

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**SISTEM NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V
POVEZAVI S POSLOVNO USPEŠNOSTJO
PODJETJA X**

Ljubljana, september 2005

MAJA STOPAJNIK

IZJAVA

Študentka *Maja Stopajnik* izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, september 2005

Podpis: _____

KAZALO

1. Uvod	1
1.1. Namen magistrskega dela.....	3
1.2. Cilj magistrskega del.....	4
1.3. Metodologija dela.....	4
1.4. Struktura magistrskega dela.....	5
2. Splošno o nagrajevanju in motivaciji zaposlenih.....	6
2.1. Motivacija in motivacijske teorije.....	6
2.1.1. Opredelitev potreb in motivov	7
2.1.2. Motivacijske teorije in motivacijski dejavniki.....	9
2.1.3. Motivacija in plače.....	14
2.2. Opredelitev zadovoljstva zaposlenih.....	17
2.3. Nagrajevanje zaposlenih.....	19
2.3.1. Finančno nagrajevanje.....	20
2.3.2. Nefinančno nagrajevanje.....	22
2.4. Nagrajevanje zaposlenih kot motivacijski inštrument	22
3. Načini nagrajevanja po uspešnosti	25
3.1. Individualna delovna uspešnost	26
3.1.1. Nagrajevanje prodajalcev	27
3.1.2. Nagrajevanje managerjev.....	29
3.1.3. Nagrajevanje strokovnjakov.....	31
3.2. Delovna uspešnost skupine	32
3.2.1. Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov	33
3.2.2. Nagrade za dosežene poslovne cilje.....	33
3.2.3. Udeležba zaposlenih v delitvi dobička (profit-sharring)	34
4. Nova načela nagrajevanja za doseganje uspešnosti v podjetju X.....	35
4.1. Osnovne značilnosti podjetja X in njegovih kriterijev uspešnosti	36
4.2. Določitev koncepta sistema zagotavljanja uspešnosti v podjetju X.....	38
4.3. Opredelitev področji in elementov interne empirične raziskave o motivaciji in nagrajevanju	43
4.3.1. Opredelitev predmeta in ciljev raziskave	43
4.3.2. Sestava in struktura vprašalnika ter anketirani vzorec.....	45
4.3.3. Ključna spoznanja analize interne raziskave	47
4.4. Motivacijski model podjetja X	58
5. Oblikovanje sistema nagrajevanja v podjetju X.....	60
5.1. Oblike in značilnosti posameznih vrst nagrajevanja	62
5.1.1. Nagrajevanje zaposlenih skupine A	62
5.1.1.1. Osebni poslovni cilji	63
5.1.1.2. Individualni razvojni plan	64
5.1.1.3. Ocenjevanje relativnega prispevka zaposlenega.....	66
5.1.1.4. Določitev »proračuna« poslovnih enot	67

5.1.1.5.	Določitev »proračuna« poslovnih enot	67
5.1.1.6.	Izračun potencialnega izplačila nagrade in izplačilo	68
5.1.2.	Nagrajevanje zaposlenih skupine B	69
5.1.2.1.	Kriteriji primernosti	70
5.1.2.2.	Oblikovanje letnega in kvartalnega prodajnega plana	71
5.1.2.3.	Uresničevanje prodajnega plana, njegovo spremljanje	74
5.1.2.4.	Ocenjevanje rezultatov in izračun prodajnega bonusa	76
5.1.3.	Nagrajevanje zaposlenih skupine C	77
5.1.3.1.	Ocena primernosti	77
5.1.3.2.	Oblikovanje letnega poslovnega plana	78
5.1.3.3.	Uresničevanje in spremljanje poslovnega plana	79
5.1.3.4.	Ocenjevanje rezultatov in izračun tehnično-storitvenega bonusa	79
5.2.	Zadovoljstvo zaposlenih	80
5.3.	Predlogi za povečanje učinkovitosti sistema nagrajevanja in motiviranja.....	83
5.4.	Osnovne karakteristike integriranosti sistema nagrajevanja v organizacijsko strukturo podjetja X	88
6.	SKLEP	91
	LITERATURA.....	93
	VIRI	96
	PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Različni načini nagrajevanja in njihovi učinki.....	24
Tabela 2: Prikaz povezav med znanjem in vplivom na prodajo pri določanju osnovne plače zaposlenega.....	28
Tabela 3: Glavne prednosti delniške in gotovinske sheme.....	35
Tabela 4: Povprečne ocene pomembnosti dejavnikov dela.....	50
Tabela 5: Povprečne ocene vzpodbudnosti dejavnikov nagrajevanja.....	53
Tabela 6: Rangirani dejavniki nagrajevanja in pripadajoče vrzeli med dejanskim in pričakovanim stanjem, glede na percepcijo zaposlenih podjetja X.....	55
Tabela 7: Rangirani dejavniki dela in pripadajoče vrzeli med dejanskim in pričakovanim stanjem, glede na percepcijo zaposlenih podjetja X.....	57
Tabela 8: Vrzeli med dejanskim in pričakovanim stanjem, glede na percepcijo zaposlenih podjetja X.....	82

KAZALO SLIK

Slika 1: Mehanizem motiviranja	7
Slika 2: Motivacijski krog	9
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu	10
Slika 4: Povezava med ERG, dvofaktorsko teorijo in teorijo potreb.....	11
Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	13
Slika 6: Trikotnik pravičnosti.....	17
Slika 7: Elementi zadovoljstva zaposlenih.....	19
Slika 8: Plačilna piramida.....	20
Slika 9: Konkurenčne prednosti podjetja X.....	37
Slika 10: Model zagotavljanja uspešnosti.....	39
Slika 11: McKinsey model 7-S.....	40
Slika 12: Struktura moškega in ženskega dela vzorca po starostnih razredih.....	46
Slika 13: Pomembnost dejavnikov dela.....	48
Slika 14: Prioritetna lestvica dejavnikov dela.....	49
Slika 15: Prikaz prioriternih lestvic dejavnikov dela glede na skupino zaposlenih.....	51
Slika 16: Povprečne ocene pomembnosti vrst nagrajevanja.....	52
Slika 17: Prioritetna lestvica vrst nagrajevanja.....	53
Slika 18: Prioritetne lestvice vrst nagrajevanja glede na skupino zaposlenih.....	54
Slika 19: Prioritetni lestvici dejavnikov dela glede na spol.....	56
Slika 20: Motivacijski krog podjetja X.....	59
Slika 21: Postavljanje ciljev posameznika.....	64
Slika 22: Razvojni krog zaposlenega.....	65
Slika 23: Lestvica ocen osebnih poslovnih planov.....	67
Slika 24: Potencialna višina izplačila posameznika glede na cilje in oceno.....	69
Slika 25: Izračun nagrade.....	69

Slika 26: Primer letnega in kvartalnega prodajnega plana.....	74
Slika 27: Razmerje med doseganjem kvote in koeficientom izplačil ter deležem posameznega cilja v celotni nagradi zaposlenega.....	75
Slika 28: Izračun prodajnega bonusa.....	76
Slika 29: Primer poslovnega letnega plana strokovnjaka.....	78
Slika 30: Določanje uspešnosti posameznika skupine C.....	79
Slika 31: Izračun nagrade posameznika skupine C.....	80
Slika 32: Struktura odgovorov glede splošnega zadovoljstva in primerjave podjetja X z drugimi podjetji iste panoge.....	81
Slika 33: Struktura odgovorov glede splošnega zadovoljstva v podjetju X.....	82
Slika 34: Področja motivacije in nagrajevanja v podjetju X.....	84
Slika 35: Odnos med strategijo podjetja in HR strategijo.....	89
Slika 36: Integracija kadrovskih dejavnosti v podjetju X.....	90

1. UVOD

Svetovno ekonomsko dogajanje je v zadnjem letu v znamenju močne globalne konkurence, hitro razvijajočih se tehnologij in velike množice informacij. Podjetja se morajo neprestano prilagajati spreminjajočim se razmeram na trgu. Nenehne spremembe, ki so na eni strani vzrok, na drugi strani pa posledica iskanja konkurenčnih prednosti, silijo podjetja v neprestano izboljševanje kakovosti izdelkov, storitev. Tako ponudniki, ki so dolga desetletja obvladovali svoje trge in čigar največja težava v preteklosti je bilo proizvesti dovolj, da so zadovoljili povpraševanje, so spoznali, da bistveni, oz. najtežji del poslovnega procesa ni več proizvodnje, temveč prodaja izdelkov.

Velike in burne strukturne spremembe v svetovnem gospodarstvu v zadnjih letih ne spreminjajo zgolj gospodarske strukture posameznih držav, regionalnih trgov in svetovnega gospodarstva v celoti, temveč tudi dejavnike tržne poslovne uspešnosti ter s tem opredeljujejo pogoje, obete, ovire in objektivne možnosti za uspešen vstop podjetij na posamezne nacionalne trge. Zaradi različnih pritiskov iz okolja, podjetja izgubljajo svoje tradicionalne posle in trge, se srečujejo z agresivnejšo konkurenco že na domačem tržišču ter se hkrati soočajo z novimi tržnimi priložnostmi (Jurše, 1998, str. 34). Prav zato se predvsem vodstvenemu in vodilnemu kadru zastavlja vprašanje o možnostih in načinih snovanja razvojne strategije za krepitev obstoječe tržne pozicije ali ustvarjanje pozicije na novih dinamičnih trgih ter pazljivega ukvarjanja s tržiščem in trendi, ki vladajo na njem (Champy, Nohria, 1996, str. 156) .

V preteklih desetih letih so se managerji ukvarjali predvsem s prestrukturiranjem njihovih organizacij, da bi izboljšali produktivnost in se odzvali na konkurenčne izzive mednarodnih trgov. Rezultati njihovih prizadevanj so bili kratkoročno zmanjšanje stroškov in izboljšanje produktivnosti. Z izzivi, s katerimi so se organizacije začele srečevati pred kratkim in ki bodo značilne za prihodnost, se na takšen način ne bodo sposobni spoprijeti. Zaradi velikega vpliva informacij in informacijske tehnologije, je postala opcija donosnejšega in konkurenčnejšega poslovanja kakovost. Ne gre le za kakovost izdelkov in storitev, pomembna je postala kakovost zaposlenih. Oblikovanje novih zaposlitev na trgu in globalno okolje bodo namreč zahtevali nov pogled na dogajanja in rešitve, ki bodo usmerjeni k človeku (Treven, 2001, str. 121) in podjetja si bodo vedno bolj prizadevala pritegniti in obdržati najboljše delavce. Podjetja tako namenjajo veliko pozornost razvijanju in usklajevanju različnih podjetniških področji in virov, z namenom pridobiti čim večjo konkurenčno prednost pred sorodnimi podjetji ter si s tem zagotoviti večjo rast, povečati tržni delež in dobiček. Koristno je torej vedeti, da lahko vsaka kadrovska dejavnost, ki ima potencial za povečanje produktivnosti zaposlenih (izobraževanje, usposabljanje, sistemi nagrajevanja in

motiviranja) z ustreznim naborom, izbiro kadrov, programi izobraževanja in usposabljanja, vpliva na znižanje stroškov in dobičkonosnost podjetja¹.

Eden od največjih izzivov podjetja na svetovnem trgu je tako ustvariti uspešno globalno podobo korporacije, ki se izkaže, ne le v lepih številkah poslovanja, temveč tudi na področju ravnanja s človeškimi viri. Kajti podjetja so spoznala, da njihova konkurenčna prednost ni skrita le v proizvodih in storitvah, ki jih ponujajo, temveč so skriti zakladi zaposleni, ki vsak po svoje prispevajo k skupnemu rezultatu. Ohraniti uspešne delavce in s tem njihove sposobnosti, znanja in spretnosti, postaja podjetjem vedno bolj pomemben inštrument uspeha podjetja, zato delodajalci kadrovske funkcije usklajujejo s poslovno strategijo, kar posredno vpliva na večjo motiviranost zaposlenih.

Usposobljeni in motivirani sodelavci so eden izmed temeljev uspešnega poslovanja in razvoja podjetja, zato motiviranje v poslovnem svetu predstavlja zahtevno nalogo vodstva. Pri tem pa je nujno razumevanje, kako nagrade vplivajo na motivacijo in vedenje ljudi. Problem motiviranja so poskušale razjasniti številne motivacijske teorije, in sicer ugotoviti, zakaj je posameznik pripravljen vložiti določen napor za doseganje postavljenega cilja, kajti le-ta mu bo omogočil zadovoljitev njegove potrebe. Kadar potrebe niso zadovoljene, posameznik čuti nelagodje in težnjo k vedenju, ki mu jo bo pomagalo zadovoljiti; gonilna sila je tako pri tem osebni interes.

Osnovna celica uspešnosti podjetja je tako posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničitvi ciljev in vizije podjetja, zato mora podjetje razviti dvosmerno učinkoviti prenos ciljev in pretok vizije podjetja na raven posameznika. Vsak zaposleni naj bi tako imel občutek, da njegova vloga prispeva, ne le k oblikovanju skupnih ciljev, temveč predvsem k uresničevanju le-teh, kajti le tako si bodo zaposleni prizadevali svoje delo opraviti čim boljše. Cilji so tako posledično povezani z uspešnostjo, ko morata posameznik in podjetje uravnovesiti izmenjavo rezultatov oz. koristi, ki jih le-ti prinašajo. Takšna medsebojna skladnost je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost posameznika in podjetja (Zupan, 2001, str. 301). Obenem je proučevano področje tudi zelo občutljivo, prav zaradi številnih potencialnih konfliktov, ki nastopajo med zaposlenimi na eni in vodstvom podjetja na drugi strani. Vzroke konfliktov je mogoče iskati v neusklajenosti med pričakovanji oz. cilji zaposlenih ter njihovimi potrebami ter strategijo in cilji podjetja. Podjetja nenazadnje težijo k obdržanju stroškov dela v določenih okvirih oz. jih imeti relativno nizke, zaposleni pa vselej težijo k višji plači in nagradam.

Prav zato, je potrebno sistem nagrajevanja ustrezno prilagoditi značilnostim podjetja, ciljem in poslovni strategiji, pri tem pa zagotoviti, da bo sistem zaposlenim razumljiv, pravičen in sposoben se prilagajati spremembam, tako glede poslovanja kot tudi

¹ Povzeto po Bošnik, 25. 4. 2002, <http://www.finance-on.net/show.php?id=22898>.

glede na uspešnost zaposlenih. Zaposleni morajo v nagrajevanju videti predvsem dodatno vrednost, kar pomeni, da je potrebno s strani podjetja spoznati vrednosti, ki jih posameznik pripisuje posamezni vrsti nagrad. Poizkusi motiviranja delavca so namreč brez uspeha, v kolikor so domneve vodstva glede potreb in ciljev zaposlenih napačne. Le-te pa so zaradi različnosti človeških lastnosti za vsakega posameznika drugačne, specifične. Rezultati opravljenih raziskav tega področja v Sloveniji (Zupan, Lipičnik, 1997, str. 581) kažejo, da med različnimi motivacijskimi dejavniki, zaposleni na prvo mesto še vedno postavljajo finančne motivatorje – dobro plačo, zlasti variabilni del plače, ki stimulatивно vpliva na posameznika in je odvisen od njegove poslovne uspešnosti.

Dejavnost ocenitve zaposlenih in njihovih rezultatov dela je izziv za vsako podjetje, kajti nenazadnje je ocena uspešnosti zaposlenega še vedno ključni faktor določanja denarnih nagrad. Še nedavno nazaj je bilo eno izmed meril oblikovanja plač zaposlenih prisotnost na delu, pri čemer sta bila obseg in uspešnost izvajanja delovnih nalog zanemarjena. Danes pa je potrebno opredeliti takšna merila določanja višine finančnih nagrad, ki bodo zagotavljala dolgoročno poslovno uspešnost podjetja. Tako dandanes večina podjetij v Sloveniji oblikuje plače svojih zaposlenih na podlagi njihove delovne uspešnosti

1.1. NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je prikazati osnovne teoretične prispevke in ugotovitve s področja motivacije ter nagrajevanja zaposlenih. Dodatno je namen spoznati osnovne značilnosti nagrajevanja zaposlenih, s poudarkom na nagrajevanju, ki izhaja iz uspešnosti posameznika in pri tem koristi tako njemu, kot tudi podjetju. Nagrajevanje na podlagi poslovne uspešnosti je specifično področje, ki je urejeno znotraj podjetja in vpliva ugodno predvsem na poslovne rezultate in delovno klimo med zaposlenimi. Glede na pomembnost in motivacijsko moč nagrad ter na podlagi spoznanj, do katerih sem prišla s preučevanjem teorije, kot tudi na podlagi opravljene empirične raziskave, sem želela prikazati proces nagrajevanja po uspešnosti v konkretnem podjetju.

Uveljavljeni sistem nagrajevanja zaposlenih na podlagi njihove delovne uspešnosti, sem dopolnila z lastnimi predlogi izboljšav v pristopih motiviranja, glede na karakteristike multinacionalnega podjetja in njegove organiziranosti. Omenjeno je prikazano na uveljavljenem slovenskem podjetju, ki je želelo ostati anonimno, zato sem ga poimenovala podjetje X.

1.2. CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Za delodajalce pomenijo odločitve, sprejete v povezavi z nagrajevanjem dejavnike, ki vplivajo na stroške poslovanja podjetja in na sposobnost prodaje izdelkov po konkurenčni ceni. A vendar odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, nenazadnje vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrada, ki jo le-ta zagotavlja zaposlenim, namreč lahko privabi ali odvrača nov kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali celo povzroči njihov odhod iz podjetja (Treven, 2001, str. 220).

Za doseg te ciljev je potrebno zaposlene ustrezno motivirati in pripraviti motivacijske plane. Problematika motiviranja zaposlenih mora upoštevati in podati odgovore na naslednja področja (Newstrom, Davis, 1993, str. 187):

- pripraviti ustrezne motivacijske plane za zaposlene glede na motivacijske osnove,
- upoštevati je potrebno kulturne razlike glede na organizacijsko kulturo multinacionalnih podjetij,
- stalno meriti in preverjati kvaliteto motivacijskih planov z razmerami na tržišču in konkurenčnimi podjetji, v izogib prehodu zaposlenih v konkurenčna podjetja.

Glede na spoznanja, zasnovana na podlagi preučevane literature, je cilj magistrskega dela preučiti najpomembnejše vidike nagrajavanja zaposlenih, kot ga navaja literatura in je tudi v praksi v dotičnem podjetju X. Gre za prenos spoznanj iz literature, izkušenj in prakse podjetij, glede motivacije in nagrajevanja, v sistem nagrajevanja, uporabljen v podjetju X. Cilj je pri tem prikazati celotni proces nagrajevanja zaposlenih, ki je zasnovan na podlagi poslovnih rezultatov in je tako tudi osnova za določanje višine nagrad zaposlenim. Dodatno želim ugotoviti vrzeli med dejanskim stanjem, kot ga zaznavajo zaposleni v podjetju X in želenim stanjem ter podati predloge, ki bi jih podjetje X lahko v prihodnje upoštevalo.

Sistem nagrajevanja naj bi upošteval ne le zgoraj našteje parametre, temveč tudi trenutno ekonomsko okolje, konkurenco, načine poslovanja podjetja, razpoložljive vire ter lastni prodajno-tržni, kadrovski, finančni in organizacijski vidik. Tako je zastavljeni cilj magistrskega dela podati tudi predloge za povečanje motivacijske moči nagrajevanja.

1.3. METODOLOGIJA DELA

Pričujoče magistrsko delo lahko glede na metodologijo dela razdelim na dva dela: teoretičnega, v katerem gre zgolj za spoznavanje že napisanega glede področja motivacije in nagrajevanja po uspešnosti, ter empiričnega. Teoretični del je namenjen predstavitvi motivacije in njenih teorij, sistema nagrajevanja in osnovam zadovoljstva

zaposlenih, zato je osnova za magistrsko delo razpoložljiva literatura, predvsem s področja organizacije in ravnanja s človeškimi viri. Nenazadnje so kot vir informacij uporabljene tudi strokovne revije ter članki dnevnega, tedenskega in mesečnega časopisja, ki predstavljajo proučevano temo. Praktični del pa temelji zlasti na opravljeni interni raziskavi v podjetju X in njenih ugotovitvah.

V praktičnem delu so bila uporabljena spoznanja in izkušnje sistema nagrajevanja v podjetju X, ki slonijo na opravljeni interni raziskavi, glede mnenj in zadovoljstva zaposlenih. Pri oblikovanju predlogov sistema nagrajevanja, čigar poudarek je na vpeljavi določenih kriterijev ter dodatnih sestavin nagrajevanja in ne toliko na spreminjanju osnovnega načina izračuna višine bonusa, sem izhajala iz omenjenih ugotovitev raziskave ter predlogov zaposlenih, kot tudi iz preteklih sistemov nagrajevanja uporabljenih v podjetju X. Predlogi sprememb so dodatno podkrepljeni s spoznavanjem prakse nagrajevanja v drugih podjetjih, prisotnih na slovenskem trgu. Kot metodologija dela, uporabljena pri pridobivanju teh podatkov, so bili uporabljeni nestrukturirani intervjuji in pogovori z vodji kadrovske službe. Pri tem gre za zbiranje izkušenj in prakse šestih podjetij na slovenskem trgu (štiri ameriška ter dva slovenska podjetja), ki imajo dobro razvit in dodelan sistem nagrajevanja in motiviranja svojih zaposlenih. Pri oblikovanju predlogov sem kot vir informacij uporabila tudi literaturo, ki je na tem področju sicer manj obsežna, zato pa je bilo mogoče v strokovnih revijah ter časopisju zaslediti več primerov in predstavitev prakse podjetij. Empirični del magistrskega dela je tako namenjen predstavitvi sistema nagrajevanja zaposlenih, kot bi ga lahko uporabilo podjetje X ter nakazovanju smernic morebitnega prihodnjega razvoja sistema motiviranja zaposlenih v podjetju.

1.4. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Teoretični del magistrskega dela se začne z drugim poglavjem, ki govori o splošnih značilnostih plač ter osnovah motivacije, v povezavi z nagrajevanjem po uspešnosti. Gre za širok koncept motiviranja, ki mora biti usklajen z nagrajevanjem, saj le tako dobi nagrada učinkovito podobo navzven.

V tretjem poglavju sledi prikaz splošnih značilnosti nagrajevanja po uspešnosti, postopke ugotavljanja uspešnosti ter s tem tudi različne načine nagrajevanja delavcev. Strategija plač je namreč postala pomemben del poslovne strategije podjetja, kajti zunanji elementi poslovanja (vedno večja konkurenca) so dvignili pomen nagrajevanja delavca. Slednji namreč išče vedno boljše pozicijo – podjetje, ki bo znalo ceniti njegov prispevek.

V četrtem poglavju je namenjeno predstavitvi opravljene interne raziskave ter analizi dobljenih podatkov. Gre za primerjavo rezultatov s postavljenimi hipotezami.

V petem poglavju magistrskem delu je obravnavan sistem nagrajevanja po uspešnosti, vpeljan v podjetju X. Poglavje je opis procesa finančnega nagrajevanja, kot tudi predstavitev koncepta elementov motivacije in postopkov motiviranja zaposlenih v podjetju X. Prikazati nameravam značilnosti motiviranja in nagrajevanja v omenjenem podjetju ter v že obstoječi sistem vpeljati predloge dopolnitve sistema nagrajevanja, ki temeljijo na spoznanjih opravljene interne raziskave, kar pa je predstavljeno v četrtem poglavju. Dodatno želim v petem poglavju, podati predloge možnih ukrepov z namenom motivirati zaposlene glede na karakteristike multinacionalnega podjetja in njegove organiziranosti.

2. SPLOŠNO O NAGRAJEVANJU IN MOTIVACIJI ZAPOsLENIH

Zaradi različnih osebnostnih značilnosti, sposobnostih in tudi delovni vnemi, se ljudje pri delu med seboj razlikujemo. Kaj nas spodbudi k določeni aktivnosti, kaj sproži našo reakcijo in vedenje je proučevana tema motivacijskih strategij.

2. 1. MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE

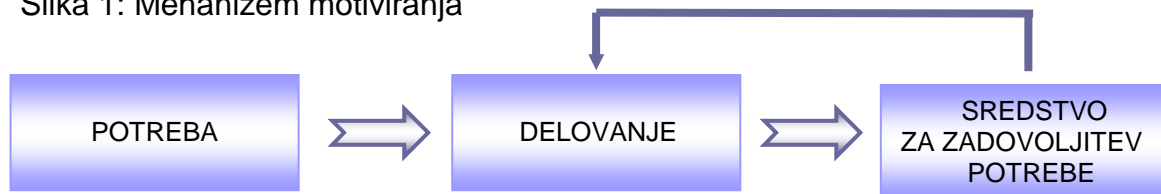
V literaturi je mogoče zaslediti več definicij in opredelitev motivacije in ena izmed njih motivacijo opredeli kot silo, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo (Sang, 2001, str. 9-10). Kljub temu, pa je večini opredelitev skupno, da avtorji definirajo tri ključne dele motivacije (Steers, Porter, 1983, str. 5 – 8):

- **energija** pomeni moč, zmožnost delovanja. Večina podjetij teži k pridobivanju energičnih sodelavcev, vendar pa sama energija še ni dovolj.
- **smer** – usmerjena energija. Motivacija obsega tudi občutek za smer, ni dovolj le, da je posameznik energičen, temveč mora biti energija usmerjena v pravilni cilj, delovanje. Usmerjena mora biti k takšnemu cilju, ki je skladen s cilji vodstva in celotne organizacije.
- **vztrajnost** – motiviran človek ne opusti svoje naloge pri prvem znamenju težav; prizadeva si, da bi premagal ovire, tudi če so le-te velike ali pa, če vodje ni zraven.

Motivacija je tako težnja k zadovoljitvi potreb posameznika, je kompleksna sila, sestavljena iz različnih faktorjev, ki vzpodbujajo, usmerjajo, vzdržujejo in organizirajo aktivnost posameznika v podjetju, v začrtani smeri k doseganju cilja (Musek, 1982, str. 264 – 265). Čeprav je motivirano ravnanje zapleteno, je mogoče opredeliti značilne elemente motivacijske situacije (glej sliko 1). Osnova za motivacijsko

situacijo je potreba, ki je fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je potrebno izravnati, da bi lahko ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami. Tako je naslednji element motivacijske situacije dejavnost oz. delovanje posameznika, ki je v končni fazi usmerjeno k doseganju motivacijskega cilja. V tem primeru predstavlja cilj posamezniku določeno sredstvo, s katerim lahko zadovolji potrebo.

Slika 1: Mehanizem motiviranja



Vir: Lipovec, 1987, str. 109.

Skratka, motivirana oseba ima dovolj energije, da želi nekaj opraviti, zadovoljiti potrebo s konkretno usmeritvijo, delovanjem v mislih in z določenim sredstvom ter izbrano stopnjo vztrajnosti. O tem, kako vplivati na motivacijo, obstaja več motivacijskih teorij, ki so povzete v poglavju 2.1.2.. Ker pa za vsako človekovo aktivnost obstaja določen vzrok ali potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo zadostil, je koristno opredeliti osnovne pojme, povezane z motivacijo.

2.1.1. OPREDELITEV POTREB IN MOTIVOV

Strokovnjaki že desetletja raziskujejo, kaj so tiste potrebe, ki motivirajo ljudi. Strinjajo se, da se zaposleni razlikujejo po tem, kakšne potrebe imajo in kako se odločajo. Torej se razlikujejo tudi po tem, kaj jih motivira za delo. Dejavniki, ki nas spodbudijo k določenemu cilju so lahko notranji ali zunanji, materialni ali nematerialni, bolj ali manj pomembni.

Vprašanje, zakaj delamo, je tako neločljivo povezano z odkrivanjem silnic, ki človeka motivirajo, da dela. V osnovi obstajata dve ravni motivacije: preživetje in uspeh (Sang, 2001, str. 9-10); prva raven zajema osnovne življenjske potrebe (Maslowa hierarhija potreb), druga raven pa vključuje poleg uspeha še čustveno izpolnitev, osebno rast ter samospoštovanje, samopotrjevanje.

V proces motivacije so vpleteni ključni pojmi, ki so opredeljeni sledeče:

- **potreba** - je fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je potrebno izravnati, da bi lahko ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami. Človeške potrebe so za vsakega posameznika specifične, a kljub temu lahko opredelimo dve skupini potreb, ki so skupne vsem ljudem. Ti dve osnovni vrsti potreb sta biološke na eni in psihološke na drugi strani. Prve izhajajo iz fizioloških zahtev

organizma, druge pa nastajajo in se razvijajo z razvojem posameznikove osebnosti. Isto potrebo lahko zadovoljimo na različne načine, z doseganjem različnih ciljev, kateri cilj posameznik izbere, pa je odvisno od njegovih izkušenj, fizičnih zmogljivosti, kulturnih norm in vrednot ter dopustnosti in sprejemljivosti cilja v fizičnem in socialnem okolju (Mumel, 1990, str. 90).

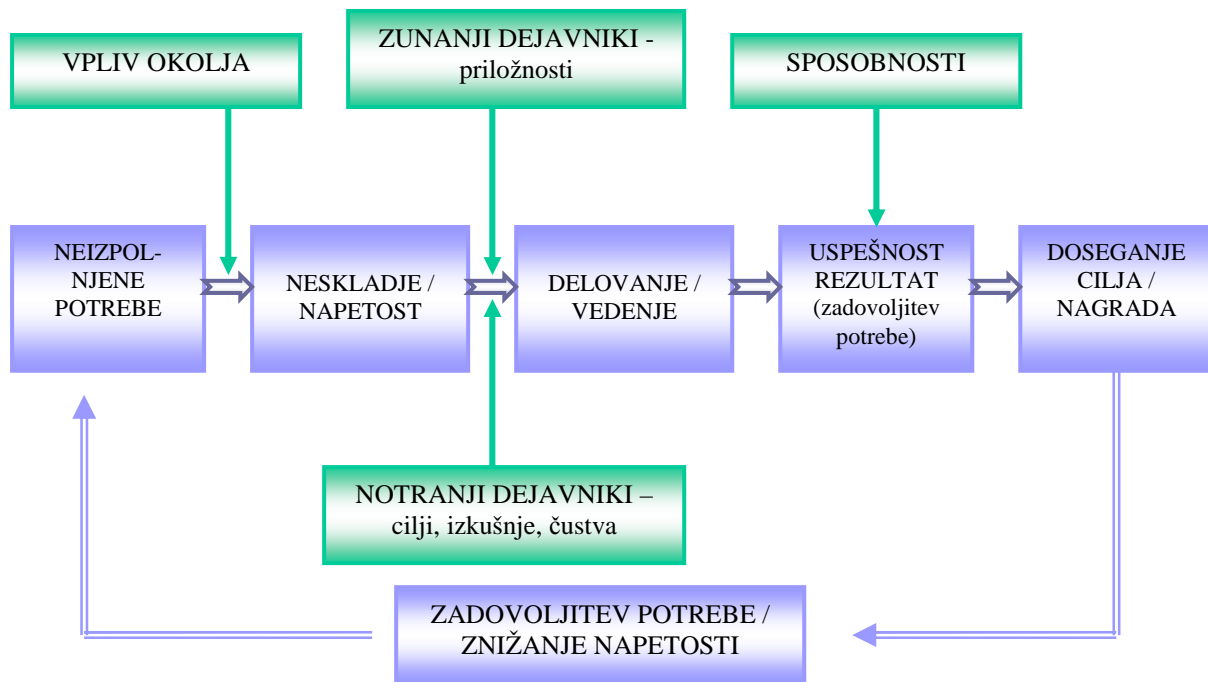
- **tenzija** - neravnovesje med potrebo in dejanskim stanjem, ki ga občuti posameznik, vodi v notranjo napetost organizma t.i. tenzijo. Sama tenzija sicer ne vodi do rešitve problema, ampak samo nakazuje, da moramo potrebo zadovoljiti.
- **motiv** - izhaja iz stanja neravnovesja in je povod za akcijo, usmerjeno k določenemu objektu in dejavnostim (Ule, Kline, 1996, str. 160). Izvor motiva je v nezadovoljenih potrebah posameznika in vpliva na njegovo vedenje ter ga tudi vzdržuje. Motiv je tako potreba, usmerjena k določenemu cilju. Avtorji motive delijo na več skupin, in sicer *primarne (biološke in socialne)* – tiste, ki so usmerjeni k ciljem, ki omogočijo posamezniku preživetje in *sekundarne* – motivi, ki zbujejo zadovoljstvo, a posameznikov obstoj ni ogrožen, če le-ti niso zadovoljeni. Dalje se motivi delijo še na *podedovane* in *pridobljene* ter nenazadnje na univerzalne – srečujemo jih pri vseh ljudeh ter seveda *individualne* – motivi posameznika, ki so očem najbolj skriti in zanimivi za odkrivanje (Lipičnik, Možina, 1993, str. 38).
- **spodbuda** – je dejavnik, ki sproži človekovo aktivnost in odločilno vpliva na njen potek. Negativne spodbude lahko ovirajo aktivnost, lahko pa celo pozitivno vplivajo na dejavnost posameznika (Možina, 2000, str. 211).
- **želje** – predstavljajo možne načine zadovoljitve potrebe, na podlagi katerih se tudi oblikujejo.

Z vidika podjetja je motivacija pomembna zaradi pojasnjevanja vedenja zaposlenega, kaj posameznika motivira, spodbuja, da se obnaša kot se. Gre za proučevanje delovne motivacije zaposlenega, ki je opredeljena kot psihična sila posameznika, ki usmerja njegovo obnašanje v podjetju, vložen trud v delo in stopnjo vztrajnosti pri premagovanju poslovnih ovir (George, Jones, 1996, str. 161). Pri tem je uspeh vsakega zaposlenega je odvisen od sposobnosti, znanja in motivacije; vsi ti trije elementi delovne storilnosti so neločljivo povezani. Če eden izostane, delovni učinek pade. Delovanje motivacije je ponazorjeno z motivacijskim krogom predstavljenim v sliki 2.

Motivacijski krog ponazarja (glej sliko 2, str. 9), da so potrebe posameznika, ki so tudi pod vplivom s strani okolja tiste, ki povzročijo stanje individualne nelagodnosti in napetosti v organizmu, kar je potrebno odpraviti. Prisotnost različnih možnosti zadovoljitve potrebe, individualnih motivov in ciljev, determinira obnašanje posameznika, ki vodi v zadovoljitev potrebe. V kolikor motivacijski model razširimo na podjetje, pa predstavlja uspešnost rezultata osnovo za dodelitev nagrade in s tem zadovoljitev potrebe oz. znižanje napetosti (Newstrom, Davis, 1993, str. 122).

Rešitev prave motivacije torej je, da spoznamo kako osebo aktiviramo, kaj je potreba, ki je za osebo najpomembnejša v določenem času. Problem motivacije v podjetju ni osredotočen le na vprašanje, kako določiti višino plače, ki bo omogočila delavcem normalno življenje, temveč kako motivirati zaposlene, da bi bolje delali in s tem prispevali k boljšim poslovnim rezultatom preko večje produktivnosti in znižanja stroškov in si s tem izboljšali tudi lastno blaginjo.

Slika 2: Motivacijski krog



Vir: Newstrom, Davis, 1993, str. 123.

Podjetje mora tako težiti k spoznavanju zaposlenega in se mu približati ter odkriti njihove želje in potrebe. Motivacijska strategija je namreč učinkovita le, če se uporablja kot kontinuiran proces, kjer preko splošne analize delovne situacije, vedenjskih raziskav in modifikacij vedenja lahko dosežemo zastavljeni cilj, to je motivirati zaposlene za delo in s tem dosežati uspešne delovne rezultate.

2.1.2. MOTIVACIJSKE TEORIJE IN MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

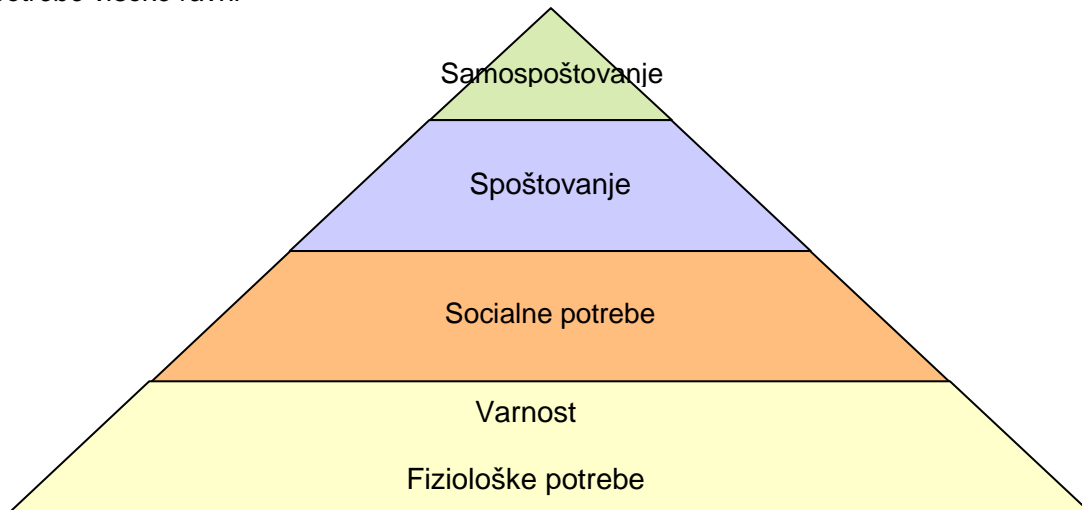
Obstaja več sprejetih teorij motivacije (Sang, 2001, str. 17; George, Jones, 1996, str. 167 - 175), ki pojasnjujejo obnašanja ljudi, oz. kako vplivati na njihovo motivacijo:

a) teorije potreb – so vsebinske teorije, ki si osredotočene na proučevanje potreb posameznika, in sicer skušajo razložiti, kaj motivira posameznika. Teorije se ukvarjajo z osebnimi in okoljskimi značilnostmi, ki motivirajo posameznika. Najbolj

znani predstavniki te teorije so A. Maslow in njegova teorija o hierarhiji potreb, C. Alderfer z ERG teorijo, t.i. teorija tristopenjske hierarhije (Existence–Relatedness–Growth) ter Herzberg, ki je avtor dvofaktorske teorije. Skupno omenjenim teorijam je, da so usmerjene v proučevanje človeških potreb, ki povzročajo določeno vedenje. Gre namreč za analizo dejavnikov, ki vplivajo na obnašanje ljudi in ne proučevanje samega procesa, skozi katerega to počnejo. Maslow je v svoji teoriji hierarhično razvrstil človekove potrebe, kjer nezadovoljene potrebe predstavljajo osnovne motivatorje obnašanja posameznika. Njegov model predpostavlja, da ljudje najprej zadovoljimo potrebe nižjih ravni, potem pa se pomikamo po piramidi navzgor, pri čemer potrebe ne preskakujemo (glej sliko 3).

Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu

potrebe visoke ravni



potrebe nizke ravni

Vir: George, Jones, 1996, str. 168 – 170.

Maslowo teorijo je dopolnil C. Alderfer, ki je prav tako zagovarjal hierarhijo potreb in menil, da je nezadovoljena potreba motivator. Vendar je avtor zmanjšal števila ravni potreb na tri in bil bolj fleksibilen glede povezav med ravnmi in prehajanja med njimi. Tako se lahko po Alderferju ljudje pomikajo po hierarhični lestvici navzgor ali navzdol, odvisno pač od tega, kako uspešni so pri zadovoljevanju svojih potreb (Steers, Porter, 1987, str. 45).

