvrstitev, da bi ugotovili prednosti in slabosti obstoječega sistema ter preverili vpliv sprememb oziroma izboljšanje, ki ga pričakujemo.
- Postavitev ciljev: kaj je treba doseči, kdaj bomo to dosegli in kakšne stroške in pridobitve pričakujemo.
- Projektno planiranje in ravnanje: oblikovanje terminskega plana dela za posamezne faze projekta, da bi lahko izkoristili vse razpoložljive vire, oblikovali projektne time, izpeljali načrtovane dejavnosti.

4.1 Vrste nagrad

Nagrade lahko delimo na finančne in nefinančne, delijo pa se tudi na ekstrinzične in intrinzične. Na kratko jih lahko opredelimo takole:

- **Finančne nagrade** so tiste, ki direktno ali indirektno vplivajo na delavčev življenjski standard. Osnovna finančna nagrada je gotovo plača.
- Za razliko od finančnih nagrad, ki izboljšujejo kakovost življenja delavca izven dela, bi za **nefinančne nagrade** lahko rekli, da izboljšujejo kakovost življenja delavca na delovnem mestu, pri čemer je, glede na različnost ljudi, treba najti pravo nagrado za posameznika.

- **Ekstrinzične nagrade** so del delovne situacije. Te nagrade, ki so lahko tako finančne kot nefinančne narave, so nagrade, dane s strani drugih, to je managerjev.
- **Intrinzične nagrade** so tiste, ki izvirajo iz doživljanja dela. Notranje (intrinzično) zadovoljstvo z delom, ki daje posamezniku možnost uporabe lastnih sposobnosti in znanja in mu omogoča osebni razvoj, je motivacijski faktor. Intrinzične nagrade so nagrade, s katerimi pravzaprav posameznik nagradi samega sebe.

Nefinančne nagrade, ki vplivajo na managerjevo aktivnost in jo tako usmerjajo, lahko delimo na:

1. Napredovanje

Če delavci vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljeni v delo vložiti več truda. Zato je pri razporejanju delavcev, spremljanju njihovega dela in sprejemanju odločitev o napredovanju nujno objektivno, strokovno delo managerjev. Kajti le če bodo odločitve o napredovanju sprejete na osnovi ugotavljanja sposobnosti, znanj, interesov, aspiracij in seveda dosedanje uspešnosti, bo nagrada imela pozitiven učinek na aktivnost delavcev. Podobna ugotovitev velja tudi za managerje.

Ker povprečni evropski manager v svoji karieri vsaj petkrat napreduje (Peklaj, 1993, str. 12), se kot pomemben dejavnik, ki vpliva na aktivnost managerjev, pojavlja možnost napredovanja.

Zato je za vsako uspešno podjetje pomembno, da razvija jasen in pregleden načrt napredovanja članov vodstev, saj to managerjem včasih pomeni več kot dolgoročno stimulativno nagrajevanje.

Višji je položaj managerja, večje je osebno spoštovanje, ugled in veljava, večji sta odgovornost in moč managerja. Večje pa so tudi možnosti samostojnega odločanja, s tem pa tudi izbira sodelavcev oz. oblikovanje podpornega kroga (supporting cast). Raziskave so namreč pokazale, da uspešni managerji niso uspeli le s talentom in strokovnostjo, ampak tudi zato, ker so znali okrog sebe zbrati prave ljudi.

Podjetja imajo načrte oz. sisteme napredovanja v večini izdelane v okviru kadrovskih služb, vendar pa morajo biti slednje za njihovo izvedbo ustrezno organizirane.

2. Izobraževanje

Ker napredujejo samo sposobni in strokovno usposobljeni managerji, se kot pomemben dejavnik vpliva na aktivnosti pojavlja tudi možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja doma in v tujini.

Zato ima večina zahodnoevropskih managerjev te možnosti zagotovljene že v pogodbah o zaposlitvi. Praksa kaže, da se večina večjih podjetij z izobraževanjem managementa ukvarja sama in ob pomoči izobraževalnih enot.

Uspešno delo je lahko nagrajeno tudi z možnostjo nadaljnjega izobraževanja, strokovnega izpopolnjevanja in usposabljanja. Izobraževanje ima dvojni vpliv na večjo delovno uspešnost: možnost kontinuiranega pridobivanja znanja je pomemben motiv, ki lahko bistveno vpliva na aktivnost managerjev, večje znanje pa hkrati neposredno vpliva na večjo uspešnost dela.

3. Ugodni delovni pogoji

Ugodni delovni pogoji, kot so urejeni prostori, oprema, možnost uporabe podatkovnih terminalov, dostop do strokovne literature itn. so sicer predpogoj uspešnega dela, so pa tudi nagrada (premestitev v boljše opremljeno pisarno, naročnina na strokovno revijo...), ki kljub temu, da gre za materialne dobrine, učinkuje na managerja kot nefinančni spodbujevalec.

4. Priznanje

Številnim delavcem pohvala vodje ali priznanje za uspešno delo pomenita več kot nekoliko višja plača. Priznanje za dobro opravljeno delo je številnim velika spodbuda za nadaljnje delo oz. prihodnjo aktivnost.

5. Stalnost dela

Stalnost dela je faktor, ki je še zlasti pomemben v negotovih razmerah, v obdobjih gospodarskih kriz oziroma strukturnih sprememb v gospodarstvu.

6. Druge nederarne nagrade

Na aktivnost managerjev lahko vplivajo tudi nagrade, kot so rezervirano parkirno mesto, prosta izbira časa kosila, poslovne vizitke, zveneč naziv itn., pri čemer je zelo pomembno priznanje potreb in želja managerjev, da bi lahko izbirali primerno nagrado za posameznika.

Obstaja veliko načinov oziroma programov podeljevanja nagrad. Bob Nelson jih je celo zbral v knjigi z naslovom *1001 način, kako nagraditi zaposlene*. V osnovi razlikujemo formalne programe, pri katerih so pravila vnaprej določena in so običajno tudi vrednosti nagrad večje, in neformalne, to je spontane nagrade in priznanja, ki so povezana z majhnimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in napora ter jih lahko uporabljajo vodje na vseh ravneh. Neformalne nagrade in priznanja so tako sestavni del vsakodnevnega vodenja. Pri tem sicer lahko pride do velikih razlik med organizacijskimi enotami, saj je nekaterim vodjem takšen slog vodenja bližje kot drugim. Podjetja skušajo ta problem reševati z usposabljanjem, vgrajevanjem učinkovite uporabe nagrad in priznanj v merila za nagrajevanje vodij in s splošnim razvojem kulture, ki podpira takšno vodenje (Zupan, 2001, str. 209).

Podjetja pogosto uporabljajo naslednje nagrade (Zupan, 2001, str. 211 - 212): zlate ure, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke (za golf in tenis), knjige, poslovne kovčke, prenosne telefone, računalnike za domačo uporabo in podobno. V knjigi Boba Nelsona najdemo še vrsto nevsakdanjih predlogov, kot so na primer: polet z balonom, za določen čas plačana vožnja s taksijem v službo in domov, večerja ali kosilo z javno osebo, darila za člane družine (igrača, rože ali steklenica vina), majice in kape z zabavnimi napisi, opravljanje določenih storitev za delavca (pranje avtomobila, čiščenje na domu, različni opravi), odobren prosti čas (podaljšan odmor, prost popoldan ali podobno), nagrade za razvajanje in sprostitev zaposlenih (masaže, lepotilne storitve, tečaji za učenje tehnik sproščanja) in zmagovalni pokali. Učinkovite so lahko tudi povsem nematerialne nagrade, ki zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo. Že ustna pohvala, ki nič ne stane, spodbuja k boljšemu delu. Nekoliko večji učinek imajo pisne pohvale in pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo. V nekaterih podjetjih izdelajo posebne čestitke, ki jih vodja ob pomembnih dosežkih izroči zaposlenim, podpišejo pa jih lahko še glavni direktor in drugi člani vodstva ali pa sodelavci. Druge možnosti so: vodja namesto delavca opravi določeno delo (najbolje tisto, ki je delavcu najmanj pri srcu), bolj zveneč naziv delovnega mesta, nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitvenih gradivih podjetja ali v oglasih, poimenovanje pisarne ali kakega drugega prostora po najboljšem sodelavcu in podobno. Čeprav nematerialne nagrade dokazno dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno veliko pohval brez učinka pri plači (denarju) ne bo naletelo na dober odziv. Zato je morda pametno, da vse nagrade in priznanja na nek način sestavimo v zaokroženo celoto s plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja.

Tudi učinkovita in inovativna uporaba tehnologij igra pomembno vlogo. Po navedbah revije *Fortune* podjetja, ki so pri usposabljanju ljudi najbolj uspešna, vedno posredujejo navodilo ali nasvet zaposlenemu, ko ta izrazi takšno zahtevo (Dess, Picken, 1999, str. 126). Učinkovito usposabljanje je torej zgoščeno in interaktivno,

razpršeno med projektne skupine. Uporaba tehnologije je na nek način nujen in neizbežen dejavnik učinkovitega in uspešnega učenja zaposlenih.

Tu lahko omenim tudi ugled podjetja oz. **ugled managerja**. Strokovnjaki precej kritično razpravljajo o mitu managerja kot karizmatičnega vodje, še posebej o ugledu managerjev kot dejavniku, ki je povezan z uspešnostjo podjetja. Če v slabo podjetje pripeljemo dobrega managerja, se ugled podjetja namreč ne spremeni. Vprašanje pa je, kako zmanjšan ugled vpliva na prihodnjo managerjevo aktivnost.

4.2 Lastnosti nagrad

Da bi bila nagrada učinkovita, da bi torej zares vplivala na prihodnjo aktivnost, mora imeti določene lastnosti (De Cenzo, Robbins, 1994, str. 413):

- **Pomembnost nagrade:** delavca je treba nagraditi s tako nagrado, ki je zanj osebno pomembna, ki mu omogoča zadovoljitev individualnih potreb. Ker smo ljudje različni, mora biti sistem nagrajevanja v organizaciji tak, da omogoča heterogeno nagrajevanje.
- **Primernost nagrade:** nagrado mora delavec smatrati kot primerno glede na v delo vložene napore ter primerno glede na nagrado, ki jo prejema delavec s podobnim delom v isti ali drugi organizaciji. Aktivnost delavcev tako ni odvisna le od absolutne, ampak tudi od relativne vrednosti nagrade.
- **Vidnost nagrade:** le vidna nagrada lahko zadovolji delavčeve potrebe po spoštovanju.
- **Fleksibilnost nagrade:** nagrada mora odražati spremembe v količini in kakovosti dela. Fleksibilna mora biti v dvojnem smislu: različna v količini odvisno od dela oziroma rezultata dela ter različna med posameznimi delavci glede na njihove prispevke.
- **Nizki stroški nagrade:** za nagrade, ki imajo zgoraj naštetih štiri lastnosti, lahko pričakujemo, da bodo prispevale k večji aktivnosti delavcev, pri čemer pa ne smemo pozabiti, da mora učinkovita nagrada imeti še eno lastnost: podjetju naj bi povzročala čim manjše stroške.

Poraja se tudi vprašanje, **koga nagraditi**. Pri bolj formalnih programih lahko uporabimo najmanj štiri različne pristope k nagrajevanju. Lahko se odločimo, da nagradimo najuspešnejše delavce oz. najuspešnejše managerje, za kar je merilo skupna uspešnost v določenem obdobju. Vendar se pri tem hitro pojavi težava, da so

pogosto večkrat nagrajeni isti ljudje, saj so najbolj uspešni delavci praviloma uspešni v daljšem obdobju. Ker drugi zaposleni morda čutijo, da nagrade ne bodo mogli dobiti, ta izgubi moč. Zato je smiselno, da poleg skupne uspešnosti uporabljamo še druga merila, kot so na primer najboljši pri kakovosti, najbolj inovativen, najboljši vodja, tisti, ki je najbolj napredoval, in podobno. Nagrajimo lahko tudi posebne dosežke in vse zaposlene oz. managerje, ki dosežejo določen cilj. O tem, kdo bo dobil nagrado, največkrat odloči vodstvo podjetja na predlog neposrednih vodij ali pa posebna komisija, ki jo v ta namen oblikujejo v podjetju. Za najboljše lahko glasujejo vsi zaposleni ali nagrajijo tiste, ki so jih izbrali kupci ali poslovni partnerji. Kadar v podjetjih priredijo tekmovanja, morajo jasno postaviti pravila in potem nagrajiti zmagovalce. Če pa gre za naključni izbor, kot je pogosto pri množičnih akcijah (na primer podajanju koristnih predlogov), je pametno odločitev prepustiti žrebu.

Nekako v tem vrstnem redu, v katerem smo navedli različne pristope, si sledijo tudi po priljubljenosti in razširjenosti uporabe. Podjetja uporabljajo različne vrste nagrad, običajno pisna priznanja (plakete ali diplome) spremljajo še denarne, simbolne ali praktične nagrade. Pri formalnih programih je pomembno tudi to, kako nagrado podelimo. Običajno to storimo na javnih prireditvah. Pri neformalnih nagradah in priznanjih je možnosti, kaj in kako bomo nagrajili, seveda še veliko več in lahko z malo ustvarjalnosti pridemo do prav izvirnih rešitev. Izbiro praviloma prepustimo vodji, ki naj bi pohvale, nagrade in priznanja uporabljal kot učinkovito orodje pri usmerjanju aktivnosti sodelavcev.

Če želimo zagotoviti uspešnost nagrad in priznanj, moramo biti pozorni na več dejavnikov. Nagrajiti moramo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Zgraditi moramo kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne zgolj prizadevanje zaposlenih. Nagrada ima največjo moč takrat, kadar odseva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo. Zelo nerodno je, če je zaposleni sploh ne mara oziroma morda ne zna ali celo ne sme uporabljati. Njena vrednost mora biti primerna dosežku. Posebno previdnost zahtevajo denarne nagrade, saj ima lahko nagrajenec drugačno merilo za svoj dosežek in ga s premajhnim zneskom užalimo. Zato številna podjetja namesto denarnih nagrad raje uporabljajo druge oblike, kjer vrednost ni tako jasno določljiva, hkrati pa ji povečajo simbolni pomen, izvirnost in status nagrade. Pomembno je tudi, kdo in kako jo izroči, saj nagrade iz rok uglednih ljudi pomenijo več, slovesni dogodki in spremljevalne dejavnosti (objave v časopisu, sprejemi pri vodstvu podjetja in podobno) pa ji povečajo vrednost. Seveda moramo spoštovati, če nekateri nagrajenci ne želijo javnih razglasitev in bi bil zanje javni nastop morda bolj kazen kot nagrada. Navsezadnje je pomembno, **kdaž** nagrajimo. Najbolje je takoj ali pa ob vnaprej določenih priložnostih, kot sta na primer dan podjetja in zaključek leta (Zupan, 2001, str. 212).

5 NAGRAJEVANJE ČLANOV UPRAV

Četrto poglavje je namenjeno nagrajevanju članov uprav.

V Sloveniji obstaja precej podjetij, katerih sistem nagrajevanja članov uprav ni povezan s cilji podjetja. V večini slovenskih podjetij prejemajo člani uprav fiksne nagrade (fiksna plačila plus bonitete, pri čemer predstavljajo vrednostno največji delež denarna plačila, bonitete in delnice pa le manjši delež). Združenje članov nadzornih svetov je tako v anketni raziskavi, izvedeni v avgustu 2002 (Anketna raziskava o delu in nagrajevanju članov nadzornih svetov, 2002) , ugotovilo, da je variabilno nagrajevanje uprave uveljavljeno le v dobri tretjini slovenskih javnih družb in le v dobri četrtini nejavnih družb. Vendar pa tudi v podjetjih, kjer uporabljajo variabilno nagrajevanje, le-to predstavlja le okrog 20 % skupnih nagrad. Številne variabilne nagrade so pravzaprav fiksne, nadzorni sveti pa svoje funkcije nadzora uprave pogosto ne opravljajo najbolje.

Kostrevc ter Podbevšek (2004, str. 47 - 48) tako ugotavljata, da je za vpeljavo učinkovitega sistema nagrajevanja članov uprav prvi pogoj ustrezno načrtovanje. Če želimo, da bo sistem učinkovit v praksi, moramo pri načrtovanju upoštevati ali vsaj preveriti številne dejavnike, med katerimi avtorja omenjata glavne dejavnike iz okolja ter glavne dejavnike iz družbe. Med **glavne dejavnike iz okolja** uvrščamo:

- **Deležnike** (interesne skupine): delničarji, upniki, zaposleni, odjemalci in uporabniki storitev, dobavitelji, člani uprave in managementa, člani nadzornega sveta, okolje in država. Njihov pomen je v različnih družbah različen. Pri načrtovanju sistema nagrajevanja članov uprav je treba upoštevati razmerja moči med posameznimi deležniki in to, kakšen je njihov vpliv na določanje ciljev družbe.
- **Zakonski in drugi normativni okviri**, ki vplivajo tako na področje delovanja managementa kot na področje njegovega nagrajevanja. Pri nagrajevanju je treba upoštevati zlasti davčne predpise, ki lahko močno vplivajo na sistem nagrajevanja, saj posamezne načine nagrajevanja dražijo z vidika družb (npr. udeležba pri dobičku) in z vidika prejemnikov nagrad (npr. opsijsko nagrajevanje).
- **Dobra praksa upravljanja javnih delniških družb**, ki vsebuje vrsto priporočil, ki so se izoblikovala v zadnjih 15 letih in vsebujejo različne uporabne rešitve, ki so se v večletni praksi izkazale kot dobre, ter odsvetuje mehanizme, ki so se v praksi izkazali za slabe.

Med **glavne dejavnike iz družbe** pa štejemo:

- **Cikel dejavnosti (izdelek) in cikel trga:** sistem nagrajevanja je odvisen od tega, v kateri fazi cikla je dejavnost in v kateri fazi je cikel trga. Cikli nam tako sporočajo, da ni mogoče načrtovati prihodnjega nagrajevanja samo na podlagi prejšnjih rezultatov.
- **Delničarska sestava in položaj družbe v skupinah družb:** delničarska sestava določa razmerje moči med delničarji ter med delničarji in deležniki. V prevzetih družbah je tako mogoče zaslediti veliko večjo moč prevzemne družbe med vsemi delničarji in deležniki.
- **Tip družbe:** ločimo tri tipe družb – profitno ali neprofitno, javno ali nejavno, družbo nove ali stare ekonomije. Pri neprofitnih družbah spodbude za uspešnost nimajo posebnega pomena. Prav tako imajo manjši pomen spodbude v nejavnih kot javnih družbah; v njih so managerji pogosto hkrati pomembni delničarji. V javnih družbah dajejo večji poudarek dolgoročnim spodbudam.

Zgoraj naštetih dejavniki so tako le prva stopnja pri načrtovanju sistema nagrajevanja. Na njihovi podlagi ter na podlagi ciljev družbe je treba oblikovati konkretna merila, njihovo težo ter način vrednotenja in spremljanja.

Učinkovito nagrajevanje članov uprav naj bi bilo tako variabilno. Osnova variabilnega nagrajevanja so navadno variabilna plačila v denarju (variabilni deli plače). Periodika izplačevanja »variabilnih delov plače« je lahko zelo različna – mesečna, trimesečna, polletna, letna izplačila... Bistveno je, da je variabilnost tako pozitivna kot negativna. To pomeni, da se ne smejo vselej le povečati skupni prejemki za gibljivi del plače. Managerji morajo prevzeti tudi negativno tveganje, kar pomeni, da bodo v tistih družbah, ki imajo že zdaj fiksne prejemke na konkurenčni ravni skupnih prejemkov, po uvedbi variabilnega dela prejemkov ob morebitni neuspešnosti družbe prejeli manj, kot če bi imeli le fiksni del, ob uspešnem poslovanju pa lahko tudi bistveno več. Merila morajo biti tako določena ob upoštevanju naštetih dejavnikov v zvezi s cilji družbe, pri tem pa se pogosto naslanjajo na strateške in planske dokumente. Določena morajo biti konkretno ter morajo biti merljiva (Kostrevec, Podbevšek, 2004, str. 48).

Ko so merila določena, jih je treba spremljati, kar mora pri nagrajevanju članov uprave opravljati nadzorni svet družbe, ki preverja dosežene rezultate, jih primerja z merili in določa konkretno nagrado.

