

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV SPREMEMBE PLAČNEGA SISTEMA NA ZAPOSLENE V  
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, julij 2017

MARTINA VALENČIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Martina Valenčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv spremembe plačnega sistema na zaposlene v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 SPREMEMBE V ORGANIZACIJAH.....</b>	<b>3</b>
1.1 Proces uvajanja organizacijskih sprememb .....	6
1.2 Težave pri uvajanju organizacijskih sprememb .....	9
1.3 Gojenje odpora do organizacijskih sprememb .....	12
1.4 Pomembnost komunikacije pri uvajanju organizacijskih sprememb .....	16
<b>2 SISTEMI NAGRAJEVANJA IN PLAČNI SISTEM .....</b>	<b>19</b>
2.1 Vrste sistemov nagrajevanja.....	22
2.2 Vrste nagrad .....	24
2.2.1 Notranje nagrade .....	24
2.2.2 Zunanje nagrade .....	24
2.2.3 Denarne nagrade.....	26
2.2.4 Nedenarne nagrade.....	27
2.3 Sestavine nagrajevanja.....	28
2.4 Plačni sistem .....	29
2.4.1 Kaj je plačni sistem? .....	29
2.4.2 Osnovna plača .....	31
2.4.3 Delovna uspešnost in nagrajevanje kot sestavni del plače.....	32
<b>3 RAZISKAVA O SPREMEMBAH PLAČNEGA SISTEMA V IZBRANEM PODJETJU .....</b>	<b>34</b>
3.1 Predstavitve skupine in podjetja .....	34
3.2 Namen in cilj raziskave.....	36
3.3 Metodologija kvantitativnega dela raziskave.....	36
3.4 Rezultati kvantitativnega dela raziskave.....	38
3.4.1 Dejavniki motivacije .....	39
3.4.2 Sistem nagrajevanja v podjetju .....	39
3.4.3 Zadovoljstvo pri delu .....	43
3.5 Metodologija kvalitativnega dela raziskave.....	46
3.6 Rezultati kvalitativnega dela raziskave.....	47
3.6.1 Glavni motivi in vzroki za spremembo plačnega sistema.....	47
3.6.2 Pobude za spremembo plačnega sistema .....	47
3.6.3 Uspešnost uvajanja sprememb .....	48
3.6.4 Reakcije zaposlenih na spremembo plačnega sistema .....	48
3.6.5 Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih ob spremembi plačnega sistema.....	49
3.6.6 Komunikacija ob spreminjanju plačnega sistema .....	50
3.7 Odgovori na raziskovalna vprašanja .....	51

3.8	Aplikacija predlogov in priporočil na podlagi izsledkov raziskave .....	52
3.9	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje .....	55
<b>SKLEP.....</b>		<b>56</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>		<b>59</b>

## **PRILOGE**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Najpomembnejše aktivnosti in največje ovire za uspešno uvajanje strategije ...	5
Tabela 2:	Osem stopenjski proces uvajanja pomembnih sprememb.....	11
Tabela 3:	Pogovorni pristopi, namenjeni premagovanju odpora .....	17
Tabela 4:	Dejavniki motivacije (n=43) .....	39
Tabela 5:	Prejšnji sistem nagrajevanja (n=43) .....	40
Tabela 6:	Sedanji sistem nagrajevanja (n=43) .....	40
Tabela 7:	Sistem nagrajevanja nekoč in danes ter prikaz rezultatov preizkusa (n=43) ..	42
Tabela 8:	Sistem nagrajevanja in s tem povezane trditve (n=43).....	42
Tabela 9:	Prenova nagrajevalnega sistema in ocena zadovoljstva pred uvedbo (n=43) ..	43
Tabela 10:	Prenova nagrajevalnega sistema in ocena zadovoljstva po uvedbi (n=43) .....	44
Tabela 11:	Zadovoljstvo pri delu pred in po prenovi nagrajevalnega sistema ter prikaz rezultatov preizkusa dvojic (n=43).....	45