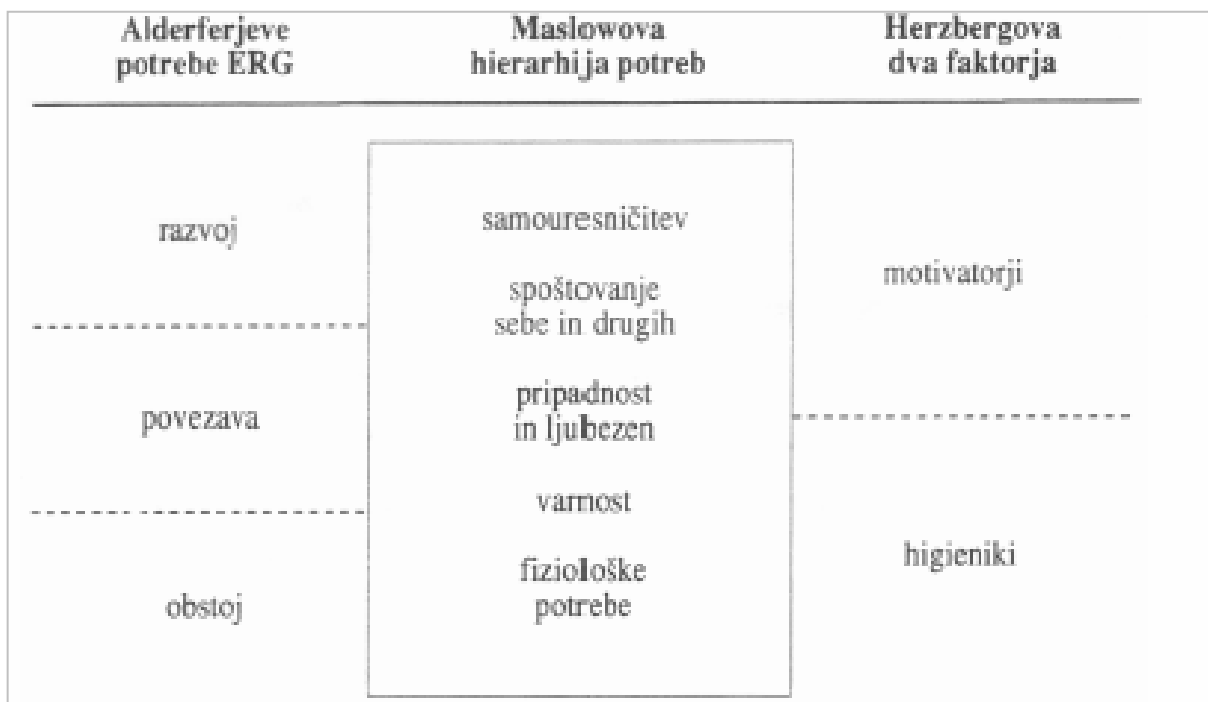
Hierarhija, ki jo predstavlja tudi ni absolutna, temveč lahko osebo istočasno motivirajo potrebe različnih ravni. Tako avtor zagovarja, da ko so potrebe višje ravni frustrirane, jih posameznik lahko kompenzira z zadovoljitvijo potrebe nižje ravni, govorimo o t.i. pojmu regresije. S tem namreč posameznik kompenzira nezmožnost zadovoljevanja potrebe višje ravni.

Herzberg (1968, str. 49 – 75) pa je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da na motivacijo in zadovoljstvo pri delu vplivajo drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo pri delu. Na podlagi tega je opredelil dva sklopa dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo:

- *higieniki* so tisti elementi posameznikovega okolja, brez katerih najbrž ne bi imeli pozitivnega odnosa do svojega dela, saj vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Sem spadajo delovne razmere, kvaliteta nadzora, status, varnost zaposlitve, odnosi z nadrejenimi in ugodnosti. Če so ti dejavniki negativni, se ljudje začnejo pritoževati in manj prizadevati. Vendar pa z zadovoljitvijo teh potreb še ne bomo povečali niti storilnosti, niti delovne uspešnosti. Higienike dejavnike nekateri imenujejo tudi vzdrževalni dejavniki, saj je njihova prisotnost zaželeno, a posebnega motivacijskega učinka na posameznika nimajo. Prisotnost higienikov zgolj preprečuje padec delovne storilnosti zaposlenih in onemogoča pojav nezadovoljstva med zaposlenimi (Hersey, Blanchard, 1988, str. 64).
- *motivatorji* so dejavniki, ki povečujejo človekovo produktivnost ali izboljšujejo rezultate. Le-ti obsegajo delo kot tako, priznanje in možnost za samouresničevanje in odgovornost. Raziskave kažejo, da njihovo pomanjkanje ne povzroča slabe delovne morale, imajo pa daljše časovno obdobje vpliva na motivacijo dela zaposlenega.

Vse tri omenjene teorije spadajo med vsebinske teorije in povezanost med njimi je prikazana v sliki 4.

Slika 4: Povezava med teorijo ERG, dvofaktorsko teorijo in teorijo potreb



Vir: Treven, 1998, str 119.

b) teorija pričakovanj je procesna teorija, ki proučuje, kako se ljudje odločajo. Omenjena teorija poudarja pomen zavestnega odločanja posameznika za izbrano dejavnost, na podlagi njemu lastnih ciljev in tako pojasnjujejo obnašanje posameznika v določenih situacijah, ki vodi do izbranega cilja. Zagovornik te teorije je Vroom, katerega temeljno izhodišče je teza o nasprotujočih si ciljih podjetja. Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisna od pričakovanj, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica ter od njene privlačnosti (Treven, 1998, str. 123).

Teorija pojasnjuje, kako posamezniki izbirajo, in sicer pri tem poudarjajo pomembnost treh elementov (Davis, Newstrom, 1998, str. 159):

- *pričakovanje* – opisuje posameznikovo prepričanje o njegovi kompetentnosti, ki je povezana z določeno dejavnostjo, to pomeni, da je izbrana dejavnost v okvirih njegovih zmogljivosti,
- *instrumentalnost* – pomeni prepričanje posameznika o povezavi med rezultatom in dejavnostjo,
- *valenca rezultata* – označuje, kako privlačen se zdi posamezniku možni rezultat. Rezultat je lahko negativen ali pozitiven, a valenca se pojavi v trenutku, ko ga posameznik doživlja.

Teorija trdi, da so za motivacijo potrebni vsi trije elementi (motivacija je zmnožek omenjenih treh faktorjev), ki morajo obstajati, preden lahko od človeka pričakujemo, da bo za svoja dejanja motiviran. Prav tako teorija zagovarja, da se želena obnašanja ponovijo, ko se ponovijo dejavniki, ki so jih izzvali – človeka lahko motiviraš tako, da želeno ravnanje nagradiš, neželenega pa kaznuješ ali prezreš.

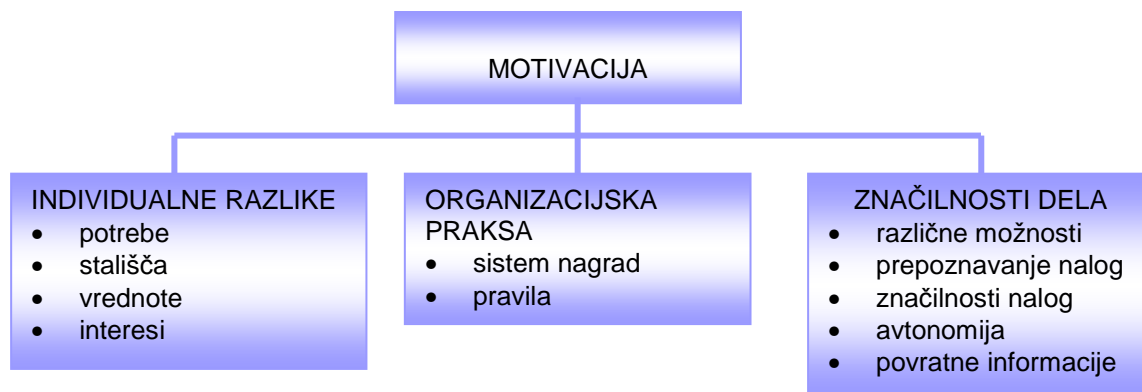
c) teorija pravičnosti, enakosti – navezuje se na notranjo motivacijo in željo posameznika, da izpolni potrebo ali odgovori na določeno vprašanje. Končni dejavnik motivacije je pravičnost. Posameznik si ne želi le, da bi bil za svoj trud nagrajen, želi si tudi, da bi bil nagrajen pošteno, glede na druge. Teorija pravičnosti temelji na primerjavi razmerij med posameznikovim vložkom in rezultatom ter vložkom in rezultatom drugih. Če se razmerja močno razlikujejo so zaposleni motivirani za vzpostavitev ravnotežja (George, Jones, 1996, str. 287).

d) teorija procesne pravičnosti - zasnovana je na že prej omenjeni teoriji pravičnosti, a se od le-te razlikuje v tem, da se ne ukvarja s proučevanjem pravičnosti dejanske distribucije dohodka ali nagrad, temveč je osredotočena na proučevanje, kako zagotoviti pravično razdelitev dohodka, katera merila so postavljena za merjenje uspešnosti različnih vrst delavcev v podjetju, kakšen je sistem dodeljevanja povišic in nenazadnje kako podjetje ravna v primeru nesoglasji in v času kriznih situacij. Ključnega pomena za teorijo je

posameznikova percepcija procesne pravičnosti, saj so dejanja posameznika posledica percepcije procesa in ne dejansko kako le-ti delujejo oz. kaj so njihovi rezultati. V kolikor posameznik zaznava procese kot pravične, je njegova motivacija posledično višja in si prizadeva dosežati boljše rezultate, saj meni, da bodo le-ti pravično ocenjeni in nagrajeni. Teorija tako teži k pojasnitvi elementov, ki so ključni za posameznika, da zazna procese kot pravične ali nepravične.

Teorije sicer pojasnjujejo obnašanje ljudi, še vedno pa je potrebno spoznati dejavnike delovne motivacije, ki se med seboj prepletajo ter so oblikovani iz posameznikove osebnosti in so tako specifični za vsakega zaposlenega. Kljub številčnosti dejavnikov, jih lahko strnemo v tri glavne skupine (glej sliko 5), ki vplivajo na motivacijo, in sicer: individualne razlike, organizacijska praksa in značilnosti dela (Lipičnik, 1998, str. 162 – 163).

Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, str. 162.

Med **individualne razlike** štejemo značilnosti posameznika, ki se razlikujejo od človeka do človeka in med katere spadajo osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Na podlagi tega posameznike motivirajo različne stvari, zato je koristno posamezniku ponuditi priložnost, da bi začel s čim novim.

Značilnosti dela predstavljajo dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo, hkrati pa vključujejo zahteve po raznih zmožnostih – kdo lahko opravi delovne naloge, pogojujejo pomembne lastnosti dela ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.

Politika podjetja, managerska praksa, pravila ter sistem nagrajevanja predstavljajo **organizacijsko prakso**. Gre za natančno določene ugodnosti, nagrade, mehanizme pridobivanja novih ter ohranjanja obstoječih delavcev.

2.1.3. MOTIVACIJA IN PLAČE

Nagrajevanje delavcev sodi med glavne psihološke stimulatorje dela, zato je vplivanje na delavca glavni aspekt ravnanja s človeškimi viri in ključno vprašanje, kako močno vlogo ima denar za zaposlenega, pri vplivanju na zavzetost za delo. Denar igra pomembno vlogo v motivacijski strukturi podjetja, a vendar je njegova moč omejena, saj motivacijsko delujejo le velike spremembe v plači ter plačilo povezano z rezultati. Posebej kaže opozoriti, da je vse pogosteje zadovoljstvo s plačo povezano tudi s primerjanjem z drugimi in v tem kontekstu imajo lahko plače celo negativni učinek, saj kvarijo odnose med zaposlenimi in zmanjšujejo pripravljenost za sprejemanje rizika. Prav zato je pomembno, da motivacijski sistem nikakor ni omejen samo na plačo, temveč so motivatorji čim bolj individualni. Organizacije se tako morajo zavedati, da je zaposlenim potrebno dati več prostora za človeški razvoj in ne le omogočiti zadovoljevanje eksistencialnih potreb.

Kakšen sistem plač bo podjetje izbralo, je odvisno od podjetja samega in njegovih ciljev, pri čemer je osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k poslovni uspešnosti. Tako mora sistem plač in nagrajevanja zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 121 - 122):

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

Nagrajevanje zaposlenih ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev, še bolj pomembno pa je za že obstoječe zaposlene in delodajalca. Glede na to lahko nagrajevanje zaposlenih obravnavamo z različnih vidikov :

- a) **z vidika delodajalca** je nagrajevanje zaposlenih obravnavano kot strošek dela in motivacijski dejavnik, ki naj bi kratkoročno prispeval k večji učinkovitosti, dolgoročno pa k doseganju strategije podjetja in postavljenih ciljev. Delodajalec pojmuje plačo kot bruto, v povezavi z vsemi davki in prispevki iz plač (stroški prevoza na delo, nadomestilo za prehrano, plačilo za dežurstva, regres za dopust). Dodatno lahko delodajalec sem uvršča tudi vsa neposredna plačila oz. ugodnosti, ki izhajajo iz delovnega razmerja in jih je pripravljen nuditi zaposlenemu, v zameno za količinsko in kakovostno opravljeno delo.
- b) **z vidika zaposlenih** pa je nagrajevanje plača, kot povračilo za vložen napor v delo ter priznanje za njihovo znanje, sposobnosti in posebne dosežke. Zanje je pomembna le neto plača – izplačani dejanski znesek ob koncu meseca. Dodatne neposredne ugodnosti zaposleni ne smatrajo kot plačo, temveč vidijo v tem le motivacijske dejavnike oz. morda celo nujno potrebne okoliščine za normalno opravljanje dodeljenega dela.

c) **z narodno-gospodarskega vidika** plače predstavljajo dolžnost države, da zaposlenim zagotovi sredstva, ki omogočajo dostojni življenjski standard.

Prav zaradi zagotavljanja poslovne uspešnosti, prihaja do povezovanja plač z individualno delovno aktivnostjo in uspešnostjo, saj je le-ta ključni vir konkurenčnih prednosti podjetja na trgu. Pri povezovanju plač z uspešnostjo, kot motivacijskim dejavnikom, pa je gotovo najpomembnejše vprašanje, kako povezati plače z uspešnostjo. Tako se v praksi delovna uspešnost izkazuje na ravneh, kjer je v naprej mogoče določiti pričakovani rezultat.

Učinkovit sistem plač mora upoštevati raznolikost in kompleksnost funkcij ter tudi motnje, ki vplivajo na delovanje sistema. Za delodajalca izpolnjuje nagrajevanje po uspešnosti tri funkcije (Bolle de Bal, 1990, str 104):

- **psihološka funkcija** – cilj te funkcije je oblikovanje določenih stališč zaposlenih ter usmerjanje njihovega vedenja, in sicer k spodbujanju učinka in produktivnosti zaposlenih, k oblikovanju interesov za delo. Dodatno psihološka funkcija teži tudi k preprečevanju fizičnih in psihičnih nesposobnosti in pomanjkanju odgovornosti.
- **organizacijska funkcija** – vpliva na izboljšavo metod upravljanja v podjetju, kar vodi v analizo in reorganizacijo del, oz. v proučevanje delovanja podjetja z vidika stroškov.
- **ekonomska funkcija** – bistvo te funkcije se kaže predvsem na trgu dela in izdelkov. Na slednjem trgu mora nagrajevanje po uspešnosti teoretično zagotavljati rentabilnost in konkurenčnost podjetja, na trgu dela pa ima sistem funkcijo pridobivanja in ohranjanja delovne sile.

Za delavca pa ima nagrajevanje po uspešnosti dve funkciji (Bolle de Bal, 1990, str 106):

- **psihološka funkcija** – kaže se v obliki ovrednotenja osebnega prispevka, saj se večje prizadevanje in večja odgovornost nagrajita, hkrati pa je učinek tudi stimulativen, saj se zaposleni ponovno začnejo zanimati za enolično delo.
- **ekonomska funkcija** – zaposlenemu sistem omogoča, da sam vpliva na višino nagrade in s tem zmanjša kontrolo in vpliv delodajalca.

Nagrajevanje po uspešnosti ima nekaj lastnosti, ki jih delodajalec težko zadosti, saj zahteva sistem (Pučko, Rozman, 1992, str. 124 – 139):

- dobro opremljeno računovodsko in finančno službo in s tem višje stroške poslovanja,
- možnost podcenjevanja kakovosti dela,
- možnost negativnih odnosov med zaposlenimi (ljubosumje),
- morebitno zmanjšanje proizvodjalnih sil zaradi utrujenosti,
- porajanje nezaupanja in zaviranja pri delavcih zaradi slabih preteklih izkušenj.

S strani delavca pa se negativne posledice kažejo predvsem v naslednjih primerih:

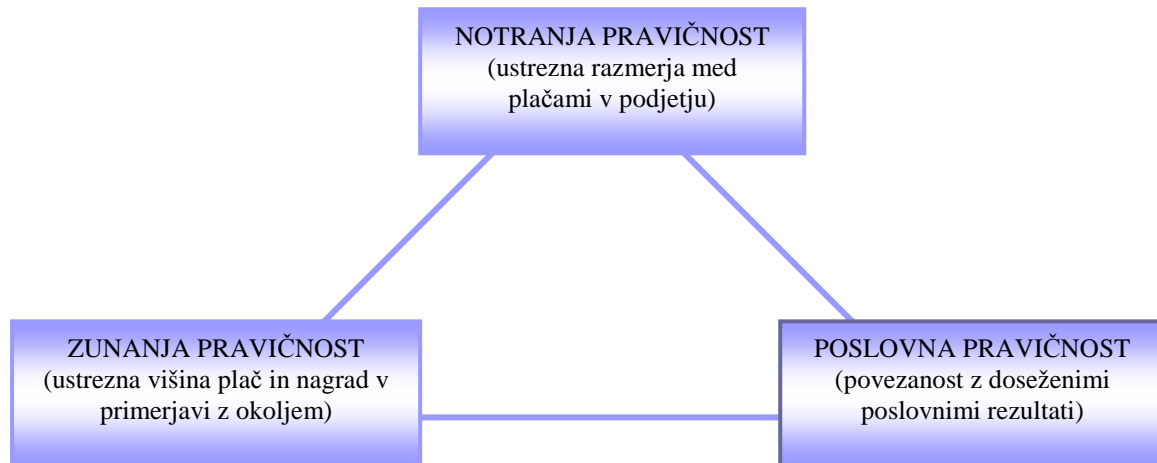
- negotovost in gibljivost nagrad kot posledica sprememb v poslovanju podjetja,
- dovzetnost nagrade za neugoden gospodarski položaj,
- zmanjšanje pristnih odnosov med sodelavci, zaradi večjih prizadevanj za poslovne rezultate in težnje po večji zmogljivosti posameznika ter večji nagradi,
- pospešitev tempa dela povzroča pri zaposlenih utrujenost in preobremenjenost,
- zaviranje strokovnega izobraževanja, saj je kratkoročno možno hitreje povečati dohodek zaposlenega z uspešnostjo pri delu kot pa z napredovanjem po lestvicah strokovne kvalifikacije.

Individualne spodbude počasi nadomeščajo programi nagrajevanja po uspešnosti posameznika, skupine ali celotnega podjetja. Poleg klasičnih programov vzpodbud (profit-sharing in gain-sharing) se čedalje bolj uveljavljajo programi, ki vključujejo več ciljev, izhajajočih iz poslovne strategije podjetja. Tako podjetja usklajujejo svojo poslovno politiko in cilje z želenim in dejanskim vedenjem zaposlenih na daljši rok (success-sharing ali goal-sharing). Omenjeni programi namreč temeljijo na merjenju prispevka in ne njegovi oceni, kar povečuje objektivnost sistema ter vzpodbuja medsebojno sodelovanje zaposlenih. Poleg gotovinskih nagrad se vse bolj uveljavlja tudi nagrajevanje zaposlenih v obliki delnic ali delniških opcij, saj podjetja želijo povečati pripadnost zaposlenih in njihovo dolgoročno usmerjenost.

Ne glede na način nagrajevanja zaposlenih, je osnovni cilj sistema podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja, kar pomeni prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih in zadržati stroške dela v dovoljenih in predvidenih okvirjih. Pri oblikovanju programov povezovanja plač z uspešnostjo je pomembno, da zaposleni dobro razumejo, kako je njihovo vedenje povezano z doseganjem uspešnosti in tudi v kakšni povezavi je s plačili. Zato je nujno, da je sistem znan vsem zaposlenim, da ima jasno postavljena pravila, kdaj pride do izplačila in kdaj ne ter je predvsem pravičen, tako za podjetje kot tudi zaposlenega. V trikotniku pravičnosti so prikazana tri področja, ki jih mora podjetje upoštevati pri oblikovanju sistema nagrajevanja zaposlenih (glej sliko 6, str. 17).

V razmerah tržnega gospodarstva je naloga kadrovske dejavnosti pridobila na pomenu, saj so managerji spoznali, da predstavlja človeški faktor veliko konkurenčno prednost, kar pomeni uspešno in učinkovito angažiranje zaposlenih v podjetju. Tako je potrebno v podjetju uskladiti kadrovske strategije s poslovno strategijo podjetja ter njegovim sistemom. Strateški vidik plač naj bi služil kot podpora poslovni strategiji – strategiji rasti in ustalitve. Na globalnem trgu se je kot učinkovita strategija izkazala prav ta, saj je zanj značilna visoka varnost zaposlitve ter visoke investicije v usposabljanje zaposlenih, načrtovanje njihovih karier ter vzdrževanje občutka pripadnosti podjetju.

Slika 6: Trikotnik pravičnosti



Vir: Zupan, 2002, str 301.

Pri vzpostavitvi sistema nagrajevanja je tako potrebno najprej definirati cilje, katere s sistemom želimo doseči, predvsem zato, da tako posamezniki, kot tudi delovne skupine jasno razumejo, kaj se od njih pričakuje. Drugi razlog je, da determinirani cilji omogočijo lažjo vzpostavitev sistema nagrajevanja, zlasti na področju postavitve kriterijev merjenja uspešnosti in s tem pripadajočega nagrajevanja. Pri tem podjetje ne sme pozabiti na delo posameznikov ter kakšne učinke bo to imelo na njihovo vedenje in delovanja organizacije kot celote (Lipičnik, 1998, str. 205 – 206).

2.2. OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Fleksibilnost sodobnih povezav strokovnjakov različnih področji zahteva oblikovanje takšnih delovnih razmer, ki omogočajo kreativno, inovativno in uspešno delo zaposlenih. V težnji zagotoviti zadovoljstvo zaposlenih, se vse bolj uveljavlja organiziranost podjetji, ki temelji na vključevanju in sodelovanju zaposlenih v procesu oblikovanja dela in postavljanja ciljev.

Zadovoljstvo pri delu je v literaturi najpogosteje definirano kot vedenje, oz. čustveni odziv zaposlenega na določene naloge ter fizične in socialne pogoje dela. Zadovoljstvo pri delu posameznika motivira in usmerja k doseganju višjih ciljev in daje občutek samopotrjevanja. Ne samo to, zadovoljstvo pri delu je v tesni povezavi z organizacijsko pripadnostjo in delovno vnemo; z lastnostma, ki sta dandanes za podjetje dobrodošli, saj povečujeta pripadnost podjetju in svojemu delu.

Glavne oblike zadovoljstva zaposlenih, ki jih je mogoče zaslediti v literaturi so sledeče (Büssing, 1998, str. 571 – 574):

- **progresivno zadovoljstvo** – višjo stopnjo zadovoljstva je mogoče doseči s povečanjem prizadevanj posameznika, upoštevajoč nekatere vidike »ustvarjalnega nezadovoljstva«,
- **stabilno zadovoljstvo** – kljub temu, da je zaposleni zadovoljen pri delu, ni motiviran za doseganje višje stopnje zadovoljstva, zaradi premajhnih spodbud,
- **ravnodušno zadovoljstvo** – občutek nejasnega nezadovoljstva, močno zmanjšano prizadevanje za prilagoditev negativnim delovnim situacijam,
- **konstruktivno nezadovoljstvo** – kljub nezadovoljstvu oseba teži k reševanju problema in si prizadeva za spremembo situacije,
- **fiksirano nezadovoljstvo** – posameznik nima nobene volje ali interesa spopasti se s problemom, za rešitev problema ne vidi nobene možnosti,
- **psevdo nezadovoljstvo** – problem nezadovoljstva se nanaša na njegovo delo in zmanjšuje prizadevanje.

Zadovoljstvo pri delu je tako funkcija vrednosti, in sicer predstavlja tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Na stopnjo njegovega zadovoljstva tako vplivajo različne vrednote, zlasti njihov pomen in posameznikovo zaznavanje ter njegovo primerjanje s svojimi vrednotami. Ker slednje niso vedno natančen odsev realnosti, prihaja do situacije, da isto dejanje ali dogajanje zaposleni različno zaznavajo. Zadovoljstvo pri delu tako predstavlja prijeten občutek, ki ga posameznik zazna na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z njegovim delom (Treven, 1998, str. 131). S tem pa so opredeljene tudi tri ravni, odločilne za oblikovanje posameznikovega zadovoljstva. Sem spadajo vrednost, pomembnost in zaznavanje. Kako posameznik dojema našteje ravni glede na posamezen dejavnik zadovoljstva kot tudi, kakšno težo ima dejavnik v dojemljanju, je odvisno od skupne ocene zadovoljstva pri delu. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih so prikazani v sliki 7 (str. 19).

Poleg osnovnih značilnosti dela (Možina, 1998, str. 158), in sicer ustrezno fizično in tehnično oblikovano delovno okolje ter ustrezne delovne razmere, organizacija in razporeditev dela in primerna plača, na zadovoljstvo pri delu vplivajo še drugi dejavniki, kot so delovni cilji, raznolikost nalog, samostojnost, odgovornost, izziv. Slednji so v veliki meri povezani tudi z osebnimi značilnostmi posameznika (potrebe, ugodnosti), kot tudi z njegovim sistemom vrednot, predvsem s pomenom dela in delovnimi rezultati, ki dajejo občutek, da je zaposleni nekaj dosegel. Socialni dejavniki dela so vezani zlasti na interakcijo z drugimi sodelavci in nadrejenimi, kot tudi na stopnjo in značilnosti komunikacije med njimi ter načinom vodenja.

Slika 7: Elementi zadovoljstva zaposlenih



Vir: George, Jones, 1996, str. 70 – 77.

In zakaj je pomembno zadovoljstvo zaposlenih pri delu? Ne le zaradi domneve, da so zadovoljni zaposleni uspešnejši ter produktivnejši, raziskave so pokazale, da obstaja velika korelacija tudi med zadovoljstvom in stopnjo izostajanja iz dela. V težnji visoke storilnosti podjetja kot celote je potrebno upoštevati tudi ta vidik, torej posredno vplivanje zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime (organizacijska klima – izhaja iz medosebnih odnosov in zajema značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji) na uspešnost poslovanja.

2.3. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov in prakse dotične organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene, glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191). Da bi v podjetjih oblikovali ustrezne sisteme nagrajevanja, je potrebno pravilno ovrednotiti delo – določiti njegovo relativno vrednost, ki se najpogosteje določi na podlagi znanj in spretnosti, odgovornosti, kompleksnosti ter spretnosti ravnanja z ljudmi.

Sistem nagrajevanja zaposlenih vključuje finančne in nefinančne nagrade.

2.3.1. FINANČNO NAGRAJEVANJE

Plače in druge finančne nagrade predstavljajo zaposlenim glavno obliko finančnega nagrajevanja, ki jo le-ti prejmejo na podlagi delovnega razmerja. Kot že omenjeno, vsako podjetje prilagodi sistem plač svojim značilnostim, pri čemer upošteva veljavne predpise in tako oblikuje svojo strukturo plač. Pri tem v veliki meri podjetje izhaja iz plačilne piramide, pri čemer največji delež zavzema osnovna plača, drugi deleži pa odpadejo na druge, za družbo pomembne dejavnike (glej sliko 8).

Slika 8: Plačilna piramida



Vir: Lipičnik, 1998, str 208.

Osnovna plača predstavlja predvsem dogovorjeno ceno zaposlenega v zameno za njegovo delo, poleg tega pa ima še dva namena. Prvi zadeva konkurenčnost na trgu dela, pri čemer želi podjetje perspektivne delavce pridobiti ali obdržati, zato plača več kot konkurenca. Drugi namen zadeva razmerje plač v podjetju, saj z vrednotenjem dela zaposlenih podjetje želi doseči takšno razmerje med plačami, da se že po višini plače vidi, kdo opravlja zahtevnejše delo.

² Gainsharing – plani delitve prihrankov zaradi znižanja stroškov oz. nagrada za učinek uspešnosti.

³ Profitsharing – udeležba zaposlenih v dobičku podjetja, nagrada za profit.

Plača za posebne sposobnosti izhaja iz zavedanja podjetij, da so posebna znanja dandanes velika konkurenčna prednost, zato so le-ta pripravljene plačati in s tem zadržati perspektiven kader.

Plačo, odvisno od življenjskih stroškov, uporabljajo podjetja za omilitev vplivov inflacije in tako zaposlenim dajo občutek varnosti pred gospodarskimi nihanjem.

Nagrada za zvestobo predstavlja zahvalo podjetja za dolgoletno sodelovanje z določenimi zaposlenimi, saj se jim tako podjetje zahvali za njihovo zvestobo.

Nagrada za požrtvovalnost je namenjena delavcem, ki v svoje delo vložijo več truda, in sicer tako, da delajo preko delovnega časa, v izmenah itd. in s tem presegajo pogodbene dogovore.

Plačilo za nedelo je posebna vrsta plačila, in sicer za čas, ko je zaposleni odsoten z delovnega mesta, npr. je na dopustu ali bolniški odsotnosti.

Nagrada za uspešnost, katero zaposleni prejmejo, kadar delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo in imajo tako tudi zelo stimulativni učinek na vloženi trud zaposlenih pri opravljanju dejavnosti. Poznamo individualno kakor tudi skupinsko nagrajevanje učinkovitosti.

Nagrada za profit, ki daje spodbudo zaposlenim skozi razdeljevanje ustvarjenega dobička organizacije, kot zahvala in potrditev za uspešno opravljeno delo v določenem časovnem obdobju.

Moč finančnih nagrad naj bi bila sicer večja kot moč nefinančnih, vendar zaradi specifičnosti posameznika in njegovih osebnih interesov, ni vedno tako. Zato je potrebno izoblikovati takšen sistem nagrajevanja, ki bo upošteval individualne interese posameznika in težil k čim boljšemu zadovoljevanju le-teh. Ključ je v razumevanju osnov motivacije ter spoznanju zaposlenih, njihovih preferenc in interesov. Kakšen sistem plač bo podjetje uporabljalo, je odvisno od njegovih ciljev, pri tem pa se upošteva tudi značilnosti poslovnega in socialnega okolja, v katerem podjetje deluje (okolje, kultura, klima ...).

Dodatno se poleg nagrajevanja s pomočjo plače, vedno več uporablja tudi nagrajevanje na podlagi udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja ali drugih osebnih prejemkov, kot so jubilejne nagrade, nagrade za posebne dosežke itd.

2.3.2. NEFINANČNO NAGRAJEVANJE

Pri proučevanju nagrajevanja nikakor ne smemo zanemariti nefinančnega nagrajevanja, ki ima včasih še večjo težo in pozitiven učinek, kot finančno nagrajevanje. Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, sej je potrebno zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe le-teh odvisna predvsem od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela. Namen nefinančnih nagrad je namreč zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik, 1998, str. 247). Med dejavnike nefinančnega nagrajevanja, kot jih navaja literatura, lahko uvrstimo⁴:

- **pohvale, priznanja in graje** so lahko skupinske ali individualne. Pohvale delujejo pozitivno ter motivirajo zaposlenega, da dela še bolj, graja pa je le v redkih situacijah pozitivna motivacija,
- **konfliktna situacija** je kot pozitiven motivator učinkovita v primeru, ko pride do rešitve, ki vodi k povečanju učinka sprtih zaposlenih,
- **tekmovanje** je lahko s samim seboj ali s sodelavci, v vsakem primeru, gre za preseganje ciljev in spremljanje rezultatov dela,
- **sodelovanje pri delu** omogoča povečanje delovnega učinka, zaradi občutka skupinske pripadnosti in tesnih odnosov med sodelavci,
- **možnost napredovanja**, kot eden od pomembnejših dejavnikov nematerialnega nagrajevanja, saj gre za samopotrjevanje,
- **odgovornost**,
- **možnost soodločanja**,
- **možnost osebnega, intelektualnega razvoja in razvoj kariere**.

2.4. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH KOT MOTIVACIJSKI INŠTRUMENT

Nobena teorija, ki jo je mogoče zaslediti v literaturi, ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo tako različno, ko skušajo zadovoljiti svoje potrebe ali doseči cilje. V literaturi je možno zaslediti ugotovitve (Možina, 1987, str. 11), da je plača pri vseh kategorijah zaposlenih eden izmed pglavitnih motivacijski dejavnik za delo. V današnji potrošniški družbi je denar glavni motivacijski dejavnik, ki spodbuja zaposlene k uspešnemu delu, čeprav je v literaturi mogoče zaslediti, da plača zaposlenih naj ne bi imela motivacijske moči (Herzbergova teorija⁵), temveč naj bi zgolj preprečevala padec storilnosti⁶.

⁴ povzeto po Torrington, Hall, 1998, str. 320 – 338, 449 – 450, 660 – 662.

⁵ Glej poglavje 2.1.1.

⁶ Motivacijsko moč avtor pripisuje le variabilnemu delu plače, ki je odvisen od delavčeve uspešnosti.

Tudi Maslow v svoji teoriji hierarhije potreb, poudarja omejenost finančne moči kot motivacijskega faktorja. Pri potrebah nižje ravni predstavlja denar sredstvo za njihovo zadovoljitev, z večanjem stopnje zadovoljenosti potreb pa pridejo v ospredje druge zahteve posameznika. Na podlagi njegove predpostavke, da motivacijska moč potrebe pada z večanjem stopnje zadovoljenosti, bi morala tudi motivacijska moč denarja pešati, oz. postajati omejena. Vendar pa pri tem ne smemo zanemariti, da je mogoče določene potrebe višjega ranga zadovoljiti prav zaradi denarja. Zato z višanjem ravni potreb moč denarja ne pada tako močno kot bi pričakovali. Moč denarnih nagrad kot motivatorja prikazuje tudi teorija pričakovanj, ki poudarja, da mora posameznik videti jasno povezavo med svojim vedenjem in nagrado.

Pomembno je poudariti, da kljub pripisovanju pomembnosti zanimivega dela in priložnosti za napredovanje kot motivacijskega sredstva, raziskave kažejo, da je denar še vedno primarni motivator. Pri tem pa je za učinkovitost denarnih nagrad potrebno zadostiti sledečima pogojema, in sicer morajo zaposleni imeti relativno močno potrebo po denarju ter denarna nagrada mora biti odvisna od posameznikove uspešnosti. Pri obravnavanju motivacijskega pomena finančnih nagrad je potrebno opozoriti na obravnavanje ugodnosti pri delu kot motivacijskih dejavnikov. Ugodnosti imajo namreč poseben značaj, saj se zaposleni nanje navadijo in njihova motivacijska moč s časom upada. Zaposleni jih začnejo postopoma dojemati kot pravico, ki jim pripada. Prvotni namen ugodnosti pa je bil mišljen kot nagrada delavcu, da se mu izboljša kvaliteta življenja, saj dobro opravlja svoje delo.

Ker denar zaposlenim predstavlja temeljni vir njihovega preživetja, kot tudi omogoči dodatne ugodnosti, ima tako nagrajevanje zaposlenih ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in zagotavljanju sposobnosti delodajalca, da tekmuje za dobre kadre na trgu delovne sile. Ne le to, sam sistem je pomemben tudi za ohranjanje obstoječih delavcev, ki jih odlikujejo specifična znanja, odlični dosežki ali dobro delo.

Pomembno je dejstvo, da so finančne nagrade danes v večini vezane na uspešnost podjetja in hkrati posameznika ali delovnih skupin. V literaturi, kot tudi praksi, je mogoče zaslediti več vrst nagrajevanja, ki se med seboj razlikujejo po učinkih, oz. pozitivnih in negativnih lastnostih (glej tabelo 1, str. 24), ki jih lahko pripišemo k posameznemu načinu nagrajevanja. Za podjetje je pomembno, da te lastnosti pozna, saj lahko tako različne načine nagrajevanja na primeren in efektiven način vključi v svojo strukturo.

Ko govorimo o motivacijskem vidiku nagrajevanja, je zagotovo najpomembnejše vprašanje, kako nagrajevanje povezati z uspešnostjo poslovanja, podjetja ali posameznika. Pri tem podjetja največkrat uporabljajo okvirno določena merila (npr. vpliv na rezultate dela organizacije, zadovoljstvo strank, spoštovanje postavljenih rokov, doseganje načrtovanih rezultatov itd.), ki jih je mogoče kvantificirati ter v naprej določiti pričakovani rezultat. Ob uspešnem poslovanju podjetja in doseganju

postavljenih ciljev zaposleni tako pričakujejo, da bodo obljubljeni nagrade tudi izplačane. Pri tem je pomembno, da zaposleni vidijo povezavo med svojim vedenjem oz. delom in izplačljivostjo nagrad. Le tako so postavljena pravila nagrajevanja jasna, s čimer je dodatno zagotovljena tudi pravičnost in enakost sistema. Nagrajevanje namreč temelji na ideji, da so zaposleni sposobni določiti, kaj hočejo in tako usmerjati svoje vedenje, da bi dosegli zastavljeni cilj. Vzvod te motivacije je torej veliko pričakovanje – potencialna nagrada in zadovoljstvo zaposlenega bo toliko večje, v kolikor se pričakovanje uresniči. Težnja tako sili zaposlene, da se približajo zadovoljstvu in s tem dosegajo zastavljene cilje, tako zase kot tudi za podjetje.

Tabela 1: Različni načini nagrajevanja in njihovi učinki

Učinki nagrajevanja Način nagrajevanja po...	SPODBUJENA AKTIVNOST	ETIČNA VREDNOTA	POMANKLJIVOST	PREDNOSTNA SKUPINA
USPEŠNOSTI	povečanje proizvodnje	kaže individualne razlike	ustvarja negotovost	spodobni
ČASU	pravočasno prihajanje na delo	izenačuje plače, preprečuje favorizem	ne priznava prispevka	negotovi zaposleni in podpoprečneži
STAŽU	dolgo službovanje v enem podjetju	napredovanje, ki ga lahko vsak pričakuje	diskriminira nove delavce	uslužbenci z dolgim delovnim stažem
POTREBI	razširja kolektivno odgovornost	izenačuje življenjski standard	ni delovni motivator	zaposleni s številno družino

Vir: Lipičnik, 1994, str 514.

Zaposleni namreč pričakujejo, da bodo od podjetja pridobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so jo dali. Ta občutek enakosti je pomemben zlasti zato, ker posledično vpliva na produktivnost in kvaliteto dela. V kolikor je ravnotežje med dajanjem in pridobivanjem porušeno, ima podjetje od tega več škode kot koristi. Občutek neenakosti ima namreč izredno moč, ki sili zaposlene, da ga nevtralizirajo ali da čim bolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Potrebno je torej zagotoviti, da je sistem nagrajevanja pravičen in da zaposleni ne občuti razlik med prejemki zaposlenih, glede na vloženo delo. V kolikor zaposleni za enake vložke dobivajo enako, bodo to občutili kot pravično, če pa temu ni tako in dobivajo več ali manj kot ostali, bodo svoje vložke dela ali povečevali ali pa skušali manjšo nagrajenost kompenzirati z manjšimi vložki ali celo izbiro druge poti (npr. zapustijo organizacijo). Pravičen sistem plač tako omogoča enako plačo za delo enake vrednosti.