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU PLAČ IN OSTALIH DEJAVNIKOV NA AKTIVNOSTI MANAGERJEV V NEKATERIH ZASAVSKIH PODJETJIH

V petem poglavju magistrskega dela je predstavljena Zasavska regija in raziskava o vplivu plač na aktivnost zasavskih managerjev. Predstavljen je problem raziskave, naloga, vzorec, postopek, inštrument, rezultati in njihova interpretacija oz. splošne ugotovitve o spremembah aktivnosti managerjev zaradi višje plače, boljših delovnih pogojev, boljših medsebojnih odnosov, bolj zanimivega dela, izobraževanja, napredovanja, javne pohvale, stalnosti zaposlitve, raznih ugodnosti pri delu ter uspeha podjetja. Sledi analiza povezanosti med starostjo, spolom, izobrazbo in ravno managementa ter spremembo aktivnosti zaradi višje plače. Prikazan je način ocenjevanja uspešnosti managerjevih aktivnosti, spremembe plače zaradi večje uspešnosti, način nagrajevanja uspešnosti ter vpliv naslednjih gibal na aktivnost zasavskih managerjev: denarnih nagrad, nedenarnih nagrad, spodbud, ugodnosti, priznanj, graj in pohval, sporov, sodelovanj, izobraževanja, inovacij, kariere, pritožb, delovnih pogojev, ugleda v okolici ter opredelitev, kdaj nagrada najbolj vpliva na managerjevo prihodnjo aktivnost.

6.1 *Predstavitev zasavske regije ter njenih podjetij*

Zasavje se je v preteklih desetletjih soočilo z verjetno največjo spremembo v vsej svoji zgodovini, saj naj bi večstoletno industrijsko in rudarsko tradicijo v prihodnjih letih zamenjale druge gospodarske panoge, med njimi celo turizem. Ta prehod bo za marsikoga nedvomno težak, vendar se za prihodnost regije ni treba bati, saj so zasavske občine o smereh gospodarskega razvoja že dosegle soglasje. V Zasavju je v zadnjem desetletju zaposlitev izgubilo skoraj polovica od skupaj 19.000 zaposlenih; ob koncu leta 2002 je bilo v celotnem Zasavju še vedno 4.300 brezposelnih; v občini Hrastnik, Trbovlje in Zagorje ob Savi pa skupaj več kot 3.000.

V Hrastniku je najmočnejša steklarska dejavnost, ki jo zastopata Steklarna Hrastnik in Opal, poleg njiju pa po velikosti prednjačijo še kemično podjetje TKI, podjetje Sijaj, ki izdeluje svetilke in opremo za razsvetljavo, ter gradbeno podjetje GD. V Trbovljah je v vseh pogledih daleč največje podjetje Rudnik Trbovlje Hrastnik, saj ima več kot 1.100 zaposlenih, sledijo pa mu Termoelektrarna Trbovlje, Cementarna Lafarge, svetovalno in projektantsko podjetje Rudis, gradbeno podjetje SGP Zasavje. V občini Zagorje so največja in najbolj znana podjetja Eti iz Izlake, Svea, IGM, Oria Computers, Bartec varnost, Studio Moderna in številna druga.

Zasavje je bilo še pred petimi leti na predzadnjem mestu med slovenskimi regijami, v zadnjih petih letih pa se je povzpelo med srednje razvite slovenske regije. Gospodarstvo je vezano na trge EU, saj na njih podjetja ustvarijo več kot polovico celotnega blagovnega izvoza. Rast dodane vrednosti na zaposlenega in rast čistega dobička sta v letu 2003 presegli državno povprečje, čista izguba se zmanjšuje hitreje kot v drugih regijah, vendar kljub temu zasavsko gospodarstvo še vedno zaostaja na številnih področjih. Po bruto domačem proizvodu na prebivalca dosega Zasavje samo 73 odstotkov državnega povprečja. Velik problem je tudi brezposelnost prebivalcev, zaradi česar si v regiji prizadevajo, da bi cilje aktivne politike zaposlovanja spremljala podjetja s štipendiranjem in drugimi oblikami vpliva na trg dela in poklicno odločanje mladih. Brezposelnost ne zadeva neposredno managerjev, ampak posredno prek njihove skrbi za njeno zmanjšanje. Ponovni gospodarski vzpon območja si lahko ometamo od izvajanju zakona o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik in regionalnega razvojnega programa, če je program dobro zastavljen. V regiji so tako dokončane tri obrtno-industrijske cone, vzpostavljeni so instrumenti regionalne infrastrukture (podjetniški inkubator, tehnološki center in center za razvoj turizma), ki so pomembna podpora regijskemu gospodarstvu.

Preglednica 3: Zasavsko gospodarstvo – v številkah za leto 2003

Število gospodarskih družb	478
Število samostojnih podjetnikov	895
Število zaposlenih v gospodarskih družbah	8.827
Število zaposlenih pri s.p.	855
Skupni prihodki gospodarskih družb v 1000 SIT	140.678.221
Prihodki na zaposlenega v GD v 1000 SIT	15.937
Čisti prihodki od prodaje GD v 1000 SIT	129.249.288
Čisti prihodki od prodaje SP v 1000 SIT	12.558.000
Čisti dobiček GD v 1000 SIT	4.898.528
Čisti dobiček na zaposlenega v GD v 1000 SIT	555
Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega v GD v SIT	221.790

Vir: Slovenske regije, 2004, str. 52.

V preglednici 4 so prikazana največja podjetja po kriteriju velikosti prihodkov, po višini dobička ter številu zaposlenih.

Preglednica 4: Najuspešnejši v letu 2003

Največji po prihodku		Najboljši po dobičku	
	v mia SIT		v mia SIT
Eti, Izlake	10,4	Lafarge Cement Trbovlje	0,9
TET Trbovlje	10,1	Eti Izlake	0,4
RTH Trbovlje	9,5	Steklarna Hrastnik skupina	0,4
Lafarge Cement Trbovlje	7,7	Xella Loke	0,2
Rudis Trbovlje	6,6		
Vitrum Hrastnik	6,1	Največji zaposlovalci	
TKI Hrastnik	5,4		število zaposlenih
Svea Zagorje	4,2	RTH Trbovlje	1.046
Potrošnja Zagorje	2,7	Eti Izlake	966
Xella Loke	2,4	Rudis Trbovlje	474
		Vitrum Hrastnik	446
		TET Trbovlje	343
		Lafarge Cement Trbovlje	270
		Svea Zagorje	245
		TKI Hrastnik	226
		Opal Hrastnik	221
		Semikron Trbovlje	167

Vir: Slovenske regije, 2004, str. 52.

6.2 Raziskava o vplivu plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih

6.2.1 Opredelitev problema in namena raziskave

Magistrsko delo obravnava vpliv plač in ostalih gibal aktivnosti na aktivnost managerjev. S pomočjo empirične raziskave bom preverila vpliv plače in drugih gibal aktivnosti v nekaterih zasavskih podjetjih na smer in intenziteto aktivnosti managerjev.

Osrednje vprašanje magistrskega dela je, kako različni dejavniki - to so plača, boljši delovni pogoji, boljši medsebojni odnosi, bolj zanimivo delo, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, javna pohvala, stalnost zaposlitve, razne ugodnosti pri delu,

uspeh in dobri poslovni rezultati, denarne in nedenarne nagrade, spodbude, ugodnosti, pohvale in graje, spor, sodelovanje, inovacije, kariera, pritožbe s strani sodelavcev - vplivajo na aktivnost managerjev.

Glavni **cilj** raziskave je s pomočjo osnovnih statističnih metod ter preizkusi hipotez s χ^2 preizkusom ugotoviti namere managerjev o vplivu plač in drugih gibal na njihovo aktivnost. Pri tem bom skušala ugotoviti:

- ali plača vpliva na aktivnost managerjev v zasavskih podjetjih;
- kako druga gibala vplivajo na aktivnost zasavskih managerjev.

Naloga je torej ugotoviti, kako v nekaterih zasavskih podjetjih delujejo različna gibala aktivnosti.

Za obdelavo podatkov sem uporabila χ^2 preizkus. χ^2 preizkus je zelo uporaben preizkus, še posebej v primeru, ko želimo ugotoviti, ali se dejanske frekvence razlikujejo od tistih, ki bi jih pod neko hipotezo pričakovali. Z njim iščemo povezanost med dvema spremenljivkama, pri čemer nam le-ta pokaže verjetnost povezanosti in ne stopnjo povezanosti. Računamo ga po naslednji formuli:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_0 - f_t)^2}{f_t}$$

pri čemer je f_0 dejanska frekvenca, f_t pa pričakovana frekvenca, ki jo pričakujemo pod določeno hipotezo (Petz, 2002, str. 249).

6.2.2 Raziskovalne predpostavke

Pred samo raziskavo sem opredelila štiri raziskovalne predpostavke:

1. Mlajši managerji v zasavskih podjetjih so bolj pripravljeni spremeniti aktivnost zaradi višje plače kot starejši managerji.
2. Moški so bolj pripravljeni spremeniti aktivnost zaradi višje plače kot ženske.
3. Managerji v zasavskih podjetjih z nižjo stopnjo izobrazbe so bolj pripravljeni spremeniti aktivnost zaradi višje plače kot tisti z višjo stopnjo izobrazbe.
4. Managerji v zasavskih podjetjih iz vrst 1. linije managementa so bolj pripravljeni spremeniti aktivnost zaradi višje plače kot tisti iz vrst vrhnjega managementa.

6.2.3 Opis vzorca

Vzorec raziskave predstavljajo managerji zasavskih podjetij različnih gospodarskih dejavnosti, pri čemer je statistična enota posamezen manager. Vprašalnik je bil posredovan v 32 zasavskih podjetij. Na njega se je odzvalo 25 podjetij oz. 65 managerjev. Vzorec ni velik, vendar bo z njim na podlagi statistične analize mogoče zagotoviti relevantne sklepe.

V vzorcu je 50 oseb (76,9 %) moškega in 15 oseb (23,1 %) ženskega spola. Starostno je 6 oseb (9,2 %) starih do 30 let, 15 (23,1 %) od 31 do 40 let, 27 (41,5 %) od 41 do 50 let, 13 (20 %) od 51 do 60 let ter 4 osebe (6,2 %), ki so starejše od 61 let.

Od vprašanih ima 6 oseb (9,2 %) srednjo izobrazbo, 12 oseb (18,5 %) višjo, 15 oseb (23,1 %) visoko, 24 oseb (36,9 %) univerzitetno ter 8 oseb (12,3 %) magisterij oz. doktorat.

Glede na raven managementa sodi 31 oseb (47,7 %) v vrhnji management, 26 oseb (40 %) v srednji management ter 8 oseb (12,3 %) v prvo linijo managementa. Navedeni podatki so predstavljeni v Preglednici 5.

Preglednica 5: Glavni demografski podatki o vprašanih osebah

Starost	Število vprašanih	%
do 30 let	6	9,2
od 31 do 40 let	15	23,1
od 41 do 50 let	27	41,5
od 51 do 60 let	13	20,0
nad 61 let	4	6,2
SKUPAJ	65	100,0
Spol	Število vprašanih	%
Moški	50	76,9
Ženski	15	23,1
SKUPAJ	65	100,0
Izobrazba	Število vprašanih	%
Srednja šola	6	9,2
Višja šola	12	18,5
Visoka šola	15	23,1
Univerzitetna izobrazba	24	36,9
Magisterij/doktorat	8	12,3
SKUPAJ	65	100,0
Raven managementa	Število vprašanih	%
Vrhnji management	31	47,7
Srednji management	26	40,0
Prva linija managementa	8	12,3
SKUPAJ	65	100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Kot vidimo iz zbranih podatkov, je največ vprašanih oseb moškega spola, starih med 41 in 50 let, z univerzitetno izobrazbo ter iz vrst vrhnjega managementa.

Podjetja, v katerih so zaposleni vprašani managerji, delujejo v različnih gospodarskih dejavnostih. Največ podjetij, ki je vključenih v raziskavo, je proizvodnih. Ukvarjajo se s proizvodnjo električne energije, kovinskih konstrukcij in njihovih delov, pohištva, gradbenega materiala, naprav za distribucijo električne energije, protieksplzijsko zaščitene električnih naprav, steklarskih izdelkov in orodij. V raziskavo so vključena tudi podjetja, ki se ukvarjajo z gradbeništvom, trgovino, premogovništvom, varstvom pri delu, računalništvom in informatiko.

6.2.4 Predstavitev postopka zbiranja podatkov

Postopek zbiranja podatkov se je začel s kontaktiranjem odgovorne osebe v podjetju. Odgovorna oseba je managerje na sestanku seznaniła z načinom pridobivanja podatkov in namenom raziskave. Kratko jim je bila predstavljena tudi vsebina vprašalnika. Vprašalnike so prejeli po pošti (navadni ali elektronski) in jih izpolnjene tako tudi vrnili. Vsem sodelujočim podjetjem in njihovim managerjem je bila zagotovljena anonimnost.

Raziskava je bila izvedena v juniju, juliju in septembru 2004.

6.2.5 Inštrument raziskave

Inštrument raziskave predstavlja vprašalnik. Razviden je iz Priloge 1.

Iz vprašalnika, ki ga je izpolnilo 65 zasavskih managerji vseh treh ravni, so bili zbrani podatki. Vprašalnik je bil testiran na pilotskem vzorcu. Vprašani nanj niso imeli večjih pripomb, nekatere predlagane izboljšave so bile upoštevane. Vprašalnik je bil izdelan na osnovi proučevanja strokovne literature ter lastnega razmišljanja. Bil je anonimen in razdeljen na 4 sklope.

V **prvem sklopu** so bili pridobljeni osnovni demografski podatki o spraševancih (starost, spol, izobrazba ter raven managementa, v katerega so uvrščeni).

Za empirično analizo so ključni naslednji trije sklopi, pri čemer sem v **drugem sklopu** skušala ugotoviti, ali plača vpliva na smer in intenziteto aktivnosti managerjev v zasavskih podjetjih. To sem storila s pomočjo dveh vprašanj: pri prvem so vprašani lahko odgovorili z enim izmed treh postavljenih odgovorov, pri drugem pa z opredelitvijo odstotka (vprašanja 5 a. ter 11.).

V **tretjem sklopu**, ki je po vsebini najboljšežnejši, sem skušala ugotoviti, katera gibalna vplivajo na aktivnosti managerjev v zasavskih podjetjih; denarne in nedenarne nagrade, kratkoročne in dolgoročne spodbude, ugodnosti iz zaposlitve in posebne ugodnosti, priznanja, pohvale, graje, spor s podrejenimi, sodelovanje s sodelavci, izobraževanje, inovacije, doživljanje kariere, pritožbe, boljši delovni pogoji ter ugled. V večini primerov so vprašani odgovarjali z vnaprej postavljenimi odgovori, ki so se nanašali na spremembo aktivnosti: nespremenjena aktivnost, enaka smer in večja intenziteta aktivnosti, enaka smer in manjša intenziteta aktivnosti, nova smer in enaka intenziteta, nova smer in večja intenziteta, nova smer in manjša intenziteta aktivnosti ter ostalo.

V **četrtem sklopu** sem skušala ugotoviti, kdaj ima nagrada vpliv na prihodnjo aktivnost: tudi v tem primeru so vprašani izbirali med štirimi vnaprej postavljenimi odgovori.

Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa. Managerji so tako lahko izbirali med več vnaprej pripravljenimi odgovori. Pri večini vprašanj je bil zadnji odgovor opredeljen z »ostalo«. Izbrali so lahko le en odgovor (če so lahko izbrali več odgovorov, je bilo to izrecno navedeno). Pri enem vprašanju so morali vpisati odstotke, ki so bili kasneje združeni v razrede, pri drugem pa rangirati dane odgovore.

6.2.6 Predstavitev proučevanih spremenljivk

V analizo so vključene spremenljivke, ki so prikazane v nadaljevanju.

Prvih 10 spremenljivk se nanaša na gibal, s katerimi lahko spreminjamo managerjevo aktivnost. To so *višja plača, boljši delovni pogoji, boljši medsebojni odnosi, bolj zanimivo delo, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, javna pohvala, stalnost zaposlitve, razne ugodnosti pri delu, uspeh podjetja in dobri poslovni rezultati*. Pri teh spremenljivkah sem ugotavljala, ali bi bili managerji zaradi omenjenih spremenljivk pripravljeni spremeniti svojo aktivnost, pri čemer so bile na izbiro možnosti nikoli, redko in pogosto (vprašanje 5.).

Naslednjih 7 spremenljivk se nanaša na ocenjevanje uspešnosti managerskih aktivnosti. Spremenljivke so *ustvarjeni dobiček, tržni delež, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost izdelkov, inovativnost ali ostalo* (vprašanje 6.).

Naslednja spremenljivka je sprememba plače zaradi uspešnosti. Opredeljena je s tremi možnimi odgovori – se ne spremeni, se poviša ali zniža (vprašanje 7.).

Spremenljivka, ki sledi, se nanaša na način nagrajevanja uspešnosti. Konkretno spremenljivke so *gotovina, delnice, boniteta ali ostalo*, kjer so vprašani lahko dodali tudi druge načine nagrajevanja (vprašanje 8.).

Naslednja spremenljivka je *denarna nagrada*. Prvo vprašanje iz tega dela se nanaša na dejanski prejem denarne nagrade v preteklem letu in njen vpliv na aktivnost, drugo na potencialni prejem denarne nagrade in njen vpliv na prihodnjo aktivnost. Pri tem sem proučila vpliv na smer in intenziteto aktivnosti: brez spremembe, enaka smer in večja intenziteta, enaka smer in manjša intenziteta, nova smer in enaka intenziteta, nova smer in večja intenziteta, nova smer in manjša intenziteta (vprašanja 9. in 10.).

Sledi spremenljivka *odstotek*, za katerega bi se morala *povišati plača*, da bi bili managerji pripravljeni spremeniti svojo prihodnjo aktivnost (vprašanje 11.).

Sledijo spremenljivke, ki se nanašajo na *nedenarne nagrade* oz. konkretno zlate ure in pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje oz. kosila, športne pripomočke, knjige, prenosne telefone, računalnike za domačo uporabo in ostalo (vprašanje 12.).

Spremenljivka *kratkoročne spodbude* je opredeljena z udeležbo pri dobičku, denarnimi premijami ter ostalim (vprašanje 13.).

Spremenljivka *dolgoročne spodbude* pa je opredeljena z nagradami v obliki delnic, možnostjo nakupa delnic podjetja pod ugodnejšimi delovnimi pogoji ter ostalim (vprašanje 14.).

S spremenljivko *ugodnosti iz zaposlitve* sem ugotavljala, katere izmed naslednjih ugodnosti (plačilo za čas odsotnosti, različne ugodnosti in storitve, kot so rekreacija, izdelki podjetja po nižji ceni, brezplačni pravni nasveti, zdravstveno zavarovanje, nezgodno in življenjsko zavarovanje, ugodni programi upokojitve ter nagrade, ki niso vezane na rezultate) imajo največji vpliv na managerjevo aktivnost. Spremenljivka *posebne ugodnosti* podobno meri, katera izmed posebnih ugodnosti (različne luksuzne dobrine, uporaba službenega vozila v zasebne namene, nadstandardno zdravstveno zavarovanje, posebno ugodni programi upokojitve, nagrade, kot so kreditne kartice, razkošne pisarne) ima največji vpliv na managerjevo aktivnost (vprašanji 15. in 16.).

Spremenljivka *priznanja* se nanaša na naslednji dve vprašanji: ali managerjem sploh podeljujejo priznanja in če jim, katere vrste (redna, občasna, tista, na katera je vezana finančna nagrada, ter druga priznanja) (vprašanji 17. in 18.).

Tudi pri spremenljivkah *pohvala*, *graja*, *rešitev spora*, *zaostrovanje spora*, *sodelovanje* sem ugotavljala njihov vpliv na smer in intenziteto managerjevih aktivnosti (vprašanja 19., 20., 21. in 22.).

Za uspešno delo so managerji lahko nagrajeni z nadaljnjim izobraževanjem, kar sem skušala ugotoviti s spremenljivko *izobraževanje*, in sicer neposredno na delovnem mestu, z obiskovanjem krajših ali daljših seminarjev, izrednim šolanjem ter ostalim (vprašanji 23. in 24.).

Tudi naslednja spremenljivka, *inovacije*, lahko vpliva na smer in intenziteto aktivnosti managerjev (vprašanji 25. in 26.).

Pri spremenljivki *kariera* so se managerji lahko strinjali ali ne s trditvijo, da doživljanje kariere spodbuja k ustrezni aktivnosti, pri čemer ni pomembno, kako doživljajo preteklo, temveč prihodnjo kariero. Postavljenih je bilo tudi 6 ciljev pri oblikovanju kariere, ki so jih managerji rangirali (vprašanja 27. in 28.).

Pri naslednjih treh spremenljivkah - *pritožba*, *boljši delovni pogoji ter ugled* - me je prav tako zanimal njihov vpliv na smer in intenziteto managerskih aktivnosti (vprašanja 29., 30., 31. in 32.).