### **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Najpomembnejšimi dejavniki uvajanja sprememb so tisti, ki so usmerjeni k ljudem - na vrhu seznama so sprememba razmišljanja in organizacijska kultura ..	9
Slika 2:	Človekov odziv na spremembo .....	16
Slika 3:	Odzivnostna stopnja v kvantitativni raziskavi v % (n=43) .....	37
Slika 4:	Struktura anketirancev glede na spol v % (n=43) .....	37
Slika 5:	Izobrazbena struktura anketiranih v % (n=43).....	37
Slika 6:	Starostna struktura anketiranih v % (n=43) .....	38
Slika 7:	Razlike v zaznavanju prejšnjega in sedanjega sistema nagrajevanja (n=43).....	41
Slika 8:	Razlike z zadovoljstvom pri delu pred in po uvedbi novega sistema nagrajevanja (n=43) .....	44

## UVOD

Kako zaposlene nagraditi za opravljeno delo in s tem potrditi, da so njihova pričakovanja sestavni del sistema organizacije. Z ustreznimi strategijami nagrajevanja lahko dosežemo večjo produktivnost, učinkovitost zaposlenih in jih motiviramo za izboljšanje njihovih spretnosti ter sposobnosti. Zupanova (2001, str. 118) s tem v zvezi zapiše: »Delavci želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in kakovosti življenja. Po drugi strani podjetje želi z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja.« Kar torej očitno pomeni, da se plačni sistem v podjetjih in tudi drugih organizacijah, primeroma delavci v državni upravi, javnih zavodih itd. venomer giblje »med Scilo in Karibdo« in je pravzaprav tista stična točka, ki omogoča sožitje delavcev in managementa v istem podjetju. Postaviti je torej mogoče trditev, ki jo bom z analizo rezultatov vprašalnika anketirancev skušala to zadevno tudi dokazati, da je zadovoljstvo delavcev na eni in vodstva podjetja na drugi strani, mogoče uravnotežiti prav s pravičnim in učinkovitim plačnim sistemom.

Plača ali nagrada za delo sodi med tako imenovane psihološke faktorje. Zaradi tega se v veliko podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, ki bo hkrati omogočila življenje delavcu in vplivala na zavzetost za delo. Kateri sistem nagrajevanja in na kakšen način ga bodo uporabile, je odvisno predvsem od podjetij in njihovih ciljev, katere naj bi dosegli delavci (Merkač Skok, 2005, str. 197).

Zupan in Lipičnik (1997, str. 581) na osnovi opravljenih raziskav v Sloveniji izpeljeta zaključek, da je denar v naši potrošniško usmerjeni družbi eden najpomembnejših motivatorjev, in da je zaposlenim v Sloveniji med različnimi dejavniki dela še vedno najpomembnejša dobra plača, pri čemer pa ima, kot je moč izpeljati na podlagi izsledkov sedmih motivacijskih teorij, in sicer: Maslowove teorije hierarhije potreb, Herzbergove dvofaktorske motivacijske teorije, teorije pravičnosti (John Stacey Adams), teorije ojačevanja (B.F. Skinner), teorije postavljanja ciljev in agencijske teorije (Milkovich & Newman, 1996, str. 302–303), motivacijsko moč predvsem variabilni del plače.

Daft in Marcic (2015, str. 517) motivacijo definirata kot tiste notranje in zunanje dejavnike, ki pri posamezniku vzbujajo entuziazem in vztrajnost za doseganje določenih ciljev. Motivirani delavci so izjemno pomemben faktor pri doseganju dobrih rezultatov podjetja, zato je, kot navaja Dečar (2010, str. 6), pomembna izbira motivacijskih dejavnikov v organizaciji, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. S tem pa so zaposleni pripravljene dati na razpolago vse svoje sposobnosti zato, ker sami tako želijo, in ne zato, ker bi morali. Vseh zaposlenih ne moremo motivirati na enak način.

Zadovoljni in motivirani zaposleni bodo lažje in hitreje dosegali svoje lastne cilje in cilje organizacije. Posledično bo tudi organizacija imela večji dobiček in bo lahko bolj uspešna.