V praksi se je pokazalo, da je najbolj pogost način motivacije zaposlenih nagrajevanje po uspešnosti (glej tabelo 1), katere glavni učinek za podjetje je

povečevanje produktivnosti, zato se v nadaljevanju dela osredotočam na ta način nagrajevanja.

3. NAČINI NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI

Značilnost nagrajevanja po uspešnosti je, da temelji na nekem čim bolj objektivnem merilu uspešnosti, iz katerega je moč nedvoumno spoznati učinek posameznika, skupine. Na podlagi tega je oblikovana nagrada zaposlenim, kar je instrument motivacije, kot tudi instrument povezovanja zaposlenih z organizacijo, njenimi cilji, politiko ter kulturo podjetja.

Kot upravno orodje se nagrajevanje po uspešnosti pojavlja v dveh sistemih (Bolle de Bal, 1990, str. 52):

- stimulativni sistem,
- interesni sistem.

Stimulativni sistem, katerega osnovni cilj je motivirati zaposlene k večji proizvodnji in učinkovitosti, omogoča dvig plače zaposlenih, sorazmerno z njihovo produktivnostjo. Dodatno ima omenjeni sistem še vrste drugih funkcij, kot so:

- znižanje stroškov,
- omejen nadzor nad višino plače s strani zaposlenih,
- omogočiti povišanje plače bolj produktivnim delavcem,
- vzpodbuditi produktivni tekmovalni duh med zaposlenimi.

A vendar se omenjeni sistem dandanes uporablja le še v posebnih situacija, kjer je najpomembnejša učinkovitost (za slabo mehanizirana dela, pri zagonu določenih kapacitet itd.).

Prav nasprotno pa **interesni sistem** pridobiva vedno več na pomenu, saj je usmerjen v zaposlenega, ga želi povezati z življenjem podjetja, kulturo, credom. Tudi interesni sistem ima dodatne naloge, kot:

- povečati proizvodnjo, prodajo oz. preprečiti njen padec,
- poplačati občutek odgovornosti,
- zainteresirati delavce za kolektivne vidike dela,
- odgovoriti na denarne potrebe ob izjemnih priložnostih,
- materialno in psihološko navezati zaposlenega na podjetje.

Ne glede na to, kateri sistem podjetje uporablja, je bistveno, da sistem nagrajevanja po uspešnosti zagotovi doseganje določene ravni proizvodnje ali prodaje ter vzdrževanje doseženega nivoja. Za razumevanje načina nagrajevanja po uspešnosti, je potrebno opredeliti pojem delovne uspešnosti.

Delovna uspešnost je definirana kot (Juranič, 1995, str. 62) rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Rezultat je lahko izražen v naravnih ali vrednostnih enotah, pri čemer vrednostno izkazovanje rezultata pomeni uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo med delavci, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektivov, ki izvajajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celoviti rezultat je novo ustvarjena vrednost, dohodek, s katerim se upoštevajo vsi delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat se lahko vrednostno izraža tudi z dobičkom. Po Lawsonu (2000, str. 304) so značilne sledeče značilnosti koncepta plačila za uspešnost:

- postavljeni so kriteriji za uspešnost posameznika, ki jih uporabimo pri primerjanju dejanske uspešnosti s kriteriji,
- obstaja povezava med uspešnostjo posameznika in višino potencialne nagrade, ki jo lahko prejme za svoje delo,
- subjektivna ali objektivna ocena uspešnosti posameznika določi vodstvo, kar vpliva na izplačilo zaposlenega,
- povezava med plačilom in uspešnostjo posameznika naj bi pozitivno vplivala na uspešnost poslovanja podjetja,
- povezava med uspešnostjo posameznika in uspešnostjo podjetja je ugotovljena s pomočjo formalnega sistema, vzpostavljenega v podjetju.

Zaposleni dosegajo različno delovno uspešnost, saj je le-ta odvisna tudi od subjektivnih dejavnikov zaposlenega, to je ali so le-ti bolj ali manj usposobljeni za delo in zanj tudi motivirani. Delovna uspešnost se realizira na večih ravneh, zato je njeno ugotavljanje smiselno in možno, tako kot se realizira in izkazuje. Delovno uspešnost tako lahko ugotavljamo:

- individualno za posameznega delavca,
- skupinsko za delovno skupino,
- kolektivno za vse delavce v podjetju.

3.1. INDIVIDUALNA DELOVNA USPEŠNOST

Delovna uspešnost na individualni ravni je najbolj neposredna in kot motivacijski dejavnik tudi najbolj učinkovita, saj je plača zaposlenega, odvisna od njegove lastne uspešnosti (Juranič, 1955, str. 63). Ta deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti zaposlenega. Omenjeni motivacijski dejavnik je zelo neposreden, saj vodi zaposlenega k doseganju skupno dogovorjenih ciljev.

Delovna uspešnost je v podjetjih merjena različno. Prilagojena je glede na delovno mesto in v zvezi s tem so določeni tudi različni načini nagrajevanja. Tako poznamo

sledeče skupine zaposlenih, za katere je primerno individualno nagrajevanje, oz. merjenje individualne delovne uspešnosti (Prašnikar, 1992, str. 291 – 301):

- nagrajevanje delavcev v proizvodnji,
- nagrajevanje prodajalcev,
- nagrajevanje managerjev,
- nagrajevanje strokovnjakov,
- nagrajevanje nadzornikov,
- nagrajevanje članov upravnega odbora.

Sledi kratek opis nagrajevanja ključnih, zgoraj omenjenih skupin, in sicer tistih, ki so v naslednjem poglavju magistrskega dela tudi predstavljene.

3.1.1. NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV

Naraščajoča konkurenca in borba za tržni delež ter borba za kupca sta postavila prodajo na prvem mestu v podjetju. Pri tem pa je bistveno prodajno osebje in njihovo zadovoljstvo pri svojem delu, oz. njihova motivacija s pomočjo različnih instrumentov. Eden izmed takšnih je tudi nagrajevanje prodajnega osebja. Na končno obliko nagrajevanja prodajnega osebja vplivajo štiri dejavniki (Zupan, 2001, str. 257):

- a) *značilnosti zaposlenih***, ki opravljajo poklic prodajalca; osnovna ideja je, da tej skupini zaposlenih, v povprečju denarno nagrajevanje pomeni več kot drugim poklicnim skupinam. Seveda je tako glavni poudarek v sistemih nagrajevanja prodajnega osebja na denarju.
- b) *tržna strategija***, od katere je odvisno, v kakšnem razmerju je posvečena pozornost obsegu prodaje in ustvarjenemu dobičku na eni strani ter zadovoljstvu kupcev (prodajalcev) na drugi.
- c) *nagrajevanje prodajalcev v konkurenčnih podjetjih***: glede na naravo dela, so srečanja prodajalcev konkurenčnih si podjetji pogostejša kot pri drugih poklicih, zato lahko pride do izmenjave informacij o plačah, sistemu nagrajevanja in drugih bonitetah za prodajno osebje. Medsebojno primerjanje je ključno za zvestobo prodajnikov podjetju in za njihovo zadovoljstvo.
- d) *značilnost proizvodov in storitve***, ki so predmet prodaje: tu je ključna povezava med znanjem in spretnostmi, ki so potrebne za prodajo in kako velik je neposredni vpliv prodajalcev na uspešno prodajo.

Glede na zgoraj omenjene značilnosti, je oblikovano razmerje med osnovno plačo in gibljivim delom plače, ter dejansko izplačanim končnim znesekom.

Pri določanju osnovne plače prodajalcev ni posebnih razlik v primerjavi z drugimi skupinami zaposlenih. Vedno pogosteje se za zahtevnejše prodajne posle uporabljajo karierni pasovi, to je združevanje delovnih mest v skupine, znotraj katerih

je mogoče poklicno napredovati ter vrednotenje zmožnosti, ki so pomembne pri prodaji, saj gre za določanje osnovne plače na podlagi delavčevih zmožnosti (glej tabelo 2).

Tabela 2: Prikaz povezav med znanjem in vplivom na prodajo pri določanju osnovne plače zaposlenega

		NEPOSREDNI VPLIV PRODAJALCA NA PRODAJO	
		<i>velik</i>	<i>majhen</i>
KOLIČINA POSEBNIH ZNANJ, TEŽKO PRIDOBILJENIH NA TRGU, JE POTREBNIH ZA USPEŠNO PRODAJO	<i>veliko</i>	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce ter možnosti visokih nagrad kot motivacija.	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce, kasnejše nagrade so manj pomembne.
	<i>malo</i>	Nižja začetna plača, a visoke nagrade za uspešno delo.	Pretežno le osnovna plača, nagrade so manj pomembne.

Vir: Milkovich, Newman, 1990, str. 543.

Pri oblikovanju gibljivega dela lahko podjetja izbirajo med večjimi možnostmi (Zupan, 2001, str. 259 – 260):

a) sistem provizij, kjer je nagrada določena kot odstotek ustvarjene prodaje. V ta namen je običajno izdelana lestvica, na kateri odstotki z rastjo obsega prodaje hitreje naraščajo. Tako je nagrada za težje dosežene rezultate občutno višja. To je enostavni sistem plačila po kosu, saj je nagrada odvisna neposredno od prodaje. Bolj kompleksen pa je dvodimenzionalni sistem, kjer na podlagi dveh dejavnikov, ki sta pomembna za uspešno poslovanje podjetja, določimo procent provizije.

Sistem provizij je najprimernejši pri podjetjih, katerih prodajalci imajo velik neposredni vpliv na prodajo ali ko le-to težko načrtujemo in ne moremo oceniti tržnega potenciala. Potrebno je tudi, da ustvarimo dovolj veliko razliko med prodajno in proizvodno oz. nabavno ceno, da izplačane provizije ne ogrozijo zaslužka.

b) sistem prodajnih kvot - Nagrada je vezana na doseganje načrtovanih prodajnih ciljev specifičnim vrstam izdelkov, kupcev ali posameznim prodajnim trgom. Vendar je zaradi nujno potrebne prilagodljivosti prodajalcev tržnim spremembam, ter zaradi tržnih negotovosti, predvsem na daljše časovno obdobje, sistem prodajnih kvot vprašljiv, saj bi se morali spreminjati tudi cilji ter se prilagajati

tržnim spremembam. Zato se pojavljajo različice, kot npr. ko uspešnost izračunamo primerjalno, glede na dosežke drugih prodajalcev.

- c) **sistem prodajnih akcij in tekmovanj** - Gre za kratkoročno spodbujanje prodaje preko tekmovanj med prodajalci v smislu »Kdo bo prvi, kdo bo največ?« ali za izbiranje najboljših prodajalcev.

3.1.2. NAGRAJEVANJE MANAGERJEV

Najodgovornejše naloge v podjetju so v osnovi tudi najbolj plačane, kar pomeni da managerjem zaradi odgovornosti njihovega dela pripada poseben položaj v podjetju, tudi zaradi posebnosti na področju nagrajevanja. Vendar to ni poseben privilegiran položaj, temveč jim tak sistem nagrajevanja pripada, glede na specifičnost delovnih nalog, ki jih opravljajo.

Temeljna delitev spodbud je delitev na finančne in nefinančne nagrade ali delitev na osnovno in spremenljivo plačo, ki je odvisna od uspešnosti. Slednja je vezana na kratkoročne in dolgoročne dosežke ter materialne in nematerialne nagrade. Glavne karakteristike dveh skupin spodbud za managerje so (Prašnikar, 1992, str. 296 – 300):

- a) **osnovna plača** - Le-ta predstavlja izhodišče v celotnem sistemu nagrajevanja, saj odseva pomen in kompleksnost managerjevega dela za organizacijo. Do neke mere so osnovne plače odvisne tudi od osebnostnih karakteristik managerjev, dodatno pa je njihova višina tudi izraz konkurenčnosti na trgu kadrovskega virov, kjer imajo določeni profili višjo ceno od drugih. Na oblikovanje osnovne plače managerjev vplivajo tudi tipični elementi vrednotenja dela, kot so zahtevnost dela, usposobljenost delavca ter velikost in dejavnost organizacije ter njeni poslovni cilji.

Višino osnovne plače managerjev je mogoče določiti na tri načine:

- *v okviru ugotavljanja zahtevnosti del v združbi* – osnovna plača je najvišja pri najvišjih ravneh managementa, relativno pa je njen delež v celotni nagradi najmanjši, kajti z višjo ravno se namreč povečuje delež dodatnih ugodnosti za managerje.
- *na podlagi povprečnih plač v združbi* – plačo managerjev določi trg na podlagi določanja plač podrejenih, s primerjavo delovnih mest pa se nato določi plača nadrejenih. Raven plače prav tako določa trg z donosnostjo podjetja, velikostjo prodaje, številom zaposlenih ali morda celo člani upravnih odborov, ki so managerji v drugih podjetjih.

- *zneskovna določitev osnovne plače* - gre za zniževanje deleža osnovne plače v celotni strukturi dohodka managerja ter vedno večja povezanost plače z uspešnostjo poslovanja podjetja in zviševanjem gibljivega dela plače.

b) *giblivi del plače* - Ustrezni kratkoročni in dolgoročni učinki poslovnih odločitev so podlaga za različne nagrade za uspešnost, ki predstavljajo giblivi del plače. Odvisnost nagrad od poslovnih rezultatov, ki so posledica poslovnih odločitev posameznika, daje nagradam spremenljiv značaj in jih tako pogojuje z doseganjem vnaprej dogovorjenih ciljev.

Giblivi del plače managerjev je mogoče deliti na:

- *kratkoročne spodbude* – dajejo mesečnemu plačilu fleksibilen značaj. So predvsem individualne nagrade za uspeh, včasih vključujejo tudi delitev dobička doseženega v skupini, oddelku ali podjetju. Spodbude se praviloma izražajo kot bonusi, premije ali udeležba v dobičku in so največkrat enkratno izplačljivi zneski, neodvisni od osnovne plače, obdavčeni po obstoječih davčnih stopnjah na dohodke prebivalstva.

Bonusi niso v uporabi v podjetjih, kjer zaposleni spodbud ne jemljejo za pomembne. Prav tako jih ne izplačujejo tudi v neprofitnih organizacijah ter v regulativni dejavnosti. Praviloma je v teh podjetjih osnovna plača višja, kot v podjetjih, kjer uporabljajo sistem bonusov, kot kratkoročne spodbude.

- *dolgoročne spodbude* – so vezane na lastniško povezanost managerjev s podjetjem ter se nanašajo na rezultat večletnega dela in so najpogosteje vezane na delniške opcije. Takšno nagrajevanje je v interesu lastnikov kapitala, da vežejo managerja na podjetje in si s tem delno zagotovijo njegovo dolgoročnojšo zvestobo, oz. težnjo po višji poslovni uspešnosti podjetja. Dodatno to obliko nagrajevanj spodbuja tudi davčna politika, saj z davčnimi olajšavami usmerja podjetja, da spodbujajo managerje k večjemu varčevanju oz. investiranju v lastno podjetje.

c) *druge finančne oblike nagrad oz. dohodkov v naravi*

Izplačila z zakasnitvijo predstavljajo tretjo obliko nagrajevanja managerjev, ki se realizirajo v obliki:

- bonus planov, izplačanih v delnicah podjetja,
- planov udeležbe managerjev v dobičku podjetja,
- planov varčevanja v podjetju.

d) *ugodnosti iz zaposlitve*

Dodatek k plači lahko predstavlja tudi ugodnost iz zaposlitve, katere oblike so:

- plačilo za čas odsotnosti,

- ugodnosti in storitve za zaposlene (rekreacija, pravna pomoč, ugodni krediti, proizvodi podjetja po nižjih cenah),
- nagrade, ki so vezane na rezultat (štipendiranje otrok, financiranje izobraževanja),
- zdravstveno zavarovanje, zavarovanje za primer nesreče, smrti,
- ugodni programi upokojitve.

e) posebne ugodnosti

Kot dodatki vsem predhodno omenjenim ugodnostim, pa posebne ugodnosti pripadajo le najvišjemu vodstvenemu rang:

- uporaba luksuznih dobrin v lasti podjetja v privatne namene,
- plačila varnostnih sistemov,
- pomoč pri prijavi davkov,
- kreditne kartice,
- plačilo potovanj za družinske člane.

3.1.3. NAGRAJEVANJE STROKOVNJAKOV

Pomen strokovnjakov je v tržnem gospodarstvu vedno večji, saj le-ti lahko popeljejo podjetje k boljšim uspehom, k želenim višjim ciljem. Izbira strokovnjakov je pri tem ključna, saj lahko neizkušen in neodgovoren posameznik za podjetje pomeni slabo investicijo in s tem posledično velike stroške.

Cena dobrih strokovnjakov je zato danes visoka, dodatno pa jim morajo podjetja ponuditi še tisto »več«, da jih pritegnejo k sebi. Vsekakor pri tem igra pomembno vlogo tudi sistem plač in nagrajevanja, a ne le to, pomembna je celotna ponudba ugodnosti, možnosti za doseganje uspešnosti, sedaj in v prihodnosti. Raziskava svetovalnega podjetja na področju človeških virov Hewitt Associates (<http://was4.hewitt.com/hewitt/>) je pokazala, da strokovnjaki k dejavnikom, ki največ prispevajo k njihovi zavezanosti podjetju, štejejo dejavnike vezane na plačo in nagrajevanje, priložnosti, izobraževanje, kakovost življenja ter odnos do dela. Plača in nagrajevanje te skupine ima določene posebnosti, saj mora podjetje strokovnjake že v osnovi dobro plačati, da jih sploh pridobi. Osnovna plača je tako visoka, določena z vrednotenjem zmožnosti strokovnjaka in razmerami na trgu dela. Kot sistem nagrajevanja je v tej skupini uporabljena karierna lestev, ki je v uporabi tudi pri managerjih, kot druga možnost pa je uporaba širokih kariernih pasov, znotraj katerih lahko strokovnjaki napredujejo (Zupan, 2001, str. 251).

Giblivi del plače strokovnjakov ni vezan na individualno uspešnost, saj ni objektivnih meril, temveč na postavljeno oceno v procesu uspešnosti, ki je temelj za napredovanje, in ne sprotno nagrajevanje. Le-to je možno v primerih, ko strokovnjaki

delajo v projektnih skupinah in jih lahko nagradimo na osnovi uspešno opravljenih projektov. Dodatno strokovnjakom veliko pomenijo tudi priznanja in nagrade, razne ugodnosti s strani podjetja ter dolgoročne spodbude v obliki delnic in delniških opcij ter nagrad za zvestobo.

3.2. DELOVNA USPEŠNOST SKUPINE

Za določene dele delovnega procesa se lažje ugotavlja skupinska delovna uspešnost, in sicer na podlagi učinkovitosti delovnega procesa, kot pa individualna, za delavca, ki izvaja eno ali le nekaj del/nalog.

Izhodišče za ugotavljanje delovne uspešnosti skupine je delovni program, kjer je v naprej določeno katera dela in naloge bo izvajala skupina, kakšen je načrtovani obseg dela in njegova kakovost, kolikšni so stroški izvajanja ter kakšen je potreben profil, usposobljenost delavcev.

Merjenje skupinske delovne uspešnosti prinašajo podjetju določene prednosti, ki se kažejo v (Juraničič, 1995, str. 63):

- dobrem sodelovanju,
- interni kontroli skupine,
- skrajšanem času priučevanja delavcev,
- poenostavljeni kontroli delovnega časa,
- zmanjšani odsotnosti z dela,
- boljši kakovosti proizvodov,
- enostavnejšem spremljanju uspešnosti posameznih delavcev,
- ustrežnejšem nagrajevanju.

Delovni program vsebuje tudi višine potencialnih nagrad za izvedbo načrtovanega dela, pri tem pa podjetja v svoje plačne sisteme uvajajo različne programe povezovanja plač skupin s uspešnostjo le-te ali podjetja, ki so osnova nagrajevanja. Najpogostejši programi so (Zupan, 2001, str. 182):

- skupinske norme,
- nagrade za timsko in projektno delo,
- programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (gain-sharing),
- nagrade za dosežene poslovne cilje (goal-sharing ali success-sharing),
- udeležba zaposlenih v delitvi dobička (profit-sharing).

3.2.1. PROGRAMI RAZDELITVE PRIHRANKOV ZARADI ZNIŽEVANJA STROŠKOV

Glavni cilj »gain-sharing« programa je spodbujanje produktivnosti zaposlenih (doseganje prihranka - razlike med standardnim in dejanskim vrednostnim elementom), za kar zaposleni prejme nagrado v obliki dodatka, izplačanega v ali po določenem obdobju, kot dodatek k plači.

Osnova za izračun nagrade so standardi, ki so običajno določeni na osnovi podatkov preteklih let ali pa na podlagi ocen. Pri tem je potrebno v standarde vključiti elemente, na katere zaposleni lahko vplivajo (stroške materiala, stroške energije, reklamacije itd.). Del ustvarjenega prihranka pripade zaposlenim kot denarna nagrada v plači, del pa ostane v podjetju za posebne rezerve.

Najbolj pogosto uporabljeni programi razdelitve prihrankov so (Newstrom, Davis, 1993, str. 176 – 183):

- a) **Scanlon plan** - Ideja Scanlon plana je, da podjetje podpira, spodbuja in uporablja mnenja ter ideje zaposlenih glede boljšega doseganja poslovnih ciljev in jim pri tem vrne nazaj prihranek kot del nagrade. Plan temelji na vnaprej določenem razmerju med vrednostjo prodajne realizacije in stroškov dela; če se le-ti zmanjšajo, je glede na izhodiščno razmerje na razpolago večji finančni fond, kot je bil dejansko izplačan. Razlika je nato izplačana v obliki bonusa.
- b) **Rucker plan** - Izhodišče Rucker plana je dodana vrednost, saj plan temelji na ugotavljanju standardnega koeficienta (delež plačnega fonda v dodani vrednosti) med velikostjo dodane vrednosti in plačnim skladom, ki je osnova za določanje potrebne dodane vrednosti. V kolikor je dosežena dodana vrednost večja od zahtevane, se ustvarjeni prihranek razdeli med podjetje – poseben rezervni sklad in med zaposlene v obliki bonusov.
- c) **Improshare** - Plan temelji na povečanju produktivnosti zaposlenih zaradi delitve prihrankov med zaposlene. Osnovo predstavlja standardno število ur za proizvodnjo nekega obsega proizvodnje, v kolikor je dejansko porabljen čas proizvodnje manjši, se ustvarjen prihranek razdeli med zaposlenim in med podjetjem.

3.2.2. NAGRADE ZA DOSEŽENE POSLOVNE CILJE

Uspešnost podjetja je običajno merjena z doseganjem poslovnih ciljev (tri do pet ključnih ciljev) in namen uvedbe nagrad za dosežene poslovne cilje je, da plačilo posameznika čim bolj približamo dejanski uspešnosti podjetja. Tako naj bi plani čim

bolj odražali strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote, kajti le tako bodo zaposleni jasno razumeli poslovanje podjetja ter se učinkovito vključili v njegovo celovito strategijo in cilje ter največ prispevali k njihovem doseganju.

Omenjeni način variabilnega nagrajevanja posameznikov ali skupine se odraža v učinkovitejšem poslovanju podjetja, kajti merilo – poslovni cilj je jasno v naprej opredeljen (npr. dvig produktivnosti, zmanjšanje stroškov itd.). Posameznik ali skupina si tako prizadevajo za doseganje/preseganje postavljenega cilja, kar se odraža v njihovih finančnih koristih.

Načini nagrajevanja zaposlenih za dosežene poslovne cilje so različni, kajti v praksi je uveljavljeno, da si vsako podjetje izoblikuje svoj sistem izplačevanja omenjenih nagrad, na podlagi svojih meril in ciljev. Problem pri planu delitve uspeha je, da so izračuni bonusov zapleteni in tako s strani zaposlenih težko predvidljivi.

3.2.3. UDELEŽBA ZAPOSLENIH V DELITVI DOBIČKA

V okviru programov »profit-sharing« so pri delitvi dobička udeleženi tako lastniki kapitala kot tudi zaposleni, čigar prispevek je delo. Plačilo iz dobička prejmejo delavci k fiksni plači, kot gibljivi del dohodka, ki je neposredno odvisen od doseženega dobička ali drugih poslovnih rezultatov. Izplačilo je takojšnje, izplačano v gotovini ali vrednostnih papirjih, lahko pa je tudi zadržano (zadržani dobiček). Finančna udeležba zaposlenih v dobičku je z vidika podjetja koristna, saj zaposlenim krepí občutek pripadnosti organizaciji in daje občutek vključenosti v odločanje. V kolikor pride do izplačila dobička, sta izoblikovana dva sistema udeležbe, in sicer:

a) gotovinski sistem – plačilo je takojšnje, v obliki obdavčenih enkratnih bonusov. Druga opcija gotovinskega sistema je, da se plačilo odloži, prenese v posebni delitveni sklad, na individualni račun zaposlenega. Ta opcija gradi na dolgoročni strategiji podjetja in zaposlenega.

b) delniški sistem – v zameno za ustvarjeni dobiček, zaposleni prejmejo navadne delnice podjetja in tako na podlagi letnih dividend skozi leta prejmejo svojo nagrado. Omenjeni sistem je neobdavčen in primeren predvsem za zaposlene z višjimi dohodki, sočasno pa pripomore k večjemu občutku pripadnosti podjetju.

Omenjena različica na »profit-sharing« programa, ki je v zadnjem času vedno pogostejša je nagrajevanje zaposlenih preko lastnih delnic podjetja, saj zaposleni prejmejo delniške opcije, da na določen dan v prihodnosti kupijo delnice svojega podjetja po vnaprej določeni ceni. Nekaj prednosti delniške in gotovinske sheme »profit-sharinga« so v vidne v tabeli 3.

Tabela 3: Glavne prednosti delniške in gotovinske sheme

GOTOVINSKA SHEMA	DELNIŠKA SHEMA
Možna v podjetjih, ki niso d.d.	Uporaben v srednjih in velikih podjetjih.
Primerna za manjša podjetja.	Krepi občutek pripadnosti podjetju.
Izplačila večkrat letno.	Ne slabi kratkoročne likvidnosti podjetja.
Hitrejši rezultati, ker je izplačilo sredstev bliže.	Kompleksnejši načini izplačil in pogoji vlaganja sredstev.

Vir: Bernik, 1997, str 15.

4. NAČELA NAGRAJEVANJA ZA DOSEGANJE USPEŠNOSTI V PODJETJU X

Podjetja uporabljajo nagrade in sistem nagrajevanja z namenom motivirati ljudi. Tako z nagradami poskušajo motivirati iskalce zaposlitve, da bi se zaposlili pri njih, kot tudi svoje zaposlene, da bi na delo prihajali in bili pri tem tudi uspešni. Pri tem pa je koristno, da je sistem nagrajevanja oblikovan tako, da le-ta s pomočjo nagrad usmerja zaposlene, da koristijo organizaciji ter tudi sami sebi. Eno takšnih podjetji na slovenskem trgu je tudi podjetje X, katerega sistem nagrajevanja, zlasti variabilni del plače posameznika, je zasnovan na podlagi uspešnosti poslovanja. To pa je tudi tema četrtega poglavja pričujočega magistrskega dela.

V tem poglavju želim predstaviti splošne značilnosti nagrajevanja in motiviranja v podjetju X⁷ ter na podlagi opravljene empirične raziskave in njenih ugotovitev, podati predloge načina nagrajevanja, ki temelji na poslovni uspešnosti ter dodatno opozoriti na morebitne programe, ki bi jih podjetje lahko upoštevalo v svoji kulturi, saj le-ti prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih in organizacijski klimi.

Predstavljeni način nagrajevanja v poglavju 5.1. temelji na sistemu, kot je v uporabi v podjetju X, z dopolnitvami, in sicer lastnimi predlogi, katerih izhodišča se nahajajo opravljene interni raziskavi v podjetju X ter na podlagi izkušenj in prakse, ki jo uporabljajo nekatera druga podjetja na slovenskem trgu.

⁷ Vir: Uporabljena interna literatura podjetja zajema: razvojno-strateški plan podjetja X za obdobje 2004 – 2009, poslovni načrt podjetja X 2004, organizacijski predpis o sistemu nagrajevanja podjetja X za leto 2004, pravilnik o plačah podjetja X, pravilniki o internem sodelovanju poslovnih področji v podjetju X (nivo kakovosti storitev).

4.1. OSNOVNE ZNAČILNOSTI PODJETJA X IN NJEGOVIH KRITERIJEV USPEŠNOSTI

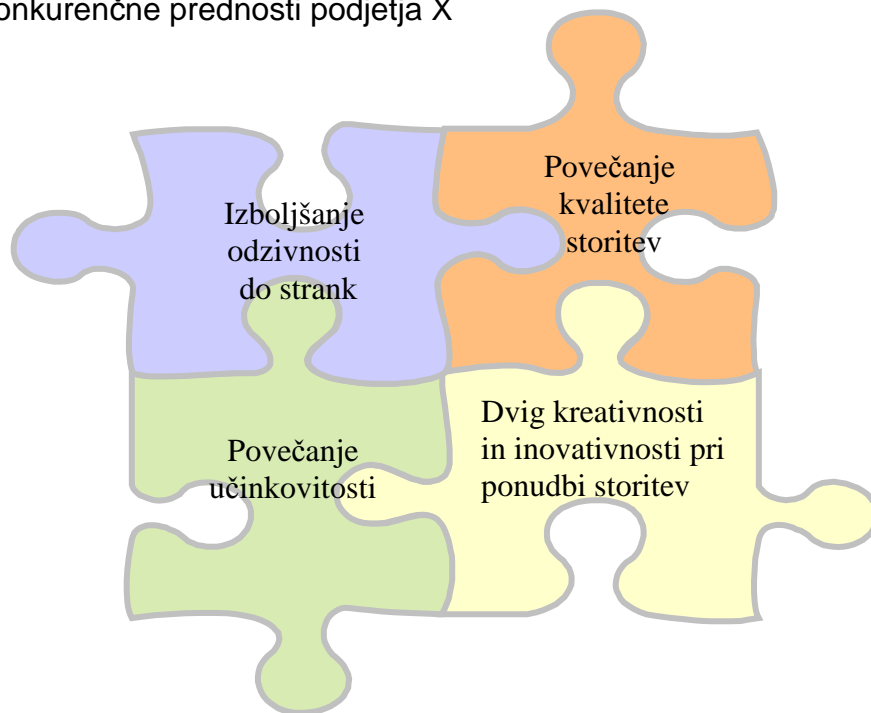
Podjetje X je na slovenskem informacijskem trgu navzoče že več kot 50 let; na začetku kot samostojna družba, v obdobju 1970 – 1992 pa prek slovenskega podjetja, svojega generalnega zastopnika. Ko so se razmere na slovenskem trgu umirile in je to omogočala tudi zakonodaja, je podjetje X znova samostojno nastopilo na slovenskem trgu. Danes je tako proučevano podjetje eno izmed vodilnih podjetij na slovenskem trgu na področju informacijskih tehnologij. Podjetje zaposluje 180 ljudi, od tega 63% s končano fakulteto (od tega jih ima skoraj 42% višjo stopnjo izobrazbe). Številni zaposleni so si pridobili tudi posebna specialistična in strokovna znanja, saj jih ima kar 17% različne profesionalne certifikate. K zaposlenim lahko prištejemo še veliko število sodelavcev, poslovnih partnerjev ter dobaviteljev, ki prav tako prispevajo k razvejani poslovni mreži podjetja X.

Podjetje X se je proti koncu 20. stoletja znašlo pred močno konkurenco na slovenskem trgu, saj so se oblikovala številna predstavništva mednarodnih podjetij in posledično ta še povečala konkurenco in boj za trg, kupce in stranke. Slovenija pa v tem boju, kot tržišče z dvo-milijonskim prebivalstvom, predstavlja novo ustanovljenim podjetjem in tudi podjetju X, relativno majhen tržni potencial, v pogledih in kriterijih mednarodnih podjetij. Mednarodna podjetja so namreč izredno tržno usmerjena, s pripadajočimi podpornimi funkcijami, kot so izobraževanje, podpora in svetovanje. Dodatno tržno situacijo na informacijskem trgu so v tistem času zaostriili tudi domači ponudniki informacijske tehnologije, ki so razširili svojo ponudbo ter se približali kupcem z večjim obsegom proizvodov in storitev. Pridobivanje konkurenčnih prednosti je tako za podjetje X postalo eden od ključnih ciljev, ne le za obstoj na slovenskem trgu, temveč tudi v smislu prihodnje rasti in povečanja tržnega deleža, kar so tudi glavna pričakovanja matične korporacije. Na teh osnovah so danes postavljeni tržni, strateški ter finančni cilji podjetja X.

Značilnost poslovnega delovanja podjetja X je, da je organizirano po svojih področjih poslovanja. Tako podjetje stopa v stik s kupci s področja bančništva in zavarovanja, z ustanovami državne in javne uprave, zdravstva in telekomunikacij ter nenazadnje s kupci s področja proizvodnje in distribucije. Glavni namen takšne organizacije je, da omogoča strankam podjetja višjo obliko sodelovanja pri izbiri in pripravi sodobnih informacijskih rešitev, dodatno pa sistem omogoča tudi interno boljše celostno obvladovanje poslovnega področja na posameznem segmentu strank. Konkurenčne prednosti vidi podjetje X v uresničevanju ciljev, prikazanih v sliki 9. Kljub raznolikosti postavljenih ciljev, imajo le-ti skupno točko, in sicer so usmerjeni v prodajo svojih naprednih profesionalnih informacijskih rešitev ter v strokovno podporo uporabnikom, za kar pa podjetje potrebuje prave ljudi. Ključni faktor prihodnjega razvoja podjetja so

tako zaposleni, kar pomeni, da podjetje pozornost usmerja v svoje zaposlene in ravnanju z njimi.

Slika 9: Konkurenčne prednosti podjetja X



Vir: Razvojno-strateški plan podjetja X za obdobje 2004 – 2009.

Povečanje učinkovitosti zaposlenih je usmerjeno v iskanje novih načinov uporabe izkušenj, spretnosti in znanja zaposlenih, kar se odraža zlasti v internih izobraževanjih, dodatnemu izpopolnjevanju zaposlenih, oblikovanju začasnih namestnikov ter povezovanju delovnih nalog. Na drugi strani je trud glede povečevanja kvalitete mogoče zaslediti v medsebojnemu povezovanju timov različnih področji ter podpiranju poslovnih rezultatov s korporativnimi vrednotami.

Preobrazba podjetja X je bila v zadnjih letih velika, tako po obsegu kot tudi kompleksnosti. Prišlo je, ne le do reorganizacije poslovnih področji in njihovega delovanja, sprememb v poslovnih strategijah ter vizijah, temveč so bile spremembe korenite tudi v kulturi podjetja in njegovih vrednotah. Vse skupaj je usmerjeno v zagotavljanje visoke poslovne uspešnosti. Ključni kriterij uspešnosti so poslovni rezultati ter zadovoljstvo strank podjetja, zato je delovanje usmerjeno v stranke in zadovoljevanje njihovih potreb, kar se posledično odraža tudi v finančnih rezultatih podjetja, zlasti v doseganju postavljenih poslovnih ciljev. Tako vizija podjetja glede zagotavljanja uspešnosti temelji na funkciji odnosov in ne procesov, za kar sta tako za managerje kot tudi zaposlene ključna zaupanje in osebna odgovornost. V ta namen so bili oblikovani posebni programi, na podlagi katerih so osebni cilji posameznika povezani z njegovimi poslovnimi osebni cilji in le-ti povezani s poslovno strategijo in cilji ter vrednotami podjetja v končno celoto. Poslovni uspeh podjetja in individualna uspešnost sta tako neposredno povezana in predstavljata osnovo za materialno in nematerialno nagrajevanje:

- nagrajevanje najboljših, tistih, ki največ pripomorejo k uspehu podjetja,
- spodbujanje najuspešnejših,
- pristop do tistih, ki dosegajo nizko stopnjo uspešnosti.

4.2. DOLOČITEV KONCEPTA SISTEMA ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI V PODJETJU X

Spreminjanje tržne situacije v 90-ih letih, še zlati s smislu odpiranja novih priložnosti na trgu javnih kupcev in s tem povečanja konkurence, je podjetje X sililo v namenjanje vedno večje pozornosti zagotavljanju uspešnosti. Dvig konkurenčnosti na kadrovskem in organizacijskem področju podjetja je le ena izmed možnosti, kako povečati produktivnost in poslovno uspešnost podjetja X. Na drugi strani obstaja še vrsta drugih akcij, področij, na katerih je moralo podjetje ukrepati, v kolikor je želelo ohraniti svoj ugled kot uspešna organizacija.

Dogajanja zadnjih treh let so samo še dodatno opozorila vodstvo podjetja, da je potrebno ukrepati in spremeniti kadrovske politiko v smeri skritih dejavnikov, saj je zadovoljstvo zaposlenih in nivo organizacijske kulture močno padlo, 12 dobrih delavcev je namreč zapustilo podjetje, po drugi strani pa se je pritisk na doseganje postavljenih poslovnih ciljev s strani vertikale in pritisk s strani konkurence samo stopnjeval.

S spreminjanjem trga je prišlo tudi do porajanja novih idej in pristopov na trg znotraj podjetja X. Tako so bile nove poslovne smernice ključne karakteristike, na podlagi katerih je podjetje X snovalo svoje prihodnje poslovanje. V iskanju uspešnosti je podjetje vodilo 8 temeljnih značilnosti poslovanja:

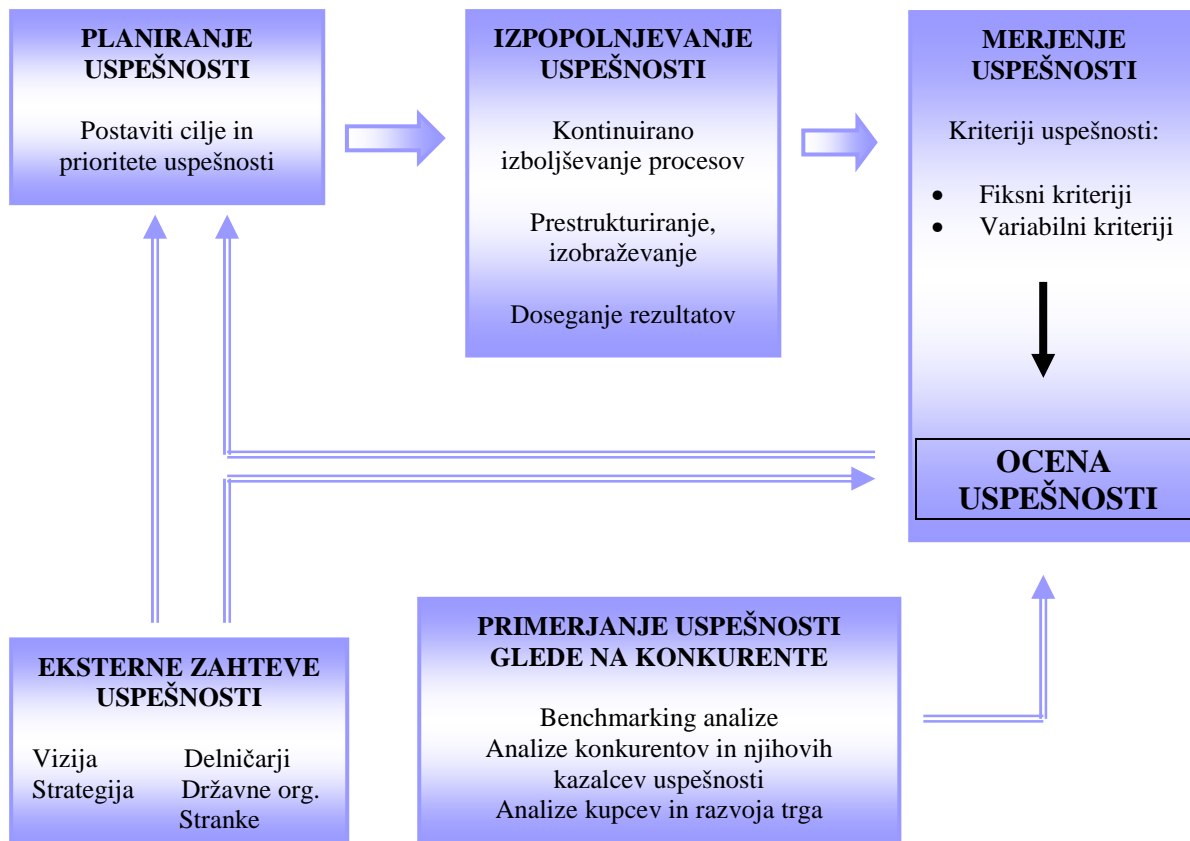
- usmerjenost v akcijo, biti pro-aktiven,
- biti blizu strankam,
- spodbujanje podjetništva in neodvisnosti,
- dvigovanje produktivnosti s pomočjo zaposlenih,
- vpeljan sistem korporativnih vrednot,
- razvejana poslovna mreža,
- poenostavljeni postopki in procesi, zanesljivi zaposleni,
- osredotočenje na kvaliteto.