Zadnja proučevana spremenljivka je poimenovana *časovni prejem nagrade*: kdaj ima nagrada največji vpliv na prihodnjo aktivnost – takoj po opravljenem delu, ob posebni priložnosti, nima vpliva ali ostalo (vprašanje 33.).

6.3 Rezultati raziskave

V nadaljevanju so prikazani rezultati raziskave, izvedena statistika, tabele in preizkusi postavljenih hipotez. Odgovori so združeni po naslednjem sistemu: nikoli je NE (oz. ni spremembe aktivnosti), redko in pogosto pa DA (oz. je sprememba aktivnosti).

6.3.1 Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi višje plače

Prvo vprašanje je od managerjev zahtevalo odgovor, v kolikšni meri bi bili pripravljeni spremeniti svojo aktivnost v primeru višje plače. Vprašani so morali odgovoriti na vprašanje, ali bi bili pripravljeni spremeniti svojo aktivnost v primeru, da bi prejeli višjo plačo. Na voljo so imeli tri odgovore: nikoli, redko in pogosto, ki so v Preglednici 6 združeni v ne in da.

Preglednica 6: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi višje plače

sprememba aktivnosti zaradi višje plače	število managerjev	%	%	
nikoli	9	13,8	NE	13,8
redko	36	55,4	DA	86,2
pogosto	20	30,8		
Skupaj	65	100,0	100,0	

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Več kot 86 % (86,2 %) managerjev meni, da bi spremenili svojo aktivnost zaradi višje plače, samo 13,8 % pa jih meni, da zaradi višje plače nikoli ne bi spremenili svoje aktivnosti.

Analizo sem izvedla tudi s pomočjo χ^2 preizkusa. 65 managerjev je izrazilo mnenje o tem, ali bi v primeru višje plače spremenili svojo aktivnost. Namen je ugotoviti, ali dobljeni rezultati značilno odstopajo od odgovorov, ki bi jih dobila povsem naključno. Pri tem lahko postavim ničelno hipotezo: ni razlik med dobljenimi odgovori in povsem naključno dobljenimi odgovori. Če bi bili odgovori povsem naključni, bi imela vsaka možnost (ne in da) enako verjetnost, zato bi za vsak odgovor pričakovala, da se bo pojavil 32,5 krat (izračun χ^2 preizkusa je prikazan v Analizi 1, v Prilogi 2).

Izračunan χ^2 kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 33,98 bistveno večja od priporočene meje 3,84, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Dobljeni odgovori se tako statistično značilno razlikujejo od tistih, ki bi jih pričakovala, če bi bili odgovori dani povsem naključno. Delež tistih managerjev, ki bi spremenili aktivnost zaradi višje plače, se razlikuje od deleža tistih zasavskih managerjev, ki je ne bi spremenili, vendar na osnovi tega preizkusa ne vem, v katero smer se nagiba – ali bi se njihova aktivnost povečala ali zmanjšala. Ustno sem naknadno povprašala nekaj managerjev, ki so sodelovali v raziskavi, kako bi spremenili aktivnost (smer in intenziteto). Vprašani so v večini primerov odgovorili, da bi povečali intenziteto aktivnosti v primeru, da bi prejeli višjo plačo.

Na osnovi izvedene osnovne statistike in s pomočjo χ^2 preizkusa lahko sklepam, da ***večina vprašanih managerjev meni, da bi v primeru višje plače spremenili svojo aktivnost (povečali njeno intenziteto).***

6.3.2 Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi boljših medsebojnih odnosov

Drugo vprašanje je od managerjev zahtevalo opredelitev, ali bi bili v primeru boljših medsebojnih odnosov pripravljeni spremeniti svojo aktivnost. Odgovori so prikazani v Preglednici 7.

Preglednica 7: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi boljših medsebojnih odnosov

sprememba aktivnosti zaradi boljših medsebojnih odnosov	število managerjev	%	%	
nikoli	3	4,6	NE	4,6
redko	26	40,0	DA	95,4
pogosto	36	55,4		
Skupaj	65	100,0	100,0	

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Več kot 95 % managerjev meni, da bi zaradi boljših medsebojnih odnosov spremenili svojo aktivnost, malo pod 5 % pa jih je prepričanih, da je ne bi spremenili.

V Analizi 2 (Priloga 2) je prikazan tudi izračun χ^2 , ki kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 53,55 bistveno večja od priporočene meje 3,84, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Delež tistih, ki bi spremenili aktivnost zaradi boljših medsebojnih odnosov, se razlikuje od deleža tistih, ki je ne bi spremenili. Na osnovi tega preizkusa ne vem, v katero smer se nagiba. Naknadno ustno spraševanje je privedlo do ugotovitve, da bi večina vprašanih povečala intenziteto aktivnosti.

Na osnovi izvedenih statistik lahko sklepam, da **velika večina vprašanih managerjev meni, da bi spremenili svojo aktivnost (povečali njeno intenziteto) v primeru, da bi bili deležni boljših medsebojnih odnosov.**

6.3.3 Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi boljših delovnih pogojev

Pri tretjem vprašanju so se managerji odločali, ali bi bili pripravljeni spremeniti svojo aktivnost v primeru boljših delovnih pogojev. Pri tem so imeli vprašani na voljo tri odgovore: nikoli, redko in pogosto, ki so ponovno združeni v dve kategoriji - ne in da.

Rezultati so prikazani v Preglednici 8.

Preglednica 8: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi boljših delovnih pogojev

sprememba aktivnosti zaradi boljših delovnih pogojev	število managerjev	%	%	
nikoli	4	6,2	NE	6,2
redko	29	44,6	DA	93,8
pogosto	32	49,2		
Skupaj	65	100,0	100,0	

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Predpostavim lahko, da bi več kot 93 % managerjev spremenilo aktivnost zaradi boljših delovnih pogojev.

Izračunan χ^2 (Analiza 3, v Prilogi 2) kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 49,98 bistveno večja od priporočene meje 3,84, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Delež tistih, ki bi spremenili aktivnost zaradi boljših delovnih pogojev, se razlikuje od deleža tistih, ki je ne bi spremenili. Na osnovi tega preizkusa ne vem, v katero smer se nagiba. Naknadno sem ugotovila, da bi večina vprašanih managerjev povečala intenziteto aktivnosti.

Na osnovi izvedene osnovne statistike in χ^2 preizkusa lahko ugotovim, da **večina vprašanih managerjev meni, da bi spremenili aktivnost (povečali intenziteto) v primeru, da bi bili deležni boljših delovnih pogojev.**

6.3.4 Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi bolj zanimivega dela

Sledilo je vprašanje, kjer so se managerji morali odločiti, ali bi spremenili svojo aktivnost v primeru, da bi bilo njihovo delo bolj zanimivo.

Preglednica 9: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi bolj zanimivega dela

sprememba aktivnosti zaradi bolj zanimivega dela	število managerjev	%	%	
nikoli	5	7,7	NE	7,7
redko	25	38,5	DA	92,3
pogosto	35	53,8		
Skupaj	65	100,0	100,0	

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Glede na rezultate, predstavljene v Preglednici 9, lahko predpostavim, da bi več kot 92 % managerjev spremenilo svojo aktivnost zaradi bolj zanimivega dela.

Izračunan χ^2 (Analiza 4, v Prilogi 2) kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 46,53 bistveno večja od priporočene meje 3,84, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Delež tistih, ki bi spremenili aktivnost zaradi bolj zanimivega dela, se razlikuje od deleža tistih, ki je ne bi spremenili. Na osnovi tega preizkusa ne vem, v katero smer se nagiba. Naknadno ustno spraševanje je privedlo do ugotovitve, da bi večina vprašanih povečala intenziteto aktivnosti.

Sklepam, da je **večina vprašanih managerjev mnenja, da bi spremenili svojo aktivnost (povečali intenziteto), če bi bilo njihovo delo bolj zanimivo.**

6.3.5 Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi možnosti izobraževanja

Pri tem vprašanju so se managerji odločali, ali možnost izobraževanja vpliva na spremembo njihove aktivnosti. Rezultati so podani v Preglednici 10.

Preglednica 10: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi možnosti izobraževanja

sprememba aktivnosti zaradi možnosti izobraževanja	število managerjev	%	%	
nikoli	9	13,8	NE	13,8
redko	35	53,8	DA	86,1
pogosto	21	32,3		
Skupaj	65	100,0	100,0	

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Kar 86 % managerjev meni, da bi spremenili svojo aktivnost v primeru možnosti izobraževanja, 13,8 % pa je takih, ki je ne bi.

Vrednost izračunanega χ^2 (Analiza 5, v Prilogi 2) kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njena izračunana vrednost 33,98 bistveno večja od priporočene meje 3,84, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Delež tistih, ki bi spremenili aktivnost zaradi možnosti izobraževanja, se razlikuje od deleža tistih, ki je ne bi spremenili. Na osnovi tega preizkusa ne vem, v katero smer se nagiba. Naknadno sem ugotovila, da bi povečali intenziteto aktivnosti.

Ugotovim lahko, da **večina vprašanih meni, da bi spremenili aktivnost (povečali intenziteto) tudi v primeru, da bi imeli možnost izobraževanja.**

6.3.6 Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi možnosti napredovanja

Pri tem vprašanju so se managerji odločali, ali bi spremenili svojo aktivnost v primeru, da bi imeli možnost napredovati.

Preglednica 11: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi možnosti napredovanja

sprememba aktivnosti zaradi možnosti napredovanja	število managerjev	%	%	
nikoli	6	9,2	NE	9,2
redko	31	47,7	DA	90,8
pogosto	28	43,1		
Skupaj	65	100,0	100,0	

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Več kot 90 % managerjev bi bilo pripravljenih spremeniti svojo aktivnost zaradi možnosti napredovanja, 9,2 % aktivnosti ne bi spremenilo.

Izračunan χ^2 (Analiza 6, v Prilogi 2) kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 43,21 bistveno večja od priporočene meje 3,84, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Delež tistih, ki bi spremenili aktivnost zaradi možnosti napredovanja, se razlikuje od deleža tistih, ki je ne bi spremenili. Na osnovi tega preizkusa ne vem, v katero smer se nagiba. Naknadno spraševanje je privedlo do ugotovitve, da bi managerji povečali intenziteto aktivnosti.

Sklepam, da je **večina vprašanih managerjev mnenja, da bi spremenili svojo aktivnost (povečali intenziteto) v primeru, da bi imeli možnost napredovati.**

6.3.7 Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi javne pohvale

Pri tem vprašanju so se managerji odločali, ali bi bili pripravljeni spremeniti svojo aktivnost v primeru, da bi prejeli javno pohvalo. Rezultati raziskave so prikazani v Preglednici 12.

Preglednica 12: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi javne pohvale

sprememba aktivnosti zaradi javne pohvale	število managerjev	%	%	
nikoli	21	32,3	NE	32,3
redko	32	49,2	DA	67,7
pogosto	12	18,5		
Skupaj	65	100,0	100,0	

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

67,7 % managerjev meni, da bi svojo aktivnost spremenili zaradi javne pohvale, 32,3 % pa jih meni, da je ne bi spremenilo.

Izračunan χ^2 (Analiza 7, v Prilogi 2) kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 8,13 še vedno večja od priporočene meje 3,84, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Delež tistih, ki bi spremenili aktivnost zaradi javne pohvale, se razlikuje od deleža tistih, ki je ne bi spremenili. Na osnovi tega preizkusa ne vem, v katero smer se nagiba. Naknadno ustno spraševanje je privedlo do ugotovitve, da bi večina vprašanih povečala intenziteto aktivnosti.

Glede na prikazano osnovno statistiko in χ^2 preizkus lahko ugotovim, da **vprašani managerji menijo, da bi spremenili aktivnost tudi v primeru, če bi bili deležni javne pohvale.**

6.3.8 Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi stalnosti zaposlitve

Pri vprašanju, ki se je nanašalo na stalnost zaposlitve, so se morali managerji odločiti, ali bi spremenili svojo aktivnost v primeru, da bi jim podjetje zagotovilo stalno zaposlitev. Odgovori so prikazani v Preglednici 13.

Preglednica 13: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi stalnosti zaposlitve

sprememba aktivnosti zaradi stalnosti zaposlitve	število managerjev	%	%	
nikoli	9	13,8	NE	13,8
redko	36	55,4	DA	86,2
pogosto	20	30,8		
Skupaj	65	100,0	100,0	

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Več kot 86 % managerjev meni, da bi svojo aktivnost spremenili zaradi stalne zaposlitve, takih, ki je ne bi, pa je malo manj kot 14 %.

Izračunan χ^2 (Analiza 8, v Prilogi 2) kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti. Delež tistih, ki bi spremenili aktivnost zaradi stalnosti zaposlitve, se razlikuje od deleža tistih, ki je ne bi spremenili. Na osnovi tega preizkusa ne vem, v katero smer se nagiba. Naknadno spraševanje je privedlo do ugotovitve, da bi managerji povečali intenziteto aktivnosti.

Izračunana osnovna statistika in χ^2 preizkus kažeta, da **večina vprašanih managerjev meni, da bi spremenili aktivnost (povečali intenziteto) tudi, če bi imeli možnost stalne zaposlitve.**

6.3.9 Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi raznih ugodnosti pri delu

Pri tem vprašanju so se sodelujoči managerji odločali, ali različne ugodnosti vplivajo na spremembo njihove aktivnosti. Rezultati so prikazani v Preglednici 14.

Preglednica 14: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi raznih ugodnosti pri delu

sprememba aktivnosti zaradi raznih ugodnosti pri delu	število managerjev	%	%	
nikoli	9	13,8	NE	13,8
redko	39	60,0	DA	86,2
pogosto	17	26,2		
Skupaj	65	100,0	100,0	

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Kar 86,2 % managerjev meni, da bi bili pripravljeni spremeniti aktivnost zaradi različnih ugodnosti pri delu, 13,8 % pa jih je prepričanih v nasprotno – da svoje aktivnosti ne bi spremenili.

Izračunana vrednost χ^2 (Analiza 9, v Prilogi 2) kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 33,98 večja od priporočene meje 3,84, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Delež tistih, ki bi spremenili aktivnost zaradi raznih ugodnosti pri delu, se razlikuje od deleža tistih, ki je ne bi spremenili. Na osnovi tega preizkusa ne vem, v katero smer se nagiba. Naknadno sem ustno ugotovila, da bi povečali intenziteto.

Ugotovim lahko, da je **večina vprašanih managerjev mnenja, da bi spremenili aktivnost (povečali intenziteto) v primeru, da bi prejeli razne ugodnosti.**

6.3.10 Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi uspeha podjetja in dobrih poslovnih rezultatov

Zasavski managerji so se tudi odločali, ali bi bili pripravljeni spremeniti svojo aktivnost zaradi uspeha podjetja in dobrih poslovnih rezultatov. Rezultati so prikazani v Preglednici 15.

Preglednica 15: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi uspeha podjetja in dobrih poslovnih rezultatov

sprememba aktivnosti zaradi uspeha podjetja in dobrih poslovnih rezultatov	število managerjev	%	%	
nikoli	5	7,7	NE	7,7
redko	17	26,2	DA	92,3
pogosto	43	66,2		
Skupaj	65	100,0	100,0	

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Kar 92,3 % managerjev je prepričanih, da bi zaradi uspeha podjetja in dobrih poslovnih rezultatov spremenili svojo aktivnost, 7,7 % managerjev pa je prepričanih v nasprotno – da svoje aktivnosti ne bi spremenili.

Izračunana vrednost χ^2 (Analiza 10, v Prilogi 2) kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 46,53 večja od priporočene meje 3,84, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Delež tistih, ki bi spremenili aktivnost zaradi uspeha pri delu in dobrih poslovnih rezultatov, se razlikuje od deleža tistih, ki je ne bi spremenili. Na osnovi tega preizkusa ne vem, v katero smer se nagiba. Ustno sem naknadno izvedela, da bi povečali intenziteto.

Ugotovim lahko, da **večina vprašanih managerjev meni, da bi spremenili aktivnost (povečali intenziteto) v primeru uspeha podjetja in dobrih poslovnih rezultatov**.

Glede na izvedene statistike lahko povzamem, da večina managerjev meni, da **bi** spremenili aktivnost zaradi **višje plače, boljših medsebojnih odnosov, boljših delovnih pogojev, bolj zanimivega dela, možnosti izobraževanja in napredovanja, javne pohvale, stalnosti zaposlitve, raznih ugodnosti ter uspeha podjetja in dobrih poslovnih rezultatov** in sicer bi povečali njeno intenziteto. To seveda ne pomeni, da so jo ali da jo bodo.

6.3.11 Povezanost med starostjo managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače

Pod predpostavko, da ni značilnih razlik med različnimi starostnimi skupinami managerjev, bi morale biti razmerje med spremembo aktivnosti zaradi višje plače (je sprememba, ni spremembe) proporcionalno. Večina statistikov priporoča, da vedno, ko imamo opravka z 2x2 tabelami (ali pa 2x3 ali drugimi, kjer imamo v kateremkoli polju pričakovano frekvenco manjšo od 5), uporabimo Yatesovo korekcijo, katere bistvo je v tem, da za 0,5 zmanjšamo vsako dejansko frekvenco, ki je večja od pričakovane in za 0,5 povečamo vsako dejansko frekvenco, ki je manjša od pričakovane (Petz, 2002, str. 259).

Pri analizi odvisnosti starosti managerjev in spremembo njihove aktivnosti zaradi višje plače sem oblikovala naslednji hipotezi:

- **Prva ničelna hipoteza $H_{0,1}$:** Med različnimi starostnimi skupinami managerjev ni statistično značilnih razlik glede na spremembo aktivnosti zaradi višje plače.
- **Prva alternativna hipoteza $H_{1,1}$:** Med različnimi starostnimi skupinami managerjev so statistično značilne razlike glede na spremembo aktivnosti zaradi višje plače.

Z analizo bom skušala ugotoviti, ali obstajajo razlike med različnimi starostnimi skupinami managerjev in njihovo povezavo s spremembo aktivnosti zaradi višje plače. Starost managerjev je opredeljena s petimi skupinami: do 30 let, od 31 do 40 let, od 41 do 50 let, od 51 do 60 let ter nad 61 let.

V Preglednici 16 so prikazane dejanske in pričakovane frekvence in koliko managerjev iz posameznih starostnih skupin je pripravljenih oz. ni pripravljenih spremeniti svoje aktivnosti zaradi višje plače.

Preglednica 16: Povezanost med starostjo managerjev in njihovo spremembo aktivnosti zaradi višje plače – dejanske in pričakovane frekvence

Starost	ne (ni spremembe aktivnosti)		da (je sprememba aktivnosti)		skupaj	
	f_o	f_t	f_o	f_t	f_o	f_t
do 30 let	1	0,8	5	5,2	6	6
od 31 do 40 let	1	2,1	14	12,9	15	15
od 41 do 50 let	3	3,7	24	23,3	27	27
od 51 do 60 let	2	1,8	11	11,2	13	13
nad 61 let	2	0,6	2	3,4	4	4
Skupaj	9	9	56	56	65	65

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Legenda: f_o dejanska frekvenca
 f_t pričakovana frekvenca

S χ^2 preizkusom lahko ugotovim (Analiza 11, v Prilogi 2), da lahko **sprejem prvo ničelno hipotezo**. Mejna vrednost za χ^2 pri 4 stopnjah prostosti (izračunala sem jo tako, da sem od števila vrstic odštela 1 in pomnožila s številom stolpcev, ki sem mu odštela 1, torej $(5-1) \times (2-1) = 4$) ter stopnji značilnosti 0,05 znaša 9,49, izračunana vrednost pa je 1,98 (z upoštevanjem Yatesove korekcije) oz. 4,75 (brez upoštevanja Yatesove korekcije). Ker je izračunan χ^2 manjši, lahko sprejem prvo ničelno hipotezo in sklepam, da se managerji v petih različnih starostnih skupinah medsebojno ne razlikujejo glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.

6.3.12 Povezanost med spolom managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače

Pri analizi povezanosti med spolom zasavskih managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače je uporabljen enak postopek kot pri analizi povezanosti med starostjo zasavskih managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače.

Ničelno in alternativno hipotezo sem opredelila na sledeč način:

- **Druga ničelna hipoteza H_{0-2} :** Moški se statistično značilno ne razlikujejo od žensk glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.
- **Druga alternativna hipoteza H_{1-2} :** Moški se statistično značilno razlikujejo od žensk glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.

Z analizo vzorčnih podatkov bom tako skušala ugotoviti, ali obstajajo razlike med moškimi in ženskami glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.

V Preglednici 17 so prikazane dejanske in pričakovane frekvence ter koliko moških managerjev in koliko managerk iz zasavskih podjetij je pripravljenih oz. ni pripravljenih spremeniti svoje aktivnosti zaradi višje plače.