Organizacija delovnih procesov in zadovoljstvo zaposlenih sta pomembna dejavnika uspešnosti poslovanja podjetja. Podjetja so se prisiljena prilagajati vedno bolj zahtevnemu tržišču in stremeti k vedno bolj kakovostnim storitvam za njihove uporabnike in tako k čim boljšemu zadovoljevanju njihovih potreb. Motivirani in lojalni zaposleni so tisti dejavnik, ki uspešne organizacije loči od manj uspešnih. Ključno bogastvo in kapital organizacij so torej ljudje in njihovi medsebojni odnosi. Zato je zadovoljstvo zaposlenih, ki se meri v okviru organizacijske klime, za uspešnost in učinkovitost organizacij izjemno pomembno (Papler & Bojnec, 2011, str. 86–87).

Organizacijske spremembe so v današnjih turbulentnih časih nujno potrebne. Brez sprememb podjetja danes ne morejo preživeti, še posebej pomembno pa je, da se le – te uvajajo hitro in učinkovito. V času krize in recesije se je to še toliko močneje pokazalo. Najbolj prožna in agilna podjetja, tista, ki so se uspela prilagoditi, so preživela. Tista, ki se niso, so propadla. Mnogo pa se jih je prilagodilo na napačen način, kar je imelo kot posledico nezadovoljstvo, vsaj na eni strani – med zaposlenimi, lastniki ali kupci.

Vendar pa uvajanje sprememb ni najbolj enostavna naloga. Simonelic (2006, str. 20) je celo mnenja, da je zelo malo stvari v poslovanju, ki bi bile tako zahtevne kot je uvajanje sprememb. Te so lahko še posebej frustrirajoče takrat, ko niso pravilno uvedene, ne postanejo permanentne in se mora podjetje vrniti v svoje prejšnje stanje. Zato Atkinson (2005, str. 17) trdi, da moramo pri njihovem vpeljevanju jasno opredeliti, do kakšnih sprememb bo prišlo in kako bodo le-te vplivale na zaposlene. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003) zmožnost prilagajanja in uspešnega vodenja sprememb ocenjujejo kot eno izmed ključnih konkurenčnih prednosti današnjih organizacij.

**Namen** magistrskega dela je vodstvu izbranega podjetja pomagati pri uvajanju sprememb plačnega sistema, s katero bo podjetje doseglo večjo uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. Raziskovalno delo bo na ta način lahko služilo vodstvu kot vodilo pri nadaljnjih odločitvah glede uvajanja sprememb v podjetju.

**Glavni cilj** magistrskega dela je s pomočjo teoretičnega in empiričnega metodološkega pristopa analizirati reakcije zaposlenih na spremembo plačnega sistema in pri tem razviti uspešno strategijo uvajanja sprememb v podjetju.

Glavni cilj tako zajema več **delnih ciljev**, ki si bodo v magistrskem delu sledili po poglavjih:

- spoznati glavne razloge in motive za spremembo plačnega sistema,
- spoznati reakcije zaposlenih na spremembe,
- spoznati pozitivne in negativne posledice sprememb,
- spoznati vplive sprememb na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

Pri pisanju magistrskega dela bom skušala odgovoriti na **tri raziskovalna vprašanja**:

- Kaj so bili glavni razlogi in motivi vodstva za spremembo plačnega sistema v izbranem podjetju?
- Kakšne so bile reakcije zaposlenih na spremembo plačnega sistema?
- Ali je sprememba plačnega sistema vplivala na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih?