Naštete smernice podjetja X je organizacija začela uresničevati na tehnološkem področju, ki je v iskanju uspešnosti primarno orodje, saj produkti in tehnološki procesi predstavljajo osnovo konkurenčnosti. Sledile so spremembe znotraj organizacije, in

sicer prestrukturiranje organizacije v smeri centralizacije strateških poslovnih enot, timskega dela, višje fleksibilnosti in nenazadnje tudi izvoza dejavnosti (angl. »outsourcing«).

Z namenom zagotoviti uspešnost na vseh ravneh poslovanja, je podjetje X v svojo prakso vpeljalo model zagotavljanja uspešnosti, kot je prikazan v sliki 10.

Slika 10: Model zagotavljanja uspešnosti



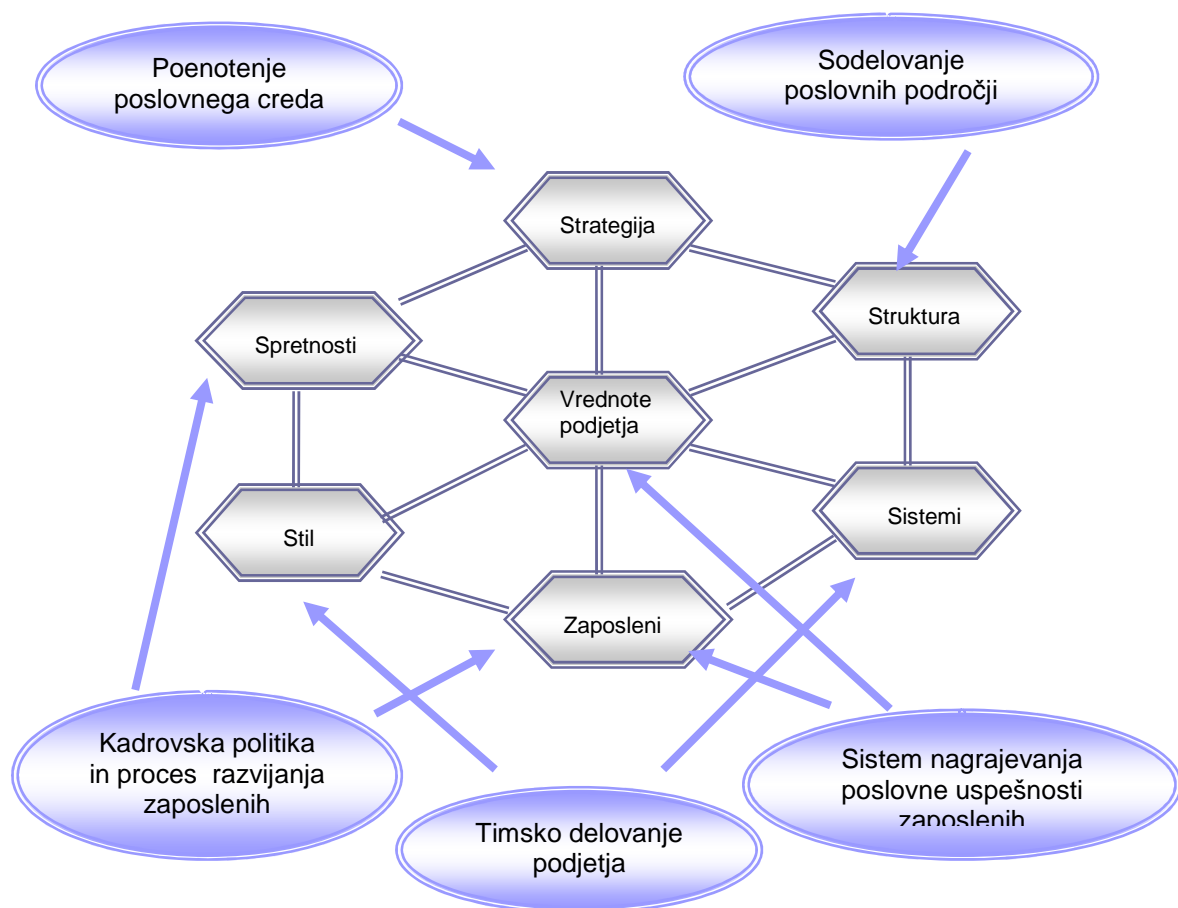
Vir: Lastna ponazoritev.

Gre za povezavo planiranja, izpopolnjevanja in ocenjevanja uspešnosti, pri čemer planiranje predstavlja oblikovanje vizije in strategij ter definiranje meril uspešnosti. Izpopolnjevanje uspešnosti se nanaša na uvajanje sprememb, v smislu spreminjanja procesov s ciljem dvigniti uspešnost, medtem ko pa ocenjevanje uspešnosti predstavlja podjetju povratno informacijo, in sicer poda rezultate dosežene uspešnosti ali neuspešnosti. V svoj proces je podjetje X vključilo tudi zunanje okolje, in sicer mora uspešnost podjetja zadostiti zlasti željam in zahtevam delničarjev. Kako uspešno je podjetje na trgu pa kažejo primerjalne analize s svojimi konkurenti.

V namen zagotavljanja poslovne uspešnosti, je podjetje X prevzelo logiko McKinsey-vega 7-S modela (glej sliko 11). Model identificira sedem medsebojno povezanih

dimenzij organizacije, ki jih je podjetje X uporabilo kot osnova v namen postavitve koncepta zagotavljanja uspešnosti. In sicer je bil model dopolnjen s konkretnimi akcijami in odločitvami managerjev glede na trenutne interne in eksterne dejavnike, vse s ciljem obdržati najboljše kadre ter doseči boljše poslovne rezultate na področju prodaje in tudi timskega dela.

Slika 11: McKinsey model 7-S



Vir: Peters, Waterman, 2001, str. 10, razvojno-strateški plan podjetja X za obdobje 2004 – 2009, poslovni načrt podjetja X za leto 2004.

Poudarek je bil dan zlasti na delovanju podjetja kot tim, v smislu da tudi zaposleni, ki niso na vodilnih, managerskih položajih, sodelujejo pri oblikovanju sprememb, sprejemajo določene odločitve ter prevzemajo odgovornost za aktivnosti in rezultate svojega področja. Vse to se je odražalo v hitrejšem spreminjanju oz. sprejemanju sprememb, saj pri zaposlenih ni bilo občutka, da so direktive vsiljene iz centrale. Pri tem je bila ključna usklajenost vodstva, da za sistemom stojijo vsi nadrejeni, vanj verjamejo in se z njim identificirajo ne le oni, temveč tudi vse ostale ravni vodenja, od uprave do prodaje.

Dodatno je bil dan poudarek na medsebojni povezanosti, sodelovanju med področji, ne le s poenotenjem poslovnega creda podjetja X na vsa poslovna področja, temveč

v njihovi povezanosti, tako na ravni prodajne, storitvene in tehnične pomoči ter povezovanju kadrov in znanja med poslovnimi enotami. Na predstavljenih osnovah podjetje X postavi sistem zagotavljanja uspešnosti, v katerega je vpletena tako kadrovska funkcija, kot tudi samo vodstvo in nenazadnje zaposleni. In sicer je sistem nagrajevanja v omenjenem podjetju usklajen s poslovno strategijo in cilji podjetja ter značilnostmi korporacije, kot tudi s kadrovsko politiko ter oblikovan glede na posebnosti oddelkov, oz. poslovnih enot. Ker je pričakovana uspešnost določena s standardi, na podlagi katerih se primerja uspešnost skupine, oz. največkrat uspešnost posameznika, je koristno, da je za njeno doseganje že v prvi fazi vpleten tudi posameznik. To pomeni, da zaposleni sodeluje v fazi oblikovanja poslovnih ciljev. Le-ti so prilagojeni njihovim zmožnostim, a še vedno postavljeni izzivalno in motivacijsko visoko, nenazadnje pa so tudi zahtevni za doseganje. Dodatno sistem zagotovi jasno povezavo med poslovno uspešnostjo in potencialnimi finančnimi prihodki.

V podjetju X je tako na predstavljenih osnovah zasnovan sistem nagrajevanja, katerega cilj je zagotavljanje uspešnosti, tako uspešnosti posameznika kot tudi poslovne uspešnosti podjetja kot celote. Celotni sistem nagrajevanja posameznika tako sestavljajo različni prejemki, pri čemer sta v ospredju zlasti dva, in sicer osnovna plača, kot osnovni motivator, ki naj bi zlasti zagotavljal pripravljenost posameznika za delo v dotičnem podjetju in mu dodatno zagotavljal varnost ter stabilnost dohodka. Dodatna plačila oz. bonusi predstavljajo spremenljivi del plače posameznika in so odvisni od uspešnega doseganja poslovnih ciljev, ki zaposlenemu pomenijo spodbudo k dobremu delu, saj so cilji neposredno vezani na posameznikovo uspešnost. Bonus programi namreč temeljijo na dosežkih zaposlenega in so izplačljivi v gotovini po zaključenem poslovnem letu, oz. po objavljenih poslovnih rezultatih podjetja. Plačila bonusa je 60% zaposlenih v podjetju X deležnih enkrat letno, preostanek populacije, gre za prodajne predstavnike, pa dobi bonus po zaključenem tromesečju poslovanja podjetja (t.i. kvartalu). V ta namen vsak zaposleni ob začetku novega poslovnega leta oblikuje svoj osebni poslovni plan, pri čemer je le-ta temelj za določanje višine pripadajočega bonusa. Značilnost dosedanjega sistema nagrajevanja je, da so bonus programi usmerjeni zgolj v doseganje poslovnih ciljev v kvantitativnem smislu, manj pa osredotočeni na razvoj posameznika, njegove interese, cilje in želje razvoja kariere in tudi druge možne kazalnike uspešnosti poslovanja podjetja.

Na tem mestu naj omenim, da so kot kriteriji določanja uspešnosti uporabljeni zastavljeni kazalniki poslovanja, kot sta prodaja in dobiček, včasih celo stopnja rasti določene kategorije, na drugi strani pa se kot kriteriji uporabljajo tudi opis nalog, del, ki jih mora posameznik v enem poslovnem letu opraviti. Skupna značilnost dosedanjih kriterijev je, da so le-ti osredotočeni v številke, a tudi precej splošni in v nasprotju s ciljem individualnih osebnih poslovnih planov, premalo specificirani oz. prilagojeni ambicijam posameznika.

Prav zaradi osredotočenosti podjetja na finančne nagrade, lahko ugotovim, da gre pri tem zlasti za kratkoročne vrste spodbud, katerih trajanje je vezano predvsem na dve poslovni leti, tekoče in prihodnje. In sicer imajo dosežki vpliv na višino nagrad tudi v prihodnjem poslovnem letu skozi sistem poviškov plač. Za določanje višine bonusa je ključna povezava med osnovno plačo in bonus programi. Le-ta je pomembna tako, da osnovna plača predstavlja temelj za izračun višine bonusa, ki pripada posamezniku, glede na njegovo poslovno oceno in pripadajoči koeficient uspešnosti v poslovnem letu, povratno pa ocena uspešnosti vpliva tudi na vsakoletno usklajevanje osnovne plače, oz. odstotek povečanje le-te, kar bo ponovno osnova za izračun bonusov v novem poslovnem letu.

Med trajnejše spodbude zagotavljanja uspešnosti lahko v podjetju X trenutno uvrstim zlasti negotovinske nagrade v obliki vrednostnih papirjev oz. delnicah dotičnega podjetja, druge oblike formalnih ali neformalnih nagrad v podjetju pa so manj vidne in izpostavljene.

V podjetju X je mogoče zaslediti tudi programe dodatnih pravic in raznih ugodnosti (različne vrste zavarovanja, zdravstveni pregledi, službeno vozilo in/ali telefon, članarine, rezervirano parkirišče itd.), ki za razliko od zgoraj omenjenega osnovnega nagrajevanja (osnovne plače in bonus programov) ne pripadajo celotni populaciji, temveč dotičnim skupinam zaposlenih v podjetju. Na prvi pogled gre za razmeroma skromne ugodnosti, skupaj ovrednoten paket pa lahko v celoti pomeni kar precej. Te psihološke spodbude so pomembne, saj imajo v podjetju lahko ne le pozitiven vpliv, ampak tudi negativen, in sicer na tisti del populacije, ki jim našteje ugodnosti ne pripadajo, a žal menijo, da tudi drugih vrst ugodnosti v podjetju niso deležni.

Glede na vedno bolj poudarjeno značilnost sistemov in programov nagrajevanja, da podjetja skušajo nagrade vse bolj »personalizirati«, torej plačati vsakega zaposlenega po njegovi dejanski uspešnosti, upošteva njegove raznovrstne naloge, odgovornosti in zastavljene poslovne cilje, želim preveriti trenutno stanje motivacije in zadovoljstva v podjetju v povezavi s sedanjim sistemom nagrajevanja. Da bi ugotovila, ali podjetju X to res uspeva, sem opravila empirično raziskavo s pomočjo Intranetnega vprašalnika ter skupinskih intervjujev, namenjenih merjenju organizacijske klime, zadovoljstva zaposlenih ter spoznavanju glavnih dejavnikov motivacije. Ugotovitve raziskave so predstavljene v sledečem poglavju.

4.3. OPREDELITEV PODROČIJ IN ELEMENTOV INTERNE EMPIRIČNE RAZISKAVE O MOTIVACIJI IN NAGRAJEVANJU

Ker želim obstoječi sistem nagrajevanja zaposlenih dopolniti z lastnimi predlogi izboljšav (glej poglavje 5.1.), je najprej potrebno spoznati, kakšna je trenutna situacija na področju motivacije v dotičnem podjetju. Moj prvi korak v smeri nagrajevanja zaposlenih v povezavi s poslovno uspešnostjo, je bila tako identifikacija dejavnikov motivacije. S pomočjo interne raziskave podjetja X na temo "kaj motivira zaposlene", sem tako želela ugotoviti glavne motive delovanja zaposlenih, kot tudi spoznati ključne dejavnike dela, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Kot že omenjeno, na osnovi analize rezultatov, kot tudi spoznanj in ugotovitev iz interne raziskave, želim spremeniti sistem nagrajevanja v podjetju X ter podati priporočila za njegovo izboljšavo (glej poglavje 5.1.). Zaradi pomembne vloge nefinančnega nagrajevanja, v poglavju 5.3. dodatno podajam predloge za povečanje učinkovitosti sistema motiviranja zaposlenih.

Opredelitev problema interne raziskave predstavlja področje motivacije in nagrajevanja zaposlenih v podjetju X, kajti zadovoljstvo zaposlenih je v zadnjih treh letih v podjetju vidno padalo, kar se je kazalo v vedno večji fluktuaciji zaposlenih ter posredno v njihovi morali in zadovoljstvu tistih, ki so v podjetju ostali. Ne le to, podjetje si zaradi trenutne tržne situacije; vedno večje konkurence na trgu informacijske tehnologije, visokih stroškov iskanja novih kadrov, teženj po strokovnih sodelavcih z veliko izkušnjami in specifičnimi znanji, kot tudi posredno zaradi možnosti izgube strank, ki bi z zaposlenimi »odšli«, ne sme dovoliti izgubljanja kardov zaradi slabega sistema motivacije in nagrajevanja.

4.3.1. OPREDELITEV PREDMETA IN CILJEV RAZISKAVE

Na omenjenih spoznanjih sem si zastavila cilje raziskave, ki so spoznati, kaj so glavni dejavniki, na katere mora podjetje biti še posebej pozorno v procesu motiviranja zaposlenih, kakšna je trenutna klima v podjetju oz. vrzel med dejansko in želeno situacijo ter kaj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Z raziskavo želim pridobiti splošno sliko o tem, kaj je zaposlenim pomembno in na katere nagrade se je koristno osredotočiti v procesu motiviranja zaposlenih.

Gre za oblikovanje prioritete lestvice dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v podjetju X, saj le-ta predstavlja osnovo za izgradnjo sistema nagrajevanja zaposlenih, ki temelji na zagotavljanju poslovne uspešnosti. Ugotovitve in spoznanja želim vključiti v obstoječi sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih ter oblikovati predloge za

sistem plač, ugodnosti in nagrad ter motivacije (glej poglavje 5.1. in 5.3.). V nadaljevanju želim tudi preveriti, v kolikšni meri je oblika nagrajevanja, ki pripada določeni skupini zaposlenih pomembna kot dejavnik motivacije ter kateri so drugi dejavniki zadovoljstva, ki jih preferirajo posamezne skupine zaposlenih. Na teh osnovah sem si pred izvedbo razsikave zastavila sledeče hipoteze, katere pravilnosti želim preveriti, in sicer:

H1: Denarne nagrade predstavljajo najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih v podjetju X..

Predpostavljam, da je pomembnost finančnih nagrad velika in je tako zaslužek še vedno glavni motivacijski dejavnik. To temelji na razmišljanju, da je denar sredstvo, s katerim lahko pridobimo večino dobrin in si zagotovimo višji nivo standarda. Takšno razmišljanje je sicer v nasprotju s teorijo Maslowa in Herzberga, ki uvrščata denar med motivacijske dejavnike nižjega ranga. A vendar ostale teorije pripisujejo denarju, pomembno moč kot motivacijskemu dejavniku, pomembno moč.

H2: Nagrajevanje je neposredno vezano na doseganje osebnih ciljev in delovne uspešnosti, kar deluje motivacijsko in je enako pomembno za vse delavce podjetja X, ne glede na pripadajočo skupino zaposlenih.

Na podlagi predpostavke, da je denar glavni motivacijski faktor, zaposleni težijo k doseganju svojih poslovnih ciljev, saj jim to predstavlja osnovo za zaslužek. Posredno pa z visoko uspešnostjo zadovoljijo tudi osebne cilje, kot so samodokazovanje, osebno zadovoljstvo, prepoznavnost, ugled itd. Problem lahko nastane v skupinah, kjer poslovna uspešnost ni merjena le na podlagi kvantitativnih rezultatov, temveč so upoštevana tudi kvalitativna merila. To pa lahko včasih privede do stanja, ki na motivacijo deluje negativno, saj zaposleni morda menijo, da ocenjevanje ni pravično.

H3: V lestvicah dejavnikov dela prihaja med spoloma do večjega razlikovanja, kot se lestvice razlikujejo glede na starostno skupino.

Zaradi osebnih karakteristik in tudi glede na vrednote posameznikov pričakujem, da je večje razlike v rangiranju dejavnikov mogoče zaslediti prav po spolu. S premiki po starostnih lestvicah navzgor, sicer pomembnost in vzpodbudnost finančne nagrade upada, a vseeno pričakujem, da je motivacijska moč le-teh še vedno primarna.

H4: Organizacijska kultura podjetja X pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, a kljub temu obstaja verjetnost vrzeli med dejanskim in pričakovanim stanjem pri določenih dejavnikih organizacijske klime.

Spoznati želim usklajenost dejavnikov motivacije, ki so zanimive za vodstvo, in sicer opozoriti na potencialno neskladnost med želenim in dejanskim stanjem, kot ga vidijo

zaposleni podjetja X. Posredno gre pri tem za vrednostno spoznavanje, kaj je delavcu pomembno in skladno z njegovim sistemom vrednot.

4.3.2. SESTAVA IN STRUKTURA VPRAŠALNIKA TER ANKETIRANI VZOREC

Na drugi stopnji interne raziskave sem oblikovala načrt pridobivanja zelenih informacij, ki je vseboval opredelitev naslednjih postavk: viri podatkov, raziskovalne metode, raziskovalni inštrumenti, način vzorčenja, oblike komuniciranja. Za metodo pridobivanja primarnih podatkov sem uporabila raziskavo, opravljeno na lokaciji podjetja, v kateri je bila proučevana populacija zaposlenih podjetja X. In sicer je bila raziskava razdeljena na dva dela, ki se med seboj ločita po načrtu in velikosti vzorca, načinu raziskovalne metode in inštrumentih ter obliki komuniciranja. Prvi del raziskave predstavlja vprašalnik (predstavljen v prilogi), ki je bil poslan celotni populaciji zaposlenih podjetja X, pri čemer je bila odzivnost anketirane populacije 73,8% (prejetih je bilo 133 odgovorov od 180-ih možnih), zato lahko govorim o priložnostnem vzorcu. Odgovarjanje na vprašalnik je potekalo anonimno, preko Intraneta, zato je vprašalnik vseboval zlasti zaprte tipe vprašanj.

Vprašanja uporabljena v raziskavi lahko razdelim na tri vsebinske sklope; prvi del se nanaša na demografske podatke (spol, starost ...). Te podatke sem uporabila za analizo ugotovitev, zlasti s ciljem tolmačiti razlike med posameznimi skupinami, oz. ugotoviti, kateri dejavniki so ključni za posamezno demografsko skupino.

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na spoznavanje organizacijske klime, zlasti dejavnikov kot so razvoj kariere, medsebojni odnosi, kakovost dela, skupinsko delo, notranje komuniciranje in informiranje, organiziranost ter vodenje. Gre za spoznavanje, katerim dejavnikom zaposleni namenja večjo pozornost in pomen, zato so odločilni glede oblikovanja zadovoljstva zaposlenih. Tu sem tudi želela spoznati, kako zaposleni dojemajo trenutno stanje v podjetju in kakšno bi po njihovem mnenju morale biti. Namen je odkrivanje vrzeli med dejansko in zeleno situacijo. Na podlagi ugotovljenih vrzeli želim namreč podati predloge za izboljšanje sistema motivacije v podjetju X (glej poglavje 5.3.), pri tem pa si bom pomagala tudi s spoznanji strokovne literature ter prakso in izkušnjami nekaterih slovenskih podjetij. V tretjem sklopu vprašanj sem želel preveriti učinkovitost trenutnega sistema nagrajevanja. Ponovno gre za odkrivanje mnenj glede pravičnosti sistema, dojemanja enakosti v podjetju in pomembnost nagrad oz. motivacijski vpliv na zaposlenega.

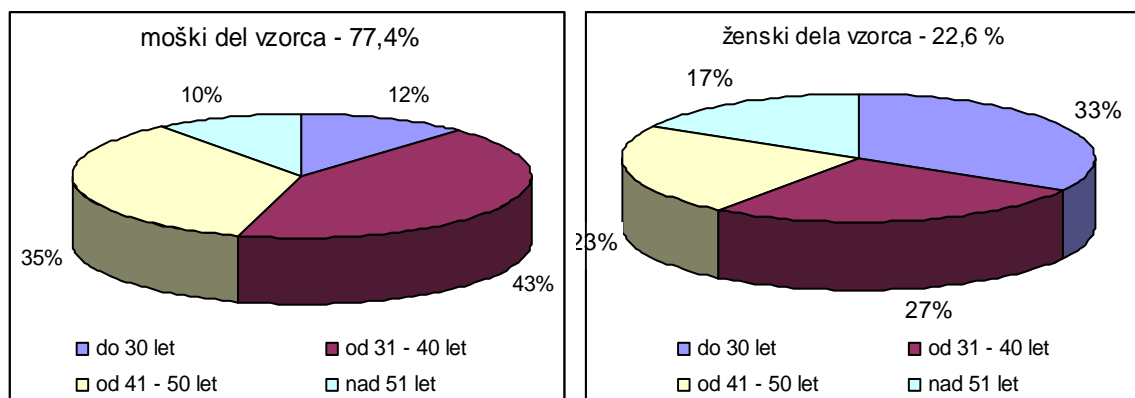
Nasprotje prvemu delu raziskave – Intranetnemu vprašalniku, je bil drugi del, katerega namen je bil odpraviti pomanjkljivosti prvega, ki izhaja iz uporabe tipa zaprtih vprašanj. Želim namreč globlje spoznati mnenja zaposlenih glede

motivacijskega sistema, kaj zaposleni preferirajo, njihove morebitne predloge za izboljšanje sistema in nenazadnje tudi ključne dejavnike zadovoljstva v podjetju X. Kot raziskovalno metodo sem tako v drugem delu uporabila organizirani skupinski intervjuji, in sicer 3 skupine po 13 udeležencev, kar pomeni, da je vzorec zajemal 21,6% (39 zaposlenih od 180-ih) delež celotne populacije podjetja X. Izbran vzorec je bil kvotni, neverjetnostni vzorec, kajti v različnih skupinah je bilo izbrano predpisano število enot. Nestrukturirani skupinski intervju je bil voden s strani objektivne vodje pogovora, ki obvlada skupinsko dinamiko ter je seznanjen s proučevanim problemom. Na diskusijah sem sodelovala kot član tima, ne kot vodja pogovora in tako zbrala mnenje zaposlenih, ki so se nanašala na predmet raziskave. Hkrati je bila ta priložnost izkoriščena tudi za pridobivanje idej za izboljšanje organiziranosti podjetja, zlasti delovne klime, kulture in samega delovnega okolja, v obliki nevihte možganov (brainstorming).

Nestrukturirani skupinski intervju je priskrbel kvalitativne podatke, ki so bili zbrani z namenom boljšega tolmačenja ugotovitev vprašalnika, oblikovati pravilne zaključke raziskave, oz. obstoječe situacije ter kot pomoč pri konstruktivnih smernicah razvoja sistemov nagrajevanja in procesov kako pritegniti, motivirati ter navdihniti zaposlene. Zbrani podatki, s pomočjo intervjuja, so bili mnenja in izkušnje ter predlogi in pripombe v povezavi s sistemom nagrajevanja (sedanjim ali bodočim), klimo podjetja, formalnimi in neformalnimi odnosi v podjetju. Spoznanja drugega dela raziskave so uporabljena zlasti v namen dopolniti motivacijske programe, ne le s pomočjo finančnih nagrad, temveč tudi omogočiti zaposlenim druge ugodnosti pri delu v podjetju X.

V prvem delu raziskave je vzorec je zajel 73,8% populacije zaposlenih podjetja X (133 anketiranih od 180-ih zaposlenih), katerega struktura po spolu je zajemala 22,6% žensk in 77,4% moških, ki so bili v starostne razrede razporejeni kot je prikazano v sliki 12.

Slika 12: Struktura moškega in ženskega dela vzorca po starostnih razredih



Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X .

V vzorcu je največji delež pripadal srednji starostni skupini, in sicer je skoraj 40% vzorca opredelilo svojo starost v drugi starostni razred, 32% pa v tretji starostni razred⁸. Zanimiva je bila ugotovitev, da je delež mlajših (do 30 let) presegel delež vzorca, katerih starost je več kot 51 let, za 5 odstotnih točk, kar kaže na značilnost podjetja X, da vlaga svoje znanje in sredstva v mlade kadre, ki jih izobražuje in oblikuje v skupen poslovni interes. Kot prikazano, veliko večino anketirane populacije predstavlja moški spol, in sicer 77,4%, kar od celotne zaposlitvene strukture odstopa le za 3 odstotne točke, v podjetju je namreč zaposlenih 80% moških. Zaradi možnih vplivov, ki jih ima status dela v povezavi s poslovno enoto na mnenje o načinu nagrajevanja, ki jim kot tako pripada, me je zanimal tudi ta dejavnik. V raziskavi je bilo tako zajetih 35% prodajnikov (skupina B), 24% storitvenega osebja (skupina C) in 41 % zaposlenih v infrastrukturnih službah (skupina A)⁹.

Analizo podatkov in informacij sem opravila v prvi polovici poslovnega leta 2005. S podatki in ugotovitvami je seznanjeno vodstvo podjetja, zlasti kadrovska funkcija, saj ugotovitve predstavljajo izhodišče za morebitno vpeljavo novih internih programov in izboljšanja procesov nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v podjetju X.

4.3.3. KLJUČNA SPOZNAJNA ANALIZE INTERNE RAZISKAVE

Kaj motivira zaposlene? Denar ali možnost osebnega razvoja? Kaj je tisto, kar zaposlenega obdrži v podjetje X, da ne odide h konkurenci? Kakšno področje dela in izzive pričakujejo zaposleni? Kakšne so možnosti osebnega in strokovnega razvoja? Kaj pa napredovanje? Na vsa ta in še številna druga vprašanja sem želela z interno raziskavo dobiti dogovore in ključne ugotovitve za našeta področja. Prvi del raziskave je bil v podjetju X opravljen v novembru 2004, skupinski intervjuji pa v obdobju od februarja do aprila 2005.

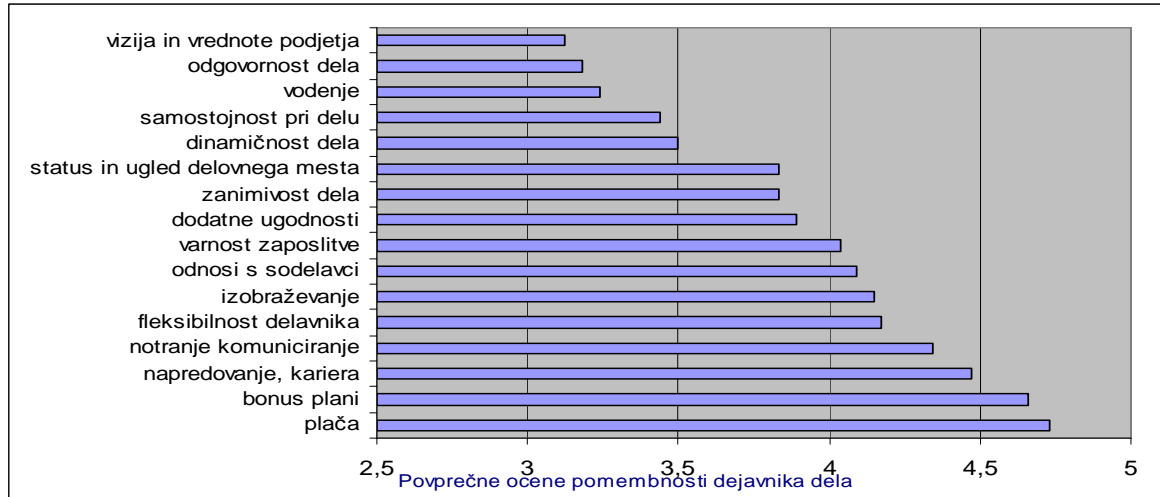
Kaj je tisto, kar je za zaposlene pomembno in kakšno je njihovo trenutno zadovoljstvo, oz. kje vidijo možnost za izboljšave in s tem povečanje zadovoljstva, je predmet prvega dela raziskave. Prvi sklop vprašanj (glej prilogo 1, vprašanje 6) in ugotovitev raziskave se nanašajo na odkrivanje dejavnikov dela, ki so zaposlenim pomembni. Tako so zaposleni pri vprašanju številka 6 morali oceniti, kako pomembni so navedeni dejavniki (16 dejavnikov) s pomočjo ocenjevalne lestvice od 1 – sploh ni pomemben do 5 – zelo pomemben.

Pri ocenjevanju pomembnosti dejavnikov dela so zaposleni najvišje ovrednotili plačo in bonus programe, nato sledita napredovanje in kariera ter notranje komuniciranje. Po pomembnosti ne zaostajajo niti drugi dejavniki, saj so zaposleni vsem dodelili višjo oceno od 3 - srednje pomembno, prikaz povprečnih vrednosti pa je viden v sliki

⁸ Za podrobnejšo analiza vzorca po demografskih spremenljivkah glej prilogo 3, tabele 1 – 5.

13 in tabeli 4 (str. 50). Najnižjo oceno so zaposleni pripisali viziji in vrednotam podjetja, tj. 3,12, ki pa je še vedno pomemben dejavnik.

Slika 13: Pomembnost dejavnikov dela



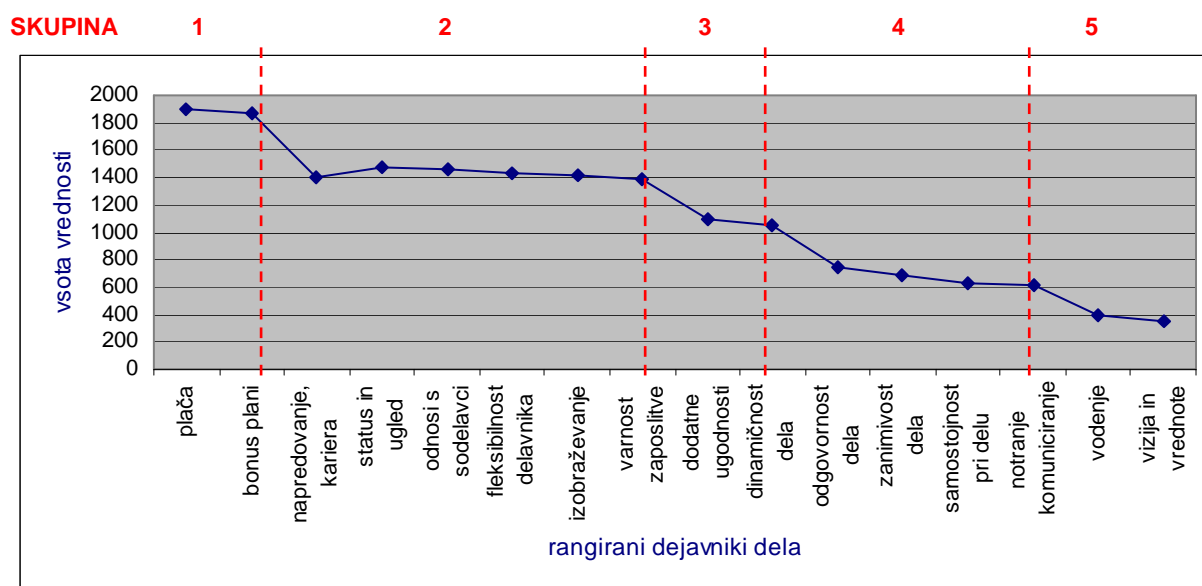
Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X.

Namen vprašanja 6 je bilo poleg ocenjevanja pomembnosti dejavnikov dela, kljub temu, da so vsi dejavniki ocenjeni kot pomembni, spoznati še, katere dejavnike zaposleni uvrstijo na sam vrh prioritete lestvice in kateri bi ostali na dnu. Gre za rangiranje 16-ih dejavnikov na podlagi prednosti, ki jim jo zaposleni pripisujejo. S pomočjo izračuna vsote sem izdelala prioriteto lestvico, iz katere je razvidno, da bi glede na pomembnost, dejavnike lahko razvrstili v 5 skupin (glej sliko 14).

Rezultati prikazani v sliki 14 so pokazali, da zaposleni v prvo skupino, ki je najvišje rangirana in tako najbolj pomembna, vključujejo dejavnike v povezavi z nagrajevanjem (*potrjevanje hipoteze H1*), in sicer osnovno plačo ter bonus programe. V drugo skupino, ki malo zaostaja po pomembnosti je mogoče uvrstiti kar 6 dejavnikov, med katerimi so zaposleni skoraj indiferentni, le-ti so: napredovanje in kariera, status in ugled, odnosi s sodelavci, fleksibilnost delavnika, izobraževanje in varnost zaposlitve. V tretjo skupino pa je mogoče uvrstiti dinamičnost dela in dodatne ugodnosti, kar je bilo presenetljivo, saj sem pričakovala višji rang dodatnih ugodnosti kot se je izkazalo.

⁹ Omenjene skupine se nanašajo na skupine uporabljene v poglavju 5.1.

Slika 14: Prioritetna lestvica dejavnikov dela



Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X.

Kljub novim pristopom v načinu motivacije in nagrajevanja, je raziskava pokazala, da so glavni faktor motivacije zaposlenih v podjetju X, še vedno materialne nagrade. Predvsem je izstopala ugotovitev, da je primarni motivacijski dejavnik finančnega izvora – osebna plača in bonus plani. Odgovor, da je mogoče zaslužiti več, kot le fiksno plačo in da je individualni zaslužek res odvisen le od vloženega truda, torej od posameznikove uspešnosti, je bil tako najpogostejši v vseh treh skupinah zaposlenih¹⁰, tako v moškem, kot tudi v ženskem delu vzorca.

Frekvenčna porazdelitev dejavnikov kaže, da so anketiranci izbrali plačo kot najpomembnejši dejavnik v kar 49,5% ter bonus programe kot drugi najpomembnejši dejavnik v 33,4% odgovorov, kar dodatno podkrepi hipotezo 1, ki pravi, da finančne nagrade predstavljajo najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih v podjetju X. Skupinska diskusija je dodatno omogočila spoznanje, da lahko bonus plani dosežejo nasprotni učinek od motivacije, če so postavljene prodajne kvote določene nerealno, preagresivno. Enak učinek doseže spreminjanje prodajnih kvot večkrat letno ter kompleksnost izračuna potencialne nagrade, bonusa. Na podlagi diskusije je bilo moč zaslediti tudi komentarje, da je nagrajevanje prodajnikov in storitvenega osebja pravičnejše, oz. je nagrajevanje zaposlenih v infrastrukturnih funkcijah preveč subjektivno in pristransko. Dodatno prvo postavljeno hipotezo, da so finančne nagrade najpomembnejši dejavnik motivacije, potrjujejo še rezultati, ki se nanašajo na aritmetično sredino, modus in standardni odklon. Vsi omenjeni statistični kazalci so prikazani v tabeli 4.

¹⁰ Skupine so oblikovane glede na način nagrajevanja, ki jim pripada in ki izvira iz značilnosti dela. To je predstavljeno v poglavju 5.1.

Iz tabele je razvidno, da imata dejavnika plača in bonus programi najvišji aritmetični sredini ter majhen standardni odklon. Iz tabele 4 lahko razberemo, da standarden odklon za dejavnika bonus plani in plača zelo majhen, kar pomeni, da so imeli zaposleni, glede na povprečno oceno, zelo enotno mnenje. Skupinska diskusija pa je omogočila spoznanje razlike v odgovorih, glede preferiranja drugih finančnih ugodnosti. Tako so odgovori varirali zlasti na podlagi starosti, saj so zaposleni druge, tretje in četrte starostne skupine preferirali delniške opcije, mlajši pa so dajali prednost nadurnemu delu in finančni pomoči s strani podjetja (npr. premostitvenim kreditom).

Tabela 4: Povprečne ocene pomembnosti dejavnikov

	Aritmetična sredina	Modus	Standardni odklon
bonus plani	4,66	5	0,44
dinamičnost dela	3,50	4	0,81
dodatne ugodnosti	3,89	4	0,83
fleksibilnost delavnika	4,17	5	0,57
izobraževanje	4,15	5	0,53
napredovanje, kariera	4,47	5	0,42
notranje komuniciranje	4,34	5	0,51
odgovornost dela	3,18	4	0,71
odnosi s sodelavci	4,09	5	0,63
plača	4,73	5	0,57
samostojnost pri delu	3,44	5	0,47
status in ugled delovnega mesta	3,83	4	0,74
varnost zaposlitve	4,04	5	0,49
vizija in vrednote podjetja	3,12	4	0,87
vodenje	3,24	4	0,66
zanimivost dela	3,83	5	0,69

Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X.