Preglednica 17: Povezanost med spolom managerjev in njihovo spremembo aktivnosti zaradi višje plače – dejanske in pričakovane frekvence

spol	ne (ni spremembe aktivnosti)		da (je sprememba aktivnosti)		skupaj	
	f_o	f_t	f_o	f_t	f_o	f_t
moški	7	6,9	43	43,1	50	50
ženske	2	2,1	13	12,9	15	15
Skupaj	9	9	56	56	65	65

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Legenda:	f_o	dejanska frekvenca
	f_t	pričakovana frekvenca

S χ^2 preizkusom ugotovim (Analiza 12, v Prilogi 2), da lahko **sprejem drugo ničelno hipotezo**. Mejna vrednost za χ^2 pri 1 stopnji prostosti ter stopnji značilnosti 0,05 znaša 3,84, izračunana vrednost pa je 0,11 (z upoštevanjem Yatesove korekcije) oz. 0,007 (brez upoštevanja Yatesove korekcije). Ker je χ^2 manjši, lahko sprejem drugo ničelno hipotezo in sklepam, da se moški statistično značilno ne razlikujejo od žensk glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.

6.3.13 Povezanost med izobrazbo managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače

Tudi pri analizi povezanosti med izobrazbo zasavskih managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače lahko opredelim naslednji hipotezi:

- **Tretja ničelna hipoteza H_{0-3} :** Med managerji s srednjo, višjo, visoko, univerzitetno izobrazbo in magistri oz. doktorji znanosti ne obstajajo statistično značilne razlike glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.

- **Tretja alternativna hipoteza H_{1-3} :** Med managerji s srednjo, višjo, visoko, univerzitetno izobrazbo in magistri oz. doktorji znanosti obstajajo statistično značilne razlike glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.

V Preglednici 18 so prikazane dejanske in pričakovane frekvence ter koliko managerjev iz posameznih izobrazbenih razredov je pripravljenih oz. ni pripravljenih spremeniti svoje aktivnosti zaradi višje plače.

Preglednica 18: Povezanost med stopnjo izobrazbe managerjev in njihovo spremembo aktivnosti zaradi višje plače – dejanske in pričakovane frekvence

stopnja izobrazbe	ne (ni spremembe aktivnosti)		da (je sprememba aktivnosti)		skupaj	
	f_o	f_t	f_o	f_t	f_o	f_t
srednja	0	0,8	6	5,2	6	6
višja	2	1,7	10	10,3	12	12
visoka	2	2,1	13	12,9	15	15
univerzitetna	5	3,3	19	20,7	24	24
magisterij/doktorat	0	1,1	8	6,9	8	8
Skupaj	9	9	56	56	65	65

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Legenda:	f_o	dejanska frekvenca
	f_t	pričakovana frekvenca

Na osnovi χ^2 preizkusa sklepam (Analiza 13, v Prilogi 2), da lahko **sprejemem tretjo ničelno hipotezo**. Mejna vrednost za χ^2 pri 4 stopnjah prostosti ter stopnji značilnosti 0,05 znaša 9,49, izračunana vrednost pa je 1,13 (z upoštevanjem Yatesove korekcije) oz. 3,28 (brez upoštevanja Yatesove korekcije). Ker je izračunan χ^2 manjši, lahko sprejemem tretjo ničelno hipotezo in sklenem, da se vprašani managerji z različno izobrazbo med sabo ne razlikujejo glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.

6.3.14 Povezanost med ravno managementa in spremembo aktivnosti zaradi višje plače

Pri analizi povezanosti med ravno managementa zasavskih managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače sem oblikovala naslednji hipotezi:

- **Četrta ničelna hipoteza H_{0-4} :** Med managerji iz vrhnjega, srednjega in 1. linije managementa ne obstajajo statistično značilne razlike glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.
- **Četrta alternativna hipoteza H_{1-4} :** Med managerji iz vrhnjega, srednjega in 1. linije managementa obstajajo statistično značilne razlike glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.

V Preglednici 19 so prikazane dejanske in pričakovane frekvence ter koliko managerjev iz posameznih ravni managementa je pripravljenih oz. ni pripravljenih spremeniti svoje aktivnosti zaradi višje plače.

Preglednica 19: Povezanost med starostjo managerjev in njihovo spremembo aktivnosti zaradi višje plače – dejanske in pričakovane frekvence

raven managementa	ne (ni spremembe aktivnosti)		da (je sprememba aktivnosti)		skupaj	
	f_o	f_t	f_o	f_t	f_o	f_t
vrhnji	5	4,3	26	26,7	31	31
srednji	3	3,6	23	22,4	26	26
1.linija	1	1,1	7	6,9	8	8
Skupaj	9	9	56	56	65	65

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Legenda: f_o dejanska frekvenca
 f_t pričakovana frekvenca

Podobno lahko na osnovi χ^2 preizkusa (Analiza 14, v Prilogi 2) **sprejem četrto ničelno hipotezo**. Mejna vrednost za χ^2 pri 2 stopnjah prostosti ter stopnji značilnosti 0,05 znaša 5,98, izračunana vrednost pa je 0,18 (z upoštevanjem Yatesove korekcije) oz. 0,25 (brez upoštevanja Yatesove korekcije). Ker je izračunan χ^2 manjši, lahko sprejem tudi četrto ničelno hipotezo in sklepam, da se vprašani managerji iz vrst vrhnjega, srednjega in 1. linije managementa medsebojno statistično značilno ne razlikujejo glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.

6.3.15 Kriteriji za ocenjevanje uspešnosti managerjev

Naslednje vprašanje razkriva, katere kriterije uporabljajo v zasavskih podjetjih za ocenjevanje uspešnosti managerjev. Managerji so se odločali, s katerimi kriteriji se ocenjuje njihova uspešnost: z dobičkom, s tržnim deležem, z zadovoljstvom kupcev

ali zaposlenih, s kakovostjo izdelkov, z inovativnostjo ter drugim, kjer so lahko vpisali svoj odgovor. Na vsako izmed zastavljenih vprašanj so lahko odgovorili z nikoli, redko in pogosto. Podobno kot pri prejšnjih odgovorih sem odgovore združila v dve kategoriji: nikoli (NE oz. se ne uporablja kot kriterij) ter redko in pogosto skupaj (DA oz. se uporablja kot kriterij). Odgovori so prikazani v spodnji preglednici.

Preglednica 20: Kriteriji za ocenjevanje uspešnosti managerjev

Ustvarjen dobiček	Število managerjev	%		
Nikoli	12	18,5	NE	18,5
Redko	24	36,9	DA	81,5
Pogosto	29	44,6		
Skupaj	65	100,0		100,0
Tržni delež	Število managerjev	%		
Nikoli	25	38,5	NE	38,5
Redko	24	36,9	DA	61,5
Pogosto	16	24,6		
Skupaj	65	100,0		100,0
Zadovoljstvo kupcev	Število managerjev	%		
Nikoli	16	24,6	NE	24,6
Redko	20	30,8	DA	75,4
Pogosto	29	44,6		
Skupaj	65	100,0		100,0
Zadovoljstvo zaposlenih	Število managerjev	%		
Nikoli	13	20,0	NE	20,0
Redko	28	43,1	DA	80,0
Pogosto	24	36,9		
Skupaj	65	100,0		100,0
Kakovost izdelkov	Število managerjev	%		
Nikoli	12	18,5	NE	18,5
Redko	22	33,8	DA	81,5
Pogosto	31	47,7		
Skupaj	65			100,0
Inovativnost	Število managerjev	%		
Nikoli	15	23,1	NE	23,1
Redko	31	47,7	DA	76,9
Pogosto	19	29,2		
Skupaj	65			100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«

Kar 81,5 % managerjev trdi, da sta kriterija za ocenjevanje njihove uspešnosti ustvarjeni dobiček in kakovost izdelkov. Na tretjem mestu jima sledi kriterij zadovoljstva zaposlenih z 80 %, nato inovativnost z 76,9 % ter zadovoljstvo kupcev s 75,4 %. Po mnenju managerjev je najmanj pogosto uporabljeni kriterij za ocenjevanje njihove uspešnosti dosežen tržni delež podjetja, za katerega se je opredelilo 61,5 % managerjev.

Pri možnosti »ostalo« so managerji navedli še naslednje kriterije, s katerimi se ocenjuje uspešnost njihovih aktivnosti: odzivnost, znižanje stroškov, zanesljivost, dobičkonosnost kapitala, realizacija, doseganje rokov in planov, uspešnost dela na projektih ter učinkovitost sistema kakovosti in ravnanja z okoljem.

Sklenemo lahko, da je ***najpogosteje uporabljen kriterij za ocenjevanje uspešnosti managerjev ustvarjeni dobiček.***

6.3.16 Sprememba plače zaradi večje uspešnosti

Naslednje vprašanje je od managerjev zahtevalo, da se opredelijo, kako se spremeni njihova plača, če dosežejo večjo uspešnost. Managerji so konkretno odgovarjali na vprašanje, kaj se zgodi z njihovo plačo, če so pri delu bolj uspešni. Na voljo so imeli tri možne odgovore: plača se ne spremeni, se poviša ali zniža. Rezultate prikazuje spodnja preglednica.

Preglednica 21: Sprememba plače zaradi večje uspešnosti

Plača zaradi večje uspešnosti	Število managerjev	%
Se ne spremeni	35	53,8
Se poviša	30	46,2
Se zniža	0	0,0
Skupaj	65	100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Več kot 53 % vprašanih managerjev trdi, da se njihova plača ne spremeni, če so pri delu bolj uspešni. 46,2 % pa je takih, ki trdijo, da se plača v primeru večje uspešnosti poviša.

6.3.17 Način nagrajevanja uspešnosti

Spodnja preglednica prikazuje odgovore na vprašanje, kako managerje poleg višje plače še nagrajujejo za večjo uspešnost: z gotovino, delnicami, različnimi bonitetami in »ostalim«.

Preglednica 22: Način nagrajevanja uspešnosti

Način nagrajevanja	Število managerjev	%
Gotovina	28	43,1
Delnice	9	13,8
Boniteta	10	15,4
Ostalo	18	27,7
Skupaj	65	100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Ugotovim lahko, da je v kar 43,1 % primerov uspešnost vprašanih managerjev nagrajena z gotovino, sledi ostalo z 27,7 %. Najmanj pogosto se uspešnost zasavskih managerjev nagrajuje z delnicami. Med opcijo ostalo je največ managerjev odgovorilo, da njihova uspešnost sploh ni nagrajena, preostali pa, da je nagrajena s plačo, pohvalo in osebnim zadovoljstvom.

6.3.18 Denarne nagrade in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

Managerji so se tudi odločali, kakšen vpliv imajo denarne nagrade na njihovo aktivnost - tako spremembo smeri kot tudi spremembo intenzitete aktivnosti.

Prvo vprašanje je od njih zahtevalo odgovor na to, ali so v preteklem letu dejansko prejeli denarno nagrado in kako so v takem primeru spremenili svojo aktivnost. Za analizo sem odgovore, kot tudi pri nadaljnjih vprašanjih z enakimi možnimi odgovori, strnila v tri kategorije: stara (za enako aktivnost, okrepitev obstoječe aktivnosti in manj intenzivno obstoječo aktivnost), nova (za novo aktivnost z enako intenziteto, novo aktivnost z večjo intenziteto in novo aktivnost z manjšo intenziteto) ter ostalo.

Preglednica 23: Denarna nagrada – sprememba aktivnosti

Denarna nagrada	Število managerjev	%		
Ista aktivnost	23	35,4	STARA	47,7
Okrepitev obstoječe aktivnosti	7	10,8		
Manj intenzivna obstoječa aktivnost	1	1,5		
Nova aktivnost z isto intenziteto	2	3,1	NOVA	16,9
Nova aktivnost z večjo intenziteto	9	13,8		
Ostalo	23	35,4	OSTALO	35,4
Skupaj	65	100,0		100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Sklepam lahko, da je izmed vprašanih managerjev, ki so v preteklem letu dejansko prejeli denarno nagrado, 47,7 % managerjev obdržalo staro aktivnost, le 16,9 % pa se jih je odločilo za novo. Pri možnosti »ostalo«, za katero se je opredelilo 35,4 % managerjev, je najpogostejši odgovor, da denarne nagrade niso prejeli.

V Analizi 15 (Priloga 2) je prikazan tudi izračun χ^2 , ki kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 9,38 večja od priporočene meje 5,99, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05.

Drugo vprašanje iz sklopa denarnih nagrad je od managerjev zahtevalo, da se opredelijo, kaj bi storili v primeru, če bi prejeli denarno nagrado. Gre torej za odnos prejem nagrade – vpliv na prihodnjo aktivnost managerjev. Rezultati so prikazani v spodnji preglednici.

Preglednica 24: Potencialna denarna nagrada in vpliv na prihodnjo aktivnost

Potencialna denarna nagrada	Število managerjev	%		
Ista aktivnost	42	64,6	STARA	80,0
Okrepitev obstoječe aktivnosti	10	15,4		
Manj intenzivna obstoječa aktivnost	4	6,2		
Nova aktivnost z isto intenziteto	7	10,8	NOVA	18,5
Nova aktivnost z večjo intenziteto	1	1,5		
Ostalo	1	1,5	OSTALO	1,5
Skupaj	65	100,0		100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Kar 80 % vprašanih managerjev trdi, da bi po prejemu denarne nagrade obdržalo staro aktivnost, samo 18,5 % pa bi se jih odločilo za spremenjeno oz. novo aktivnost.

V Analizi 15 (Priloga 2) je prikazan izračun χ^2 , ki kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 66,69 bistveno večja od priporočene meje 5,99, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Delež tistih managerjev, ki bi spremenili aktivnost zaradi prejete denarne nagrade, se razlikuje od deleža zasavskih managerjev, ki aktivnosti ne bi spremenili.

Sklepam lahko, da denarna nagrada po mnenju vprašanih managerjev ne spremeni njihove aktivnosti.

6.3.19 Dvig plače in sprememba aktivnosti

To vprašanje se je nanašalo na %, za katerega bi se morala spremeniti managerjeva plača, da bi bil le-ta pripravljen spremeniti svojo aktivnost. Vprašani so morali vpisati % povišanja. Rezultati so prikazani v nadaljevanju.

Preglednica 25: Dvig plače, potreben za spremembo aktivnosti

Dvig plače	Število managerjev	%	Σ %
Do 25 %	33	50,8	50,8
Od 26 do 50 %	26	40,0	90,8
Od 51 do 75 %	1	1,5	92,3
Od 76 do 100 %	2	3,1	95,4
Nad 100 %	3	4,6	100,0
Skupaj	65	100,0	

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Več kot 50 % (50,8 %) vprašanih bi reagiralo s spremembo svoje aktivnosti, če bi se plača povišala vsaj do 25%. Prek 90 % (90,8%) vprašanih pa bi spremenilo svojo aktivnost, če bi se plača povišala do 50 %.

6.3.20 Nedenarne nagrade in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

V nadaljevanju je prikazan pomen nedenarnih nagrad na aktivnost zasavskih managerjev. Zasavski managerji so se odločali, katere izmed nedenarnih nagrad imajo največji vpliv na njihovo bodočo aktivnost, torej odnos prejem nedenarne nagrade – sprememba prihodnje aktivnosti. Rezultati so prikazani v Preglednici 21. Vprašani so odgovarjali na vprašanje, za katero izmed naštetih nedenarnih nagrad so pripravljeni spremeniti svojo prihodnjo aktivnost – prejem zlate ure/pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje, športni pripomočki, knjige, prenosni telefon, računalnik za domačo uporabo ali ostalo.

Preglednica 26: Nedenarne nagrade in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

Zlata ura, pisalo	Število managerjev	%		
Nikoli	41	63,1	NE	63,1
Redko	19	29,2	DA	36,9
Pogosto	5	7,7		
Skupaj	65	100		100,0
Umetnina	Število managerjev	%		
Nikoli	32	49,2	NE	49,2
Redko	26	40,0	DA	50,8
Pogosto	7	10,8		
Skupaj	65	100,0		100,0
Potovanje	Število managerjev	%		
Nikoli	25	38,5	NE	38,5
Redko	31	47,7	DA	61,5
Pogosto	9	13,8		
Skupaj	65	100,0		100,0
Večerja	Število managerjev	%		
Nikoli	53	81,5	NE	81,5
Redko	12	18,5	DA	18,5
Pogosto	0	0,0		
Skupaj	65	100,0		100,0
Športni pripomočki	Število managerjev	%		
Nikoli	40	61,5	NE	61,5
Redko	18	27,7	DA	38,5
Pogosto	7	10,8		
Skupaj	65	100,0		100,0
Knjige	Število managerjev	%		
Nikoli	44	67,7	NE	67,7
Redko	19	29,2	DA	32,3
Pogosto	2	3,1		
Skupaj	65	100,0		100,0
Prenosni telefon	Število managerjev	%		
Nikoli	41	63,1	NE	63,1
Redko	22	33,8	DA	36,9
Pogosto	2	3,1		
Skupaj	65	100,0		100,0
Rač. za domačo uporabo	Število managerjev	%		
Nikoli	34	52,3	NE	52,3
Redko	27	41,5	DA	47,7
Pogosto	4	6,2		
Skupaj	65	100,0		100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Kar 63 % vprašanih meni, da prihodnje aktivnosti **ne bi** spremenili v primeru prejema zlate ure ali pisala, medtem ko jih je 36,9 % prepričanih, da bi jo spremenili.

50,8 % managerjev meni, da **bi** spremenili prihodnjo aktivnost v primeru, da bi prejeli darilo umetniške vrednosti, 49,2 % pa je takih, ki so prepričani v nasprotno – da je ne bi spremenili.

V primeru prejema potovanja kot oblike nedenarne nagrade je kar 61,5 % vprašanih prepričanih, da **bi** spremenili prihodnjo aktivnost, 38,5 % vprašanih pa je nasprotnega mnenja – da prihodnje aktivnosti ne bi spremenili.

Kar 81,5 % managerjev meni, da **ne bi** nikoli spremenili prihodnje aktivnosti zaradi razkošnih kosil ali večerij, medtem ko je takih, ki bi jo, 18,5 %.

Vidimo tudi, da v primeru prejema knjige kot nedenarne nagrade kar 67,7 % managerjev **ni** pripravljenih spremeniti prihodnje aktivnosti, takih, ki bi storili nasprotno, pa je 32,3%.

V primeru prejema prenosnega telefona 63,1 % vprašanih **ni** pripravljenih spremeniti prihodnje aktivnosti, 36,9 % pa jih je mnenja, da bi jo spremenili.

Tudi v primeru možnosti uporabe službenega računalnika v zasebne namene 63,1 % vprašanih **ni** pripravljenih spremeniti prihodnje aktivnosti.

Pri opciji ostalo so managerji, ki so sodelovali v raziskavi, vpisali naslednje nagrade, ki se ne nanašajo neposredno na nedenarne nagrade: cilji podjetja, bolj razgibano delo, avto za osebno uporabo, opcije za delnice, urejen sistem nagrajevanja.

V Analizi 16 (Priloga 2) je prikazan izračun χ^2 za vse omenjene nedenarne nagrade. V primeru prejema ure, možnosti slavnostnih kosil in večerij, knjižnih nagrad, prenosnega telefona moram ničelno hipotezo zavrniti. V primeru prejema darila umetniške vrednosti, potovanj, športnih pripomočkov ter računalnika za domačo uporabo pa moram ničelno hipotezo sprejeti.

*Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da nedenarne nagrade, kot so zlate ure ali pisala, razkošne večerje, športni pripomočki, knjige, prenosni telefon in računalnik za domačo uporabo, po mnenju vprašanih nimajo velikega vpliva na njihovo prihodnjo aktivnost. **Darila umetniške vrednosti in potovanja kot oblika nedenarnih nagrad pa so gibala aktivnosti, ki imajo po mnenju vprašanih vpliv na njihovo prihodnjo aktivnost.***

6.3.21 Spodbude in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

V Preglednici 27 je prikazan vpliv kratkoročnih kot dolgoročnih spodbud na aktivnost zasavskih managerjev. V ta namen sem oblikovala dve vprašanji. Prvo vprašanje se nanaša na kratkoročne spodbude, in sicer udeležbo pri dobičku, denarne premije ali opcije. Tretji možen odgovor je, da kratkoročne spodbude sploh nimajo vpliva na aktivnost. Drugo vprašanje velja za dolgoročne spodbude, med katerimi so možne nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic pod ugodnejšimi pogoji oz. da dolgoročne spodbude sploh nimajo vpliva ter ostalo. Pri obeh vprašanjih so managerji, ki so sestavljali vzorec, odgovarjali, katere izmed naštetih spodbud imajo največji vpliv na njihovo aktivnost. Vprašani so lahko izbrali enega od odgovorov.