Na slednje opredeljena vprašanja sem skušala odgovoriti s primarno raziskovalno metodo, z intervjujem vodstva in anketo zaposlenih. Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Uporabljene metode pri preverjanju odgovorov na vprašanja so deskripcija, kompilacija, analiza in sinteza. V raziskovalnem delu sem uporabila metodo komparacije in tozadevno med seboj primerjala izsledke del, opredelitev in raziskav drugih avtorjev, teoretikov in raziskovalcev. V delu sem uporabila strokovno in znanstveno literaturo domačih in tujih avtorjev. Pri vsakem poglavju sem preko kompilacije literature in deskripcije glavnih misli avtorjev orisala teoretično predstavitev obravnavanega področja in oblikovala nova stališča. Obravnavana teoretična področja so spremembe v organizaciji, sistemi nagrajevanja in plačni sistem. Nato sledi empirični del opredeljene tematike skozi analizo podatkov, pridobljenih v podjetju in sinteza glavnih ugotovitev. V magistrskem delu sem uporabila tako sekundarne kot primarne podatke. Sekundarne podatke sem pridobila za osnovanje teoretičnega okvirja, in sicer preko različne literature in virov, ki so dostopni v knjižnicah in na spletu. Poleg tega sem uporabila tudi interno dokumentacijo v ciljnem podjetju.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh glavnih poglavij, ki vsebujejo podpoglavja. V uvodnem delu sem predstavila problematiko, namen, cilje, metode dela in zasnovo magistrskega dela. V prvem poglavju opisujem teoretična izhodišča sprememb v organizacijah in podrobneje proces uvajanja, težave, gojenje odpora in pomembnost komunikacije pri uvajanju sprememb. V drugem poglavju opisujem teoretična izhodišča sistemov nagrajevanja in plačnega sistema, in s tem v zvezi podrobneje obravnavam vrste sistemov nagrajevanja, vrste nagrad, sestavine nagrajevanja, pojasnjujem pojme plačni sistem, plača in plača na podlagi uspešnosti in nagrajevanja. Tretje poglavje je namenjeno raziskovalnemu delu. V tem poglavju podrobneje predstavljam skupino in podjetje, opredelim namen, cilje in problem raziskave, nadaljujem z zasnovo in metodologijo raziskave, predstavim vzorec in vprašalnik ter rezultate raziskave. Na koncu podajam predloge in priporočila, glede na izsledke raziskave.

## **1 SPREMEMBE V ORGANIZACIJAH**

Tudi v naravi ne preživi najmočnejša vrsta, niti najbolj inteligentna, ampak tista, ki je najbolj prilagodljiva na spremembe. Živimo v času burnih sprememb in management mora zagotavljati gladke in učinkovite prehode od sedanjega do prihodnjega stanja (Armstrong, v Možina, Bernik, Merkač, & Svetič, 2000, str. 224).

Doherty in Horne (2007, str. 3) poudarjata, da je treba med implementacijo sprememb poznati in razumeti zgodovino organizacije, saj bodo le na ta način managerji osvojili ustrezen način vodenja. Smith (2005, str. 152–155) meni, da je treba spremeniti vedenje ljudi v organizaciji, če se želi doseči spremembe, pri tem pa je ob spremembah treba pri zaposlenih, poleg racionalnega vidika, upoštevati tudi njihovo čustveno dožemanje, še posebej, ko se uvajajo velike spremembe v organizacijah, ki se npr. soočajo z novimi tehnologijami, združitvami: (1) Izdelava realnih ocen. Previdna ocena verjetnih učinkov projekta in pričakovanih rezultatov - ocena razsežnosti sprememb: ljudi, kulture, vedenja in organizacijskih vidikov, kot tudi procesne in tehnološke vplive. Pri določanju potrebnih sprememb je treba biti realen ter podatke analizirati v organizaciji. (2) Načrtovanje in prilagajanje. Pri načrtovanju sprememb je treba razumeti kompleksnost projekta, ter spremembe izvajati skladno z načrtom. (3) Dolgoročen pogled. Izgradnjo in izvajanje načrtov za reševanje »mehkih stvari« se lahko odvija tudi po formalnem koncu projekta sprememb. Ključna je pripravljenost za nadaljevanje dejavnosti sprememb izven meja projekta in še globlje v organizaciji.