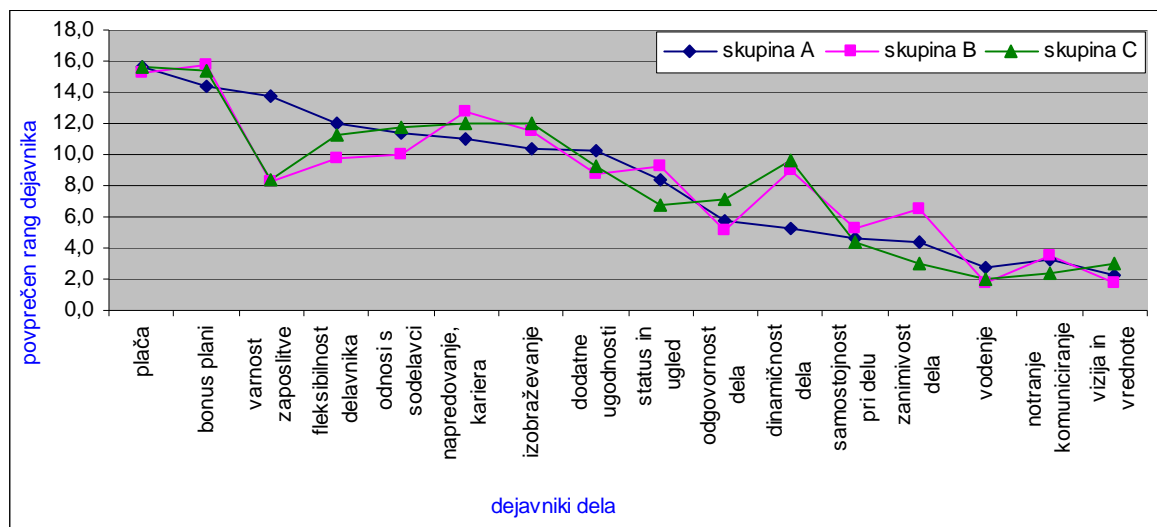
V ospredje izstopajo rezultati aritmetičnih sredin, ki kažejo, da so napredovanje in status ter ugled enako pomembni in sledijo prvima dvema dejavnikoma. Dodatno pa so tudi fleksibilnost, odnosi s sodelavci, izobraževanje in varnost zaposlitve skoraj enako pomembni glede na povprečne vrednosti. Slednje je posredno vezano na stabilnost podjetja in zaupanje zaposlenih v njegov obstoj na trgu, varnost dela, zaposlitve. Vendar pa je standarden odklon zgoraj naštetih dejavnikov večji, kar je najverjetneje posledica različnih subjektivnih pogledov na določene dejavnike.

Zanimivo je spoznanje, da dodatne ugodnosti na lestvici preferiranih dejavnikov zasedajo precej nizko mesto in imajo tudi največji standarden odklon, kar ni bilo za pričakovati, oz. to ni bilo mogoče zaslediti v preteklosti. Zaključek, narejen na podlagi diskusije je bil, da zaposleni zaznavajo službeni avto in telefon kot že ustaljeno prakso podjetij informacijske tehnologije in so tako mnenja, da jim le-to pripada tudi v

proučevanem podjetju, glede na obravnavano politiko sorodnih podjetij na trgu. Ostalih dodatnih ugodnosti pa po mnenju zaposlenih v podjetju X ni mogoče zaslediti.

Zaradi namena približati načine nagrajevanja in motivacijo različnim skupinam zaposlenih, sem prav tako preverila ovrednotenje dejavnikov dela glede na pripadajočo skupino. Vse skupine ocenjujejo plačo in bonus programe kot najpomembnejše dejavnike dela in motivacije (glej sliko 15).

Slika 15: Prikaz prioriteten lestvic dejavnikov dela glede na skupino zaposlenih



Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X.

Pri tem je značilna majhna razlika v rangu bonus programov, in sicer prodajno osebje dejansko bolj preferira bonus programe kot osnovno plačo, saj je verjetnost dodatnega zaslužka z bonus plani pri njih večja kot pri drugih dveh skupinah. Kljub temu pa vse skupine nagrajevanje (plačo in bonus programe) vrednotijo najvišje, kar predpostavlja hipoteza H2. V nasprotju prihaja do razlik v rangu med skupinami pri sledečih dejavnikih; varnost zaposlitve je izjemno bolj pomemben dejavnik zaposlenim v skupini A, kot skupinama B in C. Nasprotno slednji višje vrednotita dinamičnost dela in status ter ugled kot dejavnika dela.

Zanimivo je, da se odgovori občutneje razlikujejo glede na spol, kot pa skupino zaposlenih, kar lahko pripišem potrebi po večjem usklajevanju službenih in privatnih obveznosti v ženskem delu proučevanega vzorca, pri čemer imajo družinske obveznosti prioriteto. Prav zaradi predpostavke, da do razlik v rangiranju dejavnikov prihajajo zaradi razlik glede na spol, sem v nadaljevanju analizirala tudi to področje, in sicer so ugotovitve predstavljene v proučevanju hipoteze 3.

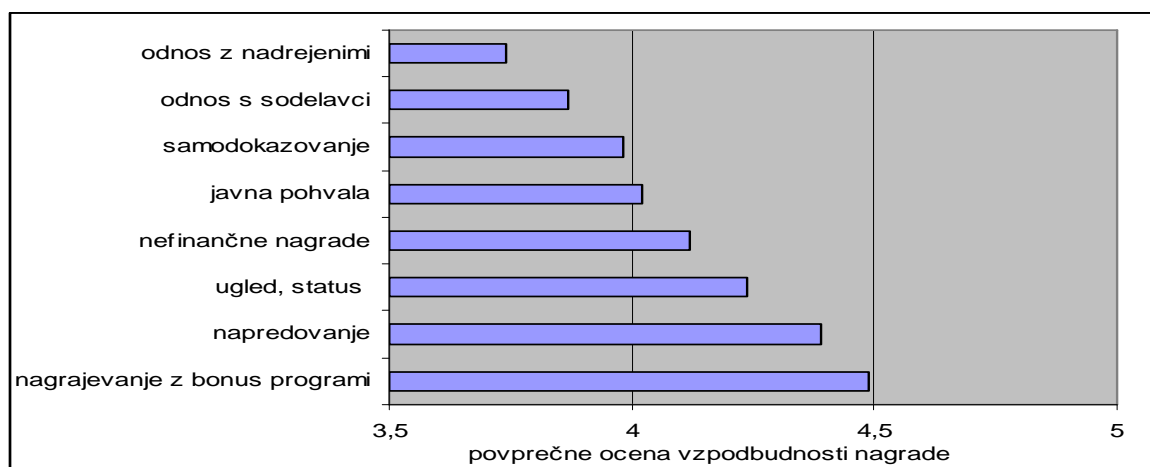
Če primerjamo lestvice dejavnikov dela v posameznih skupinah zaposlenih, lahko vidimo, da je pri vseh na prvem mestu *plača*, razen v skupini B, kjer je le-ta na

drugem mestu, kot najpomembnejši dejavnik pa ta skupina navaja *bonus plane*. Slednji dejavnik se v skupini A in C nahaja na drugem mestu. Dodatno skupina A višje (na tretje mesto) uvršča *varnost* kot dejavnik dela, kot pa skupini B in C, kjer se le-ta nahaja šele na devetem mestu, vendar omenjeni skupini bolj cenita *napredovanje in kariero*. Po mnenju skupine A je četrto mesto namenjeno *fleksibilnosti delavnika*, skupini B in C pa s tem rangom označita *izobraževanje* kot dejavnik dela. Mnenja skupin se izenačijo o dejavniku *odnosi s sodelavci*, katerega zaposleni vseh skupin postavljajo na peto mesto.

Na podlagi tolmačenja ugotovljenih rezultatov lahko sklepam, da sta za vse zaposlene, ne glede na skupino zaposlenih, najbolj pomembna dejavnika dela plača in bonus programi, saj se oba nahajata na samem vrhu prioritete lestvice dejavnikov dela, kar potrjuje postavljeno hipotezo H1. Večje razlike v rangih je mogoče ugotoviti pri vrednotenju drugih dejavnikov dela, kar pa ne vpliva na potrjevanje hipoteze H1.

Na podlagi hipoteze H2 predpostavljam, da zaposleni smatrajo nagrajevanje neposredno povezano s postavljenimi osebnimi cilji in doseženo delovno uspešnostjo, kar naj bi delovalo motivacijsko, ne glede na skupino zaposlenih. Prav tako želim ugotoviti, ali je denar, izmed vseh vrst nagrad, res glavni motivacijski faktor. Temu je v vprašalniku namenjeno vprašanje 8, ki zahteva tako rangiranje dejavnikov nagrajevanja po vrednosti, ki jo jim zaposleni pripisujejo, kot tudi določanju pomembnosti posamezne nagrade. Pri tem vprašanju sem se osredotočila na proučevanje motivacijske moči dejavnikov, ki jih literatura označuje kot motivatorje, z izjemo medsebojnih odnosov. Čeprav slednjim nekateri avtorji poudarjajo njihovo pomembnost na storilnost dela, jih Svetlik na podlagi svojih raziskav uvrsti celo med motivatorje in ne med higienike (Možina et al., 1998, str. 153).

Slika 16: Povprečne ocene pomembnosti vrsta nagrajevanja



Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X.

Povprečne ocene vrst nagrajevanja kažejo (glej sliko 16, str. 52), da je daleč najpomembnejša oblika nagrajevanja povezana z materialnimi nagradami (*hipoteza H2*), kar dodatno potrjuje tudi izračun standardnega odklona, ki je za to vrsto nagrad najmanjši (glej tabelo 5). To potrjuje postavljeno domnevo, da je glavna vrsta nagrajevanja, kot jo vidijo zaposleni, denar. Presenetljiva pa je ugotovitev, da so nefinančne nagrade šele četrte glede na težnjo, ki jim jo zaposleni pripisujejo. Zakaj je temu tako, sem odkrila na skupinski diskusiji, in sicer zaposleni smatrajo, da je nefinančnih nagrad zelo malo, oz. jih dobijo le redki in so zato za njih nezanimive, nedosegljive.

Tudi vrednost modusa kaže, da so vsi dejavniki zaposlenim pomembni kot vrsta nagrajevanja (glej tabelo 5).

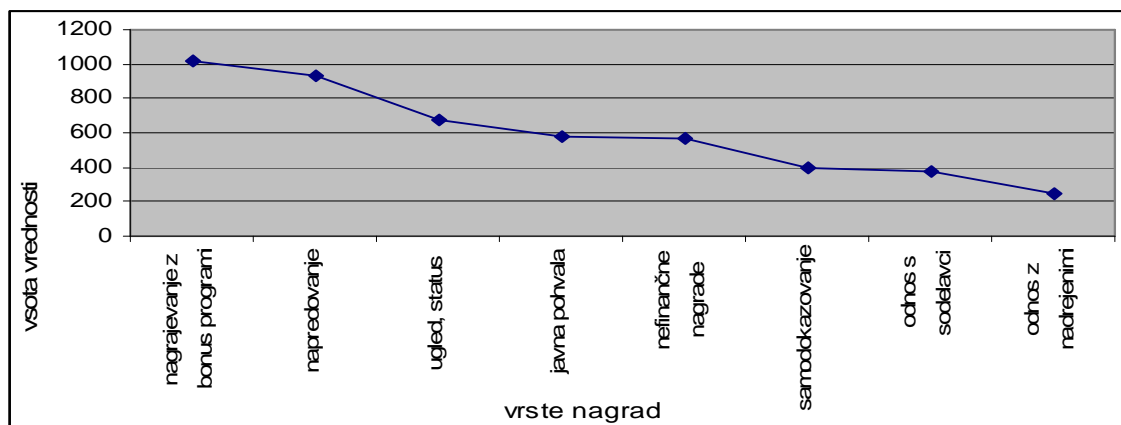
Tabela 5: Povprečne ocene vzpodbudnosti dejavnikov nagrajevanja

	Aritmetična sredina	Modus	Standardni odklon
nagrajevanje z bonus programi	4,49	5	0,56
napredovanje	4,39	5	0,81
ugled, status	4,24	5	0,79
nefinančne nagrade	4,12	4	0,87
javna pohvala	4,02	5	0,90
samodokazovanje	3,98	4	0,95
odnosi s sodelavci	3,87	4	0,97
odnosi z nadrejenimi	3,74	4	0,92

Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X.

Poleg motivacijske moči, ki jo imajo posamezne nagrade, me je zanimalo tudi, kako izgleda lestvica nagrad. Na podlagi rangiranja so zaposleni ocenili, katere so nagrade, ki si jih najbolj želijo oz. so se zanje pripravljene najbolj potruditi in vložiti največ dodatnega napora. Na podlagi izračuna vsot vrednosti, sem tako dobila lestvico nagrad, ki je razvidna iz slike 17.

Slika 17: Prioritetna lestvica vrst nagrajevanja



Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X.

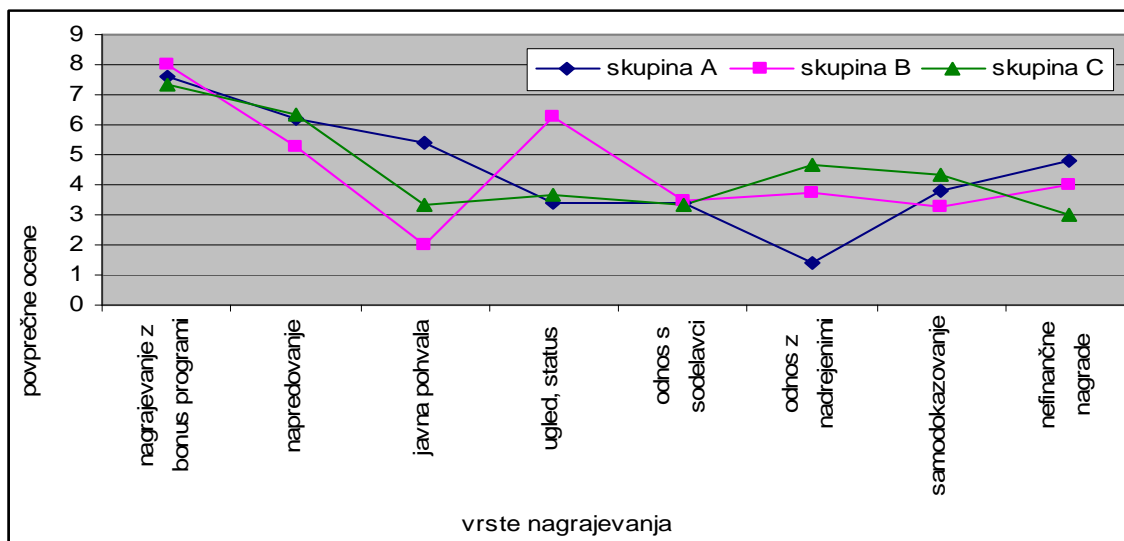
Analiza frekvenčne porazdelitve odgovorov je pokazala, da je kar 91% vzorca določilo nagrajevanju z bonus programi največjo motivacijsko vrednost, na drugo mesto pa je 93% vzorca postavilo napredovanje.

Da je materialno nagrajevanje enako pomembno za zaposlenega, ne glede na pripadnost skupini, kaže grafikon na sliki 18, iz katerega je razvidno rangiranje vrst nagrajevanja in je v skladu z grafičnim prikazom rangiranja dejavnikov dela (glej sliko 15, str. 51). Nagrade na podlagi bonus programov in napredovanje (povezano z boljšo izhodiščno plačo) predstavljata prvi dve obliki nagrad, kot jih vidijo zaposleni in so glede tega enotni v mnenju, ne glede na pripadajočo delovno skupino. Enakega mnenja so tudi glede odnosov s sodelavci in samodokazovanja, velike razlike pa so očitne pri javnih pohvalah, statusu v podjetju in odnosih z nadrejenimi. In čemu je temu tako? Zaposleni menijo, da javna pohvala, pa tudi nefinančne nagrade, bolj pripadajo zaposlenim skupine A in so za njih tudi bolj pomembne, saj so le-ti glede bonusov navzgor omejeni in si tako dodatno zaslužijo še druge oblike nagrad.

Prav nasprotno pa zaposleni v prodaji vidijo veliko nagrado v statusu, oz. ugledu, ki ga imajo v podjetju, saj le-to povezujejo z dobrimi poslovnimi rezultati in potencialnim napredovanjem v službi. Razlikovanje glede odnosa z nadrejenimi je prav tako vezano na skupino zaposlenih, pri čemer zaposleni skupine A menijo, da odnos z nadrejenimi sploh ne predstavlja vrsto nagrade.

Ugotovitve, katere nagrade preferira posamezna skupina zaposlenih podjetja X, so uporabljene pri oblikovanju predloga motivacijskega modela¹¹, ki naj upošteva materialno (zasnovana na podlagi individualne uspešnosti) in nematerialno nagrajevanje, prilagojeno posamezniku, njegovim željam, potrebam in interesom.

Slika 18: Prioritetne lestvice vrst nagrajevanja glede na skupino zaposlenih



Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X.

S pomočjo vprašanja 9 (glej prilogo 1) sem želela spoznati, ali obstaja vrzel med dejanskim stanjem v podjetju, kot ga zaznavajo zaposleni in njihovimi pričakovanji, kako bi moralo biti. Gre za proučevanje, ali je nagrajevanje zaposlenih v njihovih očeh res vidno kot nagrajevanje, ki temelji na uspešnosti poslovnih rezultatov. Pri tem sem si pomagala s predstavitvijo ugotovitev s pomočjo diferenciala, vrzeli med dejanskim in pričakovanim stanjem, pri čemer sem se osredotočila na vrzeli večje ali enake dvema točkama (glej tabelo 6). Na podlagi odgovorov je bilo očitno, da se zaposleni strinjajo, da je osnova za nagrajevanje poslovna uspešnost in tudi delovanje nagrad je motivacijsko, tako vrzeli pri teh dveh postavkah ni bilo zaslediti, a vendar je potrebno izboljšati ali spremeniti sistem nagrajevanja, in sicer uvesti večjo pravičnost nagrajevanja in s tem v povezavi odstraniti ali zmanjšati vpliv subjektivnosti ocene nadrejenega.

Tabela 6: Rangirani dejavniki nagrajevanja in pripadajoče vrzeli med dejanskim in pričakovanim stanjem, glede na percepcijo zaposlenih podjetja X

Dejavniki nagrajevanja ↗	Vrzel ⇨	Je ni	Majhna	Srednja	Velika
Preferiranje denarnih nagrad		✓			
Nagrajevanje na podlagi uspešnosti		✓			
Pogostost pohval			?		
Priznavanje že majhnih dosežkov, ne le izjemnih					!!!!
Motivacijski vidik bonus programov		✓			
Komuniciranje z vodstvom					!!!!
Subjektivnost & pravičnost bonus programov					!!!!
Višina nagrade glede na vložen trud in odgovornost dela				⚡	

Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X.

Zaposleni namreč menijo, da je sistem preveč subjektiven in tako želijo ta učinek zmanjšati s pomočjo predhodnih opozoril, v kolikor opravljajo delo slabo ali pa so njihovi poslovni rezultati nizki, saj imajo tako vsaj možnost izboljšave ali pa spremeniti svoje vedenje, odnos do dela, kar se bo verjetno odražalo v boljših poslovnih rezultatih. Pri tem gre za poglobljanje odnosa nadrejeni – podrejeni, kajti mnenje delavcev je, da nadrejeni sedaj cenijo in pohvalijo le izjemne dosežke, pohval za dobro opravljeno delo pa sploh ni. Še več, komunikacijo s strani managerja zaposleni zaznavajo kot zelo neosebno.

Diferencialna analiza je dodatno potrdila, da zaposleni pripisujejo prednost denarnim nagradam in vrzeli na tem področju ni mogoče zaslediti (*hipoteza H1*). Od kod tako

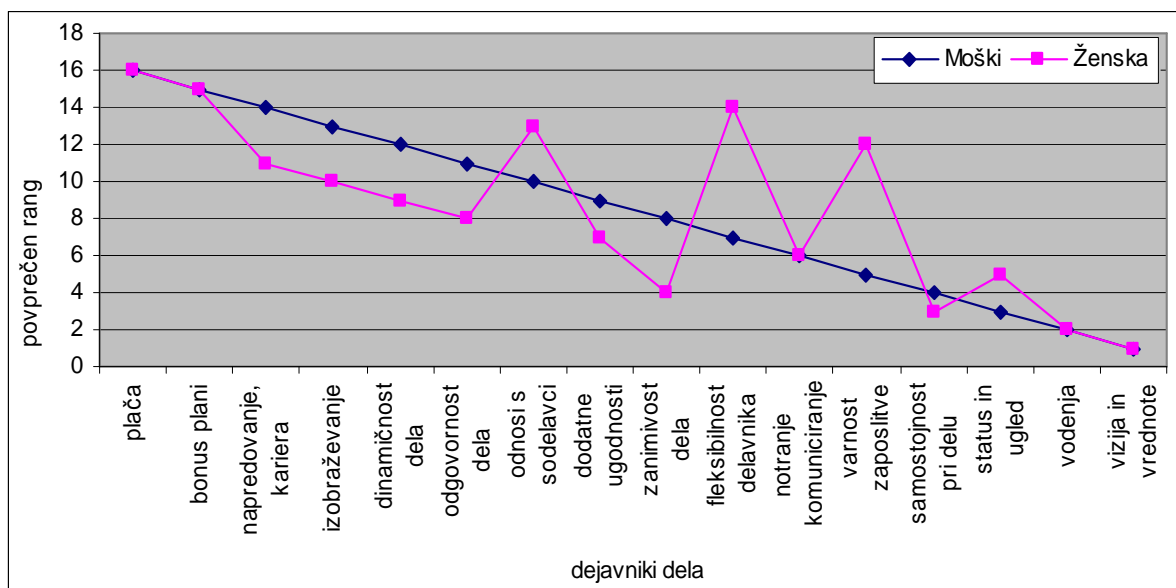
¹¹ Glej poglavje 5.1. in 5.3.

močno preferiranje denarnih nagrad, sem ugotovila s pomočjo skupinskih intervjujev; zaposleni namreč ne vidijo, da bi katerekoli druge nagrade sploh še obstajale, to pa zato, ker so zelo redke, oz. jih je nemogoče dobiti, doseči glede na postavljene cilje. Podjetje X je namreč glede na svojo velikost (tudi velikost trga) v celotni korporaciji premajhno, da bi lahko s svojimi rezultati posegalo po razpisanih nagradah. Rešitev je tako v tem, da se znotraj podjetja X in ne na ravni korporacije, razpišejo posebne akcije, nagrade, ki bodo zaposlenim podjetja X dosegljive.

Glede na potencialne smernice, oblikovane na podlagi ugotovitev pri preverjanju pravilnosti hipoteze H1, in sicer da se odgovori o dejavnih dela močnejše razlikujejo glede na spol kot skupino zaposlenih, sem preverila, ali je temu res tako (*hipoteza H3*). Lestvice dejavnikov dela se med spoloma razlikujejo očitneje kot glede na starostne razrede, med katerimi so razlike zanemarljive. Slednje so bile proučevane le z diskusijo, kjer je izstopalo spoznanje, da starejši del populacije (4 starostni razred) uvršča dodatne ugodnosti in varnost zaposlitve višje kot ostali razredi. Kot dodatne ugodnosti so tu mišljeni zdravstveni pregledi, delniške opcije, pokojninski stebri ter upokojitveni programi.

Če analiza dejavnikov dela ni odkrila razlik v prioritarnih lestvicah glede na starostni razred, pa na drugi strani do razlik prihaja glede na spol. Ženski del vzorca enako pomembno kot moški, ocenjuje plačo in bonus programe ter jih postavlja na prvi mesti, vendar takoj zatem sledijo razlike v rangiranju dejavnikov dela. Zaradi načina življenja in delovanja, tako posameznika kot tudi družbe ter socialnih obveznosti, uvrščajo ženske fleksibilnost, varnost zaposlitve, odnose s sodelavci, dodatne ugodnosti ter status in ugled precej višje kot moški v podjetju X. Grafičen prikaz razlik med rangi glede na spol je viden v sliki 19.

Slika 19: Prioritetni lestvici dejavnikov dela glede na spol



Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X.

Kot zadnje sem želela preveriti, pri katerih dejavniki dela se nahajajo vrzeli med dejanskim in pričakovanim stanjem, po mnenju zaposlenih podjetja X. Ugotovljene vrzeli sem predstavila v tabeli 7, iz katere je razvidno, da obstajajo 4 glavne vrzeli, na katere se je potrebno osredotočiti. Osebno menim, da je potrebno največjo pozornost posvetiti bonus programom, ki so drugi na prioritetni lestvici dejavnikov dela zaposlenih in imajo eno izmed štirih velikih vrzeli. Le-ta je povezana z nagrajevanjem le izjemnih poslovnih dosežkov, primanjkovaljem ustnih pohval in potrditev dela ter neproporcionalni rasti nagrad, glede na vloženi trud posameznika. Gre za lastnosti nagrajevanja, ki jih je v mehanizem bonus planov skoraj nemogoče vpeljati. Prav zato, pa jih morajo bolj upoštevati managerji ter primerno spremeniti svoje vedenje.

Tabela 7: Rangirani dejavniki dela in pripadajoče vrzeli med dejanskim in pričakovanim stanjem, glede na percepcijo zaposlenih podjetja X

Dejavniki dela ↗	Vrzel ⇔	Je ni	Majhna	Srednja	Velika
Višina osnovne plače				⚡	
Bonus programi					!!!!
Napredovanje, kariera			?		
Status in ugled delovnega mesta, podjetja	✓				
Odnosi s sodelavci	✓				
Fleksibilnost delavnika	✓				
Izobraževanje					!!!!
Varnost zaposlitve			?		
Zanimivost dela			?		
Dinamičnost dela			?		
Ustrezen obseg odgovornosti dela				⚡	
Dodatne ugodnosti					!!!!
Samostojnost pri delu				⚡	
Notranje komuniciranje					!!!!
Vodenje			?		
Vizija in vrednote podjetja	✓				

Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X.

Prav tako je pomembno upoštevati izobraževanje, ki je pomembno ne le za zaposlene, temveč posredno tudi za podjetje, saj zagotavlja kakovost in učinkovitost storitev. Spoznala sem, da zaposleni želijo dodatno izobraževanje, a imajo, kljub številnim notranjim in zunanjim seminarjem in tečajem, malo priložnosti, da se le-teh udeležijo. Pri tem gre ali za nerazumevanje managerja, ali za pomanjkanje časa ali

omejevanje stroškov izobraževanj, zaposleni pa zato čutijo pomanjkanje ustreznega znanja in veščin za uspešno izvajanje delovnih nalog.

Vrzel, na področju dodatnih ugodnosti, je povzročena na podlagi videnja zaposlenih, da ugodnosti sploh ni. Tu je potrebno, da podjetje X poudari razliko med materialnimi in nematerialnimi ugodnostmi, ki jih imajo zaposleni na razpolago, predvsem pa, da sproti in večkrat letno obvešča zaposlene, katere dodatne ugodnosti v okviru podjetja X so jim na voljo.

Nikakor pa ne smem pozabiti omeniti notranje komuniciranje, dejavnika, ki je sicer nizko na lestvici dejavnikov dela, a ima značilno vrzel. Gre za pomanjkanje dvostranske komunikacije med zaposlenimi in njihovimi managerji, saj tako enim kot drugim v obsegu delovnih obveznosti primanjkuje časa.

Vrzeli pri ostalih dejavnikih je mogoče videti v tabeli 7. Tudi drugih vrzeli ne gre zanemariti, temveč upoštevati in prilagoditi sistem nagrajevanja in motiviranja s ciljem zmanjševanja razlik. Druge ugotovljene vrzeli sem upoštevala pri oblikovanju predlogov glede dopolnitve sistema motiviranja in nagrajevanja v poglavju 5.3.

4.4. MOTIVACIJSKI MODEL PODJETJA X

Z opredelitvijo sedmih dimenzij organizacije (glej sliko 11, str. 40) in določitvijo funkcije ravnanja s človeškimi viri kot tisto, ki je osredotočena na zaposlene, je potrebno vzpostaviti motivacijski model, katerega bo podjetje dosledno izvajalo in bo vgrajen v strukturo podjetja. V doseganju cilja ravnanja z uspešnostjo, je obstoječ motivacijski model v podjetju naravnani v dolgoročno uspešnost, zato so v sistemu motivacije vgrajene kontrolne točke v obliki ciljev. Podjetje X je uvedlo tri ravni ciljev: osebne, skupinske in cilje podjetja, katere je potrebno dosledno spremljati.

Zaradi zagotavljanja dobrega počutja posameznika v njegovem delovnem okolju je koristno, da se ugotovitve raziskave poveže v sistem nagrajevanja in motivacije. Tako je v podjetju že praksa sodelovanja zaposlenih v oblikovanju njihovega dela in postavljanja poslovnih ciljev. Ker na zadovoljstvo zaposlenih nenazadnje vplivajo tudi nagrade, je v interesu nagrajevalnih strategij, da so zaposleni nagrajeni na podlagi osebnih dosežkov, pri čemer si zastavljene poslovne cilje določijo sami.

Doseganje ciljev skupine in podjetja je merjeno s finančnimi kazalniki, osebno uspešnost posameznika pa ocenjuje vodja na podlagi sedmih meril: poslovni rezultati, odnos do dela in ljudi, samostojnost in iznajdljivost, kakovost dela, količina dela, skupinsko delo in delovna disciplina. Posamezna merila imajo različen pomen glede na skupine zaposlenih, saj je lahko v skupini A samostojnost pri delu

pomembnejša od na primer delovne discipline, ki pa je pomembna za skupino C. Prav tako poslovnih rezultatov ne moremo kvantitativno meriti za skupino A, vendar izkušnje kažejo, da z neposrednim nagrajevanjem določenih delovnih rezultatov zaposleni bolje razumejo povezavo med kakovostjo in rezultati poslovanja. Proučevani motivacijski model podjetja je tako oblikovan na podlagi posameznikove uspešnosti, njegov prikaz pa sem ponazorila v sliki 20.

Slika 20: Motivacijski krog podjetja X



Vir: Lastna ponazoritev.

Primarni cilj ravnanja s človeškimi viri je zadržati najboljše delavce, zato je selekcija kadrov usmerjena v iskanje tistih, katerih osebne značilnosti so med drugim kooperativnost, prilagodljivost in sposobnost delovanja v timu. Na podlagi ocene individualne uspešnosti je motivacija posameznika usmerjena v nagrajevanje ali izobraževanje, pri čemer so upoštevane osebne značilnosti posameznika, značilnosti dela in tudi organizacijska praksa. Motivacija je prilagojena tako, da kar najbolj dolgoročno koristi podjetju in poslovni uspešnosti podjetja. V motivacijski proces je poleg kadrovske funkcije vključen tudi neposredni nadrejeni, ki izvaja selekcijo kadrov, ocenjevanje poslovne uspešnosti posameznika ter motivacijo samo.

Na podlagi ocene individualne uspešnosti je motivacija posameznika usmerjena v nagrajevanje ali izobraževanje, pri čemer so upoštevane osebne značilnosti posameznika, značilnosti dela in tudi organizacijska praksa. Motivacija je prilagojena tako, da kar najbolj dolgoročno koristi podjetju in poslovni uspešnosti podjetja. Motivacijski proces, poleg kadrovske funkcije, izvaja tudi neposredni nadrejeni, ki je vključen v selekcijo kadrov, ocenjevanje poslovne uspešnosti posameznika ter motivacijo samo.

Sistem motiviranja podjetja X je deljen na materialne in nematerialne instrumente, pri čemer je materialno nagrajevanje jasno določeno na podlagi značilnosti dela zaposlenega in temu pripadajoč sistem nagrajevanja, oz. bonus plan (glej poglavje 5.1.). Namen poglavja 5.1. je ažurirati sistem materialnega nagrajevanja na podlagi lastnih ugotovitev raziskave, pri čemer je poudarek le na dopolnjevanju že obstoječega sistema.

5. OBLIKOVANJE SISTEMA NAGRAJEVANJA V PODJETJU X

Podjetju X sistem nagrajevanja uspešnosti predstavlja investicijo v svoje zaposlene in v ta namen so oblikovani obsežni, raznovrstni programi, s katerimi podjetje želi doseči zadovoljstvo svojih zaposlenih, kot tudi zagotoviti si konkurenčno pozicijo omenjenega področja. Programi vključujejo poleg osnovne plače in drugih ugodnosti vključujejo tudi nagrade za posebne dosežke ter prispevke k poslovanju podjetja. Postavljeni programi so oblikovani na podlagi tržne situacije in še posebej osredotočeni na delovanje in poslovanje ključnih konkurentov svojega dela trga. Prav zaradi namena zagotoviti si konkurenčno pozicijo proučevanega področja, podjetje vsako leto sodeluje v številnih primerjalnih raziskavah (benchmarking), s čimer si želi pridobiti in obdržati najboljše delavce, ključna znanja in sposobnosti.

V podjetju, katerega značilnost je kultura močnih vrednot in zagotavljanje uspešnosti, predstavlja osnovo za nagrajevanje uspešnosti »osebni poslovni plan« ter doseženi poslovni rezultati. Poleg ponujene možnosti variabilnega dela zaslužka teži podjetje k zagotavljanju fleksibilnosti v finančni pomoči zaposlenim in kontinuiranem ocenjevanju in preverjanju delovanja le-tega, glede na spreminjajoče se poslovno okolje, vrednote in potrebe delovne sile.

Glede na značilnosti populacije v podjetju je tako teoretično najbližja motivacijska teorija Alderferjeve potrebe ERG, kajti izkazalo se je, da potrebe zaposlenih v podjetju ne napredujejo v določenem hierarhičnem zaporedju, temveč se pojavljajo različne potrebe na različnih nivojih hkrati.

Glavni predlogi glede oblikovanja sistema nagrajevanja v podjetju X, izhajajo iz opravljene interne analize in se nanašajo na notranjo ureditev podjetja, predvsem na skladnost sistema s cilji, strategijo in ureditvijo dela ter strukturo delovnih mest. V prilagojenem sistemu nagrajevanja, želim zagotoviti večjo pravičnost nagrad, pri čemer težim k razširitvi ocen in diverzifikaciji koeficientov pripadajočih nagrad. Dodatno naj sistem upošteva tudi zunanjo konkurenčnost, s poudarkom na določanju plač pri konkurenci ter razvoju dogodkov, zlasti na slovenskem trgu.

Zaradi različnih načinov delovanja zaposlenih v podjetju X in specifičnosti njihovih potreb, so načini nagrajevanja uspešnosti različni in prilagojeni glede na delovno mesto, oz. značilnosti dela. Vendar imajo le-ti skupno izhodiščno točko, kar predstavlja osebni poslovni plan zaposlenega za tekoče poslovno leto. Le-ta se oblikuje v začetku novega poslovnega leta in je prilagojen glede na značilnosti dela. Tako lahko osebni poslovni plan vsebuje samo opisno določene cilje posameznika ali pa poleg tega tudi kvalitativno opredeljene prodaje ali strokovne cilje. Sistem nagrajevanje podjetja X sloni na omenjenem planu, ki je osnova za ocenjevanje posameznika in posledično nagrajevanje. Sistem nagrajevanja, kot ga trenutno uporablja podjetje X, je plod predvsem dolgoletnih izkušenj in vsakoletnih raziskav. Glede na spreminjajoče se trende, oz. dogajanja na tem področju pri konkurenci, kot tudi izkušenj iz preteklih poslovnih let, podjetje vsako leto prilagodi sistem nagrajevanja, a vendar osnova ostaja ista. Gre predvsem za dodelavo posameznih pravil nagrajevanja, ažuriranje koeficientov uspešnosti ali spreminjanje vrste nagrad.

Sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju X mora biti usmerjen k uspešnosti in vsebovati vse značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja. Pomembnost različnih nagrad in postavljanje prioritet posameznim vrstam nagrajevanja je različna, zlasti glede na skupino zaposlenih, pa delno tudi na spol, starost, socialni položaj itd. Ugibanjem, katere so preferirane nagrade posameznika, se je podjetje izognilo s pomočjo definiranja osebnih letnih planov, kjer zaposleni delno določi svoje poslovne cilje ter posredno ovrednoti možnost določene nagrade. Relativna vrednost nagrade posameznika je namreč pomembna za učinkovitost sistema nagrajevanja, saj je to glavni motivacijski dejavnik. Tu gre za primerjavo vložkov in nagrad med zaposlenimi, pri čemer je nagrada zasnovana na podlagi doseženih ciljev.

V ta namen podjetje X teži k postavljanju lastnih (kvalitativnih) ciljev s strani zaposlenih, na delovnih mestih, kjer je to mogoče, pa so dodeljeni tudi kvantitativni cilji (zlasti prodajni cilji), ki so dani zaposlenim s strani managerjev poslovnih enot. Pri dodeljevanju ciljev managerji nedvomno upoštevajo tržno situacijo in razvojno - prodajne trende na trgu ter se tako prilagajajo situaciji. Izplačevanje nagrad se izvaja enkrat letno, a le skupinam A in C, 27% zaposlenih v podjetju pa dobi nagrade izplačane kvartalno.

Podjetje X ni zanemarilo niti vpliva nagrad na stroške podjetja, pri čemer mu je v veliko podporo finančna služba podjetja. Le-ta na podlagi kvartalnih planov uspešnosti posameznika, planira njegove dosežke, nagrade, jih denarno ovrednoti ter prikaže v kvartalnih finančnih izkazih. To podjetju omogoča, da sproti spremlja razvoj posameznikov, oz. njihovo uspešnost in v kolikor je potrebno, opozori na morebitne izjemne dosežke že med letom ter se s tem izogne presenečenjem ob koncu poslovnega leta.

Tri glavne oblike nagrajevanja, in sicer nagrajevanje strokovnjakov (skupina C), prodajnega osebja (skupina B) in zaposlenih v infrastrukturnih oddelkih (skupina A), so predstavljene v naslednjem poglavju, s prikazom poteka procesa posameznega finančnega nagrajevanja ter dopolnitvami, tj. lastnimi predlogi, oblikovanimi na podlagi ugotovitev interne raziskave. Pri tem velja omeniti, da se sistem nagrajevanja prodajalcev in managerjev ne razlikuje glede vrste nagrad, saj so le-ti v multinacionalni korporaciji, kakršno je podjetje X, obravnavani enako kot prodajno osebje.

5.1. OBLIKE IN ZNAČILNOSTI POSAMEZNIH VRST NAGRAJEVANJA

Da bi podjetje X spodbudilo večja prizadevanja zaposlenih in posledično omogočili ustrezne nagrade najuspešnejšim, ki stalno presegajo cilje, je bil oblikovan sistem variabilnega nagrajevanja. Glede na mnenje, da sistem ne zagotavlja pravičnosti nagrad, je potrebno natančneje opredeliti nagrado in koeficiente uspešnosti ter zaposlenim razjasniti namen obravnavanega nagrajevanja, kot tudi posledice za tiste, ki stalno dosegajo slabšo uspešnost kot njihovi sodelavci in tudi ne dosegajo zastavljenih ciljev. Nenazadnje je proučevano nagrajevanje oblikovano z namenom dvigniti pomen priznanj in odgovornosti, ne samo zaposlenim, temveč tudi njihovim managerjem, ki posredno nosijo odgovornost za aktivnosti zaposlenih določene poslovne enote, kot tudi poenostaviti proces postavljanja ciljev in dati poudarek povezovanju strategij podjetja X z vrednotami podjetja in vrednotami posameznika. Tako bi moral sistem omogočiti več komunikacij med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi ter zadostiti potrebam po sprotnem spremljanju uspešnosti.