Preglednica 27: Spodbude in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

Kratkoročne spodbude	Število managerjev	%	Σ %
Udeležba pri dobičku	22	33,8	33,8
Denarne premije	19	29,2	63,0
Nimajo vpliva	20	30,8	93,8
Ostalo	4	6,2	100,0
Skupaj	65	100,0	
Dolgoročne spodbude	Število managerjev	%	Σ %
Nagrade v obliki delnic	26	40,0	40,0
Delnice pod ugodnejšimi pogoji	10	15,4	55,4
Nimajo vpliva	24	36,9	92,3
Ostalo	5	7,7	100,0
Skupaj	65	100,0	

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Ugotovim lahko, da imajo med kratkoročnimi spodbudami največji vpliv na aktivnost vprašanih managerjev udeležba pri dobičku in denarne premije, ki vplivajo na 63 % managerjev. Na 30,8 % vprašanih managerjev kratkoročne spodbude nimajo vpliva.

Na aktivnost 55,4 % vprašanih imajo vpliv delnice, 36,9 % pa je takih, ki menijo, da dolgoročne spodbude ne vplivajo na njihovo aktivnost.

Pri odprtem odgovoru ostalo so managerji za kratkoročne spodbude dopisali priznanje nadrejenega, ustna pohvala, napredovanje, med dolgoročnimi pa medsebojni odnosi, napredovanje in udeležba pri dobičku. Podobno kot pri nedenarnih nagradah tudi tukaj ugotavljam, da managerji niso navedli spodbud.

6.3.22 Ugodnosti in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

Preglednica 28 kaže, katere ugodnosti iz zaposlitve ter katere posebne ugodnosti imajo največji vpliv na aktivnost vprašanih managerjev. Izmed naštetih možnosti so se morali vprašani opredeliti za en odgovor, in sicer za tisto ugodnost (iz zaposlitve ali posebno), ki ima največji vpliv na njihovo aktivnost.

Preglednica 28: Ugodnosti in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

Ugodnosti iz zaposlitve	Število managerjev	%
Plačilo za čas odsotnosti	9	13,8
Rekreacija, nižje cene	5	7,7
Zdravstveno zavarovanje	8	12,3
Nezgodno in življenjsko zav.	5	7,7
Ugodni programi upokojitve	9	13,8
Štipendije, reprezentanca	4	6,2
Nimajo vpliva	25	38,5
Skupaj	65	100,0
Posebne ugodnosti	Število managerjev	%
Luksuzne dobrine	4	6,2
Službeno vozilo-zasebno	12	18,5
Nadstandardno zdravstveno	6	9,2
Ugodni programi upokojitve	8	12,3
Nagrada-kartice, članarine	3	4,6
Razkošna pisarna	1	1,5
Nimajo vpliva	31	47,7
Skupaj	65	100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Kar 61,5 % vprašanih managerjev meni, da imajo ugodnosti iz zaposlitve vpliv na njihovo aktivnost. Največji vpliv imajo plačila za čas odsotnosti, kot je plačan dopust, več dni dopusta, nadomestilo v primeru bolezni ali nesreče ter ugodni programi upokojitve. Sledi jim zdravstveno zavarovanje, na tretjem mestu so različne ugodnosti in storitve (kot so rekreacija, izdelki podjetja po nižji ceni, brezplačni pravni nasveti) ter nezgodno in življenjsko zavarovanje. Najmanjši pomen zasavski managerji pripisujejo nagradam, ki niso vezane na rezultate, kot so štipendije otrok,

reprezentanca itd. 38,5 % vprašanih meni, da ugodnosti iz zaposlitve nimajo posebnega vpliva.

52,3 % zasavskih managerjev meni, da imajo posebne ugodnosti vpliv na njihovo aktivnost. Največji vpliv ima uporaba službenega vozila v zasebne namene, sledijo jim posebno ugodni programi upokojitve, nadstandardno zdravstveno zavarovanje, luksuzne dobrine (avto, polet z letalom v 1.razredu, stanovanje) ter različne nagrade, kot so kreditne kartice, plačilo članarin v klubih. Med posebnimi ugodnostmi zasavski managerji najmanjši pomen pripisujejo razkošni pisarni.

*Sklepam lahko, da imajo po mnenju vprašanih managerjev tako ugodnosti iz zaposlitve kot posebne ugodnosti vpliv na njihovo aktivnost. Ugodnosti iz zaposlitve imajo nekoliko večji vpliv kot posebne ugodnosti. Če povzamem, so **med ugodnostmi iz zaposlitve najpomembnejša plačila za čas odsotnosti** (plačan dopust, več dni dopusta, nadomestilo v primeru bolezni ali nesreče), **med posebnimi ugodnostmi pa ima največji vpliv uporaba službenega vozila v zasebne namene.***

6.3.23 Priznanja in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

Rezultati o prejemu priznanj - rednih, občasnih, tistih, na katere je vezana finančna nagrada, ter drugih - so prikazani v spodnji preglednici.

Preglednica 29: Priznanja in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

Priznanja za uspešno delo	Število managerjev	%		
Ne	33	50,8	NE	50,8
Da	11	16,9	DA	49,2
Občasno	21	32,3		
Skupaj	65	100,0		100,0
Redna priznanja	Število managerjev	%		
Nikoli	49	75,4	NE	75,4
Redko	12	18,5	DA	24,6
Pogosto	4	6,2		
Skupaj	65	100,0		100,0
Občasna priznanja za posebne dosežke	Število managerjev	%		
Nikoli	42	64,6	NE	64,6
Redko	19	29,2	DA	35,4
Pogosto	4	6,2		
Skupaj	65	100,0		100,0
Priznanja, na katera je vezana fin. nagrada	Število managerjev	%		
Nikoli	50	76,9	NE	76,9
Redko	13	20,0	DA	23,1
Pogosto	2	3,1		
Skupaj	65	100,0		100,0
Druga priznanja	Število managerjev	%		
Nikoli	49	75,4	NE	75,4
Redko	15	23,1	DA	24,6
Pogosto	1	1,5		
Skupaj	65	100,0		100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Kar 50,8 % vprašanih ne prejema priznanj za uspešno delo, takih, ki nagrade prejemajo, pa je 49,2 %.

Kar 75,4 % managerjev ne prejema rednih in drugih priznanj, takih, ki ne prejemajo priznanj, na katere je vezana finančna nagrada, je 76,9 %. 64,6 % vprašanih pa ne prejema občasnih priznanj za posebne dosežke.

V Analizi 17 (Priloga 2) je prikazan izračun χ^2 za priznanja. V prvem primeru, ko gre za vprašanje števila prejemnikov oz. koliko vprašanih sploh prejema priznanja, lahko

glede na izračunani χ^2 , ki znaša 0,01, ugotovim, da moram ničelno hipotezo sprejeti, saj je manjši od priporočene meje 3,84 pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Sklepam lahko, da je delež tistih, ki prejemajo priznanja, in tistih, ki je ne, približno enak. Nadalje moram zavrniti ničelne hipoteze, ki se nanašajo na prejem rednih, občasnih, finančnih in drugih priznanj, ki so vse večje od mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, kar pomeni, da se delež tistih managerjev, ki prejemajo redna, občasna, finančna in druga priznanja, razlikuje od deleža tistih, ki jih ne prejemajo.

6.3.24 Graja ter pohvala in njun vpliv na prihodnjo aktivnost

Tudi graja in pohvala sta vzvoda, ki vplivata na managerjevo aktivnost. Managerji so odgovarjali, kako se spremeni njihova prihodnja aktivnost v primeru, da prejmejo pohvalo ali grajo. Pri tem so imeli na izbiro 7 možnih odgovorov, ki so se nanašali na spremembo smeri in intenzitete prihodnje aktivnosti po prejemu graje ali pohvale: enaka smer in intenziteta aktivnosti; enaka smer z večjo intenziteto aktivnosti; nova smer z enako intenziteto, z večjo intenziteto, z manjšo intenziteto, ali ostalo. Odgovori so razdeljeni v dve kategoriji: stara in nova. V spodnji preglednici so prikazani podatki, pridobljeni z raziskavo.

Preglednica 30: Graja in pohvala in njun vpliv na prihodnjo aktivnost

Pohvala	Število managerjev	%		
Ista aktivnost	30	46,2	STARA	69,3
Okrepitev obstoječe aktivnosti	15	23,1		
Nov način dela z isto intenziteto	7	10,8	NOVA	30,8
Nov način dela z večjo intenziteto	12	18,5		
Nov način dela z manjšo intenziteto	1	1,5		
Skupaj	65	100,0		100,0
Graja	Število managerjev	%		
Ista aktivnost	12	18,5	STARA	32,3
Okrepitev obstoječe aktivnosti	9	13,8		
Nov način dela z isto intenziteto	15	23,1	NOVA	63,1
Nov način dela z večjo intenziteto	24	36,9		
Nov način dela z manjšo intenziteto	2	3,1		
Ostalo	3	4,6	OSTALO	4,6
Skupaj	65	100,0		100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Kar 69,3 % vprašanih bi obdržalo enako aktivnost po prejemu pohvale, 30,8 % pa bi prihodnjo aktivnost spremenilo.

Po prejemu graje bi kar 63,1 % vprašanih spremenilo svojo prihodnjo aktivnost, takih, ki bi kljub graji ohranili staro aktivnost, pa je 32,3 %.

V Analizi 18 (Priloga 2) je prikazan izračun χ^2 za graje in pohvale, ki kažeta, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njuna izračunana vrednost 47,06 za pohvale oz. 33,45 za graje bistveno večja od priporočene meje 5,99, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Na osnovi χ^2 preizkusa lahko tako sklepam, da je delež tistih, ki so ohranili staro aktivnost, in tistih, ki so se odločili za novo po prejemu pohvale oz. graje, različen.

Pri odprtem odgovoru »ostalo« so managerji navedli naslednje: potrebno bi bilo narediti analizo dela, ki je predmet graje, in ugotoviti, če je graja opravičena.

*Sklepam lahko, da skoraj 70 % vprašanih managerjev meni, da **po prejemu pohvale ne bi spreminjali obstoječe aktivnosti, po prejemu graje pa jih več kot 63 % meni, da bi jo.***

6.3.25 Spor s sodelavci in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost

V Preglednici 31 je prikazan vpliv spora s sodelavci na prihodnjo aktivnost vprašanih managerjev: v primeru, da pride do rešitve, ali v primeru, da pride do zaostrovanja spora. V ta namen so managerji odgovarjali na dve vprašanji, pri katerih so bili odgovori vnaprej določeni: enaka smer in intenziteta aktivnosti; enaka smer z večjo intenziteto aktivnosti; nova smer z enako intenziteto aktivnosti, z večjo intenziteto aktivnosti, z manjšo intenziteto aktivnosti, ali ostalo, ki so ponovno združeni v dve kategoriji: stara in nova.

Preglednica 31: Spor s sodelavci in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost

Rešitev spora	Število managerjev	%		
Ista aktivnost	14	21,5	STARA	33,8
Okrepitev obstoječe aktivnosti	7	10,8		
Isto kot zdaj z manjšo intenziteto	1	1,5		
Nov način dela z isto intenziteto	20	30,8	NOVA	64,6
Nov način dela z večjo intenziteto	21	32,3		
Nov način dela z manjšo intenziteto	1	1,5		
Ostalo	1	1,5	OSTALO	1,5
Skupaj	65	100,0		100,0
Zaostrovanje spora	Število managerjev	%		
Ista aktivnost	14	21,5	STARA	36,9
Okrepitev obstoječe aktivnosti	10	15,4		
Isto kot zdaj z manjšo intenziteto	0	0,0		
Nov način dela z isto intenziteto	12	18,5	NOVA	61,6
Nov način dela z večjo intenziteto	26	40,0		
Nov način dela z manjšo intenziteto	2	3,1		
Ostalo	1	1,5	OSTALO	1,5
Skupaj	65	100,0		100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Skoraj 65 % vprašanih managerjev bi po **rešitvi spora** spremenilo svojo prihodnjo aktivnost, 33,8 % pa je takih, ki bi ohranili staro aktivnost tudi v prihodnje.

Kar 61,6 % vprašanih meni, da bi po **zaostrovanju spora** spremenilo prihodnjo aktivnost, 36,9 % pa jih meni, da bi staro aktivnost ohranili.

Pri možnosti »ostalo« je eden izmed sodelujočih managerjev zapisal, da bi najprej razmislil o vzrokih nastanka konfliktna situacije.

V Analizi 19 (Priloga 2) sta prikazana izračuna χ^2 v primeru rešitve oz. zaostrovanja spora, ki kažeta, da moram postavljeni ničelni hipotezi zavrniti, saj sta njuni izračunani vrednosti 38,92 (za rešitev spora) oz. 35,58 (za zaostrovanje spora) bistveno večji od priporočene meje 5,99, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Dobljeni odgovori se tako statistično značilno razlikujejo od tistih, ki bi jih pričakovali, če bi bili odgovori dani povsem naključno. Na osnovi χ^2 preizkusa lahko tako sklepam, da je delež tistih, ki so ohranili staro aktivnost, in tistih, ki so se odločili za novo po rešitvi oz. zaostrovanju spora, različen.

*Sklepam lahko (na osnovi χ^2 preizkusa in osnovne statistike), da več kot 60 % vprašanih managerjev meni, da **bi spremenili prihodnjo aktivnost tako po rešitvi kot po zaostrovanju spora.***

6.3.26 Sodelovanje s sodelavci in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost

Tudi managerji so pri svojem delu soočeni s sodelovanjem s sodelavci. Pri tem vprašanju so se managerji odločali, ali jih sodelovanje s sodelavci pri reševanju zapletenih problemov spodbudi k spremembi prihodnje aktivnosti. Tudi v tem primeru so bili na voljo znani odgovori: enaka smer in intenziteta aktivnosti; enaka smer z večjo intenziteto aktivnosti; nova smer z enako intenziteto aktivnosti, z večjo intenziteto, z manjšo intenziteto, ali ostalo, ki so združeni v kategorijah stara, nova in ostalo.

Preglednica 32: Sodelovanje s sodelavci in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost

Sodelovanje s sodelavci	Število managerjev	%		
Ista aktivnost	7	10,8	STARA	78,4
Okrepitev obstoječe aktivnosti	44	67,7		
Isto kot zdaj z manjšo intenziteto	0	0,0		
Nov način dela z isto intenziteto	2	3,1	NOVA	21,6
Nov način dela z večjo intenziteto	12	18,5		
Nov način dela z manjšo intenziteto	0	0,0		
Ostalo	0	0,0	OSTALO	0,0
Skupaj	65	100,0		100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Večina vprašanih, to je kar 78,4 %, meni, da bi kljub sodelovanju s sodelavci pri reševanju zapletenih problemov ohranili enako aktivnost tudi v prihodnje, medtem ko jih je 21,6 % prepričanih v nasprotno – da bi prihodnjo aktivnost spremenili.

V Analizi 20 (Priloga 2) je prikazan tudi izračun χ^2 , ki kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 64,29 precej večja od priporočene meje 5,99, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Na osnovi χ^2 preizkusa lahko tako sklepam, da je delež tistih, ki so ohranili staro aktivnost, in tistih, ki so se zaradi sodelovanja s sodelavci odločili za novo, različen.

6.3.27 Izobraževanje in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost

Izobraževanje je dejavnik, ki naj bi vplival na prihodnjo aktivnost managerjev. Vprašani so tako odgovarjali na vprašanje, ali so v primeru uspešnosti nagrajeni z nadaljnjim izobraževanjem ter kakšne vrste izobraževanja so jim na voljo: neposredno na delovnem mestu, obiskovanje krajših seminarjev, daljših seminarjev, izredno šolanje in ostalo. Odgovori so prikazani v spodnji preglednici.

Preglednica 33: Izobraževanje

Izobraževanje kot nagrada	Število managerjev	%		
Da	9	13,8	DA	50,8
Običajno	24	36,9		
Ne	32	49,2	NE	49,2
Skupaj	65	100,0		100,0
Neposredno na DM	Število managerjev	%		
Nikoli	14	21,5	NE	21,5
Redko	31	47,7	DA	78,5
Pogosto	20	30,8		
Skupaj	65	100,0		100,0
Krajši seminarji	Število managerjev	%		
Nikoli	1	1,5	NE	1,5
Redko	32	49,2	DA	98,5
Pogosto	32	49,2		
Skupaj	65	100,0		100,0
Daljši seminarji	Število managerjev	%		
Nikoli	22	33,8	NE	33,8
Redko	36	55,4	DA	66,2
Pogosto	7	10,8		
Skupaj	65	100,0		100,0
Izredno šolanje	Število managerjev	%		
Nikoli	43	66,2	NE	66,2
Redko	18	27,7	DA	33,8
Pogosto	4	6,2		
Skupaj	65	100,0		100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Ugotovim lahko, da je 50,8 % vprašanih za uspešno delo nagrajenih z nadaljnjim izobraževanjem, 49,2 % pa jih z nadaljnjim izobraževanjem ni nagrajenih.

Podatki, ki sem jih pridobila z raziskavo, kažejo, da je managerjem omogočeno predvsem obiskovanje krajših seminarjev (98,5 % vprašanih pogosto obiskuje krajše seminarje), sledi mu neposredno izobraževanje na delovnem mestu, ki ga je deležnih 78,5 % vprašanih managerjev, na tretjem mestu so daljši seminarji, ki jih obiskuje 66,2 % vprašanih managerjev. Izredno šolanje je vrsta izobraževanja, ki so ga vprašani zasavski managerji najmanj deležni, saj je omogočeno le 33,8 % vprašanim.

V Analizi 21 (Priloga 2) je prikazan izračun χ^2 v primeru izobraževanja, ki kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo v primeru vprašanih, ki so za uspešno delo nagrajeni z nadaljnjim izobraževanjem, zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 33,98 večja od priporočene meje 3,84, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejememo pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Tako lahko sklepam, da je delež tistih, ki so za uspešno delo nagrajeni z nadaljnjim izobraževanjem, in tistih, ki to niso, različen. Ničelne hipoteze, ki se nanašajo na vrste izobraževanja (neposredno na delovnem mestu, obiskovanje krajših, daljših seminarjev in izredno šolanje), moram tudi zavrniti. Na osnovi χ^2 preizkusa lahko tako sklepam, da je delež tistih, ki so deležni neposrednega izobraževanja na delovnem mestu, obiskovanja krajših oz. daljših seminarjev in izrednega šolanja, različen od deleža tistih, ki teh vrst izobraževanj niso deležni.

Sklepam lahko, da so zasavski managerji za uspešno delo nagrajeni z nadaljnjim izobraževanjem, pri čemer jim je najpogosteje omogočeno obiskovanje krajših seminarjev.

6.3.28 Inovacije in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

V spodnji preglednici so prikazani odgovori managerjev na naslednji vprašanji: prvič, koliko inovacij so sami predlagali v preteklem letu, ter drugič, kakšen vpliv so imele na smer in intenziteto njihove prihodnje aktivnosti : enaka smer in intenziteta aktivnosti; enaka smer z večjo intenziteto aktivnosti; enaka smer z manjšo intenziteto aktivnosti; nova smer z enako intenziteto aktivnosti, z večjo intenziteto aktivnosti, z manjšo intenziteto aktivnosti, ali ostalo. Odgovori so kot prej združeni v tri kategorije: nova, stara in ostalo.

Preglednica 34: Inovacije in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

Število inovacij v lanskem letu	Število managerjev	%		
0	33	50,8	0	50,8
1-5	27	41,5	več kot 1	49,2
6-10	2	3,1		
Več kot 10	3	4,6		
Skupaj	65	100,0		100,0
Sprememba aktivnosti	Število managerjev	%		
Ista aktivnost	24	36,9	STARA	55,2
Okrepitev obstoječe aktivnosti	8	12,3		
Isto kot zdaj z manjšo intenziteto	0	0,0		
Nov način dela z isto intenziteto	5	7,7	NOVA	24,6
Nov način dela z večjo intenziteto	10	15,4		
Nov način dela z manjšo intenziteto	1	1,5		
Ostalo	10	15,4	OSTALO	15,4
Neodgovorjeno	7	10,8	NEODG.	7
Skupaj	65	100,0		100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Kar polovica zasavskih managerjev v preteklem letu ni predlagala nobene inovacije, 41,5 % je takih, ki so predlagali do 5 inovacij, 3,1 % takih, ki so jih predlagali od 6 do 10, ter 4,6 % takšnih, ki so jih predlagali več kot 10.

Kar 55,2 % vprašanih po predlogu inovacije ne bi spremenila svoje prihodnje aktivnosti, 24,6 % pa je prepričanih v nasprotno – da bi prihodnjo aktivnost spremenili.

V Analizi 22 (Priloga 2) je prikazan tudi izračun χ^2 , ki kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 13,40 večja od priporočene meje 5,99, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Na osnovi χ^2 preizkusa lahko tako sklepam, da je delež tistih, ki so ohranili staro aktivnost in tistih, ki so se zaradi inovacij odločili za novo, različen.