Standardna metodologija sprememb, kot se je razvila tekom zadnjih štirideset let, naj bi vključevala naslednje praktične korake: (1) Vključevanje: spreminjanje sistema vodenja po vnaprej izdelanem načrtu, in sicer pri vsakem projektu posebej, kot tudi pri celotnem projektnem vodenju. (2) Osredotočanje na nagrado. (3) Dosledno izvajanje metode: razvita standardna metoda sprememb naj bi se uporabljala dosledno, od projekta do projekta. O metodi sprememb je treba razpravljati ter opazovati učinke. (4) Bodoči vodje naj se metode sprememb naučijo. Boljše sposobnosti, boljše spremembe: uporaba izkušenih in usposobljenih managerjev sprememb lahko pomeni zmanjšano tveganje za uspeh sprememb pri težavnejših projektih. Učinkovito vodenje sprememb s strani managerjev sprememb in verodostojnih in izkušenih sponzorjev je ključnega pomena. Prav tako je pomembno uvajanje kaskadne odgovornosti na vseh ravneh organizacije, kar ustvarja ozaveščene zaposlene, ki podpirajo uvedbo sprememb. (5) Vpliv managerjev sprememb: strokovni delavci so ugotovili, da je uvedba managerja (upravitelja) sprememb na projekt nekoliko povečala verjetnost uspeha projekta, kljub temu pa 20 odstotkov vprašanih ni uvedla managerja sprememb. Projekti s poklicnim managerjem so imeli 43 odstotkov možnosti uspeha, v primerjavi z drugimi, ki so imeli le 36 odstotkov možnosti uspeha. (6) Sponzoriranje top managementa: ugotovitve so pokazale, da vprašani smatrajo, da je sponzoriranje top managementa ključen dejavnik za uspešnost sprememb (Jorgensen, Owen, & Neus, 2009, str. 38–43).

Čater in Pučko (2010, str. 212–215) v študiji ugotavljata, katere so najpomembnejše aktivnosti za uspešno uvajanje strategije in katere so največje ovire pri uvajanju strategije v podjetju (Tabela 1).



*Tabela 1: Najpomembnejše aktivnosti in največje ovire za uspešno uvajanje strategije*

<p><b>Najpomembnejše aktivnosti za uspešno uvajanje strategije:</b></p> <p><b>1. Planirane aktivnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oblikovanje in uvajanje razvojnih programov.</li> <li>• Planiranje in uvajanje projektov.</li> <li>• Uporaba učinkovitega letnega planiranja.</li> <li>• Uporaba akcijskega plana.</li> </ul> <p><b>2. Organizacijske aktivnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizirana strategija za implementacijo.</li> <li>• Določanje natančnih odgovornosti za uvajanje strategije.</li> </ul>
<p><b>3. Vodstvene aktivnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporaba vodenja za usmerjanje zaposlenih.</li> <li>• Uporaba formalen komunikacije.</li> <li>• Uporaba managementa za dosego ciljev.</li> <li>• Uporaba kadrovske aktivnosti.</li> </ul> <p><b>4. Kontroling aktivnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporaba učinkovitih metod kontrolnega sistema.</li> <li>• Uporaba uravnoveženega sistema za merjenje rezultatov.</li> </ul>
<p><b>Največje ovire za uspešno uvajanje strategije v podjetju:</b></p> <p><b>1. Strategije:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateške analize so slabo narejene.</li> <li>• Strategija je slabo definirana.</li> </ul> <p><b>2. Management sprememb:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managerjem primanjkuje znanja in sposobnosti za uvajanje sprememb.</li> </ul> <p><b>3. Organizacijska kultura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managerji ne zaupajo informacijam zunaj njihovega podjetja.</li> <li>• Zaposleni so nezainteresirani za sprejem sprememb.</li> <li>• Zaposleni ne želijo deliti znanja s svojimi kolegi.</li> <li>• Prevladuje ozko razmišljanje v podjetju.</li> </ul> <p><b>4. Organizacijska moč strukture:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateški konflikti z močjo obstoječe kulture.</li> <li>• Managementu primanjkuje idej za uspešno uvajanje strategije.</li> <li>• Vodstvo podjetja ni aktivno vključeno v strateško uvajanje strategije.</li> </ul> <p><b>5. Vodenje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementu primanjkuje vodstvenih sposobnosti za uvajanje strategije.</li> <li>• Management nima na voljo nobenih smernic za vodenje izvajanja strategije.</li> <li>• Strategija je napačno posredovana nižjim nivojem v podjetju.</li> <li>• Sistem nagrajevanja ni stimulativen za uvajanje strategije.</li> </ul>

*Vir: T. Čater & D. Pučko, Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice, 2010, str. 212–215.*