5.1.1. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH SKUPINE A

Ker celotno populacijo podjetja X sestavljajo različne skupine delavcev, jih je potrebno razdeliti v homogene enote ter jim pripisati primeren način nagrajevanja, glede na značilnosti njihovega dela. S tem namenom so opredeljeni kriteriji za skupino A, na podlagi katerih managerji na začetku poslovnega leta določijo, kateri skupini posameznik ustreza, pripada. Za posameznika skupine A je tako značilno, da ocenjevanje njegovih rezultatov ne temelji na kvantitativnih podatkih (npr. prodajni rezultati) in tako torej njegovih poslovnih rezultatov ne moremo absolutno ovrednotiti.

Postavljeni cilji posameznika so v večini kvalitativne narave, vendar povezani z vrednotami podjetja X in njegovimi poslovnimi cilji ter cilji poslovne enote posameznika. In prav tu se skladajo ugotovitve interne raziskave z mnenji

zaposlenih, in sicer določeni menijo, da je sistem nagrajevanja , zaradi kvalitativne narave ciljev, nepravičen in preveč subjektiven.

Na podlagi oblikovanega sistema variabilnega nagrajevanja je bilo nagrajevanje zaposlenih skupine A sestavljeno iz številnih korakov, ki se odvijajo v roku enega poslovnega leta. Koraki variabilnega nagrajevanja so:

- postaviti osebne poslovne cilje za tekoče poslovno leto,
- postaviti individualni razvojni plan zaposlenega,
- ocenjevanje relativnega prispevka posameznika,
- določitev »proračuna« poslovnih enot,
- izračun potencialnega izplačila nagrade in izplačila.

V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni zgoraj omenjeni koraki.

5.1.1.1. Osebni poslovni cilji

Na začetku poslovnega leta posameznik oblikuje svoje individualne poslovne cilje, ki odražajo, ne le njegove interese in ambicije, temveč podpirajo cilje svojega nadrejenega (cilji celotne korporacije so razdeljeni vertikalno). Tako osebni poslovni cilji predstavljajo osnovo za aktivnosti posameznika v poslovnem letu in morajo dati odgovore na sledeča ključna vprašanja:

- kaj bo posameznik storil v prihajajočem letu, da bo podprl strategijo podjetja X,
- kateri so koraki, ki jih bo uresničil, z namenom doseči cilje svojega oddelka, poslovne enote, oz. delovne skupine,
- kaj bo naredil, da bo prikazal pripadnost postavljenim vrednotam podjetja (npr. zaupanje in osebna odgovornost v vseh odnosih, delovati v smislu upravljanja z uspešnostjo ...).

V okviru postavljenih smernic tako posamezniki oblikujejo svoje ključne cilje, ki so lahko kvalitativni in če se le da kvantitativni, zaradi težnje zmanjšati nepravilnosti ocenjevanja zaradi subjektivnosti. Zaradi zagotovitve večje objektivnosti pri ocenjevanju uspešnosti zato predlagam, da so cilji razvrščeni v 5 skupin (sedaj 3 skupine), poimenovanih glede na značilnosti potrebnih akcij, da se cilji realizirajo. Predstavitev skupin in pripadajočih ciljev je prikazana v sliki 21, str. 64.

Pri postavljanju ciljev naj bi se tako posameznik – zaposleni in njegov nadrejeni držala SMART kriterijev; oblikovani cilji naj bi namreč imeli sledeče značilnosti:

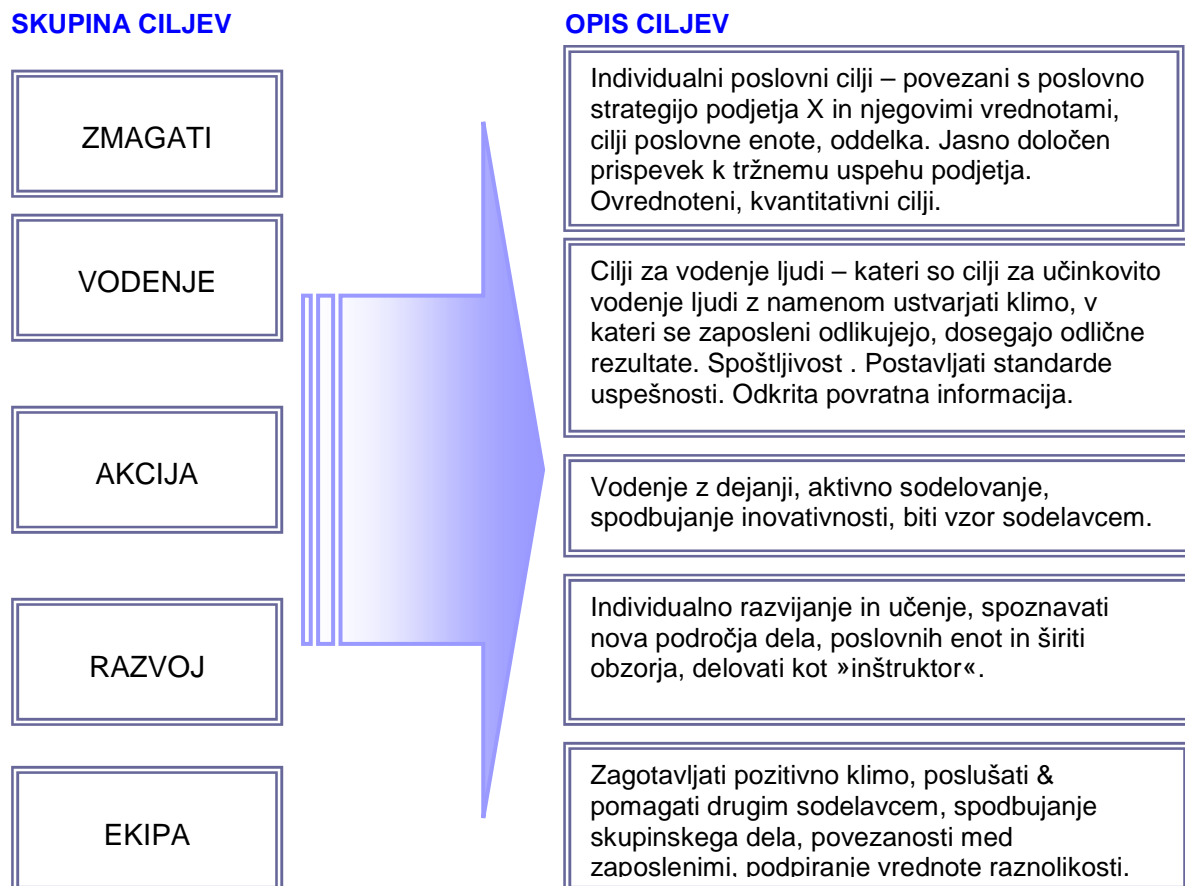
- **S**pecifični – natančno določeni cilji,
- **M**erljivi – določiti kriterije merjenja, oz. za kvalitativne cilje je ključni mejnik,
- izvedljiv, dosegljiv (**Achievable**), z določeno stopnjo tveganja, izziva,
- usmerjen v doseganje skupnih ciljev (**R**esults oriented),

- časovno opredeljen (Time based) in timsko usmerjen (Team based & objectives).

5.1.1.2. Individualni razvojni plan

Eno izmed ciljnih področij, ki je v podjetju zapostavljeno, je področje izobraževanja. Raziskava je namreč pokazala, da si zaposleni želijo več izobraževanj, a so pri tem omejeni ali časovno ali stroškovno. Tako na podlagi izkušenj in prakse drugih slovenskih podjetij predlagam večji poudarek na izobraževanju, ki je predstavljeno v tem poglavju. Razvojni plan, ki posega na individualno raven izobraževanja, naj bi predstavljal enega izmed sestavnih delov plana osebnih poslovnih ciljev, kjer bi lahko posamezniki postavljali individualne cilje glede izobraževanja, opredelili mejnike poslovne kariere ter razvojne cilje. Gre za jasno opredelitev akcij za povečanje posameznikove sposobnosti doseganja poslovnih ciljev. S tem, ko posameznik identificira sposobnosti, znanja, prednosti ter svoja področja za izboljšavo, deluje namreč v smeri zmanjševanja ugotovljenih razlik in oblikuje temelje za doseganje poslovne uspešnosti.

Slika 21: Postavljanje ciljev posameznika



Vir: Lastna ponazoritev in organizacijski predpis o sistemu nagrajevanja podjetja X za leto 2004.

Ne le to, individualni razvojni plan bi tako lahko predstavljal osnovo za razvoj posameznika, v skladu z lastnimi interesi in ambicijami ter področji zanimanja.

Razvojni plan posameznika (glej sliko 22) naj bi zahteval, da se jasno opredelijo sposobnosti, lastnosti, znanja in veščine posameznika, t.i. kompetence posameznika, ki se kažejo kot odlične ali ustrezne, ali pa morda celo izstopajo in tako odlikujejo zaposlenega. Po drugi strani, bi bilo potrebno imenovati tudi kritične kompetence, katere posameznik nujno potrebuje ali želi, in oblikovati izobraževalni plan zlasti v to smer.

Naslednji korak je določiti potrebna izobraževanja, seminarje, tečaje, ki jih bo posameznik obiskal in tako zmanjševal vrzel. Izobraževalni načrt naj bo tudi terminsko opredeljen. Ker pri tem ni zanemarljiv osebni interes in je osnova razvojnega plana prav ta, je verjetnost v uresničevanje načrtanega toliko večja in bolj realna. Zadnji koraki razvoja posameznika naj bodo dokumentiranje razvojnih ciljev in opravljenih aktivnostih ob upoštevanju zastavljenih ciljev, v končni oceni uresničevanja osebnih poslovnih ciljev.

Tako predlagani individualni razvojni plan, bi predstavljal eno izmed podrobneje razčlenjenih področjih, oz. ciljev poslovnega plana posameznika za tekoče poslovno leto. Uresničevanje izobraževanj bi neposredno vplivalo na skupno končno oceno uspešnosti posameznika. Ker so tematska področja izobraževanja jasno opredeljena in so opravljeni tečaji nenazadnje dokumentirani, se bi tako lahko izognili pristranskosti ocene nadrejenega.

Slika 22: Razvoji krog zaposlenega



Vir: Lastna ponazoritev.

5.1.1.3. Ocenjevanje relativnega prispevka posameznika

Ocenjevanje relativnega prispevka posameznika bi prav tako lahko spremenili in se tako morda izognili subjektivnosti ocenjevalca in zmanjšali občutek nepravičnosti glede sistema pri zaposlenih. Ocenjevanje relativnega prispevka posameznika bi tako lahko potekalo v treh korakih; prvi korak opravi neposredno nadrejeni, ko sam, na podlagi podanih kriterijev uspešnosti, oceni uresničitev postavljenega osebnega poslovnega plana posameznika, oz. doseganje postavljenih ciljev.

Pri tem naj se ravna po podanih kriterijih uspešnosti, zlasti naj bo osredotočen na primerjavo postavljenih ciljev in kaj je bilo dejansko doseženo. Fokus so tako lahko cilji, kot na primer: doseganje kvot svojega področja, prizadevanje k profitu, zadovoljstvo strank (znotraj in zunaj podjetja), kvaliteta, stroški itd. Dovolj pa niso le ugotovitve, da so bili cilji doseženi, ena izmed uteži naj bo tudi ravnanje posameznika, njegovo vedenje, oz. način kako je posameznik cilje dosegel. Najvišja možna ocena posameznika tako označuje dosežene cilje s prikazovanjem vrednot podjetja X in s tem tudi ravnanje posameznika (npr: skupinsko delo, pomoč, kreativnost, vodenje in spodbujanje ljudi, inovativnost, kredibilnost, zaupanje ...). Na podlagi svoje lastne presoje, neposredni nadrejeni poda oceno posameznika.

Z namenom zmanjšati subjektivnost in pristranskost ter zagotoviti pravičnosti in enakosti odločitev, naj bo v ocenjevanje v drugem koraku vključen tudi drugi manager, po hierarhiji v podjetju enak rangu managerja v prvem koraku ocenjevanja. Skupinsko ocenjevanje relativnih prispevkov in uspešnosti posameznika se lahko na drugi stopnji osredotoči zlasti na posameznike, katere je neposredni nadrejeni ocenil z oceno A, D ali F (glej sliko 23). Na teh srečanjih naj se razjasnijo odgovori na vprašanje: »Zakaj posamezniku XY ocena D (ali A ali F)?«. Poleg utemeljitev podanih ocen, bi se lahko sprejele tudi odločitve glede prihodnjega delovanja dotičnega posameznika znotraj podjetja in njegovo usmerjanje s strani managerja. Po končanem prvem in drugem koraku bi tako imel vsak posameznik, ki je dodeljen v obravnavani način nagrajevanja, svojo oceno doseganja osebnih poslovnih ciljev z vidika dveh managerjev. Kriterijev in ocene, teh naj bo več kot do sedaj (glej sliko 23, str. 67).

Danes so v podjetju X v uporabi le tri ocene, kar pa otežuje rangiranje zaposlenih po uspešnosti, zato predlagam, da sem uvede 5 stopenjska lestvica in tako sedanjim ocenam A, B in C dodata še dve. Predlagam vmesne stopnje, kar pomeni, da bi glede na predlog prejšnji B sedaj postal C in stari C dobil oznako D. Temu primerno sem spremenila tudi opis ter definicijo uspešnosti.

Ocenjevanje relativnega prispevka posameznika naj se nadaljuje s srečanjem med posameznikom in njegovim nadrejenim. Namen slednjega je, da tudi vsak zaposleni poda svojo oceno in predstavi svoj pogled na končano poslovno leto, oceni svoje

prispevke, uspehe ali neuspehe. Sestanek naj teži k realističnemu povezovanju objektivnih kriterijev delovne uspešnosti in pojasnjevanju odzivov zaposlenega na dogodke preteklega poslovnega leta.

Slika 23: Lestvica ocen osebnih poslovnih planov

Opis	Definicija	Ocena
Dosega izjemne rezultate; kot najboljši izstopa od ostalih, je vzor vrednot podjetja MIT.	Izjemni rezultati, med najboljšimi	A
Presega svoje delovne odgovornosti; boljši od večine sodelavcev; najde načine, kako povečati obseg delovanja.	Nad povprečnimi	B
Stalno izvršuje delovne odgovornosti, je zanesljiv pri svojem delu. Prikazuje ustrezen nivo znanja, sposobnosti, učinkovitosti in iniciativ.	Zanesljiv	C
Če primerjamo z drugimi, v celoti ne izvršuje svojih delovnih nalog in obveznosti, ali s slabšimi rezultati, in/ali ne prikazuje visokega nivoja znanja, sposobnosti, učinkovitosti ali iniciative.	Med slabšimi, se mora izboljšati	D
Ne prikaže ali uporabi potrebnega znanja in sposobnosti, ne opravlja svojih nalog in odgovornosti, in/ali ne prikaže bistvenega napredka.	Nezadovoljivo	F

Vir: Lastna ponazoritev in organizacijski predpis o sistemu nagrajevanja podjetja X za leto 2004.

Cilj tega letnega razgovora, ki se odvija v prvem trimesečju novega poslovnega leta, je skladnost managerjeve in posameznikove ocene in njeno obojestransko sprejemanje. Opcija zavrnitve ocene s strani zaposlenega, oz. njegovo nestrinjanje, vsekakor obstaja, in v tem primeru so v podjetju X že vzpostavljeni procesi, kako in kaj naprej, če do tega pride. Magistrsko delo temelji na predpostavki strinjanja s podano oceno in tako sledita zadnji stopnji nagrajevanje skupine A – določitev »proračuna« poslovnih enot in izračun ter izplačilo variabilne nagrade posamezniku.

5.1.1.4. Določitev »proračuna« poslovnih enot

Nagrajevanje zaposlenih v skupini A, predstavlja variabilno nagrajevanja in je tako neposredno odvisno od uspešnosti poslovanja podjetja X v dotičnem poslovnem letu. »Proračun« poslovnim enotam tako določajo kvalitativni in kvantitativni kazalci, in sicer

50% proračuna temelji na oceni kazalcev za celotno podjetje X, 50% pa na rezultatih kazalcev posamezne poslovne enote podjetja, za obravnavano poslovno leto.

Vodje poslovnih enot tako prejmejo proračun za svoje poslovne enote in znotraj tega, na podlagi ocen, določijo individualna izplačila. Glavni kvalitativni kazalci določitve proračuna poslovnih enot so:

- čisti dobiček podjetja X,
- rast prodaje skozi leta,
- kazalci finančnih tokov,
- število in rast uspešno vpeljanih inovacij.

Kvalitativni kazalci lahko oceno uspešnosti izboljšajo, ali pa tudi ne. Sem spadajo:

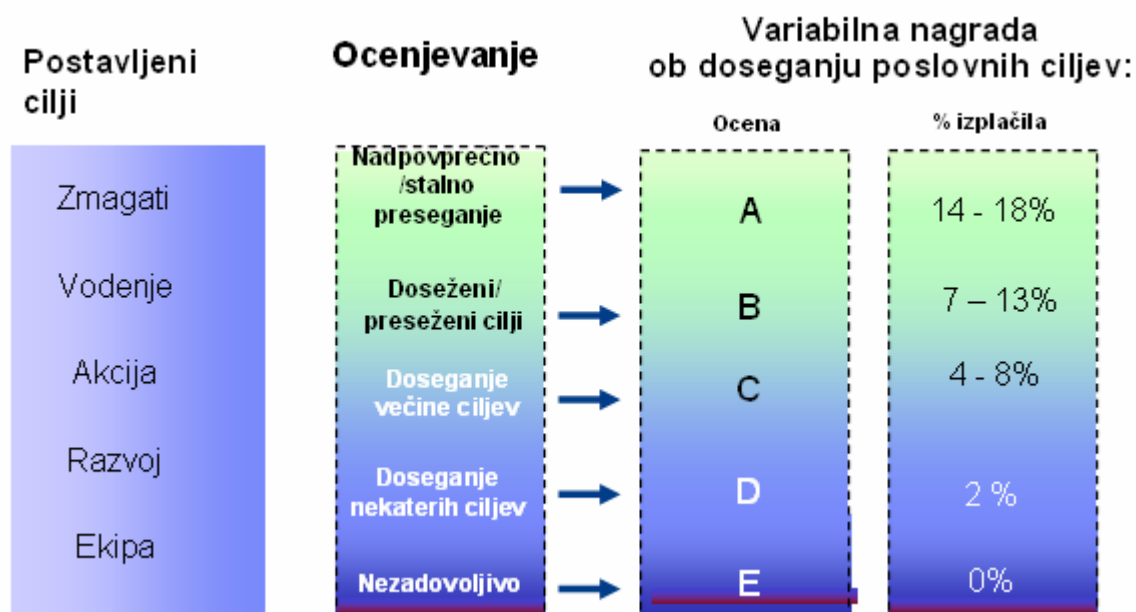
- zadovoljstvo strank,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- rast tržnega deleža,
- uspešnost novih internih kadrovskih programov,
- kvaliteta storitev in sistemskih rešitev,
- kazalci uspešnosti R&D dejavnosti.

5.1.1.5. Izračun potencialnega izplačila nagrade in izplačilo

Na podlagi vseh opravljenih predhodnih korakov, je mogoče določiti potencialno višino nagrade. Višina je pri tem odvisna od postavljene ocene uresničevanja plana osebnih poslovnih ciljev. Z namenom nagraditi tiste, ki so k uspešnosti podjetja največ prispevali, prihaja v sistemu variabilnega nagrajevanja do razlik med višinami bonusov. Tako najuspešnejši prejmejo višji delež variabilne nagrade, kot tisti, ki svoje cilje delno dosežejo ali sploh ne. Povezava med cilji, ocenami ter odstotkom potencialnega izplačila, je prikazana v sliki 24 (str. 69). Koeficienti izplačila so prav tako prilagojeni lastnemu predlogu nagrajevanja zaposlenih.

Delež bonusa za zaposlenega tako varira, ne le med posameznimi ocenami, marveč tudi znotraj le-te. S tem lahko podjetje X zagotovi večji rang možnih ocen in fleksibilnost ocenjevanja; nameniti najboljšim več, kot slabšim ter zagotovi sorazmernost med vloženim trudom v delo in prejeto denarno nagrado. Ocena dana zaposlenemu, naj bo podana s strani dveh managerjev, medtem ko je odstotek bonusa znotraj ocene odločitev nadrejenega managerja in vodje kadrovske funkcije, pri čemer naj se odloča po razvojnih kriterijih za posameznika, načrtih podjetja X in nenazadnje naj se upošteva tudi vedenjske značilnosti posameznika ter kako se slednje sklada z razvojnimi plani podjetja X .

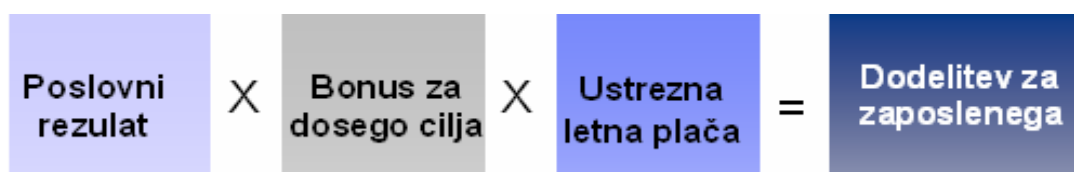
Slika 24: Potencialna višina izplačila posameznika glede na cilje in oceno



Vir: Lastna ponazoritev in organizacijski predpis o sistemu nagrajevanja podjetja X za leto 2004.

Poslovni rezultati enote, ocena osebnega poslovnega plana in ustreznost odstotek bonusa predstavljajo variabilne faktorje proučevanega nagrajevanja. Edina fiksna postavka v izračunu nagrade je tako ustrezna letna plača posameznika. Izračun nagrade je poslovni rezultat je pomnožen z bonusom za dosego cilja zaposlenega in pomnožen z ustrezno plačo (glej sliko 25).

Slika 25: Izračun nagrade



Vir: Organizacijski predpis o sistemu nagrajevanja podjetja X za leto 2004.

5.1.2. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH SKUPINE B

S ciljem pridobiti in ohraniti najboljše zaposlene ter nagraditi tiste, ki največ prispevajo k uresničevanju prodajnih rezultatov, je oblikovano nagrajevanje zaposlenih skupine B. Ohranjanje konkurenčnega položaja na trgu zahteva od

podjetja X določiti tisto skupino zaposlenih, ki so neposredno vezani na prodajne rezultate in omogoča podjetju nagrajevanje vezati na uresničevanje ciljev prodajnih kvot. Tako je nagrajevanje zaposlenih B oblikovano z namenom motivirati in nagraditi tiste, katerih primarna naloga in odgovornost je prodaja proizvodov ali storitev podjetja X. Nagrajevanje skupine B je tako primerno za prodajno osebje.

Proces nagrajevanja zaposlenih B se začne z novim poslovnim letom po sledečih korakih:

- ocena primernosti posameznika in njegovega dela, nalog kot prodajnega predstavnika,
- oblikovanje letnega in kvartalnega prodajnega plana,
- uresničevanje prodajnega plana, njegovo spremljanje,
- ocenjevanje rezultatov in izračun prodajnega bonusa.

5.1.2.1. Kriteriji primernosti

Da je posameznik okarakteriziran znotraj podjetja kot prodajno osebje, mora zadoščati sledečim kriterijem, in sicer:

- imeti dodeljeno delovno mesto kot prodajni predstavnik za določen sortiman izdelkov podjetja X,
- imeti izkušnje, znanje in sposobnosti na prodajnem področju,
- imeti jasno opredeljene poslovne odgovornosti, v obliki seznama strank, geografsko opredeljenega prodajnega področja ali specifičnega sortimana izdelkov,
- imeti dnevne stike s strankami in skrbeti za njihovo informiranje o proizvodih, storitvah, vzbujati interes in zanimanje strank za poslovno sodelovanje ter sklepati posle v korist podjetja X,
- prodajni cilji so merljivi in jasno določeni ter časovno opredeljeni,
- posameznike je mogoče združevati v time, a še vedno meriti njihove individualne rezultate in uspešnosti.

V kolikor so odgovori na zgoraj naštetá vprašanja pritrdilni in se z imenovanjem posameznika kot prodajnega predstavnika strinja sam zaposleni, njegov manager, vodja kadrovske službe, kot tudi vertikala, šele potem je potrjeno, da dotični posameznik prevzame odgovornosti in naloge prodajnega predstavnika ter mu kot takemu pripada tudi oblika nagrajevanja skupine B.

Proces je potrebno dokumentirati, pri čemer gre za izpolnjevanje vprašalnika, katerega kriteriji so oblikovani v interesu:

- primarnega cilja prodajnega plana, in sicer motivirati in nagraditi tiste, ki omogočajo prodajo izdelkov in storitev,

- jasno opredeliti delovno mesto in opis delovnih nalog, pri čemer je to vezano izključno na prodajo,
- ovrednotenja prodaje - rezultati uspešnosti delovanja zaposlenih morajo biti 100% merljivi,
- tržne primerjave in analiz - poslovno uspešnost posameznika je mogoče primerjati s konkurenti na trgu.

Prikazane kriterije je potrebno pregledati in za vsakega posameznika ovrednotiti, na začetku vsakega poslovnega leta, kajti to predstavlja osnovo za oblikovanje prodajnega plana.

5.1.2.2. Oblikovanje letnega in kvartalnega prodajnega plana

Na podlagi organiziranosti korporacije se poslovni cilji in s tem letnih načrti korporacije razdelijo od zgoraj navzdol. Tako so letni oz. kvartalni cilji prodajnega osebja natančno določeni in v celoti sestavljajo prodajni plan nadrejenega za določeno poslovno področje. Iz tega sledi, da so tako prodajni predstavniki poslovnega področja kot tudi njihov manager na enakem prodajnem planu.

Oblikovanje prodajnega plana je sestavljeno iz sledečega zaporedja aktivnosti:

- dodeliti posameznika določenemu sortimanu izdelkov in odgovornemu managerju za to področje,
- preveriti pravilnost podatkov v kadrovski bazi podatkov,
- opredeliti prodajno področje posameznega prodajnega predstavnika,
- postaviti prodajne kvote, prodajne cilje (vrednostna in časovna opredelitev) posameznika,
- dodeliti posamezniku, glede na postavljene cilje in izzive, primeren model izračuna prodajnega bonusa,
- določiti individualne izzive, kjer naj bodo kot izzivi upoštevani tudi izobraževanje in lastni razvoj in ne le prodajni izzivi.

Prvi korak pri oblikovanju prodajnega plana predstavlja izbira, oz. dodelitev sortimana izdelkov ali storitev, ki jih bo posameznik prodajal. Gre za zgolj formalni korak, kajti vsak posameznik zase že na stopnji preverjanja kriterijev primernosti okvirno ve, katere izdelke ali storitve bo prodajal. Tu gre zgolj za opredelitev izdelka ali skupine izdelkov ali pa kombinacije izdelkov in storitev, katerih finančni kazalci bodo uporabljeni za izračun prodajnega bonusa. Potrditev dogovora in prevzemanje odgovornosti za obe strani (zaposleni – podjetje X) predstavlja interni dokument, podpisan z obeh strani.

Sklenjen sporazum in drugi dokumenti posameznika so hranjeni v kadrovske službi, ne le v osebni mapi zaposlenega, temveč tudi v bazi podatkov. Za slednjo je ključnega pomena, da so v njej pravilni in pravočasno ažurirani podatki, saj je baza na Intranetu podjetja X in predstavlja izhodišče za izračun prodajnega bonusa in njegove dodelitve pravemu prodajnemu predstavniku.

Iz omenjene dokumentacije je tudi nedvoumno razvidno prodajno področje posameznika. Gre za dodelitev sortimana izdelkov odgovarjajočemu teritoriju, ki je lahko različno opredeljen, in sicer:

- geografsko,
- poimensko – seznam strank,
- po področjih poslovanja.

Teritorij je praviloma določen enkrat letno, na začetku poslovnega leta, a vendar so zaradi dinamičnega trga potrebna občasna prilagajanja. Zaradi povezave med merili in poslovno uspešnostjo ter bonusom, ki temu pripada, je vprašanje kdaj ažurirati dokumente posameznika, njegov teritorij zelo pomembno. Glede na postavljanje ciljev tudi za krajša časovna obdobja, obdobje treh mesecev, je tako možno teritorij spremeniti po zaključku trimesečja, in sicer, ko so prodajni rezultati preteklega obdobja zaključeni in obdelani, prvi mesec novega kvartala pa še ni zaključen.

Četrty korak oblikovanja prodajnega plana predstavlja dodelitev prodajnih kvot, tako vrednostno kot tudi časovno, ki morajo tako motivirati kot tudi nagraditi zaposlenega za njegov trud. Značilnosti organizacije podjetja X, da so cilji razdeljeni vertikalno navzdol, je uporabljena tudi pri dodeljevanju prodajnih kvot zaposlenemu. Prodajni rezultat, ki ga mora podjetje X doseči v določenem poslovnem letu, predstavlja tako osnovo za razdelitev novih prodajnih ciljev na različna poslovna področja, ne sorazmerno, marveč glede na strateške načrte in pričakovani razvoj prodaje. Vsota prodajnih ciljev področij predstavlja cilj, dodeljen podjetju X s strani korporacije, kar pomeni, da vsota ciljev prodajnih predstavnikov posameznega poslovnega področja predstavlja prodajni letni cilj, ki je bil dodeljen vodji tega področja. Delitev prodajnih ciljev do nivoja managerja je v večini določeno s strani korporacije in njenih načrtov in interesov, določanje prodajnih kvot posameznikov pa predlagam, da je prepuščeno managerjem in njihovi individualni presoji. Pri tem so lahko vodjem v pomoč finančni kazalci in prodajne analize preteklih let, raziskave tržišča ter razvojne študije glede prihodnje potrošnje, povpraševanja in samega razvoja informacijske tehnologije.

Sistem nagrajevanja teži k postavljanju individualnih prodajnih kvot, saj je s tem omogočena višja transparentnost rezultatov in lažje vodenje ter usmerjanje zaposlenih s strani managerjev, hkrati pa posamezniku omogoča boljše kontrolo in preglednost svojih rezultatov in dviguje raven individualne odgovornosti. Nenazadnje individualne kvote jasno kažejo na posameznikovo uspešnost, oz. povezanost prodajnih rezultatov z zasluženim bonusom. Vendar v določenih primerih prihaja do

situacij, ko individualnih kvot ni mogoče postaviti, temveč je skupinska kvota edina primerna opcija, pri tem ima lahko skupina največ 5 članov. Poleg tega kriterija je določenih še več pogojev, ki jih mora skupina zadostiti, da je mogoče govoriti o skupinski kvoti, oz. nagrajevanju skupine. Pri tem nikakor ne smem pozabiti omeniti glavno pomanjkljivost skupinske kvote, oz. nagrajevanja, in sicer, da so dosežki posameznika (poslovni rezultati) deloma tudi subjektivno ocenjeni s strani managerja skupine.

Vsak prodajni predstavnik ima cilje postavljene ne le vrednostno, temveč tudi časovno opredeljene. Poleg glavnega letnega prodajnega cilja, ki mora biti dosežen do konca enega poslovnega leta, je le-ta razdeljen na kvartalne cilje. Kvartal predstavlja eno trimesečje oz. 20 – 30 % celotnega letnega prodajnega plana. Tako oblikovani sistem namreč omogoča doseganje ne le kvartalnih ciljev, temveč tudi letnega, oz. nasprotno v primeru nedoseganja enega ali več kvartalnih ciljev ima posameznik, še vedno možnost doseči letni prodajni cilj. Sistem nagrajevanja je pri tem zasnovan tako, da do konca poslovnega leta motivira posameznika k doseganju višjega poslovnega rezultata in s tem individualnega zaslужka. Postavljanje prodajnih kvot mora upoštevati še sledeča pravila:

- kvota managerja poslovnega področja je razdeljena na kvote prodajnih predstavnikov, tega poslovnega področja,
- kvota (kvartalna in letna) mora biti posamezniku dodeljena najkasneje do konca prvega meseca novega poslovnega leta,
- spreminjanje kvot je možno največkrat 2-x letno, vendar nikakor ne v zadnjem kvartalu poslovnega leta,
- posameznik mora biti s kvotami seznanjen, jih sprejeti, kar je potrebno dokumentirati in vrednosti vnesti v bazo podatkov,
- vsak novo zaposleni prodajni predstavnik lahko preide na sistem nagrajevanja na podlagi kvot po preteku poizkusnega obdobja (npr. 6–ih mesecev). Dodeljena mu je t.i. »rezervna« kvota, kar predstavlja razliko med letnim prodajnim ciljem in trenutnim kumulativnim prodajnim rezultatom tega poslovnega leta.

Rezultat opravljenih korakov je letni prodajni plan (glej sliko 26, str. 74), ki je osnova za oblikovanje dodatnih štirih planov na kvartalni osnovi.

Nagrajevanje na podlagi uspešnosti temelji na postavljanju izzivalnih, a dosegljivih poslovnih ciljev, saj je bonus, oz. nagrada posameznika odvisna od njihovega doseganja. Celotni bonus posameznika tako predstavlja seštevek pripadajočih bonusov, glede na doseganje, preseganje poslovnih rezultatov, po posameznih ciljeh. Postavljeni cilji imajo namreč glede na pomembnost različno utež, oz. deleže, ki so določeni s strani korporacije.

Slika 26: Primer letnega ali kvartalnega prodajnega plana

	Ime in priimek	Staus	Datum
Prodajni predstavnik - PP	XXX	potrjeno	15.1.2005
PP Manager (BU manager)	YYY		
Direktor podjetja X	ZZZ		

Opis delovnega mesta	Interna št. zaposlenega	Prodajni plan	Cilj 1	Cilj 2	Cilj 3	Cilj 4
			50%	23%	12%	15%
Prodajni predstavnik - PP	XX 03333	IK - individualna kvota ali TK - timska kvota	# 1	# 2 # 4	# 3	# 5

Zaporedna številka cilja	Natančna opredelitev cilja	Opredelitev področja	Cilj (v M SIT)	Dejanski rezultat	Dosežek
# 1	Doseganje letnega prihodka	Država	15	17,5	116,7 %
# 2	...	Država			
# 3	...	Regija			
# 4	...	Država			
# 5	Sklenjeni dogovori za proizvod C	Stranka X	2	1,7	85
# X					

Vir: Organizacijski predpis o sistemu nagrajevanja podjetja X za leto 2004.

Največja utež razumljivo pripada ključnemu finančnemu kazalcu, in sicer prihodku, ponavadi pa mu sledi drugi finančni kazalec in to je profit (npr. določenega proizvoda ali produktne skupine). Izkušnje so pokazale, da nikakor ne smemo zanemariti strateških ciljev in začrtanih smernic razvoja podjetja, tako na podlagi tega managerji največkrat postavijo cilje tretje skupine. Kot zadnje se oblikujejo »izzivi«, ki predstavljajo specifične, jasno določene aktivnosti posameznika, katerih namen je predvsem strateške narave in se uporablja zlasti v obdobju nizke uspešnosti (verjetnost uresničevanja izziva je 35 – 60 %). Posebnost »izziva« je, da je doseganje le-tega ocenjeno le z da ali ne, oz. pripadajoči izplačilni koeficient znaša 1 ali 0.

Na drugi strani pa imajo vsi ostali cilji lahko različne koeficiente, ki so neposredno odvisni od doseganja postavljene kvote (glej sliko 26).

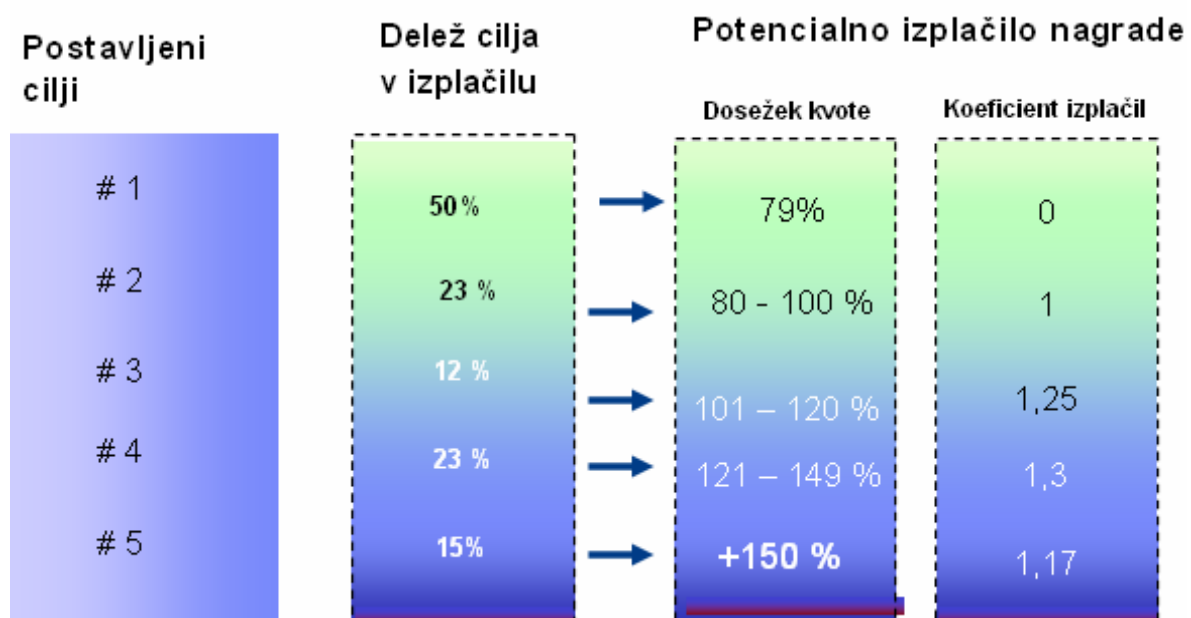
5.1.2.3. Uresničevanje prodajnega plana, njegovo spremljanje

Vsak posameznik, ki ima na začetku leta dodeljen prodajni plan in s tem povezan način nagrajevanja, mora svoje aktivnosti budno spremljati skozi leto in jih dokumentirati. Velikega pomena pri tem je sodelovanje z nadrejenim, saj mora le-ta dosežke posameznika, še posebej če so navezani na postavljene cilje, t.i. »izzive«, pravočasno dokumentirati v osebni mapi prodajnega predstavnika - bazi podatkov na

Intranetu. Prodajni plan ni namreč le kvantitativno opredeljen, temveč tudi časovno in cilji morajo biti uresničeni, ne le pred koncem kvartala, temveč včasih tudi do jasno določenega datuma.

Prav zaradi časovnih mejnikov nekaterih izzivov, je ključnega pomena komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi ter konstantno spremljanje prodaje in uspešnosti. Podjetje X bi moralo na tem področju biti bolj pozorno ter pravočasno opozoriti zaposlene in jih usmerjati k boljšim rezultatom. Tudi to je ena od pomanjkljivosti, ki so jo zaznali zaposleni, zato bi bilo koristno vzpostaviti večjo povezanost med prodajno in finančno funkcijo, kar bi omogočalo vsakodnevno spremljanje rezultatov. Gre za informacijo v obliki poročil o prodaji, ki naj bi bila zelo natančna, razdeljena po strankah ter proizvodih in storitvah, v kolikor je potrebno, pa se lahko še dodatno specificirajo drugi elementi sklenjenih poslov. Gre za veliko fleksibilnost finančnega sistema, zlasti finančnih poročil, ki jih lahko oblikuje finančna služba glede na zahtevane variable. To je pomembno zlasti za ugotavljanje razmerja med postavljenim ciljem v poslovnem planu in dejanskimi poslovnimi dosežki, saj na tem temeljijo koeficienti izplačil in tako ključno vplivajo na velikost posameznikove nagrade. Slika 27 prikazuje razmerje med doseganjem kvote in koeficientom izplačil, kot tudi deležem posameznega cilja v celotni nagradi zaposlenega.