6.3.29 Kariera in njen vpliv na prihodnjo aktivnost

Kariera je eden izmed dejavnikov, ki lahko vpliva na prihodnjo aktivnost managerjev. Vprašani so tako odgovarjali na dve vprašanji. Pri prvem so se morali managerji opredeliti, ali se strinjajo, da »doživljanje kariere spodbuja v ustrezno aktivnost, pri čemer ni pomembno, kako doživljamo svojo preteklo kariero, temveč je bistvena prihodnja kariera«. Drugo vprašanje pa se je nanašalo na cilje, ki so pomembni pri oblikovanju kariere. Našteti so bili šest ciljev pri oblikovanju kariere, ki so jih morali rangirati po pomembnosti.

Preglednica 35: Kariera in njen vpliv na prihodnjo aktivnost

Trditev	Število managerjev	%
Drži	43	66,2
Ne drži	22	33,8
Skupaj	65	100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Kar 66,2 % vprašanih se strinja s trditvijo, da jih doživljanje kariere spodbuja v ustrezno aktivnost, pri čemer ni pomembno, kako doživljajo svojo preteklo kariero, temveč je bistvena prihodnja kariera. Tretjina pa je takšnih, ki se s to trditvijo ne strinjajo.

Vprašani managerji so rangirali cilje, ki so pomembni pri oblikovanju kariere po naslednjem vrstnem redu (od najpomembnejšega do najmanj pomembnega):

1. Približati in združiti moje osebne cilje in cilje podjetja.
2. Pridobiti vzajemne koristi za organizacijo, zame in za zaposlene.
3. Razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne le navzgor.
4. Pomagati ugotoviti zmožnosti in odlike za moje sedanje in prihodnje delo.
5. Mi dati možnost, da razvijem sebe in svojo kariero.
6. Spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že dolgo časa niso napredovali.

V Analizi 23 (Priloga 2) je prikazan izračun χ^2 , ki kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 6,78 večja od priporočene meje 3,84, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Na osnovi χ^2 preizkusa lahko sklepam, da je delež tistih, ki se strinjajo s postavljenimi hipotezami, različen od tistih, ki se s trditvijo ne strinjajo.

Sklepam lahko, da je po mnenju vprašanih managerjev kariera eno izmed gibal, ki usmerjajo prihodnjo aktivnost.

6.3.30 Pritožbe in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

Tudi pritožbe so eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na aktivnosti managerjev. Da bi ugotovila, kakšno je stanje na tem področju, so managerji odgovarjali dvoje: prvič, ali so v preteklem letu prejeli kakšno pritožbo od sodelavcev na račun svojega dela ter drugič, kako pritožba vpliva na njihovo prihodnjo aktivnost. Odgovori so prikazani v spodnji preglednici.

Preglednica 36: Pritožbe s strani sodelavcev in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

Pritožba	Število managerjev	%		
Da	31	47,7		
Ne	34	52,3		
Skupaj	65	100,0		
Sprememba aktivnosti	Število managerjev	%		
Ista aktivnost	3	4,6	Stara	45,5
Okrepitev obstoječe aktivnosti	12	18,5		
Isto kot zdaj z manjšo intenziteto	0	0,0		
Nov način dela z isto intenziteto	3	4,6	Nova	54,6
Nov način dela z večjo intenziteto	15	23,1		
Nov način dela z manjšo intenziteto	0	0,0		
Neodgovorjeno	32	49,2	Neodg.	49,2
Skupaj	65	100,0		100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

52,3 % vprašanih zasavskih managerjev v preteklem letu ni prejelo pritožbe od svojih sodelavcev, 47,7 % pa je pritožbo prejelo.

Izmed vprašanih managerjev v Zasavju, ki so prejeli pritožbo na račun svojega dela, je največ managerjev spremenilo prihodnjo aktivnost (54,6 %), 45,5 % pa je ohranilo enako aktivnost.

V Analizi 24 (Priloga 2) je prikazan tudi izračun χ^2 , ki kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo sprejeti v primeru, ko se nanaša na število vprašanih, ki so prejeli pritožbe. Delež tistih, ki so prejeli pritožbe, je približno enak deležu tistih, ki pritožb

niso prejeli. Izračunan χ^2 16,90, ki se nanaša na spremembo aktivnosti po prejemu pritožbe, je večji od priporočene vrednosti, ki znaša 5,99 pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Na osnovi χ^2 preizkusa lahko tako sklepam, da je delež tistih, ki so ohranili staro aktivnost, in tistih, ki so se zaradi prejema pritožbe odločili za novo, različen.

6.3.31 Delovni pogoji in ugled v okolici in njun vpliv na prihodnjo aktivnost

Na aktivnost managerjev vplivajo tudi boljši delovni pogoji ter ugled managerja v okolici. Vprašani so tako najprej odgovarjali na vprašanje, kako boljši delovni pogoji (konkretno preureditev pisarne) vplivajo na njihovo prihodnjo aktivnost (ali spremenijo smer in intenziteto prihodnje aktivnosti), nato pa še na vprašanje, kako zmanjšan ugled (izbruh afere) vpliva na smer in intenziteto prihodnje aktivnosti. Odgovori so združeni v že znane kategorije stara, nova in ostalo ter prikazani v spodnji preglednici.

Preglednica 37: Delovni pogoji ter ugled ter njun vpliv na prihodnjo aktivnost

Boljši delovni pogoji	Število managerjev	%		
Ista aktivnost	41	63,1	STARA	77,0
Okrepitev obstoječe aktivnosti	9	13,8		
Isto kot zdaj z manjšo intenziteto	0	0,0		
Nov način dela z isto intenziteto	2	3,1	NOVA	21,5
Nov način dela z večjo intenziteto	11	16,9		
Nov način dela z manjšo intenziteto	1	1,5		
Ostalo	1	1,5	OSTALO	1,5
Skupaj	65	100,0		100,0
Zmanjšan ugled	Število managerjev	%		
Ista aktivnost	19	29,2	STARA	52,2
Okrepitev obstoječe aktivnosti	14	21,5		
Isto kot zdaj z manjšo intenziteto	1	1,5		
Nov način dela z isto intenziteto	6	9,2	NOVA	44,6
Nov način dela z večjo intenziteto	21	32,3		
Nov način dela z manjšo intenziteto	2	3,1		
Ostalo	2	3,1	OSTALO	3,1
Skupaj	65	100,0		100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Kar 76,9 % vprašanih managerjev meni, da bi spremenili svojo prihodnjo aktivnost v primeru boljših delovnih pogojev, 21,5 % pa je takih, ki je ne bi.

52,2 % vprašanih meni, da bi spremenili svojo prihodnjo aktivnost v primeru manjšega ugleda, takih, ki je ne bi spremenili, 44,6 %.

Pri opciji »ostalo« bi se dva managerja odločila za umik s položaja.

V Analizi 25 in 26 (Priloga 2) je prikazan tudi izračun χ^2 , ki kaže, da moram postavljeno ničelno hipotezo zavrniti, saj je njegova izračunana vrednost 59,66 za boljše delovne pogoje precej večja od priporočene meje 5,99, do katere lahko ničelno hipotezo še sprejemem pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05. Na osnovi χ^2 preizkusa lahko tako sklepam, da je delež tistih, ki so ohranili staro aktivnost, in tistih, ki so se v primeru boljših delovnih pogojev odločili za novo, različen. Podobno lahko

sklepam v primeru zmanjšane uglede, ko lahko ničelno hipotezo tudi zavrnem, saj znaša izračunana vrednost 27,44 in je večja od mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 5,99 (Priloga 2 – Analiza 26).

6.3.32 Časovni prejem nagrade

V Preglednici 38 je prikazano, v katerem primeru časovni prejem nagrade vpliva na managerjevo prihodnjo aktivnost: v primeru takojšnjega prejema nagrade po opravljenem delu, v primeru prejema ob posebni priložnosti, ne vpliva ali ostalo.

Preglednica 38: Časovni prejem nagrade

Časovni prejem	Število managerjev	%
Takoj po opravljenem delu	35	53,8
Ob posebni priložnosti	13	20,0
Nagrada ne vpliva na aktivnost	16	24,6
Ostalo	1	1,5
Skupaj	65	100,0

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

53,8 % vprašanih meni, da nagrada najbolj vpliva na njihovo prihodnjo aktivnost v primeru, da jo prejmejo takoj po opravljenem delu.

24,6 % jih meni, da nagrada ne vpliva na prihodnjo aktivnost. 20 % vprašanih je prepričanih, da nagrada najbolj vpliva na prihodnjo aktivnost v primeru, da jo prejmejo ob posebni priložnosti, kot je zaključek leta, jubilej itn.

6.4 Ugotovitve

V nadaljevanju so prikazane glavne ugotovitve, ki se nanašajo na izvedeno raziskavo.

Preglednica 39: Zbirni prikaz ugotovitev

številka ugotovitve	ugotovitev
1	Plače vplivajo na aktivnost vprašanih zasavskih managerjev.
2	Najpogosteje uporabljen kriterij za ocenjevanje uspešnosti managerjev, ki so sodelovali v raziskavi, je dobiček.
3	Plača več kot polovice vprašanih managerjev se ne spremeni v primeru večje uspešnosti.
4	Denarne nagrade ne spremenijo prihodnje aktivnosti vprašanih managerjev. Izmed nedenarnih nagrad imajo darila umetniške vrednosti in potovanja največji vpliv na prihodnjo aktivnost vprašanih.
5	Med kratkoročnimi spodbudami ima udeležba pri dobičku največji vpliv na aktivnost vprašanih, med dolgoročnimi pa nagrade v obliki delnic.
6	Med ugodnostmi iz zaposlitve imajo plačila za čas odsotnosti največji vpliv na aktivnost vprašanih, med posebnimi ugodnostmi pa uporaba službenega vozila v zasebne namene.
7	Po prejemu pohvale skoraj 70 % vprašanih ne bi spreminjalo obstoječe aktivnosti, po prejemu graje pa bi 63 % vprašanih spremenilo obstoječo aktivnost.
8	Rešitev in zaostrovanje spora vplivata na prihodnjo aktivnost vprašanih managerjev, in sicer spremenita obstoječo aktivnost.
9	Sodelovanje s podrejenimi in skupno reševanje problemov ohranita obstoječo aktivnost in nimata vpliva na prihodnjo aktivnost.
10	Zasavskim managerjem je od različnih oblik izobraževanja v največji meri omogočeno obiskovanje krajših seminarjev.
11	Inovacije ne vplivajo na prihodnjo aktivnost vprašanih zasavskih managerjev.
12	Kariera vpliva na prihodnjo aktivnost vprašanih zasavskih managerjev.
13	Pritožbe s strani sodelavcev vplivajo na delo managerjev – spremenijo prihodnjo aktivnost.
14	Boljši delovni pogoji ter ugled managerja v ožji in širši okolici ter samem podjetju ne vplivajo na prihodnjo aktivnost vprašanih zasavskih managerjev.
15	Nagrada ima vpliv na prihodnjo aktivnost zasavskih managerjev v primeru, da jo prejmejo takoj po opravljenem delu.

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Preglednica 40: Zbirni prikaz hipotez, ki sem jih potrdila

številka hipoteze	hipoteza
1	Med različnimi starostnimi skupinami managerjev ni statistično značilnih razlik glede na spremembo aktivnosti zaradi višje plače.
2	Moški se statistično značilno ne razlikujejo od žensk glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.
3	Med managerji s srednjo, višjo, visoko, univerzitetno izobrazbo in magistri oz. doktorji znanosti ne obstajajo statistično značilne razlike glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.
4	Med managerji iz vrhnjega, srednjega in 1. linije managementa ne obstajajo statistično značilne razlike glede spremembe aktivnosti zaradi višje plače.

Vir: Rezultati raziskave »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«.

Plače po mnenju vprašanih managerjev vplivajo na njihovo aktivnost.

Denarne nagrade po njihovem mnenju ne sodijo med gibalna aktivnosti, saj ne vplivajo na njihovo prihodnjo aktivnost. To potrjuje teorijo, ki pravi, da denar hitro zapravimo in tako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh prejeli, zato managerjem ne prinesejo večje vrednosti.

Nedenarne nagrade so v nasprotju z denarnimi gibalno, ki po mnenju vprašanih vplivajo na njihovo aktivnost. Največji vpliv na aktivnost imajo darila umetniške vrednosti in potovanja. Skladno s teorijo na aktivnost vprašanih vplivajo tudi možnost izobraževanja, možnost napredovanja, javna pohvala, stalnost zaposlitve, ugled podjetja, uspeh podjetja, bolj zanimivo delo, boljši delovni pogoji ter boljši medsebojni odnosi.

Vidimo tudi, da ima med **kratkoročnimi spodbudami** udeležba pri dobičku največji vpliv na aktivnost vprašanih managerjev. Že v uvodnih poglavjih smo ugotovili, da Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev priporočajo izplačilo deleža pri dobičku (v gotovini ali delnicah) ter da tovrsten način nagrajevanja narašča tudi v Sloveniji. Med **dolgoročnimi spodbudami** pa to velja za nagrade v obliki delnic. V Preglednici 2 lahko vidimo, da med spodbudami, ki so jih bili deležni slovenski managerji v letih 1998 – 2002, narašča odstotek pri nakupu delnic podjetja, ki je leta 1998 znašal 0 %, leta 1999 7,4 %, leta 2000 7,1 %, leta 2001 24 %, v letu 2002 pa že 29 %.

Plačila za čas odsotnosti z dela imajo med **ugodnostmi iz zaposlitve** po mnenju vprašanih največji vpliv na njihovo aktivnost, med **posebnimi ugodnostmi** pa je to uporaba službenega vozila v zasebne namene. V raziskavi, ki je bila izvedena v slovenskem prostoru, je bilo ugotovljeno, da med dodatnimi ugodnostimi, ki so jih deležni slovenski managerji, prevladuje uporaba službenega vozila (leta 1998 so to ugodnost nudila vsa v anketo zajeta podjetja, leta 2002 se je odstotek zmanjšal na 97,6), torej je to gibalno, ki je na voljo slovenskim managerjem. Na osnovi raziskave je slovenskim managerjem prav tako omogočeno plačilo za čas odsotnosti z dela.

Pohvala po mnenju vprašanih nima vpliva na njihovo prihodnjo aktivnost, medtem ko **graja** na njihovo prihodnjo aktivnost vpliva. To je deloma nasprotujoče z ugotovitvami Jurmana (glej poglavje 2.5.), ki pravi, da so raziskovanja pokazala, da tako pohvala kot graja sodita med gibalno aktivnosti.

Kot gibalno aktivnosti vprašanih managerjev lahko omenimo tudi rešitev in zaostrovanje **spora**, kar je skladno z raziskavami, ki jih omenja Jurman. V nasprotju z raziskavami, ki jih omenja, pa sodelovanje ni gibalno aktivnosti vprašanih zasavskih managerjev.

Omenim lahko še dve gibalni, ki sta tudi v teoriji omenjani kot gibalno aktivnosti in imata po mnenju vprašanih vpliv tudi na njihovo aktivnost: to sta **kariera** in **pritožbe** s strani sodelavcev. Nasprotno pa **inovacije** ter **ugled managerja** ne vplivajo na prihodnjo aktivnost vprašanih.

Uspešnost managerjev se v večini primerov ocenjuje z ustvarjenim dobičkom, kar je tudi v literaturi najpogostejše uporabljen kriterij za ocenjevanje njihove uspešnosti.

7 SKLEP

Številni domači in tuji teoretiki so dolgo časa predvidevali, da je za človekovo aktivnost ključnega pomena motivacija. Dejstvo pa je, da je motivacija proces, ki poteka v neki osebi že od rojstva in tako nanjo ne moremo neposredno vplivati. Motivacija usmerja človekove sposobnosti in znanja k aktivnostim, te pa vodijo do ciljev. Motivacija skupaj s sposobnostmi in znanjem vpliva na aktivnost, ki jo lahko spodbudimo z različnimi dejavniki.

Nagrajevanje managerjev je tema, ki v javnih medijih sproža živahne razprave, njihove plače pa so v našem okolju še vedno precej prikrite. **Plače** managerjev so sestavljene iz fiksnega ter variabilnega dela, pri čemer se tudi pri nas poskušamo približati variabilnemu nagrajevanju v določenem odstotku od celotne plače.

Variabilni del plače se kaže v kratkoročnih in dolgoročnih spodbudah. **Kratkoročne spodbude** so vezane na krajša poslovna obdobja in denarna ter materialna izplačila, **dolgoročne** pa na lastniško povezanost managerja s podjetjem (nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic pod ugodnimi pogoji itn.). Med variabilni del plače lahko uvrstimo tudi **ugodnosti**, kjer ločimo ugodnosti iz zaposlitve ter posebne ugodnosti. Plače so tako lahko gibalo aktivnosti managerjev.

Na managerjevo aktivnost vpliva tudi možnost **napredovanja**. Skoraj vsak manager napreduje v karieri vsaj petkrat. Pomembno je tudi nadaljnje **izobraževanje**, saj managerji s tem kontinuirano pridobivajo znanje, z večjim znanjem pa lahko direktno vplivajo na svoje prihodnje aktivnosti. **Dobri delovni pogoji** so predpogoj za uspešno delo managerjev ter hkrati nagrada za dobre rezultate. Tudi **priznanje**, ki ga manager prejme za svoje delo, je lahko dejavnik, ki vpliva na njegovo prihodnjo aktivnost. **Stalnost dela** pa je dejavnik, ki lahko vpliva na prihodnjo aktivnost managerjev predvsem v kriznih razmerah.

V podjetjih pogosto uporabljajo tudi naslednje **nedenarne nagrade**, s katerimi skušajo vplivati na prihodnjo aktivnost managerjev: zlate ure, zlata pisala, različna umetniška darila, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke, knjige, prenosne telefone, računalnike za domačo uporabo in podobno.

Tudi **pohvala** deluje na managerja tako, da spodbudi njegovo prihodnjo aktivnost. Nasprotno pa je **graja** element, ki na prihodnjo aktivnost lahko vpliva pozitivno ali negativno.

Lahko rečemo, da skoraj ni družbe, organizacije ali skupine ljudi, v kateri bi se posamezniki harmonično dopolnjevali in v kateri **konfliktne situacije** ne bi bile prisotne. Konflikt je rezultat različnih interesov in ciljev posameznikov in skupin oziroma nasprotovanja in oviranja pri njihovem doseganju. Konflikti usmerjajo pozornost ljudi na probleme in jih spodbujajo k njihovem razreševanju. Konflikti vodijo do sprememb ter tako vplivajo na prihodnjo managerjevo aktivnost. Tudi **sodelovanje** s sodelavci pri reševanju problemov vodi do večje pripadnosti podjetju, izboljšuje medsebojne odnose v podjetju in vpliva na prihodnjo aktivnost.

Pri **karieri** je pomembno, kako manager doživlja svojo prihodnjo kariero. Kariera je torej sredstvo, ki usmerja prihodnjo aktivnost managerjev. Med dejavnike, ki vplivajo na managerjevo prihodnjo aktivnost, lahko uvrstimo tudi **inovacije, ugled, boljše medsebojne odnose, uspeh podjetja** ter **bolj zanimivo delo**.

V **Zasavski regiji**, v kateri sem s pomočjo raziskave ugotavljala vpliv plač na prihodnjo aktivnost managerjev, sem prišla do ugotovitve, da vprašani managerji menijo, da na njihovo aktivnost vplivajo predvsem naslednja gibala: plače, razne

nedenarne nagrade, graja, rešitev in zaostrovanje spora, kariera ter pritožbe s strani sodelavcev. Gibala, s katerimi po njihovem mnenju ne moremo vplivati na aktivnost, pa so: denarne nagrade, pohvala, sodelovanje s podrejenimi, inovacije ter ugled managerja v ožji in širši okolici.

Med kratkoročnimi spodbudami je vprašanim zasavskim managerjem najpomembnejša udeležba pri dobičku, med dolgoročnimi pa nagrade v obliki delnic. Med ugodnostmi iz zaposlitve vprašani managerji na prvo mesto postavljajo plačila za čas odsotnosti, med posebnimi ugodnostmi pa uporabo službenega vozila v zasebne namene.