Slika 27: Razmerje med doseganjem kvote in koeficientom izplačil ter deležem posameznega cilja v celotni nagradi zaposlenega



Vir: Lastna ponazoritev in organizacijski predpis o sistemu nagrajevanja podjetja X za leto 2004.

Iz prikaza je razvidno, da z rastjo dosežene kvote raste tudi koeficient izplačil. Vendar pa zaradi poslovnih interesov in ohranjanja konstantne rasti na trgu ter nenazadnje tudi v težnji ohraniti stroške podjetja na določeni ravni in pod kontrolo, predlagam, da se rast koeficientov po določenem presežku kvote umiri. Celo več, v razmislek je lahko praksa, ki je v uporabi v nekaterih ameriških korporacijah na slovenskem trgu, da presežek dosežka nad določenim procentom prenesejo naprej, v novo obdobje in s tem zagotovijo zaposlenemu konstantne bonuse, ne pa ekstremnih obdobji zaslužka, oz. nasprotno, kvartale brez bonusov.

5.1.2.4. Ocenjevanje rezultatov in izračun prodajnega bonusa

Glede na postavljene konkretne cilje in čas, v katerem jih posameznik lahko doseže in glede na uspešnost njihovega preseganja, njegova nagrada za delo tako predstavlja vsoto posameznih bonusov glede na postavljene cilje, pri čemer je bonus enega cilja izračunan kot zmnožek med koeficientom izplačil (določenim glede na primerjavo med ciljnim rezultatom in dejanskim), deležem tega cilja v celotni masi ciljev ter ustrezne letne ali kvartalne plače posameznika (glej sliko 28).

Da je zagotovljena nepristranskost glede ocenjevanja rezultatov in izračuna prodajnega bonusa, to poteka v finančni službi, ki ne le izračuna dodeljeno nagrado zaposlenemu, temveč mora priskrbeti tudi vsa poročila in dokazila o pravilnosti podatkov uporabljenih za izračun. V kolikor se posameznik ne strinja z izračunom in predloži drugačne podatke, oz. dokumente o svoji prodaji, uresničenih ciljih, je izplačilo nagrade zadržano, vse dokler se ne razjasni situacija in se obe strani strinjata s podatki in izračunom nagrade.

Slika 28: Izračun prodajnega bonusa



Vir: Organizacijski predpis o sistemu nagrajevanja podjetja X za leto 2004.

Nagrada za končano obdobje (kvartal) je izplačana štirikrat letno, in sicer najkasneje v mesecu in pol po zaključku kvartala ali poslovnega leta.

Pri nagrajevanju zaposlenih skupine B velja predlagati, bi lahko podjetje X tudi zanje uporabilo enak sistem izobraževanja, kot je predstavljen v poglavju 5.1.1.2., tj. individualni razvojni plan ter ga v proces nagrajevanja vključilo morda kot pogoj, ki mora biti opravljen do konca poslovnega leta, da so izplačani vsi prodajni bonusi, ki pripadajo posamezniku. Izobraževalni plan bi lahko vodje uporabili kot dodatni vir informacij glede posameznikovega razvoja kariere in njegovih interesov. Vodje lahko to informacijo uporabijo v namen razločevanja med prodajnimi predstavniki in njihovimi cilji.

5.1.3. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH SKUPINE C

Podjetje X na področje trga informacijske tehnologije ne vstopa le samo s proizvodi, temveč tudi s storitvami. Prav zaradi tega, je nagrajevanje skupine C prilagojeno prav tej populaciji zaposlenih, strokovnemu osebju, ki ne vršijo prodaje, temveč implementirajo že prodane sisteme in proizvode v okolje kupca (tehnično – storitveni strokovnjaki). S ciljem imeti najboljše na tem področju, je nagrajevanje zaposlenih skupine C vezano na področje, kjer kazalci uspešnosti niso le kvantitativni, temveč tudi kvalitativni. Da bi se izognili preveliki subjektivni oceni, naj bo večina ciljev poslovnega plana zelo ozko določena, drugače pa je nagrajevanje skupine C zelo podobno nagrajevanju prodajnega osebja (skupine B).

Proces nagrajevanja zaposlenih skupine C se začne tako kot v prejšnjih dveh skupinah, z novim poslovnim letom, in sicer po sledečih korakih:

- ocena primernosti posameznika in njegovega dela, nalog,
- oblikovanje letnega poslovnega plana,
- uresničevanje in spremljanje poslovnega plana,
- ocenjevanje rezultatov in izračun tehnično - storitvenega bonusa.

5.1.3.1. Ocena primernosti

Da posameznik spada v populacijo strokovnjakov, mora zadoščati sledečim kriterijem:

- imeti mora dodeljeno delovno mesto v tehnično - storitveni poslovni enoti za določeno vrsto storitev,
- imeti mora izkušnje, znanje in sposobnosti na tehnično - storitvenem področju,
- imeti mora jasno opredeljene poslovne odgovornosti, v obliki seznama strank ali vrste tehničnih storitev,
- skrbeti mora za implementiranje informacijskih rešitev v okolje strank in uspešno delovanja le-tega tudi v prihodnosti,

- njegove aktivnosti, pri posamezni stranki, so merljive, dokumentirane in časovno opredeljene,
- posameznik skrbi za tedensko poročanje svojih aktivnosti po strankah v za to vzpostavljen sistem in s tem ustvarja arhiv o stranki.

Odgovori na zgoraj naštetá vprašanja morajo biti pritrdilni, šele potem je zaposleni lahko potrjen kot strokovnjak, kar mora potrditi tudi njegov nadrejeni, vodja kadrovske službe ter nadrejena vertikala. Prikazane procese je potrebno opraviti za vsakega strokovnjaka, vsako leto znova, na začetku poslovnega leta.

5.1.3.2. Oblikovanje letnega poslovnega plana

Letni poslovni plan strokovnjakov predstavljajo jasno določeni cilji, ki so, če se le da, vrednostno specificirani. Gre za povzetek odgovornosti strokovnjaka, pri čemer so strateška področja, oz. aktivnosti dodatno izpostavljene. Za razliko od prodajnega osebja je moj predlog, da naj bo za strokovnjake ključno, da so cilji doseženi. Primer izgleda poslovnega letnega plana strokovnjaka je prikazan v sliki 29.

Uspešnost doseganja, oz. preseganja posameznega cilja tu ni pomembna. Odločilno je namreč to, da je cilj dosežen, kumulativni rezultat doseganja vseh ciljev, ali so le-ti bili 100% doseženi, 80% ali 50% doseženi ali pa celo manj, pa je osnova za določanje koeficienta izplačila.

Slika 29: Primer poslovnega letnega plana strokovnjaka

Podatki o zaposlenem:		
Ime:	Priimek:	Interna št. zaposlenega:
Plan za poslovno leto:	Bonus plan:	Manager:
Poslovni cilji:		
1.	Uspešno zaključeni projekti za obdobje od do s pričakovano profitno stopnjo.	
2.	Generiranje novih projektov in potencialnih poslovnih priložnostih.	
3.	Sodelovanje na projektih ali problemih »zunaj« meja države, na področju regije	
4.	Notranja in zunanja izkoriščenost (angl. »utilization«) delavca ter delovanje znotraj podjetja kot »inštruktor, učitelj« svojim sodelavcem, zlasti novim zaposlenim.	
5.	Odzivnost strokovnjaka.	
6.	Zadovoljstvo strank.	
Individuálni razvojni plan:		
Opravljen	DA	NE

Vir: Organizacijski predpis o sistemu nagrajevanja podjetja X za leto 2004.

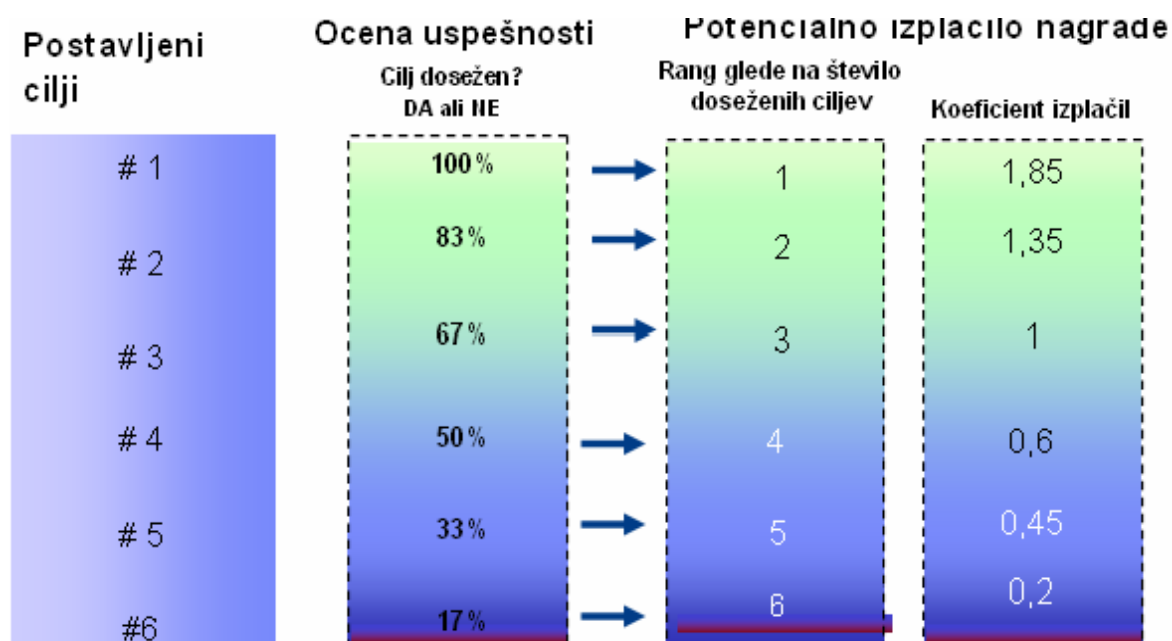
5.1.3.3. Uresničevanje in spremljanje poslovnega plana

V interesu vsakega posameznega strokovnjaka je, da je že med letom seznanjen s stanjem svoje trenutne uspešnosti, zato je povezanost in sodelovanje z drugimi poslovnimi funkcijami znotraj podjetja X zopet ključno, a trenutno slabo organizirano v podjetju X. Glede na področje postavljenih ciljev, bi morali tako posamezniki vsaj 1-krat na kvartal prejeti poročila o svojih aktivnostih, ki bi jih priskrbela kadrovska ali finančna služba, pa tudi informacije službe o odnosih s strankami in nenazadnje s strani sodelavcev bi bile dobrodošle in koristne. Ponovno je tu poudarek na vodji zaposlenih, ki bi moral zaposlene opominjati in večkrat usmerjati glede njihove uspešnosti ter jih pravilno voditi v smeri doseganja uspešnih poslovnih rezultatov. Za razliko od prodajnega plana, se nagrada strokovnjakom izplačuje enkrat letno, in sicer v prvem trimesečju novega poslovnega leta.

5.1.3.4. Ocenjevanje rezultatov in izračun tehnično - storitvenega bonusa

V interesu delitve nalog in odgovornosti, izračun bonusa poteka v finančni službi, s čimer je zagotovljena nepristranskost, ki uporabi ocene glede doseganja posameznih ciljev podane s strani drugih infrastrukturnih služb. Ocena ciljev strokovnjakov naj ima le dve vrednosti, doseženo ali nedoseženo, na podlagi česa se nato oblikuje koeficient celotne uspešnosti posameznika, iz katerega je določen rang in nato koeficient izplačil (glej sliko 30).

Slika 30: Določanje uspešnosti posameznika skupine C



Vir: Lastna ponazoritev in organizacijski predpis o sistemu nagrajevanja podjetja X za leto 2004.

Nagrada strokovnjaku predstavlja zmnožek med poslovnim rezultatom poslovne enote, koeficientom izplačil, določenim na podlagi letne uspešnosti in ustrezno letno plačo zaposlenega (glej sliko 31). Faktor, ki se skozi leta lahko spreminja je koeficient izplačil, ki je odvisen glede na celotno uspešnost korporacije v poslovnem letu, medtem ko metodologija ostaja ista.

Slika 31: Izračun nagrade posameznika skupine C



Vir: Organizacijski predpis o sistemu nagrajevanja podjetja X za leto 2004.

5.2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Za uspešnost sistema nagrajevanja je potrebno poskrbeti, da so zaposleni seznanjeni s sistemom pravili in merili ocenjevanja. Sistem mora zagotavljati skladnost z dejansko situacijo in potencialnimi nagradami, saj le-tako deluje motivacijsko na posameznika in prispeva k poslovni uspešnosti.

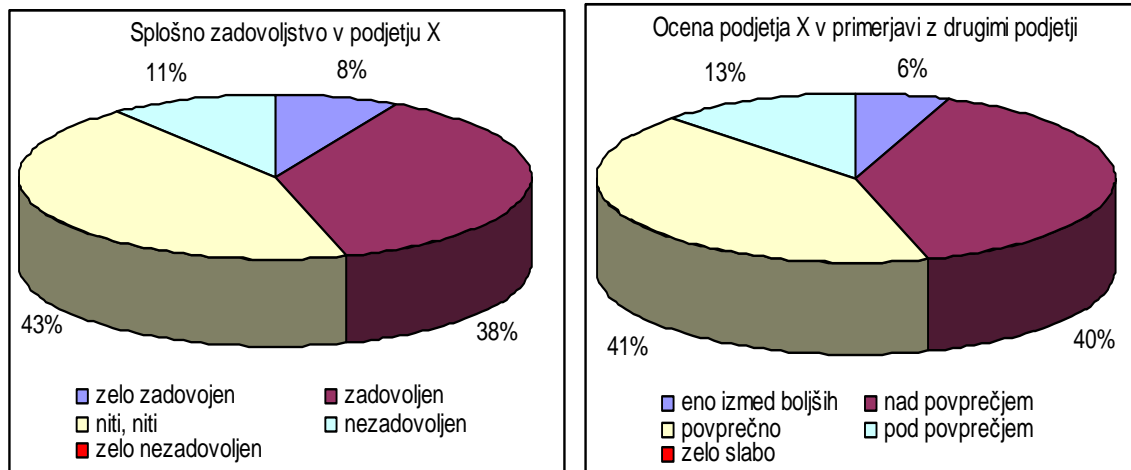
Rezultati raziskave, opravljene leta 2004, so pokazali neodločenost anketirane populacije glede zadovoljstva v podjetju X, kot tudi primerjave podjetja X z drugimi podjetji informacijske tehnologije. Prav zaradi tega je pomembno, da proučevano podjetje spremeni sistem nagrajevanja ter doda določene elemente obstoječemu nagrajevanju.

Splošna vprašanja postavljena v raziskavi, ki se nanašajo na zadovoljstvo v podjetju X kažejo¹², da je delež zaposlenih, ki so nezadovoljni in neopredeljeni glede zadovoljstva, večji za kar 10 odstotnih točk, kar nakazuje potencialne težnje zaposlenih o menjavi delodajalca. Iz podatkov tudi ne bi mogla trditi, da se zaposleni nagibajo na eno ali drugo stran, da so zadovoljni ali nezadovoljni, kar prav tako ne smatram kot pozitivno. Dodatno frekvenčna porazdelitev anketirancev pri vprašanju, kako ocenjujejo podjetje X glede na ostala podjetja, potrjuje nevarnost odhajanja zaposlenih in nizke morale, saj je delež negativnih odgovorov za 8 odstotnih točk večje kot odgovori, ki kažejo naklonjenost podjetju X oz. njegovo preferiranje.

Struktura odgovorov glede zadovoljstva in ocenitev dotičnega podjetja v primerjavi z drugimi podjetji informacijskega področja je prikazan v sliki 32 (str. 81). Iz odgovorov

je razvidno, da nihče od zaposlenih ni ocenil podjetja X, kot zelo slabo, oz. nihče ni zelo nezadovoljen s svojim delom in delovnimi okoljem, razmerami, ki jih nudi podjetje.

Slika 32: Struktura odgovorov glede splošnega zadovoljstva in primerjave podjetja X z drugimi podjetji iste panoge



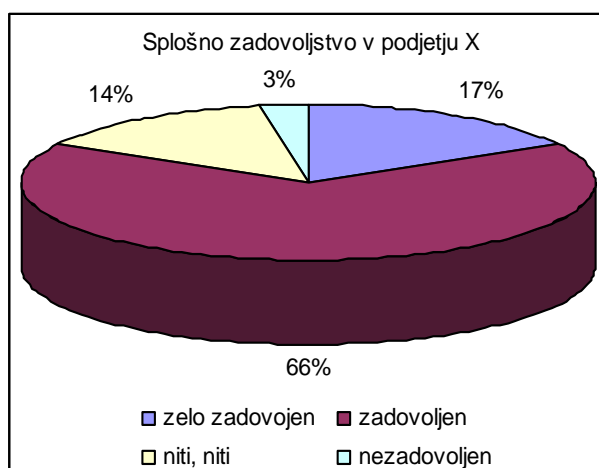
Vir: Raziskava o motivaciji in nagradah zaposlenih v podjetju X, 2004.

Zaradi zanimanja, ali je mogoče zaznati spremembe v zadovoljstvu zaposlenih, sem v juniju 2005 opravila kratko raziskavo na to temo. Vprašalnik je vseboval le 4 vprašanja, in sicer sem želela zvedeti, kako se je spremenilo zadovoljstvo v primerjavi s stanjem izpred sedmih mesecev in ali je mogoče še govoriti o obstoju vrzeli, kot tudi ugotoviti splošno raven zadovoljstva. Tako kot prva raziskava je tudi druga bila neosebna, opravljena s pomočjo Intraneta, pri čemer je bila zagotovljena popolna anonimnost odgovorov. Odzivnost je bila 53,3% (prejetih je bilo 96 odgovorov od 180-ih možnih), od tega 32,3% žensk in 67,7% moških.

Tako sem preverjala zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X in ugotovila, da se je razpoloženje v podjetju spremenilo, saj je mogoče zaznati občutno spremembo v zadovoljstvu. Delež zadovoljnih se je namreč povečal za kar 28 odstotnih točk ter procent zelo zadovoljnih pa narasel za 9 odstotnih točk, pri čemer je delež neodločenih in nezadovoljnih padel (glej sliko 33, str. 82). Pri tem se poraja vprašanje, ali je višje zadovoljstvo zaposlenih posledica sprememb v interni organizaciji in delovanju, ali pa je morda delno povezano tudi z uspešnim poslovanjem podjetja X v prvi polovici leta 2005, kot tudi s stresno situacijo, ki se je oblikovala v zadnjem kvartalu poslovnega leta 2004 in je predvsem posledica teženj in pritiskov glede doseganja zastavljenih poslovnih rezultatov.

¹² Glej prilogo 1, anketni vprašalnik, vprašanje številka 4 in 5.

Slika 33: Struktura odgovorov glede splošnega zadovoljstva v podjetju X



Vir: Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju X, junij 2005.

Dodatno sem v raziskavi v juniju 2005 želela ugotoviti, v kolikšni meri zaposleni zaznavajo morebitne spremembe v sistemu nagrajevanja in kako to vpliva na pojav potencialnih vrzeli. Glede na odgovore, ne bi mogla trditi, da so spremembe očitne, saj vrzeli še vedno ostajajo, a manjše kot pred dobre pol leta. Dejansko stanje tako ni doseglo pričakovanj zaposlenih, kljub temu da je zadovoljstvu tako višje. Izjema je komuniciranje z nadrejenimi, katerega vrzel se ni zmanjšala, temveč zaposleni menijo, da je tega še vedno premalo, zlasti neposrednih pogovorov, ustnih pohval, usmerjanja zaposlenega k poslovni odličnosti, kot tudi morebitna opozorila glede slabšega delovanja zaposlenega. Vrzeli, ki so bile zanimive in vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega so prikazane v tabeli 8.

Tabela 8: Vrzeli med dejanskim in pričakovanim stanjem, glede na percepcijo zaposlenih podjetja X

Dejavniki nagrajevanja ↗	Vrzel ⇔	Je ni	Majhna	Srednja	Velika
Subjektivnost nagrajevanja				⚡	
Pravičnost				⚡	
Odgovornost in trud glede na prejete nagrade		?			
Dodatne ugodnosti		?			
Komunikacije z nadrejenimi					!!!!
Izobraževanje		?			
Raznovrstnost nagrad (pohval)				⚡	

Vir: Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju X, junij 2005.

Glede na to, da je mogoče ugotoviti manjši obstoj vrzeli, kot je to bilo ugotovljeno v prvi raziskavi, pa pri tolmačenju teh rezultatov nikakor ne smem zanemariti vpliv časa in s tem povezanega potencialnega vpliva.

V težnji obračanja zadovoljstva zaposlenih v podjetju X, še vedno velja poudariti določene elemente nagrajevanja, katere podjetje še lahko preuči ter vključi v svoje interne programe, procese. Ker sem nekatere že vključila v poglavju 5.1., dodatnoe nove ideje predstavljam tudi v naslednjem poglavju.

5.3. PREDLOGI ZA POVEČANJE UČINKOVITOSTI SISTEMA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA

Sistem motiviranja podjetja X je deljen na finančno in nefinančno nagrajevanje. Glede na to, da sem z lastnimi predlogi v poglavju 5.1. dopolnila obstoječi sistem nagrajevanja, se bom tu osredotočila na dodatne predloge glede instrumentov motivacije ter nematerialnega nagrajevanja, ki bi jih podjetje X v prihodnosti lahko upoštevalo.

V sistemu motiviranja zaposlenih v podjetju X občutno primanjkuje prepoznavnih nagrad, ki niso le materialne narave, temveč povezane z nematerialnimi priznanji, nagradami ali ugodnostmi. Sistem priznavanja uspehov zaposlenih naj bo oblikovan v namen prepoznati in priznati prizadevanja posameznikov, podpirati strokovno in osebno rast zaposlenih, krepiti njihovo motiviranost in pripadnost podjetju. Vsi ti dejavniki namreč posledično vplivajo na boljše delovne rezultate in zadovoljstvo v podjetju ter zavezanost zaposlenih svojemu delodajalcu. V podjetju X je potrebno, da motivacija in nagrajevanje posega na naslednja področja, prikazana v sliki 34 (str. 86).

Podjetje naj se v prihodnje osredotoči na tiste pomanjkljivosti, pri katerih so zaposleni zaznali največjo vrzel. Potrebno je namreč upoštevati dejstvo, da so finančne nagrade sicer najbolj zaželene s strani zaposlenih in imajo tako tudi največjo motivacijsko moč, a vseeno na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo še ostali dejavniki dela, ki so vezani na status, izobraževanje, moč, odnose in druge ugodnosti. Ugotovitve interne raziskave so pokazale, da so zaposleni pri svojem delu motivirani ne le z denarjem, temveč še s paleto drugih dejavnikov (glej sliko 34, str. 84).

Na podlagi ugotovitev, da dobri kadri zapuščajo podjetje, kadar niso izpolnjene njihove želje in da pričakujejo zanimivo področja dela, izzive, možnosti osebnega in strokovnega razvoja, napredovanje, dobro plačilo in bonitete, želijo tudi prijetno klimo in medosebne odnose, prijetno delovno okolje ter usklajevanje poslovnega in

privatnega življenja. Prav zato je v podjetju X potrebno hkrati razvitih in vpeljati še druge programe, s ciljem, omogočiti zaposlenim izpolnjevanje zahtev glede nedenarnih nagrad. Tako sem na podlagi ugotovitev raziskave oblikovala naslednje predloge:

- Zaposleni v podjetju X, se strinjajo, da nagrajevanje temelji na poslovni uspešnosti, a vseeno menijo, da bi lahko bil delež pohval, zlasti spontanih, ustnih s strani njihovih vodij večji kot do sedaj. Tudi pohvala je za nekatere namreč zelo vzpodbudna in njen motivacijski potencial nikakor ne smemo zanemariti, dodatno pa za podjetje ne predstavljajo nobenih stroškov. Tudi literatura namreč navaja (Henderson, 1989, str. 8), da je pohvala najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko podjetje nudi zaposlenim. Priznanje zaposlenemu, da podjetje ceni njegov trud in mu je zato tudi hvaležno, da zaposlenemu občutek veljave, dostojanstva ter zadovoljstva.

Slika 34: Področja motivacije in nagrajevanja v podjetju X



Vir: Lastna ponazoritev.

Predlog ni le povečati število pohval, temveč tudi izboljšati njihovo javnost, ali na oddelčnih sestankih, mesečnih srečanjih celotnega podjetja, objavi v obliki dopisa naslovljenega na vse zaposlene ali na oglasnih deskah. Pri tem je potrebno poudariti, da naj bodo pohvale namenjene zlasti zaposlenim, ki neposredno ne ustvarjajo prihodka, ampak delujejo v podpornih funkcijah in

njihovi rezultati tako niso vidni v številkah, temveč v tekočem delovanju procesov in upoštevanju internih pravil in postopkov.

- V povezavi s priznavanjem že dobro opravljenega dela in dajanjem ustnih pohval zaposlenim, je tudi komunikacija z vodstvom, ki jo zaposleni trenutno zaznajo kot slabo in si je pravzaprav želijo več. Ena izmed rešitev je, da podjetje zaposlene spodbudi k komuniciranju s svojimi managerji ter jih izpostavi kot primarne nosilce kadrovske obveznosti. Managerji se morajo namreč zavedati, da so oni ključni nosilci motivacijskega procesa (Porter-Lawerjev model motivacije) in je tako ključno, da izpostavljajo nagrade, ki so zaposlenim pomembne in jim pripisujejo neko vrednost, ustrezno usposobiti zaposlene, jih usmerjati, dajati napotke ter nenazadnje tudi spremljati razvoj uspešnosti posameznika (Newstrom, Davis, 1993, str. 172 – 173, Vecchio, 1998, str. 190). Vse to zahteva več stikov, komunikacije s svojimi delavci, ne le o temah, ki niso neposredno povezane samo z izpolnjevanjem dnevnih delovnih obveznosti. Poudarek naj bi bil na pretoku informacij v obe smeri in spoznavanju posameznika, kot osebnosti. Redne in ustrezne povratne informacije ter vključevanje zaposlenih v proces sprejemanja odločitev, naj bi tako managerjem predstavljal nov pristop v vodenju in usmerjanju svojih ljudi.
- Tudi področje dodatnih ugodnosti predstavlja izziv za podjetje, saj je iz rezultatov razvidno, da so le-te pomembne in jih nikakor ne smemo zanemariti kot motivatorje, le da zaposleni določene ugodnosti smatrajo kot samoumevne, drugih pa sploh ne vidijo. Še več, menijo celo, da so le-te nepravilno razdeljene med zaposlene. Tukaj je potrebno tehtno promovirati vse tiste ugodnosti in dejavnosti, ki ugodnosti dejansko so in so na voljo vsem zaposlenim. Podjetje se mora zavedati, da pomanjkanje ugodnosti lahko povzroča pri zaposlenih ne le nezadovoljstvo, ampak tudi absentizem in fluktuacijo zaposlenih. Tako delodajalci ponujajo ugodnosti predvsem z namenom privabljanja in zagotavljanja lojalnosti dobrih delavcev (DeCenzo, Robbins, 1988, str. 452).

Podjetje X se mora tako zavedati, da ugodnosti obstajajo (tudi službeni avto in telefon, čeprav postajata vedno bolj pogoja za normalno delo in nič več videna kot ugodnosti) ter večkrat spomniti zaposlene, kaj vse jim je dodatno na voljo. Tukaj je tako ključnega pomena informiranost in medsebojna komunikacija ter obveščanje, opominjanje zaposlenih, kaj dejansko lahko koristijo. Gre za vidnost dodatnih ugodnosti, na katere mora podjetje X v prihodnosti biti bolj pozorno.

Kot dodatne nefinančne ugodnosti, ki jih bi moralo podjetje X poudarjati so lahko sledeče:

- sistem nadomeščanja v času dopustov, da dopust res predstavlja oddih in so delovne obveznosti delno prenesene na osebo, ki zaposlenega nadomešča (angl. »stand-in appointment«),
- uporaba službene plačilne kartice tudi v privatne namene,
- plani upokojitve in varčevanja,
- možnost ureditve parkiranja v bližini službe in delne povrnitve stroškov,
- premostitveni krediti zaposlenim,
- utrjevanje vezi med člani delovnih ekip, poslovnih področij s pomočjo športnih aktivnosti (angl. »team building sessions«),
- letne karte na ime podjetja za fitness, tenis, plavanje ...,
- zimski in letni družinski pikniki, druženje družin zaposlenih izven delovnega časa,
- varstvo otrok v času delavnika,
- ohranjanje stikov in informiranje zaposlenih tudi v času porodniškega dopusta ,
- prenova delovnega okolja in zagotavljanje ergonomskih pogojev dela,
- redni letni zdravniški pregledi in preventivna cepljenja in pregled vida,
- Intranetni programi ocenjevanja samega sebe, vodij, možnost primerjave ocen med zaposlenimi, spremljanje zgodovine ocen posameznikov,
- možnost strokovne SWOT analize posameznika,
- program anonimnih pritožb, pripomb na Intranetu (angl. »speak up programe«),
- program »buddy«; novo zaposlenim dodelitev zaposlenega, ki ga uvede v splošne delovne procese, rutino in kulturo podjetja in njihovih zaposlenih.

Pri denarnih ugodnostih pa velja razmisliti o konceptu ugodnosti, znanem kot »cafeteria« (DeCenzo, Robbins, 1998, str. 470), kjer gre za prilagoditev ugodnosti, glede na lastne potrebe. Omenjen program omogoča, da si vsak posameznik izbere svojo kombinacijo plače, pokojninskega ali zdravstvenega zavarovanja in drugih ugodnosti. Pri tem pa ne gre pozabiti na usklajenost teh ugodnosti tudi z davčnega vidika in zakonodajnih ureditev ter pravil.

- Zaposleni dodatno zaznavajo občutno premalo izobraževanja, kar bi se lahko spremenilo z vključitvijo individualnega razvojnega plana, kot delom osebnega poslovnega plana zaposlenega, pri čemer bi njegovo doseganje predstavljalo tudi izhodišče za končno oceno poslovne uspešnosti. Pri tem velja predlagati, da naj podjetje X, kot izobraževanje, navede tudi interne Intranetne tečaje, ki so zaposlenim na voljo. Le-te namreč lahko izberejo sami, opravijo jih preko računalnika ter prilagodijo čas izobraževanja glede na službene obveznosti.

- Eno od področji, kjer bi lahko podjetje ukrepalo je tudi področje napredovanja. Ob dejstvu, da je ta vrsta nagrajevanja količinsko omejena nagrada, je vseeno potrebno pretehtati stroške in koristi, predvsem pa zagotoviti vidnost te nagrade. Kot napredovanje je sprejeto tudi zaposlovanje v tujini in s tem nabiranje izkušenj pri vodenju poslovne enote. Z upoštevanjem napredovanja kot nagrade, lahko pozitivno vplivamo na presojo zaposlenih glede enakosti in pravičnosti nagrajevanja in ga uporabimo tudi kot finančno nagrajevanje in oboje primerno razdelimo med zaposlene.
- Zanimivost dela je tudi eno od področij, ki ga podjetje lahko upošteva kot inštrument motivacije. Gre za popestritev delovnih nalog, s pomočjo povezovanja večih delovnih nalog v eno skupno ali obogatitev dela in povečanje samostojnosti (Raymond, 2003, str. 420). Pomembno je, da zaposleni to ne občutijo kot dodajanje novih nalog in tako kopičenjem obveznosti. Zanimivost dela lahko dosežemo tudi z menjavo delovnih nalog med zaposlenimi ter njihovo vključevanje v poslovne odločitve, kot tudi spoznavanje nalog in obveznosti drugih funkcij v podjetju. Pri tem je koristno tudi, da si podjetje tako lahko zagotovi nadomeščanje zaposlenih v primeru daljše odsotnosti zaposlenega iz podjetja ali ob odhodu delavca k drugemu delodajalcu.
- Fleksibilnost delovnega časa je zelo pomemben dejavnik za zaposlene in podjetje se mora zavedati, da bi njegovo omejevanje prineslo več škode kot koristi. Prilagajanje delovnega časa glede na svoj življenjski stil in osebne obveznosti pozitivno vpliva tudi na zmanjšanje odsotnosti z dela (Raymond, 2003, str. 426 – 427). Poleg že dosedanje prakse na tem področju, velja razmisliti tudi o možnosti, ne le izplačevanja nadur, temveč izrabi nadur kot proste delovne ure.
- V podjetju X ne gre zanemariti medosebnih odnosov, ki so v določenih trenutkih enako uspešni motivatorji. Pomembno je namreč poudariti, da odnosi v podjetju niso samo dobri ali slabi, niti niso statični, temveč se iz dneva v dan spreminjajo in vplivajo tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Dobri odnosi so zaželeni ne le med sodelavci, ampak tudi v odnosu nadrejeni-podrejeni, kjer zaposleni želijo več sprotnega usmerjanja zaposlenih k poslovni uspešnosti, povratnih informacij s strani vodje in pravičnosti glede nagrajevanja.
- Pravičnost nagrajevanja je tudi eno izmed področij, kjer je trenutno možno govoriti o nezadovoljstvu zaposlenih. Kako omiliti zaznano nepravičnost sem prikazala že v poglavju 5.1., kjer je predlog boljše razčlenitve ocen nagrajevanja, oz. mejnike v ocenah in pripadajočih koeficientih nagrad.

Dodatno bi lahko s sekundarnim mnenjem, glede ocene poslovne uspešnosti posameznika, prav tako zmanjšali občutek nepravilnosti in pristranskosti. Uspehe zaposlenih bi lahko tako podjetje X večkrat priznavalo ali nagradilo še:

- s finančnimi nagradami za objavljene prodajne ali organizacijske akcije, natečaje,
- s finančnimi nagradami za izjemne uspehe v kvartalnem obdobju,
- z nagradami v obliki potovanj in praktičnih nagrad,
- z motivacijo zaposlenih, na podlagi delniških opcij,
- z javnim priznanjem uspešnosti.

Potrebno se je zavedati, da zaposleni potrebujejo spodbudno delovno okolje, dinamičnost, raznolikost postopkov, samostojnost pri delu, občutek lastne pomembnosti in dobro komunikacijo, predvsem pa ustrezno zahtevnost dela in temu primerno nagrajevanje. Poleg bolj poudarjenih vrednot in večje pripadnosti zaposlenih podjetju, sistem priznavanja dosežkov in motiviranja pripomore tudi k temu, da je zadovoljstvo zaposlenih večje kot sicer. Pri tem ne gre zanemariti tudi, da je nefinančno nagrajevanje povezano z nizko bolniško odsotnostjo in visoko delovno učinkovitostjo.

5.4. OSNOVNE KARAKTERISTIKE INTEGRIRANOSTI SISTEMA NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA V ORGANIZACIJSKO STRUKTURO PODJETJA X

Za uspešno delovanje sistema nagrajevanja, ki ima za svoje izhodišče poslovno uspešnost, je ključna integriranost le-tega v celotno delovanje in organiziranost podjetja X. Glede na spoznanja podjetja, da ključne konkurenčne prednosti predstavljajo zaposleni, njihova znanja in sposobnosti, je koncept zagotavljanja uspešnosti podjetja X osredotočilo na svoje človeške vire in ravnanje z njimi. Podjetje priznava kritično vlogo zaposlenim in zato interni kadrovske programi težijo k pridobivanju, motiviranju ter zadržanju najboljših talentov informacijske tehnologije (Hamlin et al., 2001, str. 144 – 155). Ugotovljeno je bilo, da sistem zagotavljanja uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih v podjetje ne sme biti postavljen zgolj z mislijo, da bi povečali prodajo in s tem tudi dobiček. Če ob tem niso jasno nakazane tudi prednosti za zaposlene in nenazadnje stranke, so pozitivni učinki kratkoročni, kar pa ni v interesu podjetja. Za uspešnost uvedbe koncepta je pomembno zavedanje vodstva podjetja, da so za dobre poslovne rezultate najpomembnejši ljudje, ki storitve in proizvode prodajajo in zagotavljajo. Ta ideja v podjetju X ni postavljena od zgoraj navzdol, oz. s centra moči, temveč je sprejeta s strani vseh regionalnih podružnic ter

prilagojena njihovim potrebam in značilnostim. V tem smislu je oblikovan tudi odnos med strategijo podjetja in HR strategijo (glej sliko 35).

Slika 35: Odnos med strategijo podjetja in HR strategijo



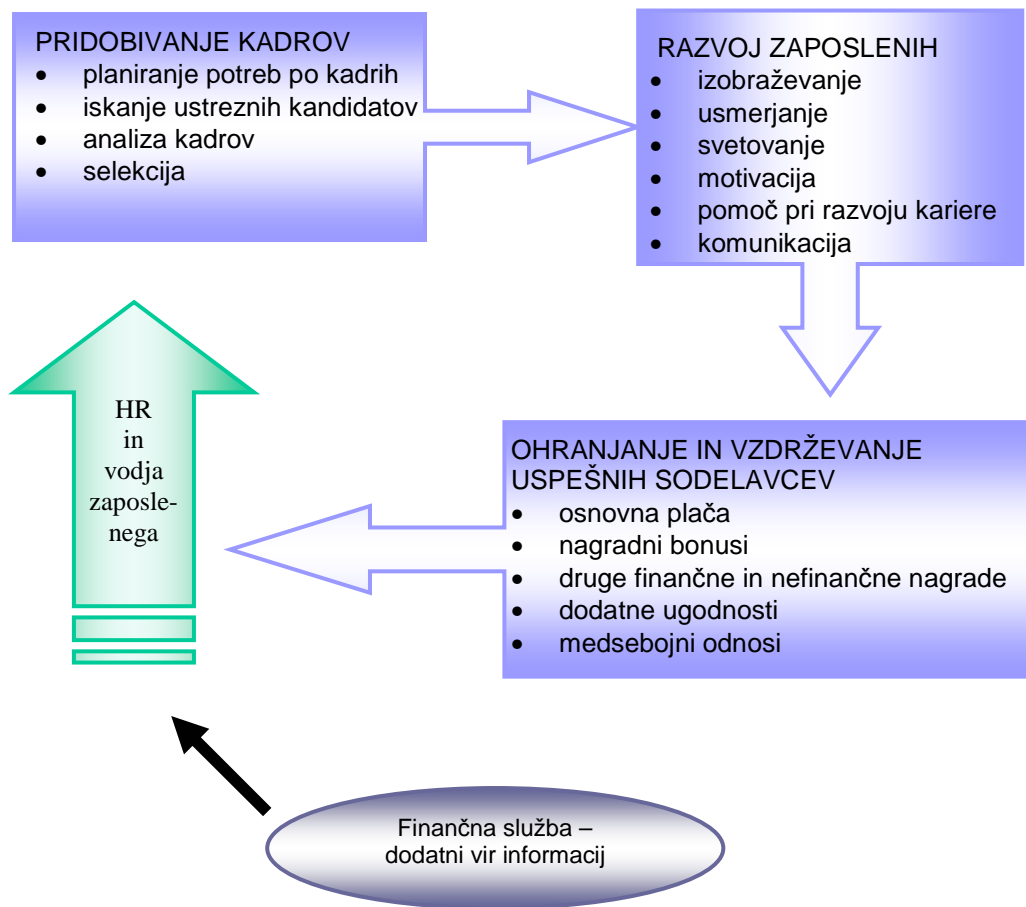
Vir: Torrington, Hall, 1998, str. 26.