Pod predpostavko, da bi se dejansko zgodilo tisto, kar managerji napovedujejo v svojih ocenah (ter ob nespremenjenem znanju in sposobnostih), sem z izvedeno raziskavo prišla do sklepa, da starost, spol, izobrazba in vrsta managementa verjetno niso občutljivi na višjo plačo kot gibalom sprožanja aktivnosti oziroma:

1. da starost verjetno ne vpliva na spremenjeno aktivnost vprašanih managerjev zaradi višje plače oz. da mlajši managerji niso bolj pripravljeni spremeniti aktivnost zaradi višje plače kot starejši managerji;
2. da spol verjetno ne vpliva na spremembo aktivnosti vprašanih managerjev zaradi višje plače oz. da moški niso bolj pripravljeni spremeniti aktivnost zaradi višje plače kot ženske;
3. da izobrazba verjetno ne vpliva na spremenjeno aktivnost managerjev zaradi višje plače oz. da tisti managerji z nižjo stopnjo izobrazbe niso bolj pripravljeni spremeniti aktivnost zaradi višje plače kot tisti z višjo stopnjo izobrazbe;
4. da raven managementa verjetno ne vpliva na spremenjeno aktivnost managerjev zaradi višje plače oz. da managerji iz vrst 1. linije managementa niso bolj pripravljeni spremeniti aktivnost zaradi višje plače kot tisti iz vrst vrhnjega managementa.

Raziskovalne predpostavke, ki sem jih opredelila pred samo raziskavo in so opredeljene v točki 6.2.2, moram tako zavreči.

Ugotovila sem tudi, da se plača zasavskih managerjev ne spremeni v primeru večje uspešnosti. Uspešnost managerjev se v večini primerov ocenjuje z ustvarjenim dobičkom. V primeru, da managerji prejmejo nagrado takoj po opravljenem delu, le-ta vpliva na njihovo prihodnjo aktivnost.

Ugotovitve ne veljajo za vsa zasavska podjetja, ampak le za proučevana podjetja.

Kot priporočilo lastnikom in vodstvu zasavskih podjetij lahko strnem, da naj z vidika spreminjanja prihodnje aktivnosti svojih managerjev razmišljajo predvsem v okviru

spreminjanja plač. V okviru plač je potrebno jasno določiti kriterije oz. določiti, v katerih primerih se plača poviša in v katerih zniža. Osnova za krmiljenje človekovih aktivnosti so namreč jasno opredeljeni cilji. Lastniki naj upoštevajo tudi različne nederarne nagrade, graje, dopustijo spore na delovnih mestih, kariero ter se zavedajo pomena pritožb sodelavcev ter s tem vsaj malo omilijo problem bega možganov iz Zasavja.

Magistrsko delo temelji na podatkih, pridobljenih na osnovi sestavljenega vprašalnika. Na podlagi rezultatov lahko lastnikom in vodstvu zasavskih podjetij predlagam zgornje priporočilo, za znanstveno utemeljitev takšnih ukrepov pa bodo potrebne dodatne raziskave. Vsako od omenjenih gibal aktivnosti bi bilo potrebno dodatno raziskati. Po izvedeni raziskavi sem ugotovila, da bi bilo pri vprašanih, ki so se nanašali na spremembo aktivnosti (da ali ne) zaradi višje plače, boljših delovnih pogojev, boljših medsebojnih odnosov, bolj zanimivega dela, možnosti izobraževanja in napredovanja, javne pohvale, stalnosti zaposlitve, raznih ugodnosti pri delu, uspeha podjetja in dobrih poslovnih rezultatov, smiselno vključiti smer (nespremenjena, nova) ter intenziteto (nespremenjena, večja, manjša) aktivnosti. Prav tako menim, da bi bilo smiselno razširiti področje vpliva plač na spremembo aktivnosti managerjev.

8 LITERATURA

1. Bierly III. Paul E., Christens Edward W., Kessler Eric H.: Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(2000), 6, str. 595 - 618.
2. Blanchard Kenneth, Johnson Spencer: *The one minute manager*. London: Fontana, 1983. 111 str.
3. Civi Emin: Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(2000), 4, str. 166 - 174.
4. Collison Chris, Parcell Geoff: *Učimo se leteti – Priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002. 203 str.
5. Čater Tomaž: Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo*, Maribor, 46(2000), 4, str. 505 - 520.
6. Čater Tomaž: Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB revija*, Ljubljana, 35(2001), 1, str.76 - 85.
7. De Cenzo A. David, Robbins P. Stephen: *Human Resource Management: Concepts and Practices*. 4 th ed. New York: John Wiley&Sons, 1994. 632 str.
8. Demarest Marc: *Understanding Knowledge Management*. Long Range Planning, Oxford, Pergamon, 30(1997), 3, str. 374-384.
9. Dess Gregory G., Picken Joseph C.: *Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance By Leveraging Their Human Capital*. American Management Association, 1999, str. 244.
10. Drucker Peter F.: *The New Society of Organizations*. Harvard Business Review, Boston, 9 - 10 (1992), str. 95 - 104.
11. Glas Miroslav: *Osebni dohodki poslovodnih delavcev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987. 97 str.
12. Goleman Daniel: *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1997. 360 str.
13. Hersey Paul, Blanchard Kenneth H.: *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 5 th ed. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall, 1988. 474 str.
14. Jerovšek Janez: *Industrijska sociologija*. Maribor: Založba Obzorja, 1972. 284 str.
15. Jurman Benjamin: *Človek in delo: Psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
16. Kajzer Štefan, Knez-Riedl Jožica: Na znanju temelječa teorija firme in management znanja. *Naše gospodarstvo*, Maribor, 47(2001), 1 - 2, str. 61 - 68.

17. Kostrevec Denis, Podbevšek Gorazd: Nagrajevanje uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, 2004. 62 str.
18. Krašovec Tone: Plače managerjev – miti in resnice. Vrhnika: Razum dr. Krašovec & Co., 2002. 193 str.
19. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
20. Lipičnik Bogdan: O motivaciji pri delu si velikokrat postavljamo napačna vprašanja. Finance, Ljubljana, 2003, 73, str. 17.
21. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
22. Merkač Marjana: Plače poslovnih delavcev. Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Ljubljana: Moderna organizacija, 1995. str. 375 - 399.
23. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
24. Možina Stane et al.: Usposabljanje za poslovanje in organiziranje dela. Kranj: Moderna organizacija, 1986. 280 str.
25. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
26. Nonaka Ikujiro, Hirotaka Takeuchi: The knowledge-creating company. Oxford: Oxford University Press, 1995. 284 str.
27. Ošlovnik Klavdija: Slovenska podjetja občutno premalo vlagajo v izobraževanje. Finance, Ljubljana, 2003, 105, str. 18.
28. Peklaj Robert: Odločilnih pet stopnic v karieri. Manager, Ljubljana, 1993, junij, str. 10-12.
29. Pervanje Milena: Izobraževanje in motivacija. Finance, Ljubljana, 2003, 164, str. 17 in 21.
30. Pervanje Milena: Razvoj kariere z izobraževanjem. Finance, Ljubljana, 2002, 186, str. 20.
31. Petrič Janez: Menedžerji so premalo ambiciozni. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 51, str. 39 - 40.
32. Petz Boris: Osnovne statistične metode za nematematičare. 4. izdanje. Jastrebarsko: Naklada Slap, 2002. 384 str.
33. Pinterič Mojca: Plače v Evropo pri stranskih vratih. Manager, Ljubljana, 1997, 6, str. 40.
34. Pogačnik Vid: Pojmovanje inteligentnosti. Radovljica: Didakta, 1995. 341 str.
35. Prašnikar Janez: Začarani krog plač. Finance, Ljubljana, 1996, 35, str. 2.
36. Prašnikar Janez, Ferligoj Anuška: Tveganje in managerske spodbude v obdobju prehoda v tržno gospodarstvo: primer slovenskih podjetij. V publikaciji: Popravitizacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana: GV, 1999, str. 273 - 296.

37. Pučko Danijel: Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. Organizacija, Kranj, 31(1998), 10, str. 557 - 565.
38. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 311 str.
39. Skyrme David J.: Knowledge Networking: Creating the Colaborative Enterprise. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 303 str.
40. Slovenske regije 2004: Kako zbuditi speče trnuljčice. Gospodarski vestnik, Ljubljana, september 2004, posebna izdaja, str. 51-54.
41. Steers Richard M.: Introduction to organizational behavior 2nd ed. Glenview (IL): Scott, Foresman and Co., 1984. 580 str.
42. Tobin Daniel.: The Knowledge-Enabled Organization: Moving From »Training« To »Learning« To Meet Business Goals. American Management Association, 1998, 214 str.
43. Zeni Janez: Urejanje plač na podjetniški način. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993, 15, str. 59.
44. Zupan Nada: Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV Založba, 2001. 304 str.
45. Zupan Nada: Plače in nagrajevanje managerjev v slovenskih podjetjih. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 1998, 1-2, str. 185-198.

9 VIRI

1. Anketna raziskava o delu in nagrajevanju članov nadzornih svetov. [URL: <http://www.zdruzenje-ns.si/>], oktober 2002.
2. Interno gradivo podjetja Hewitt Associates (Študija o plačah in drugih ugodnostih, 2002).
3. Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev (priporočilo za določitev plače in drugih sestavin pogodb o zaposlitvi managerjev) (Uradni list RS, št. 64/1997).

PRILOGE

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik _____ 1

Priloga 2: Statistična obdelava - X^2 preizkus _____ 9

Priloga 1: Vprašalnik

Spoštovani!

Sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, Magistrskega študija Poslovanje in organizacija, smeri Splošno poslovanje. Svoj študij želim zaključiti z izdelavo magistrskega dela z naslovom »Analiza vpliva plač na aktivnost managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih«, pri čemer vas naprošam za vašo pomoč. Prosim vas, da izpolnite spodnji vprašalnik v skladu z navodili pri posameznem vprašanju. Vprašalnik je anonimen.

Za sodelovanje se vam že vnaprej lepo zahvaljujem!

1. Starost (obkrožite):

- a) ☐ manj kot 30 let
- b) ☐ 30-40 let
- c) ☐ 40-50 let
- d) ☐ 50-60 let
- e) ☐ nad 60 let

2. Spol (obkrožite):

- a) ☐ moški
- b) ☐ ženska

3. Izobrazba (obkrožite):

- a. ☐ osnovna šola
- b. ☐ srednja poklicna
- c. ☐ srednja šola
- d. ☐ višja šola
- e. ☐ visoka šola
- f. ☐ univerzitetna izobrazba
- g. ☐ magisterij /doktorat

4. V katero raven managementa ste uvrščeni (obkrožite):

- a. ☐ vrhni management (generalni direktor, direktor sektorja, storitev, programa)
- b. ☐ srednja raven managementa (vodja obrata, izmene, projekta)
- c. ☐ prva linija managementa (manager manjšega oddelka, skupine, izmene)

5. V katerem izmed spodaj naštetih primerov bi bili pripravljeni spremeniti svojo aktivnost (obkrožite 1, 2 ali 3, kjer **1 pomeni nikoli**, **2 pomeni redko**, **3 pomeni pogosto**)?

	<i>nikoli</i>	<i>redko</i>	<i>pogosto</i>
a. višja plača	☐ 1	☐ 2	☐ 3
b. boljši delovni pogoji	☐ 1	☐ 2	☐ 3
c. boljši medsebojni odnosi	☐ 1	☐ 2	☐ 3
d. bolj zanimivo delo	☐ 1	☐ 2	☐ 3
e. možnost izobraževanja	☐ 1	☐ 2	☐ 3
f. možnost napredovanja	☐ 1	☐ 2	☐ 3
g. javna pohvala	☐ 1	☐ 2	☐ 3
h. stalnost zaposlitve	☐ 1	☐ 2	☐ 3
i. razne ugodnosti pri delu	☐ 1	☐ 2	☐ 3
j. uspeh podjetja in dobri poslovni rezultati	☐ 1	☐ 2	☐ 3

6. S katerim merilom se ocenjuje uspešnost vaših aktivnosti (obkrožite 1, 2 ali 3, kjer **1 pomeni nikoli**, **2 pomeni redko**, **3 pomeni pogosto**)?

	<i>nikoli</i>	<i>redko</i>	<i>pogosto</i>
a. ustvarjeni dobiček	☐ 1	☐ 2	☐ 3
b. tržni delež	☐ 1	☐ 2	☐ 3
c. zadovoljstvo kupcev	☐ 1	☐ 2	☐ 3
d. zadovoljstvo zaposlenih	☐ 1	☐ 2	☐ 3
e. kakovost izdelkov	☐ 1	☐ 2	☐ 3
f. inovativnost	☐ 1	☐ 2	☐ 3
g. ostalo (napišite)	☐ 1	☐ 2	☐ 3

7. Kaj se zgodi z vašo plačo, če je ugotovljeno, da ste pri svojem delu zelo uspešni (obkrožite)?

- a. ☐ se ne spremeni
b. ☐ se poviša
c. ☐ se zniža

8. Na kakšen način je nagrajena vaša uspešnost (obkrožite)?

- a. ☐ z gotovino
b. ☐ z delnicami
c. ☐ z boniteto
d. ☐ ostalo (napišite)

9. V primeru, da ste v lanskem letu prejeli kakšno denarno nagrado, prosim opišite, kako ste spremenili svojo aktivnost (obkrožite):

- a. ☐ še naprej sem delal(a) isto
b. ☐ svojo obstoječo aktivnost sem okrepil(a)
c. ☐ še naprej sem delal(a) kot do sedaj, le zmanjšal(a) bi intenziteto dela

- d. ☐ skušal(a) sem vpeljati nov način dela z isto intenziteto dela kot prej
- e. ☐ skušal(a) sem vpeljati nov način dela z večjo intenziteto dela kot prej
- f. ☐ skušal(a) sem vpeljati nov način dela z manjšo intenziteto dela kot prej
- g. ☐ ostalo (napišite)

10. V primeru, da bi dobili 100.000 SIT denarne nagrade, kakšen vpliv bi imela ta nagrada na vašo bodočo aktivnost (obkrožite)?

- a. ☐ še naprej bi delal(a) isto kot do sedaj
- b. ☐ svojo obstoječo aktivnost bi okrepil(a)
- c. ☐ še naprej bi delal(a) kot do sedaj, le zmanjšal(a) bi intenziteto dela
- d. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z isto intenziteto dela kot do sedaj
- e. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z večjo intenziteto dela kot do sedaj
- f. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z manjšo intenziteto dela kot do sedaj
- g. ☐ ostalo (napišite)

11. Za koliko bi se morala povišati vaša plača, da bi spremenili svojo aktivnost (prosim, napišite v %)?

%

12. Za katero izmed spodaj navedenih nedenarnih nagrad bi bili najbolj pripravljeni spremeniti svojo bodočo aktivnost (obkrožite 1, 2 ali 3, kjer **1 pomeni nikoli**, **2 pomeni redko**, **3 pomeni pogosto**)?

	<i>nikoli</i>	<i>redko</i>	<i>pogosto</i>
a. zlata ura, pisalo	☐ 1	☐ 2	☐ 3
b. darila umetniške vrednosti	☐ 1	☐ 2	☐ 3
c. potovanja	☐ 1	☐ 2	☐ 3
d. razkošne večerje/kosila	☐ 1	☐ 2	☐ 3
e. športni pripomočki	☐ 1	☐ 2	☐ 3
f. knjige	☐ 1	☐ 2	☐ 3
g. prenosni telefon	☐ 1	☐ 2	☐ 3
h. računalnik za domačo uporabo	☐ 1	☐ 2	☐ 3
i. ostalo(napišite)	☐ 1	☐ 2	☐ 3

13. Katere vrste kratkoročnih spodbud imajo največji vpliv na vašo aktivnost in ste tako pripravljeni spremeniti le-to (obkrožite najpomembnejšo)?

- a. ☐ udeležba na dobičku
- b. ☐ denarne premije
- c. ☐ nimajo posebnega vpliva na moje aktivnosti
- d. ☐ ostalo (napišite):

14. Katere vrste dolgoročnih spodbud imajo največji vpliv na vašo aktivnost in ste tako pripravljeni spremeniti le-to (obkrožite najpomembnejšo)?

- a. ☐ nagrade v obliki delnic

- b. ☐ možnost nakupa delnic podjetja pod ugodnejšimi pogoji
- c. ☐ nimajo posebnega vpliva na moje aktivnosti
- d. ☐ ostalo (napišite):

15. Katere vrste ugodnosti iz zaposlitev imajo največji vpliv na vašo aktivnost in ste tako pripravljeni spremeniti le-to (obkrožite najpomembnejšo)?

- a. ☐ plačilo za čas odsotnosti (plačan dopust, več dni dopusta, nadomestilo v primeru bolezni ali nesreče)
- b. ☐ razne ugodnosti in storitve kot so rekreacija, proizvodi podjetja po nižji ceni, brezplačni pravni nasveti, ugodni krediti itd.
- c. ☐ zdravstveno zavarovanje
- d. ☐ nezgodno in življenjsko zavarovanje
- e. ☐ ugodni programi upokojitve
- f. ☐ nagrade, ki niso vezane na rezultate (štipendije otrok, reprezentanca itd.)
- g. ☐ nimajo posebnega vpliva na moje aktivnosti

16. Katere vrste posebnih ugodnosti imajo največji vpliv na vašo aktivnost in ste tako pripravljeni spremeniti le-to (obkrožite najpomembnejšo)?

- a. ☐ razne dobrine, predvsem raba luksuznih dobrin, ki so v lasti podjetja (avto, polet z letalom v 1.razredu, stanovanje)
- b. ☐ uporaba službenega vozila v privatne namene
- c. ☐ zdravstveno zavarovanje nad standardom
- d. ☐ posebno ugodni programi upokojitve
- e. ☐ nagrade kot so kreditne kartice, plačilo raznih članarin v klubih itd.
- f. ☐ razkošna pisarna
- g. ☐ nimajo posebnega vpliva na moje aktivnosti

17. Ali so vam podeljena priznanja za uspešno delo(obkrožite)?

- a. ☐ da
- b. ☐ ne
- c. ☐ občasno

18. Katere vrste priznanj so vam dodeljena (obkrožite 1, 2 ali 3, kjer **1 pomeni nikoli**, **2 pomeni redko**, **3 pomeni pogosto**)?

- | | <i>nikoli</i> | <i>redko</i> | <i>pogosto</i> |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| a. redna priznanja | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| b. občasna priznanja za posebne dosežke | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| c. priznanja, na katera je vezana finančna nagrada | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| d. druga priznanja | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |

19. V primeru, da za svoje delo prejmete pohvalo (individualno ali skupinsko), kakšen vpliv ima na vašo aktivnost (obkrožite)?

- a. ☐ še naprej bi delal(a) isto kot do sedaj
- b. ☐ svojo obstoječo aktivnost bi okrepil(a)
- c. ☐ še naprej bi delal(a) kot do sedaj, le zmanjšal(a) bi intenziteto dela
- d. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z isto intenziteto dela kot do sedaj
- e. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z večjo intenziteto dela kot do sedaj
- f. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z manjšo intenziteto dela kot do sedaj
- g. ☐ ostalo (napišite)

20. V primeru, da za opravljeno delo prejmete grajo, kakšen vpliv ima na vaše bodoče aktivnosti (obkrožite)?

- a. ☐ še naprej bi delal(a) isto kot do sedaj
- b. ☐ svojo obstoječo aktivnost bi okrepil(a)
- c. ☐ še naprej bi delal(a) kot do sedaj, le zmanjšal(a) bi intenziteto dela
- d. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z isto intenziteto dela kot do sedaj
- e. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z večjo intenziteto dela kot do sedaj
- f. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z manjšo intenziteto dela kot do sedaj
- g. ☐ ostalo (napišite)

21. V primeru, da pridete v spor z vašimi podrejenimi (konfliktna situacija), kakšen vpliv ima rešitev oz. zaostrovanje spora na vašo aktivnost (obkrožite)?

Rešitev spora:

- a. ☐ še naprej bi delal(a) isto kot do sedaj
- b. ☐ svojo obstoječo aktivnost bi okrepil(a)
- c. ☐ še naprej bi delal(a) kot do sedaj, le zmanjšal(a) bi intenziteto dela
- d. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z isto intenziteto dela kot do sedaj
- e. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z večjo intenziteto dela kot do sedaj
- f. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z manjšo intenziteto dela kot do sedaj
- g. ☐ ostalo (napišite)

Zaostrovanje spora:

- a. ☐ še naprej bi delal(a) isto kot do sedaj
- b. ☐ svojo obstoječo aktivnost bi okrepil(a)
- c. ☐ še naprej bi delal(a) kot do sedaj, le zmanjšal(a) bi intenziteto dela
- d. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z isto intenziteto dela kot do sedaj
- e. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z večjo intenziteto dela kot do sedaj
- f. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z manjšo intenziteto dela kot do sedaj
- g. ☐ ostalo (napišite)

22. Ali vas sodelovanje s svojimi sodelavci pri reševanju zapletenih problemov spodbudi k večji aktivnosti in s tem dosežete večji učinek (obkrožite)?