Ravnanje s človeškimi viri je v podjetju X prilagojeno organizacijskim potrebam, kar je vidno v delegiranju številnih kadrovskih nalog managerjev poslovnih področij. Managerji tako na podlagi dodeljenih poslovnih ciljev in trenutnih kadrovskih virov ter v okviru postavljenih kadrovskih programov usklajujejo trenutno situacijo z bodočimi aktivnostmi s tega področja.

Glede na ugotovitve raziskave velja poudariti, da zaposlene ni možno dolgoročno motivirati samo s finančnimi nagradami, marveč je potrebno poskrbeti tudi za delovne pogoje in razvoj zaposlenih, ki bodo tako motivirani tudi od znotraj, saj notranje nagrade delujejo bolj učinkovito ter učinkujejo motivacijsko dlje kot zunanje (glej sliko 36, str. 90). Prav zaradi tega je koristno, da je v celoten proces motivacije vključen manager zaposlenega in da le-ta pozna svoje ljudi in ve, s katerimi nagradami jih lahko motivira. Zato naj bo tako kadrovska služba, kot tudi manager poslovnega področja, nosilec kadrovske dejavnosti, ki so prikazane v sliki 36.

Gre za povezavo vseh aktivnosti, od pridobivanja novih zaposlenih, njihovega razvoja, usmerjanja, kot tudi skrb za sodelavce glede plače, drugih nagrad in ugodnosti ter njihovega osebnega razvoja, izobraževanja in nenazadnje tudi medsebojnih odnosov. Skupna temu je tako ugotovitev, da gre za drugačno ravnanje in ukrepanje managementa, saj mora biti ravnanje z zaposlenimi vedno bolj zavestno dejanje, zlasti usmerjanje zaposlenega glede na njegove sposobnosti in zmožnosti kot tudi prilagajanje glede na razvoj trga, njegove potrebe in spreminjanje. Pri tem pa morajo enakovredno sodelovati tako kadrovska funkcija kot tudi managerji poslovnih področij, s podporo ostalih funkcij, zlasti finančne. Za uspešno integriranost te dejavnosti v podjetje je značilno, da interna organizacijska struktura vsebuje malo ravni, oz. je kar se le da ploska ter je tudi prožna. Dodatno je zagotovljena odlična informacijska podpora ter dobra komunikacija in pretok informacij med zaposlenimi.

Slika 36: Integracija kadrovskih dejavnosti v podjetju X



Vir: Lastna ponazoritev in pravilniki o internem sodelovanju poslovnih področji v podjetju X (nivo kakovosti storitev).

Glede na oblikovano idejo individualnega spodbujanja in motiviranja, je poleg posredovanja informacij s strani kadrovske funkcije ključna še zlasti finančna služba v podjetju, ki omogoča neposredno ugotavljanje uspešnosti, glede na oblikovane cilje. Tu gre zlasti za zagotovljen tok stalnih povratnih informacij o doseženih rezultatih, kar podjetju X omogoča razvejana finančna služba in njena fleksibilnost predstavitev rezultatov z različnih zornih kotov, glede na postavljene kriterije individualnih poslovnih planov ali strateških planov poslovnih področji.

Analize posameznih poslovnih funkcij ali področij v podjetju X morajo biti izvedene z vidika celotnega poslovanja, predvsem z namenom, zagotavljati njegovo rentabilnost, oz. jo povečevati. Pri tem so kriteriji, poleg informacij o prodaji tudi stroški, ki so za vodstvo zanimivi, glede na poslovno funkcijo ali področje in s tem povezanimi stroškovnimi mesti. Proučevanje stroškov je v podjetju X mesečno, kar omogoča finančna služba s konstantnim tokom podatkov. Te informacije vodstvu pri izvajanju kadrovskih strategij predstavljajo dodatni kriterij odločanja.

6. SKLEP

Danes se v razmerah močne konkurence podjetja med seboj razlikujejo glede na pravilno definiranje poslovnih ciljev in izbiro poslovne strategije, ki je ključna za uresničitev njihovih ciljev. Tako je mogoče zaslediti, da prihaja v organizacijah do oblikovanja novega poslanstva, vizije ter globalne strategije, pri čemer gre za močno sodelovanje strateškega in operativnega managementa. Tako posledično prihaja tudi v podjetjih do investiranja, zlasti v poslovne potenciale svojih zaposlenih. Z razmahom globalizacije in ob povečani konkurenci je tako prišlo do povečanja obveznosti in odgovornosti ne le vrhovnega managementa podjetji, temveč tudi drugih zaposlenih. V težnji zagotavljanja uspešnega poslovnega rezultata, je vse bolj pomembno postajalo dejstvo, da mora biti poslovna uspešnost posebej nagrajena in spodbujena ter ima vse pomembnejšo vlogo.

Oblikovanje sistema merjenja uspešnosti posameznika, temelji na proučevanju ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega, in sicer dejavnikov kot so nagrajevanje, odnosi, kultura, kadrovske postopki, ravnotežje med delom in osebnim življenjem (George, Jones, 1996, str. 146). Nagrajevanju zaposlenih, je glede na čas in prostor, namenjena vedno večja pozornost. Zaradi gospodarskih, ekonomskih in socialnih sprememb v zadnjih letih in trenutnega stanja na trgu delovne sile, pridobiva tematika oblikovanja plač in nagrad vedno večji pomen. Predvsem zadnje poldrugo desetletje je tako predmet proučevanja prav nagrajevanje zaposlenih in spoznavanje socioloških, ekonomskih, finančnih, behaviorističnih in drugih vidikov nagrajevanja.

Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradilo svoje zaposlene, glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Gre za skupno ime za filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih podjetje oblikuje z namenom zagotavljanja sistema nagrad. Nujno je, da pri tem vse akcije podjetja delujejo sinhronizirano in tako spodbujajo ne le posameznika, temveč tudi celotno podjetje pri doseganju svojih rezultatov. Z večanjem kompleksnosti podjetij, narašča tudi medsebojna povezanost poslov ter večje sodelovanje poslovnih funkcij, zato je potrebno, da sistem nagrajevanja zagotovi jasna pravila ter merila ugotavljanja uspešnosti in s tem tudi povezavo med slednjo ter potencialno nagrado.

Pri oblikovanju primerne sistema plač, nagrajevanja in motiviranja je pomembno zavedanje, da nagrajevanje ne pomeni le zagotoviti zaposlenemu dodatne finančne koristi, temveč imajo podjetja v rokah tudi druge vrste nagrade, ki so nefinančne narave, katerih prednosti in učinka ne velja zanemariti. Zato je koristno poznati in razumeti najrazličnejše teorije motivacije, katerih namen je izboljšati razumevanje

vpliva nagrad na motivacijo in vedenje ljudi. Ugotovitve proučevanja strokovne literature tega področja lahko strnem v troje poudarkov.

Prvič, za uspešno motiviranje je potrebno poznati potrebe in interese zaposlenih ter jim glede na njihove ključne preference, ponuditi privlačne nagrade, pri čemer je izplačilo ali pridobitev le-teh vezana na doseganje zastavljenih poslovnih ciljev posameznika. Drugič, zagotoviti pravičnost sistema nagrajevanja v očeh zaposlenega, je eden izmed glavnih pogojev za uspešno uvajanje programov plačevanja po uspešnosti. Vsi vemo, kaj pomeni merjenje dosežkov in s tem povezano težavo; vzpostaviti koristne, poštene kriterije, pri čemer je potrebno vzeti v obzir vse interesne skupine in zagotoviti nepristranskost sistema ocenjevanja, a tudi ocenjevalca. Pri tem pa se soočamo s problemom subjektivnosti celotnega procesa merjenja ter ocenjevanja, saj je možnost večje napake v ocenjevanju, kjer lahko prihaja do sodb, oblikovanih na nepopolnih podatkih. To pa lahko vodi v nezadovoljstvo posameznika, oblikovanje konfliktnih situacij ter nenazadnje v izigravanje, oz. popačenje poslovnih dosežkov zaposlenega. Tretjič, ne obstaja idealni sistem nagrajevanja, ki bi ga bilo lahko mogoče uporabiti tako v proučevanem podjetju ali v sleherni gospodarski družbi ali organizaciji. Zato je glavnega pomena, da podjetje zaposlenim jasno komunicira pravila nagrajevanja, jim omogoči dobro poznavanje sistema ter zagotovi ustrezne povratne informacije. In nenazadnje, da spremlja raven zadovoljstva svojih zaposlenih na različnih področjih.

Glede na izsledke opravljene raziskave v podjetju X lahko ugotovim, da je primarni motivator zaposlenih in najpomembnejši dejavnik dela še vedno denar, s čimer so mišljeni tako osnovna plača kot tudi bonusi. A vendar zaposleni ne zaznavajo sistem nagrajevanja kot pravičen, oz. objektivni, pa tudi raznolikost nagrad (finančnih ali nefinančnih) je slaba, kljub dejstvu, da zaposleni še vedno preferirajo denarno nagrado pred drugimi vrstami. Prav zaradi te ugotovitve sem želela v obstoječi način nagrajevanja vključiti več pravičnosti z vpeljavo drugega ocenjevalca v skupini A, oz. podrobnejšo razčlenitev poslovnih ciljev za posameznike iz skupine B in C. Raziskava v povezavi z dejavniki dela je tudi pokazala, da obstajajo večje razlike v dejavnikih dela glede na spol, kar sem pripisala še vedno velikemu pomenu žensk, glede družinskih obveznosti. Tako le-te na svoji lestvici preferiranih dejavnikov dela, višje kot moški del populacije, uvrščajo fleksibilnost delavnika, varnost zaposlitve ter odnose s sodelavci. Na drugi strani pa moški dejejo prednost kariere, napredovanju in izobraževanju.

Zanimiva je tudi ugotovitev, da večjih odstopanj v rangiranju dejavnikov dela glede na skupino zaposlenih ni. Skupina A višje uvršča le varnost zaposlitve in nižje dinamičnost dela, kot skupini B in C, kar je ponovno vezano na spol, saj je delež žensk v tej skupini kar 70%.

Ker se je tudi izobraževanje uvrstilo visoko na lestvici dejavnikov dela (tako glede na spol in skupino zaposlenih) in glede na mnenje zaposlenih o dejanski situaciji, da izobraževanja ni dovolj, sem v predlagani sistem nagrajevanja zaposlenih vključila tudi izobraževalni plan, kot temeljno sestavino ocenjevanja poslovne uspešnosti posameznika. Tako je pomembno, da ima zaposleni uresničen načrtan plan izobraževanja, kajti izplačilo bonusa je možno le, če so bila izobraževanja uresničena.

Da bi motivacijski potencial nagrad kar najbolje izkoristili, ne smemo pozabiti na moč in spodbude, ki jih imajo tudi druge nagrade in ugodnosti. Poleg spodbujevalnega učinka so nekatere izmed njih v podjetju zaželeni zlasti s stroškovnega vidika, saj je njihova cena glede na učinek zanemarljiva ali je celo ni (npr. pohvale, javna priznanja). Zanimiva je bila ugotovitev, da zaposleni podjetja X drugih nagrad, oz. ugodnosti kot denarnih, sploh ne zaznavajo, kar je potrebno spremeniti ter poskrbeti za prepoznavnost ugodnosti, kot tudi raznovrstnih programov, usmerjenih v dvigovanje kvalitete dela in poslovne klime v podjetju. Ključno pri tem je periodično osveščanje zaposlenih, kar vodi v izboljšanje notranje komunikacije, zlasti v smeri nadrejeni – podrejeni.

Potrebno se je zavedati, da je vsaka organizacije edinstvena in zato sistemov nagrajevanja in motiviranja ne moremo kopirati iz ene v drugo, lahko pa poskrbimo za spreminjanje obstoječega sistema, glede na značilnosti podjetja in zaposlenih ter njihovega mnenja. Pri spreminjanju sistema nagrajevanja pa je potrebno paziti na to, da se lahko nehote poslabšajo medsebojni odnosi. Manjše spremembe v sistemih so lahko neboleče, večje pa se lahko odražajo celo v naraščanju konfliktov, kar vpliva na poslovne rezultate. Prav zato pomembno, da se modifikacija sistema nagrajevanja ne dogaja med poslovnim letom, temveč v začetku letnega ali pa ne v obdobju recesije.

Analiza situacije v podjetju X je pomembna za vodila in razumevanje delovne motivacije in delovanj nanjo, zaradi poudarka na pomen raznolikosti potreb, ki jih ljudje želijo zadovoljiti. Hkrati opozarja managerje, da morajo v organizaciji dati več prostora za človekov razvoj, ne le skrbeti za zadovoljevanje eksistencialnih potreb ter da lahko specifična potreba sčasoma izgubi svoj motivacijski potencial, kar pomeni, da ljudi ne moremo vedno motivirati na enak način. Potrebno je tako iskati vedno nove strategije motiviranja in spremljati potrebe zaposlenih ter jim omogočiti prilagoditev nagrade in ugodnosti glede na njihove lastne preference in interese. Obstoječi sistem nagrajevanja v podjetju še vedno precej temelji na doseganju poslovnih rezultatov, premalo pa se managerji zavedajo motivacijske moči, ki jo imajo napredovanje, izobraževanje, kreativnost in zanimivost dela, samostojnost, odgovornost dela, medsebojni odnosi, timsko delo ter dodatne ugodnosti.

LITERATURA

1. Armstrong Michael: Handbook of Personal Management Practice, 3rd Edition. London : Kogan Page Ltd., 1998, 691 str.
2. Bernik Mojca: Zaposleni na lov za dobičkom. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 20.11.1997, str. 12-15.
3. Bolle de Bal Marcel: Plačilo za uspešnost v sodobni družbi. Kranj : Moderna organizacija, 1990, str. 157.
4. Bošnik Lucija: Izračunajte svoj kadrovski donos. Ljubljana : Finance, 25. 4. 2002, <http://www.finance-on.net/show.php?id=22898>.
5. Büssing Andre: Motivation and Satisfaction. The handbook to Human Resource Management. London : International Thomson Business Press, 1998, str. 571 – 574.
6. Cascio F. Wayne: Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits. B.k. : Library of Congress Cataloging in Publication Data,1993, str. 433-449.
7. Cooper Simon: Selling, Principles, Practice and Management. London : Pitman Publishing, 1997, 318 str.
8. Gruban Brane: Competence: moda, ki traja že štiri desetletja. Ljubljana : Finance, 1.9.2003, <http://www.finance-on.net/show.php?id=55765>.
9. Daft Richard L.: Management, 2nd Edition. Orlando : The Dryden Press, 1991, 744 str.
10. Daft Richard L., Noe Raymond A. : Organizational Behavior. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001, 718 str.
11. DeCenzo A. David, Robbins P. Stephen: Personnel/Human Resources Management, 3rd Edition. New Jersey : Prentice Hall, 1988, 637 str.
12. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Understanding and Managing Organizational Behaviour. B.k. : Addison – Wesley Publishing company, 1996, 696 str.
13. Griffin W. Rickey, Moorhead Georgy: Fundamentals of Organizational Behaviour: Managing People and Organizations. 6th Edition. Boston, New York : Houghton Mifflin Company, 2001, 622 str.
14. Hamlin Bob, Keep Jane, Ash Ken: Organizational Change and Development. England : Prentice Hall, 2001, 317 str.
15. Harvard Business Review: Motivating People: How to Get the most from Organization. Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 2003, 148 str.
16. Henderson I. Richard: Compensation Management, Rewarding Performance. England : Prentice Hall, 1989, str. 341-367.
17. Hersey Paul, Blanchard H. Kenneth: Management of Organizational Behaviour, 5th Edition. Engelwood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1988, 474 str.

18. Herzberg Frederick: How do You Motivate Employees, Harvard Business Review - Motivating People, Januar 2003, str. 87-96.
19. Jerman Sandi: Merjenje kompetenc naj ne bo podlaga za plače. Ljubljana : Finance, 6. 11. 2003, <http://www.finance-on.net/show.php?id=60622>.
20. Jurančič Ilija: Plače v gospodarstvu : Sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 1995, 103 str.
21. Jurše Milan: Izgrajevanje tržne pozicije na mednarodnih trgih kot dimenzija učinkovite strateške zasnove mednarodnega marketinga. Akademija MM, 2(1998), str. 21 - 33.
22. Lawson Peter: Performance Related Pay, v Thorpe Richard, Homan Gill : Strategic Reward Systems. Harlow, England : Pearson Education LiXed, 2000, str. 302 – 317.
23. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (splošna teorija organizacije združb). Maribor : Obzorja, 1987, 365 str.
24. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993, 166. str.
25. Lipičnik Bogdan et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
26. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996, 181 str.
27. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998, 422 str.
28. Milkovich T. George, Newman M. Jerry: Compensation, 5th Edition. Chicago : Irwin, 1996, 716 str.
29. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998, 525 str.
30. Možina Stane et al.: Osnove managementa. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000, 294 str.
31. Mumel Damijan: Prostorsko izražanje osebnosti. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990, 90 str.
32. Musek Janek: Osebnost. Ljubljana : Univerzum, 1982, str. 502.
33. Newstrom John W., Davis Keith: Organizational behavior: Human Behavior at Work, 9th Edition. New York : McGraw-Hill, 1993, 582 str.
34. Nohria Nitin, Joyce William, Robertson Bruce: What Really Works, Harvard Business Review, Reprint R0307C, July 2003, str. 1-12.
35. Nicholson Nigel: How to Motivate Your Problem People, Harvard Business Review - Motivating People, Januar 2003, str. 57-65.
36. Noe A. Raymond: Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage. 4th Edition. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2003, 740 str.
37. Peters J. Thomas, Waterman H. Robert Jr.: In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. B.k. : Harper Business Essentials, 2003, str. 360.

38. Prašnikar Janez: Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. V knjigi Čibej A. Jože, et al.: Slovensko podjetje jutri. Ljubljana : CISEF, 1992, str. 283-314.
39. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja, Knj. 1, Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992, 344 str.
40. Richardson Ashley: Performance Related Pay. The Performance Management Handbook. London : The Cromwell Press, 1995, str. 116 – 134.
41. Sang H. Kim: 1001 način, kako motivirati sebe in druge. Ljubljana : Založba Tuma, 2001, 173 str.
42. Steers M. Richard, Porter W. Lyman: Motivation and Work Behaviour, 4th Edition. New York : McGraw-Hill Book Company, 1987, 319 str.
43. Svetlik Ivan et al.: Kompetence v kadrovski praksi. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2005, str. 105.
44. Tomažič Egon: Kako ocenjevati »mehke« elemente storilnosti. Ljubljana : Finance, 3. 12. 2002, <http://www.finance-on.net/show.php?id=36609>.
45. Torrington Derek, Hall Laura: Human Resource Management, 4th Edition. Hemel Hempstead : Prentice Hall, 1998, 717 str.
46. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV Založba, 2001, 268 str.
47. Turk Dunja: Pri določanju plače nista pomembna le obseg in kakovost dela. Ljubljana : Finance, 18.2. 2003, <http://www.finance-on.net/show.php?id=41246>.
48. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj : Moderna organizacija, 2000, 445 str.
49. Ule Mirjana, Kline Miro: Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1996, 267 str.
50. Vecchio P. Robert: Organizational Behaviour. Chicago : The Dryden Press, 1988, 576 str.
51. Vroom H. Victor, et al.: Management and motivation. London : Penguin Books Ltd, 1992, str 324 – 330.
52. Zupan Nada, Lipičnik Bogdan: Motivational Potential of Compensation in Transitional Economies: The Case of Slovenia. Enterprise in Transition. Split : The Faculty of Economics, 1997, str. 579 – 583.
53. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001, 304 str.

VIRI

1. Razvojno strateški plan podjetja X za obdobje 2004 – 2009.
2. Poslovni načrt podjetja X za leto 2004.
3. Organizacijski predpis podjetje X o sistemu nagrajevanja za leto 2004.
4. Pravilnik o plačah podjetja X.
5. Pravilniki o internem sodelovanju poslovnih področji v podjetju X (nivo kakovosti storitev).

PRILOGA

PRILOGA 1

INTERNA RAZISKAVA PODJETJA X

november 2004

Pozdravljeni!

Dobrodošli na Intranetni strani, ki je namenjena proučevanju področja zadovoljstva z delom, motiviranja in nagrajevanja v našem podjetju. To je priložnost, ki mogoča, da z nami delite vašo mnenja in ocene glede trenutne situacije v podjetju ter prispevate k izboljšanju le-te. Vaše povratne informacije so zelo dragocene in bodo upoštevane pri oblikovanju bodočih dejavnikov dela.

Prosim, če ob vsakem vprašanju označite vaš odgovor v odgovarjajočem okenčku zraven odgovora. Prosim, bodite pozorni, saj nekatera vprašanja zahtevajo več, kot le en odgovor, marveč tudi razvrstitev pomembnosti dejavnikov. Potrebno je odgovoriti na vsa vprašanja, drugače raziskave ne bo mogoče poslati v sistem.

Raziskava je anonimna.

Hvala vam za sodelovanje!!

1. Opredelite vaš spol. moški ženski

2. Opredelite vašo starost:

- do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- od 51 let

3. Prosim izberite skupino, kateri pripadate:

- Globalne storitve
- Prodaja in distribucija
- Infrastrukturne službe

4. Kako zadovoljni ste na splošno z vašim delom?

- zelo zadovoljne
- zadovoljen
- niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- nezadovoljen
- zelo nezadovoljne

5. Kako bi ocenili podjetje X v primerjavi z drugimi podjetji, kot delodajalca.

- eno izmed boljših
- nad povprečjem

- povprečno
- pod povprečjem
- zelo slabo

6. Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki, ki so povezani z vašim delom?

- a) Prosim, najprej rangirajte našete dejavnike glede na pomembnost oz. vpliv na vaše zadovoljstvo v podjetju; v prvo okencu tabele vpišite rang dejavnika, 16 – najvišji rang, najpomembnejši dejavnik, največji vpliv na zadovoljstvo, 1 - najnižji rang, najmanj pomemben dejavnik, manjši vpliv.
- b) Obkrožite, kako pomembni so za vas naslednji dejavniki; 1 = nepomemben ... 5 = zelo pomemben.

Rang	Dejavniki dela	Pomembnost				
	Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
	Status in ugled delovnega mesta, podjetja	1	2	3	4	5
	Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
	Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
	Bonus programi	1	2	3	4	5
	Ustrezen obseg odgovornosti dela	1	2	3	4	5
	Dinamičnost dela	1	2	3	4	5
	Fleksibilnost delavnika	1	2	3	4	5
	Notranje komuniciranje, odnos z nadrejenimi	1	2	3	4	5
	Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
	Vizija in vrednote podjetja	1	2	3	4	5
	Izobraževanje	1	2	3	4	5
	Napredovanje, kariera	1	2	3	4	5
	Dodatne ugodnosti	1	2	3	4	5
	Vodenje	1	2	3	4	5
	Zanimivost dela	1	2	3	4	5

7. Prosim, označite stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami; 1 – sploh se ne strinjam s trditvijo ... 5 – popolnoma se strinjam, in sicer glede na sedanost – kako je ter kako bi po vašem mnenju moralo biti.

		Kako je	Kako bi moralo biti
1.	Višina moje osnovne plače je višja, glede na plače v drugih podjetjih iste panoge.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	Tudi če bi mi v drugem podjetju ponudili podobno delovno mesto, s podobnimi plačilnimi pogoji, ne bi zapustil podjetja X.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	Vsakoletno povišanje plač izniči učinek rasti cen življenjskih potrebščin.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	Z veseljem bi priporočil prijatelju podjetje X kot dobrega potencialnega delodajalca in ga povabil v službo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	Status in ugled podjetja X na trgu je zelo dober.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

6.	Pri svojem delu sem samostojen.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	Imam možnost sprejeti odločitve vezane na kvaliteto mojega dela.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	Pripravljen sem prevzeti tveganje pri opravljanju delovnih nalog.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	Brez težav pridobim znanje, informacije, ki so potrebne za uresničitev delovnih nalog.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	Za uspešno izvajanje mojih delovnih nalog imam na voljo ustrezno znanje, pomoč s strani sodelavcev itd.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.	Sodelovanje in podpora med delovnimi skupinami je velika in uspešna.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12.	Medsebojno sodelovanje in pomoč znotraj moje delovne skupine je samoumevno.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13.	Za uspešno opravljeno delo dobim pohvalo ali priznanje, s strani nadrejenih.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14.	Strinjam se, da je bonus zaposlenega odvisen od njegove delovne uspešnosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15.	Sistem plač in nagrajevanja v podjetju X mi je popolnoma jasen.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16.	Višja delovna uspešnost je proporcionalno nagrajena z višjimi bonusi.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17.	Glede na rezultate lahko izračunam višino pričakovane nagrade.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18.	Moje dela mi daje občutek osebne izpopolnitve in samopotrjevanja.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19.	Primerno sem vključen v sprejemanje odločitev v povezavi z mojim delom.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20.	Pričakovan obseg delovnih nalog je prevelik.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21.	Obseg odgovornosti, ki jih imam je prevelik.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22.	Delovne naloge opravljam rutinsko.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23.	Moje delovne naloge mi predstavljajo izziv.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24.	Za uspešno izvajanje mojih delovnih nalog imam na voljo ustrezen čas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25.	Delovne in privatne obveznosti lahko časovno uskladim, ne na škodo enih ali drugih.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26.	Časovno prilagajanje delavnika, glede na moj življenjski stil, mi je zelo pomembno.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27.	Podjetju X je pomembno, da je delo opravljeno do postavljenega roka, kdaj in kje pa je prepuščeno mojim odločitvam.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28.	Sproti sem seznanjen z doseganjem svoje uspešnosti, tako da lahko le-to neprestano izboljšujem.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29.	Nadrejeni mi dajejo občutek pomembnosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30.	Nadrejeni cenijo in spoštujejo moj trud.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31.	Zaposleni v podjetju X so varni pred delovnimi nesrečami.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32.	Podjetje X predstavlja fizično in psihično varno delovno okolje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

33.	Podjetje X je stabilno in ima ugoden položaj na trgu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
34.	Moje delovno mesto in s tem moja zaposlitev v podjetju X ni ogrožena.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
35.	Različnost mišljen in pogledov v moji delovni skupini je zaželeno in cenjeno.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
36.	Vem, kako moje delo prispeva k uspešnosti celotnega podjetja X.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
37.	Imam priložnosti pridobiti želeno znanja in potrebne veščine.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
38.	Izobraževanje je ena izmed mojih stalnih delovnih dejavnosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
39.	Izobraževanje mi je pomembno in pozitivno vpliva na moje zadovoljstvo pri delu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
40.	Imam sposobnosti, ustrezno znanje in veščine za uspešno izvajanje delovnih nalog	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
41.	Znotraj podjetja X ne vidim možnosti dela na drugih področjih.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
42.	Moje sposobnosti in znanje so pri moje delu polno izkoriščene.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
43.	Podjetje X poskrbi tudi za družabno plat odnosov.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
44.	Dodatne ugodnosti so pravično dodeljene med zaposlene v podjetju.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
45.	Službeni avto in mobilni telefon smatram kot dodatno ugodnost, ki mi jo nudi podjetje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
46.	Procesi in postopki omogočajo uspešno opravljanje mojih delovnih nalog in obveznosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
47.	Cilji mojega dela so natančno določeni. Vem kaj moram doseči.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
48.	Nadrejeni primerno vodijo in usmerjajo vedenje zaposlenega k doseganju poslovne uspešnosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
49.	Management deluje uspešno v realiziranju strategije in ciljev podjetja X v prakso.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
50.	Vsi zaposleni podjetja X se zavzemamo za doseganje skupnih ciljev.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
51.	Prijateljski odnosi znotraj delovne skupine presegajo okvire delovnega časa in obveznosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
52.	Delo, ki ga opravljam je zanimivo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

8. Dejavniki nagrajevanja:

- a) Prosim, najprej rangirajte našete dejavnike, glede na velikost vpliva na vaš vloženi trud pri delu: v prvo okencu tabele vpišite rang dejavnika, 7 – najvišji rang, največji vpliv na vloženi delovni trud, 1 - najnižji rang, manjši vpliv.
- b) Dodatno prosim obkrožite, kako vzpodbudne so za vas naslednje nagrade; 1 = nepomemben ... 5 = zelo pomemben.

Rang	Dejavniki dela	Pomembnost
	Nagrajevanje na podlagi bonus programov	1 2 3 4 5
	Napredovanje	1 2 3 4 5

	Javna pohvala, priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
	Ugled in status, ki vam ga položaj nudi v podjetju	1	2	3	4	5
	Izboljšanje, vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci	1	2	3	4	5
	Izboljšanje, vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenimi	1	2	3	4	5
	Samopotrjevanje, samodokazovanje	1	2	3	4	5

9. Prosim označite stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami; 1 – sploh se ne strinjam s trditvijo ... 5 – popolnoma se strinjam, in sicer glede na sedanost – kako je ter kako bi po vašem mnenju moralo biti.

		Kako je	Kako bi moralo biti
1.	Če sem pri svojem delu zelo uspešen, sem nagrajen s pohvalo, priznanjem s strani managementa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	Seznanjen sem s pravili in kriteriji ocenjevanja uspešnosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	Poslovna uspešnost posameznika je osnova za nagrajevanje		
4.	Menim, da so ocene poslovne uspešnosti posameznika pravične.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	Nadrejeni pohvalijo in priznajo že dobro opravljeno delo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	Če sem pri svojem delu uspešen, je oblika nagrade običajno denarne narave.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	Višina moje nagrade je ustrezna, glede na vložen trud.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	Nagrade, v podjetju X, so v primerjavi z drugimi, sorodnimi podjetji podobne.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	Informacije glede potencialne nagrade še dodatno motivirajo zaposlenega.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	Vodstvo pohvali ali dodatno izpostavi le izjemne dosežke zaposlenih.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.	Nagrade, ki jih v podjetju prejmem za moj trud so glede na nagrade za vloženi trud drugih zaposlenih v podjetju manjše.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12.	Nedenarne nagrade imajo enako stimulatивно moč kot denarne nagrade.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13.	Nadrejeni dajejo občutek pomembnosti mojega dela za uspešnost podjetja in cenijo moj trud.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14.	Zaupanje sodelavcev in nadrejenih v moje sposobnosti je pogosto in tudi to predstavlja želeno nagrado.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15.	Nadrejeni pravočasno opozorijo zaposlenega, v kolikor njihovo delo vodi v neuspešnost.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16.	Ocene delovne uspešnosti so subjektivne.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17.	Vrsta in višina nagrad je primerna glede na stopnjo odgovornosti dela.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

10. Kaj bi spremenili pri sistemu plač in nagrajevanja, da bi dodatno motivirali zaposlene v podjetju X?

11. Katera dodatna področja dela, bi podjetje X moralo upoštevati, da bi le-ti vplivali na izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

Hvala vam za vaše odgovore, čas in sodelovanje!
Lep dan še naprej!!

PRILOGA 2

ANALIZA VPRAŠALNIKA

VPRAŠANJE 7

		1	2	3	4	5
1.	Višina moje osnovne plače je višja, glede na plače v drugih podjetjih iste panoge.		•	•		
2.	Tudi če bi mi v drugem podjetju ponudili podobno delovno mesto, s podobnimi plačilnimi pogoji, ne bi zapustil podjetja X.			••		
3.	Vsakoletno povišanje plač izniči učinek rasti cen življenjskih potrebščin.		•			•
4.	Z veseljem bi priporočil prijatelju podjetje X kot dobrega potencialnega delodajalca in ga povabil v službo.				•	•
5.	Status in ugled podjetja X na trgu je zelo dober.			••		
6.	Pri svojem delu sem samostojen.	•		•		
7.	Imam možnost sprejeti odločitve vezane na kvaliteto mojega dela.		•	•		
8.	Pripravljen sem prevzeti tveganje pri opravljanju delovnih nalog.		•	•		
9.	Brez težav pridobim znanje, informacije, ki so potrebne za uresničitev delovnih nalog.		•		•	
10.	Za uspešno izvajanje mojih delovnih nalog imam na voljo ustrezno znanje, pomoč s strani sodelavcev itd.					••
11.	Sodelovanje in podpora med delovnimi skupinami je velika in uspešna.				•	•
12.	Medsebojno sodelovanje in pomoč znotraj moje delovne skupine je samoumevno.					••
13.	Za uspešno opravljeno delo dobim pohvalo ali priznanje, s strani nadrejenih.		•			•
14.	Strinjam se, da je bonus zaposlenega odvisen od njegove delovne uspešnosti.					••
15.	Sistem plač in nagrajevanja v podjetju X mi je popolnoma jasen.				•	•
16.	Višja delovna uspešnost je proporcionalno nagrajena z višjimi bonusi.		•			•
17.	Glede na rezultate lahko izračunam višino pričakovane nagrade.			•		•
18.	Moje dela mi daje občutek osebne izpopolnitve in samopotrjevanja.				••	
19.	Primerno sem vključen v sprejemanje odločitev v povezavi z mojim delom.			•	•	

44.	Dodatne ugodnosti so pravično dodeljene med zaposlene v podjetju.		•			•
45.	Službeni avto in mobilni telefon smatram kot dodatno ugodnost, ki mi jo nudi podjetje.	•	•			
46.	Procesi in postopki omogočajo uspešno opravljanje mojih delovnih nalog in obveznosti.	•				•
47.	Cilji mojega dela so natančno določeni. Vem kaj moram doseči.			•	•	
48.	Nadrejeni primerno vodijo in usmerjajo vedenje zaposlenega k doseganju poslovne uspešnosti.			•		•
49.	Management deluje uspešno v realiziranju strategije in ciljev podjetja X v prakso.			•	•	
50.	Vsi zaposleni podjetja X se zavzemamo za doseganje skupnih ciljev.			•	•	
51.	Prijateljski odnosi znotraj delovne skupine presegajo okvire delovnega časa in obveznosti.					•
52.	Delo, ki ga opravljam je zanimivo.			•		•

• - stanje, kot ga trenutno zaznavajo zaposleni.

• - stanje, kakršno bi po pričakovanjih zaposlenih moralo biti.

■ - stanje, h kateremu bi moralo težiti podjetje X.

VPRAŠANJE 9

		1	2	3	4	5
1.	Če sem pri svojem delu zelo uspešen, sem nagrajen s pohvalo, priznanjem s strani managementa.		•			•
2.	Seznanjen sem s pravili in kriteriji ocenjevanja uspešnosti.				•	■
3.	Poslovna uspešnost posameznika je osnova za nagrajevanje				•	■
4.	Menim, da so ocene poslovne uspešnosti posameznika pravične.		•	•		•
5.	Nadrejeni pohvalijo in priznajo že dobro opravljeno delo.	•				•
6.	Če sem pri svojem delu uspešen, je oblika nagrade običajno denarne narave.		■		•	
7.	Višina moje nagrade je ustrezna, glede na vložen trud.		•		•	■
8.	Nagrade, v podjetju X, so v primerjavi z drugimi, sorodnimi podjetji podobne.	•		•		
9.	Informacije glede potencialne nagrade še dodatno motivirajo zaposlenega.				•	■
10.	Vodstvo pohvali ali dodatno izpostavi le izjemne dosežke zaposlenih.	•			•	
11.	Nagrade, ki jih v podjetju prejmem za moj trud so glede na nagrade za vložen trud drugih zaposlenih v podjetju	•	■	•		

	manjše.					
12.	Nedenarne nagrade imajo enako stimulatívno moč kot denarne nagrade.		•			•
13.	Nadrejeni dajejo občutek pomembnosti mojega dela za uspešnost podjetja in cenijo moj trud.		•			•
14.	Zaupanje sodelavcev in nadrejenih v moje sposobnosti je pogosto in tudi to predstavlja želeno nagrado.			•		•
15.	Nadrejeni pravočasno opozorijo zaposlenega, v kolikor njihovo delo vodi v neuspešnost.	•				•
16.	Ocene delovne uspešnosti so subjektivne.	•			•	
17.	Vrsta in višina nagrad je primerna glede na stopnjo odgovornosti dela.			•		•

• - stanje, kot ga trenutno zaznavajo zaposleni.

• - stanje, kakršno bi po pričakovanjih zaposlenih moralo biti.

■ - stanje, h kateremu bi moralo težiti podjetje X.

DODATNO VPRAŠALNIK junij 2005 – ANALIZA

		1	2	3	4	5
1.	Če sem pri svojem delu zelo uspešen, sem nagrajen s pohvalo, priznanjem s strani managementa.			•		•
2.	Seznanjen sem s pravili in kriteriji ocenjevanja uspešnosti.				•	•
3.	Poslovna uspešnost posameznika je osnova za nagrajevanje				•	•
4.	Menim, da so ocene poslovne uspešnosti posameznika pravične.			•		•
5.	Nadrejeni pohvalijo in priznajo že dobro opravljeno delo.			•		•
6.	Če sem pri svojem delu uspešen, je oblika nagrade običajno denarne narave.		■		•	•
7.	Višina moje nagrade je ustrezna, glede na vložen trud.		•		•	■
8.	Nagrade, v podjetju X, so v primerjavi z drugimi, sorodnimi podjetji podobne.	•		•		
9.	Informacije glede potencialne nagrade še dodatno motivirajo zaposlenega.				•	•
10.	Vodstvo pohvali ali dodatno izpostavi le izjemne dosežke zaposlenih.	•		•		
11.	Nagrade, ki jih v podjetju prejmem za moj trud so glede na nagrade za vloženi trud drugih zaposlenih v podjetju manjše.	•	■	•		
12.	Nedenarne nagrade imajo enako stimulatívno moč kot denarne nagrade.		•			•
13.	Nadrejeni dajejo občutek pomembnosti mojega dela za uspešnost podjetja in cenijo moj trud.			•		•
14.	Zaupanje sodelavcev in nadrejenih v moje sposobnosti je pogosto in tudi to predstavlja želeno nagrado.			•		•

15.	Nadrejeni pravočasno opozorijo zaposlenega, v kolikor njihovo delo vodi v neuspešnost.	•				•
16.	Ocene delovne uspešnosti so subjektivne.	•		•		
17.	Vrsta in višina nagrad je primerna glede na stopnjo odgovornosti dela.			•		•

PRILOGA 3

ZNAČILNOSTI VZORCA

Tabela 1: Frekvenčna porazdelitev – spol zaposlenih

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Zenska	30	22,6	22,6
	Moski	103	77,4	100,0
Total		133	100,0	
Missing		0	0	
Total		133	100,0	

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev – starostni razredi

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	do 30 let	22	16,5	16,5
	od 31 - 40 let	50	37,6	54,1
	od 41 - 50 let	46	34,6	88,7
	nad 51 let	15	11,3	100,0
	Total	133	100,0	
Missing		0		
Total		133		

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev – spol zaposlenih in starostni razredi

		Frequency		Percent		Cumulative Percent	
		Zenska	Moski	Zenska	Moski	Zenska	Moski
Valid	do 30 let	10	12	33,3	11,7	33,3	11,7
	od 31 - 40 let	8	42	26,7	40,8	60,0	52,5
	od 41 - 50 let	7	39,0	23,3	37,8	83,3	90,3
	nad 51 let	5	10	16,7	9,7	100,0	100,0
	Total	30	103	100,0	100,0		
Missing		0	0	0	0		

Total	133	22,6	77,4
--------------	------------	-------------	-------------

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev – delovne skupine

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	skupina A	56	42,1	42,1
	skupina B	44	33,1	75,2
	skupina C	33	24,8	100
	Total	133	100,0	
	Missing	0		
	Total	133		

Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev – delovne skupine in spol zaposlenih

		Frequency		Percent		Cumulative Percent	
		Zenska	Moski	Zenska	Moski	Zenska	Moski
Valid	skupina A	22	34	73,3	33,0	73,3	33,0
	skupina B	8	36	26,7	35,0	100,0	68,0
	skupina C	0	33	0	32,0		100,0
	Total	30	103	100,0	100,0		
	Missing	0	0	0	0		
	Total	133		22,6	77,4		