- a. ☐ še naprej bi delal(a) isto kot do sedaj, saj sodelovanje in skupna pripadnost ne vpliva na moje delo
- b. ☐ svojo obstoječo aktivnost bi okrepil(a), saj sodelovanje in skupna pripadnost vpliva na moje delo, izboljša medsebojne odnose med sodelavci
- c. ☐ še naprej bi delal(a) kot do sedaj, le zmanjšal(a) bi intenziteto dela
- d. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z isto intenziteto dela kot do sedaj
- e. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z večjo intenziteto dela kot do sedaj
- f. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z manjšo intenziteto dela kot do sedaj
- g. ☐ ostalo (napišite)

23. Ali ste, če ste pri delu uspešni, nagrajeni z nadaljnim izobraževanjem (obkrožite)?

- a. ☐ da
- b. ☐ običajno, vendar ne vedno
- c. ☐ ne

24. Katere vrste izobraževanja so vam omogočene (obkrožite 1, 2 ali 3, kjer **1 pomeni nikoli**, **2 pomeni redko**, **3 pomeni pogosto**)?

- | | <i>nikoli</i> | <i>redko</i> | <i>pogosto</i> |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| a. neposredno na delovnem mestu | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| b. obiskovanje krajših seminarjev | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| c. obiskovanje daljših seminarjev | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| d. izredno šolanje | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 |
| e. ostalo (napišite) | | | |

25. Koliko inovacij ste predlagali sami v preteklem letu (obkrožite)?

- a. ☐ v preteklem letu nisem predlagal(a) nobene nove inovacije
- b. ☐ 1-5
- c. ☐ 5-10
- d. ☐ več kot 10

26. Kakšen vpliv so imele omenjene inovacije na vašo aktivnost (obkrožite)?

- a. ☐ še naprej bi delal(a) isto kot do sedaj
- b. ☐ svojo obstoječo aktivnost bi okrepil(a)
- c. ☐ še naprej bi delal(a) kot do sedaj, le zmanjšal(a) bi intenziteto dela
- d. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z isto intenziteto dela kot do sedaj
- e. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z večjo intenziteto dela kot do sedaj
- f. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z manjšo intenziteto dela kot do sedaj
- g. ☐ ostalo (napišite)

27. Ali se strinjate z naslednjo trditvijo: *Doživljanje kariere me spodbuja v ustrezno aktivnost, pri čemer ni pomembno, kako doživljam svojo preteklo kariero, temveč je bistvena prihodnja kariera* (obkrožite).

- a. ☐ trditev drži
b. ☐ trditev ne drži

28. Kateri cilji pri oblikovanju vaše kariere so za vas najpomembnejši? Prosim, da rangirate odgovore od 1 do 6, pri čemer je 1 najpomembnejši cilj, 6 pa najmanj pomemben (vpišite spodaj od 1 do 6, po črkah odgovorov)

- a. pomagati ugotoviti zmožnosti in odlike za moje sedanje in prihodnje delo
b. približati in združiti moje osebne cilje in cilje podjetja
c. razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne le navzgor
d. spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa niso napredovali
e. mi dati možnost, da razvijem sebe in svojo kariero
f. pridobiti vzajemne koristi za organizacijo, zame in zaposlene

1	
2	
3	
4	
5	
6	

29. Ali ste v preteklem letu prejeli kakšno pritožbo na račun svojega dela s strani vaših sodelavcev (obkrožite)?

- a. ☐ da
b. ☐ ne

30. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili pozitivno, kako ste spremenili svojo aktivnost v primeru pritožb (obkrožite)?

- a. ☐ kljub pritožbi sem še naprej delal(a) kot do prej
b. ☐ pritožbo sem upošteval(a) in spremenil(a) aktivnost – okreplil(a) obstoječo aktivnost
c. ☐ pritožbo sem upošteval(a) in še naprej delal(a) isto, vendar z manjšo intenziteto dela
d. ☐ pritožbo sem upošteval(a) in vpeljal(a) nov način dela z isto intenziteto dela kot do prej
e. ☐ pritožbo sem upošteval(a) in vpeljal(a) nov način dela z večjo intenziteto dela kot do prej

- f. ☐ pritožbo sem upošteval(a) in vpeljal(a) nov način dela z manjšo intenziteto dela kot do prej
- g. ☐ ostalo (napišite)

31. Recimo, da ste v preteklem letu preuredili svojo pisarno. Ali bi v takšnem primeru (boljši delovni pogoji) spremenili svojo prihodnjo aktivnost (obkrožite)?

- a. ☐ še naprej bi delal(a) isto kot do sedaj
- b. ☐ svojo obstoječo aktivnost bi okrepil(a)
- c. ☐ še naprej bi delal(a) kot do sedaj, le zmanjšal(a) bi intenziteto dela
- d. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z isto intenziteto dela kot do sedaj
- e. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z večjo intenziteto dela kot do sedaj
- f. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z manjšo intenziteto dela kot do sedaj
- g. ☐ ostalo (napišite)

32. Pri svojem delu dosegate velik ugled iz ožje in širše okolice ter iz podjetja. Kakšen vpliv bi imela afera, ki bi zmanjšala vaš ugled, na vašo bodočo aktivnost (obkrožite)?

- a. ☐ še naprej bi delal(a) isto kot do sedaj
- b. ☐ svojo obstoječo aktivnost bi okrepil(a)
- c. ☐ še naprej bi delal(a) kot do sedaj, le zmanjšal(a) bi intenziteto dela
- d. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z isto intenziteto dela kot do sedaj
- e. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z večjo intenziteto dela kot do sedaj
- f. ☐ skušal(a) bi vpeljati nov način dela z manjšo intenziteto dela kot do sedaj
- g. ☐ ostalo (napišite)

33. V katerem izmed spodaj navedenih primerov bi nagrada vplivala na vašo bodočo aktivnost (obkrožite)?

- a. ☐ v primeru, da nagrado prejmem takoj po opravljenem delu
- b. ☐ v primeru, da nagrado prejmem ob posebni priložnosti (npr. zaključek leta)
- c. ☐ nagrada sploh ne vpliva na mojo aktivnost
- d. ☐ ostalo (napišite)

Priloga 2: Statistična obdelava - χ^2 preizkus

Analiza 1: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi višje plače

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ne	9	32,5	-23,5	552,25	16,99231
da	56	32,5	23,5	552,25	16,99231
					33,9846

$\chi^2 = 33,98 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

Analiza 2: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi boljših medsebojnih odnosov

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ne	3	32,5	-29,5	870,25	26,77692
da	62	32,5	29,5	870,25	26,77692
					53,5538

$\chi^2 = 53,55 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

6

Analiza 3: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi boljših delovnih pogojev

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ne	4	32,5	-28,5	812,25	24,99231
da	61	32,5	28,5	812,25	24,99231
					49,9846

$\chi^2 = 49,98 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

Analiza 4: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi bolj zanimivega dela

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ne	5	32,5	-27,5	756,25	23,26923
da	60	32,5	27,5	756,25	23,26923
					46,5385

$\chi^2 = 46,54 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

Analiza 5: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi možnosti izobraževanja

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ne	9	32,5	-23,5	552,25	16,99231
da	56	32,5	23,5	552,25	16,99231
					33,9846

$\chi^2 = 33,98 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

Analiza 6: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi možnosti napredovanja

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ne	6	32,5	-26,5	702,25	21,60769
da	59	32,5	26,5	702,25	21,60769
					43,2154

$\chi^2 = 43,21 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

Analiza 7: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi javne pohvale

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ne	21	32,5	-11,5	132,25	4,069231
da	44	32,5	11,5	132,25	4,069231
					8,13846

$\chi^2 = 8,13 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

Analiza 8: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi stalnosti zaposlitve

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ne	9	32,5	-23,5	552,25	16,99231
da	56	32,5	23,5	552,25	16,99231
					33,9846

$\chi^2 = 33,98 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

Analiza 9: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi raznih ugodnosti pri delu

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ne	9	32,5	-23,5	552,25	16,99231
da	56	32,5	23,5	552,25	16,99231
					33,9846

$\chi^2 = 33,98 > \text{mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84}$

Analiza 10: Sprememba aktivnosti managerjev v nekaterih zasavskih podjetjih zaradi uspeha in dobrih poslovnih rezultatov

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ne	5	32,5	-27,5	756,25	23,26923
da	60	32,5	27,5	756,25	23,26923
					46,5385

$\chi^2 = 46,54 > \text{mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84}$

Analiza 11: Povezanost med starostjo managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače

Pričakovane frekvence

	ne	da	skupaj
do 30	0,8	5,2	6
31-40	2,1	12,9	15
41-50	3,7	23,3	27
51-60	1,8	11,2	13
nad 61	0,6	3,4	4
skupaj	9	56	65

Dejanske frekvence

	ne	da	skupaj
do 30	1	5	6
31-40	1	14	15
41-50	3	24	27
51-60	2	11	13
nad 61	2	2	4
skupaj	9	56	65

f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
1	0,8	0,2	0,04	0,05
5	5,2	-0,2	0,04	0,007692
1	2,1	-1,1	1,21	0,57619
14	12,9	1,1	1,21	0,093798
3	3,7	-0,7	0,49	0,132432
24	23,3	0,7	0,49	0,02103
2	1,8	0,2	0,04	0,022222
11	11,2	-0,2	0,04	0,003571
2	0,6	1,4	1,96	3,266667
2	3,4	-1,4	1,96	0,576471
				4,75007

upoštevajoč yatesovo korekcijo - zmanjšano za 0,5

$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
-0,3	0,09	0,1125
0,3	0,09	0,017308
-0,6	0,36	0,171429
0,6	0,36	0,027907
-0,2	0,04	0,010811
0,2	0,04	0,001717
-0,3	0,09	0,05
0,3	0,09	0,008036
0,9	0,81	1,35
-0,9	0,81	0,238235
		1,98794

$$\text{stopnja} = (5-1) \cdot (2-1) = 4$$

$\chi^2 = 1,98 < \text{mejne vrednosti pri 4 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti } 0,05, \text{ ki znaša } 9,49$

Analiza 12: Povezanost med spolom managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače

Pričakovane frekvence

	ne	da	skupaj
moški	6,9	43,1	50
ženski	2,1	12,9	15
skupaj	9	56	65

Dejanske frekvence

	ne	da	skupaj
moški	7	43	50
ženski	2	13	15
skupaj	9	56	65

f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
7	6,9	0,1	0,01	0,001449
43	43,1	-0,1	0,01	0,000232
2	2,1	-0,1	0,01	0,004762
13	12,9	0,1	0,01	<u>0,000775</u>
				0,00722

upoštevajoč yatesovo korekcijo - zmanjšano za 0,5

$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
-0,4	0,16	0,023188
0,4	0,16	0,003712
0,4	0,16	0,07619
-0,4	0,16	<u>0,012403</u>
		0,11549

$$\text{stopnja} = (2-1) * (2-1) = 1$$

$\chi^2 = 0,11 < \text{mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84}$

Analiza 13: Povezanost med stopnjo izobrazbe managerjev in spremembo aktivnosti zaradi višje plače

Pričakovane frekvence

	ne	da	skupaj
srednja	0,8	5,2	6
višja	1,7	10,3	12
visoka	2,1	12,9	15
univ.	3,3	20,7	24
mag/dr	1,1	6,9	8
skupaj	9	56	65

Dejanske frekvence

	ne	da	skupaj
srednja	0	6	6
višja	2	10	12
visoka	2	13	15
univ.	5	19	24
mag/dr	0	8	8
skupaj	9	56	65

f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
0	0,8	-0,8	0,64	0,8
6	5,2	0,8	0,64	0,123077
2	1,7	0,3	0,09	0,052941
10	10,3	-0,3	0,09	0,008738
2	2,1	-0,1	0,01	0,004762
13	12,9	0,1	0,01	0,000775
5	3,3	1,7	2,89	0,875758
19	20,7	-1,7	2,89	0,139614
0	1,1	-1,1	1,21	1,1
8	6,9	1,1	1,21	0,175362
			3,28103	

$$\text{stopnja} = (5-1) \cdot (2-1) = 4$$

upoštevajoč yatesovo korekcijo - zmanjšano za 0,5

$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
-0,3	0,09	0,1125
0,3	0,09	0,017308
-0,2	0,04	0,023529
0,2	0,04	0,003883
0,4	0,16	0,07619
-0,4	0,16	0,012403
1,2	1,44	0,436364
-1,2	1,44	0,069565
-0,6	0,36	0,327273
0,6	0,36	0,052174
		1,13119

$\chi^2 = 1,13 < \text{mejne vrednosti pri 4 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 9,49}$

Analiza 14: Povezanost med ravno managementa in spremembo aktivnosti zaradi višje plače

Pričakovane frekvence

	ne	da	skupaj
vrhnji	4,3	26,7	31
srednji	3,6	22,4	26
1.linija	1,1	6,9	8
skupaj	9	56	65

Dejanske frekvence

	ne	da	skupaj
vrhnji	5	26	31
srednji	3	23	26
1.linija	1	7	8
skupaj	9	56	65

f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
5	4,3	0,7	0,49	0,113953
26	26,7	-0,7	0,49	0,018352
3	3,6	-0,6	0,36	0,1
23	22,4	0,6	0,36	0,016071
1	1,1	-0,1	0,01	0,009091
7	6,9	0,1	0,01	<u>0,001449</u>
			0,25892	

upoštevajoč yatesovo korekcijo - zmanjšano za 0,5

$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
0,2	0,04	0,009302
-0,2	0,04	0,001498
-0,1	0,01	0,002778
0,1	0,01	0,000446
0,4	0,16	0,145455
-0,4	0,16	<u>0,023188</u>
		0,18267

$$\text{stopnja} = (3-1) \cdot (2-1) = 2$$

$\chi^2 = 0,18 < \text{mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti } 0,05, \text{ ki znaša } 5,99$

Analiza 15: Denarne nagrade in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ista	31	21,6	9,4	88,36	4,090741
nova	11	21,6	-10,6	112,36	5,201852
ostalo	23	21,6	1,4	1,96	0,090741
					9,383333

$\chi^2 = 9,38 >$ mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 5,99

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ista	52	21,6	30,4	924,16	42,78519
nova	12	21,6	-9,6	92,16	4,266667
ostalo	1	21,6	-20,6	424,36	19,6463
					66,69815

$\chi^2 = 66,70 >$ mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 5,99

Analiza 16: Nedenarne nagrade in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

ura	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	41	32,5	8,5	72,25	2,223077
DA	24	32,5	-8,5	72,25	2,223077
					4,446154

$\chi^2 = 4,45 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

umetnina	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	32	32,5	-0,5	0,25	0,007692
DA	33	32,5	0,5	0,25	0,007692
					0,015385

$\chi^2 = 0,015 <$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

potovanje	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	25	32,5	-7,5	56,25	1,730769
DA	40	32,5	7,5	56,25	1,730769
					3,461538

$\chi^2 = 3,46 <$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

večerja	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	53	32,5	20,5	420,25	12,93077
DA	12	32,5	-20,5	420,25	12,93077
					25,86154

$\chi^2 = 25,86 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

šport	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	40	32,5	7,5	56,25	1,730769
DA	25	32,5	-7,5	56,25	1,730769
					3,461538

$\chi^2 = 3,46 <$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

knjige	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	44	32,5	11,5	132,25	4,069231
DA	21	32,5	-11,5	132,25	4,069231
					8,138462

$\chi^2 = 8,13 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

gsm	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	41	32,5	8,5	72,25	2,223077
DA	24	32,5	-8,5	72,25	2,223077
					4,446154

$\chi^2 = 4,45 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

račun.	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	34	32,5	1,5	2,25	0,069231
DA	31	32,5	-1,5	2,25	0,069231
					0,138462

$\chi^2 = 0,13 <$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

Analiza 17: Priznanja in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	33	32,5	0,5	0,25	0,007692
DA	32	32,5	-0,5	0,25	0,007692
					0,015385

$\chi^2 = 0,01 <$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

redna	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	49	32,5	16,5	272,25	8,376923
DA	16	32,5	-16,5	272,25	8,376923
					16,75385

$\chi^2 = 16,75 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

občasna	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	42	32,5	9,5	90,25	2,776923
DA	23	32,5	-9,5	90,25	2,776923
					5,553846

$\chi^2 = 5,55 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

finančna	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	50	32,5	17,5	306,25	9,423077
DA	15	32,5	-17,5	306,25	9,423077
					18,84615

$\chi^2 = 18,85 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

druga	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	49	32,5	16,5	272,25	8,376923
DA	16	32,5	-16,5	272,25	8,376923
					16,75385

$\chi^2 = 16,75 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

Analiza 18: Pohvala in graja in njun vpliv na prihodnjo aktivnost

Pohvala	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ista	45	21,6	23,4	547,56	25,35
nova	20	21,6	-1,6	2,56	0,118519
ostalo	0	21,6	-21,6	466,56	<u>21,60000</u>
					47,06852

$\chi^2 = 47,07 >$ mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 5,99

Graja	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ista	21	21,6	-0,6	0,36	0,016667
nova	41	21,6	19,4	376,36	17,42407
ostalo	3	21,6	-18,6	345,96	<u>16,01667</u>
					33,45741

$\chi^2 = 33,46 >$ mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 5,99

Analiza 19: Spor s sodelavci in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost

Rešitev	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ista	22	21,6	0,4	0,16	0,007407
nova	42	21,6	20,4	416,16	19,26667
ostalo	1	21,6	-20,6	424,36	<u>19,6463</u>
					38,92037

$\chi^2 = 38,92 >$ mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 5,99

Zaostrovanje	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ista	24	21,6	2,4	5,76	0,266667
nova	40	21,6	18,4	338,56	15,67407
ostalo	1	21,6	-20,6	424,36	<u>19,6463</u>
					35,58704

$\chi^2 = 35,59 >$ mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 5,99

Analiza 20: Sodelavanje s sodelavci in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ista	51	21,6	29,4	864,36	40,01667
nova	14	21,6	-7,6	57,76	2,674074
ostalo	0	21,6	-21,6	466,56	21,60000
					64,29074

$\chi^2 = 64,29 >$ mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 5,99

Analiza 21: Izobraževanje in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	9	32,5	-23,5	552,25	16,99231
DA	56	32,5	23,5	552,25	16,99231
					33,98462

$\chi^2 = 33,98 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

na dm	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	14	32,5	-18,5	342,25	10,53077
DA	51	32,5	18,5	342,25	10,53077
					21,06154

$\chi^2 = 21,06 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

krajši sem	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	1	32,5	-31,5	992,25	30,53077
DA	64	32,5	31,5	992,25	30,53077
					61,06154

$\chi^2 = 61,06 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

daljši sem	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	22	32,5	-10,5	110,25	3,392308
DA	43	32,5	10,5	110,25	3,392308
					6,784615

$\chi^2 = 6,78 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

izredno	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	43	32,5	10,5	110,25	3,392308
DA	22	32,5	-10,5	110,25	3,392308
					6,784615

$\chi^2 = 6,78 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

Analiza 22: Inovacije in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ista	32	19,3	12,7	161,29	8,356995
nova	16	19,3	-3,3	10,89	0,564249
ostalo	10	19,3	-9,3	86,49	4,481347
					13,40259

$\chi^2 = 13,4 >$ mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 5,99

Analiza 23: Kariera in njen vpliv na prihodnjo aktivnost

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	22	32,5	-10,5	110,25	3,392308
DA	43	32,5	10,5	110,25	3,392308
					6,784615

$\chi^2 = 6,78 >$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

Σ

Analiza 24: Pritožbe in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
NE	34	32,5	1,5	2,25	0,069231
DA	31	32,5	-1,5	2,25	0,069231
					0,138462

$\chi^2 = 0,13 <$ mejne vrednosti pri 1 stopnji prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 3,84

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ista	15	11	4	16	1,454545
nova	18	11	7	49	4,454545
ostalo	0	11	-11	121	11,00000
					16,90909

$\chi^2 = 16,9 >$ mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 5,99

Analiza 25: Boljši delovni pogoji in njihov vpliv na prihodnjo aktivnost

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ista	50	21,6	28,4	806,56	37,34074
nova	14	21,6	-7,6	57,76	2,674074
ostalo	1	21,6	-20,6	424,36	19,64630
					59,66111

$\chi^2 = 59,66 >$ mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 5,99

Analiza 26: Zmanjšan ugled in njegov vpliv na prihodnjo aktivnost

	f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
ista	34	21,6	12,4	153,76	7,118519
nova	29	21,6	7,4	54,76	2,535185
ostalo	2	21,6	-19,6	384,16	17,78519
					27,43889

$\chi^2 = 27,44 >$ mejne vrednosti pri 2 stopnjah prostosti in stopnji značilnosti 0,05, ki znaša 5,99

Legenda:

f_0	dejanska frekvenca
f_t	pričakovana frekvenca
χ^2	chi kvadrat