Za izboljšanje izvajanja strategije morajo vodje sodelovati, omogočiti in usposobiti zaposlene na vseh ravneh organizacije. Sponzorstvo je pomemben tudi na drugih področjih, kot so nastavitev podjetniške kulture in dodeljevanje virov, vključno z vodenjem

sprememb samih. **»Participativno vodenje«**: voditelji sprememb s participativnim vodenjem bodo verjetno uspešnejši pri projektih. Močna kultura opolnomočenja in delegiranje pristojnosti odločanja porazdeli odgovornost za spremembe v vsej organizaciji. Udeležba delavcev prek socialnih mrež: ugotovitve raziskave kažejo, da je treba širše vključevati vse ljudi, ki sodelujejo v organizaciji. Poleg poznane vertikalne hierarhije, ki distribuira specifične informacije na poznan način, mojstri sprememb poudarjajo korist neformalnih, samoorganiziranih komunikacijskih struktur, kot so socialne mreže, »vinske trte« in neformalne interesne skupnosti, ki obstajajo v vseh organizacijah. **»Nič več improvizacije!«** (Jorgensen et al., 2009, str. 38–43).

Študija je pokazala, da izvrševanje sprememb ostaja izjema, čeprav so rezultati sprememb nasprotni. Raziskava je pokazala praktične poglede na zapiranje vrzeli, pri čemer faktorji, ki so povezani z ljudmi, predstavljajo večji izziv kot »trdi faktorji«, med katere spada primeroma navedena tehnologija. Podjetja ne morejo več upravičiti ali si privoščiti improviziranega pristopa k vodenju sprememb (Jorgensen et al., 2009, str. 38–41).

Študija kaže, da je vodenje sprememb na prelomni točki, ki se razvija od skice do popolne slike, od improvizacije do bolj sistematičnih pristopov, ki temeljijo na jasnih empiričnih perspektivah o tem, kaj deluje in kaj ne (Jorgensen et al., 2009, str. 38–41).

**»Podjetja si ne morejo več privoščiti improviziranega pristopa pri managementu sprememb«** (Jorgensen et al., 2009, str. 43).

## **1.1 Proces uvajanja organizacijskih sprememb**

Prve spremembe bi se morale izvajati na nivoju vrhnjega managementa. Vodje se morajo vprašati, kako bi se sami odzvali na predlagane spremembe, če bi bili v vlogi njihovih podrejenih. Kako bi se lotili problemov? Kakšne sestanke in druge oblike komuniciranja bi imeli? Kdo bi bil udeležen? Kako bi definirali, prepoznali in nagradili primerno obnašanje. Šele ko vodje in zaposleni sodelujejo pri razvoju odgovorov na zastavljena vprašanja, lahko gradijo svojo prihodnost skupaj (Duck, 1993, str. 113).

Vodje organizacije morajo torej pazljivo preučiti posledice, ki jih lahko imajo spremembe na njihove kolege in poslovne partnerje. Zaposlene moramo navdihniti s trdno vizijo, prepričljivim namenom in jasno zastavljenimi cilji (Coulson-Thomas, 2009, str. 34).

Garber (2013, str. 50) navaja, da običajno obstajajo tri različne vrste skupin, ki so vključene v proces implementacije sprememb, in sicer: (1) Pobudniki sprememb, ki so ponavadi odločevalci (angl. *decision makerji*) v organizaciji, ki vidijo potrebo po spremembah in izvedejo potrebne korake v zagotavljanju izvedbe le-teh. (2) Izvajalci sprememb, katerim pobudniki sprememb običajno delegirajo odgovornosti za implementacijo sprememb tej skupini. (3) Ciljne skupine sprememb, na katere bodo

spremembe najbolj neposredno vplivale. To so zaposleni, ki se bodo morali navaditi na nove prakse v organizaciji, ki bodo odraz teh sprememb.

Pearce (2007) razvrsti deset korakov za uspešno uvajanje sprememb: (1) Zagotoviti moramo ustrezno načrtovanje. Zaupanje med zaskrbljenimi bomo pridobili, ko jim bomo razložili, zakaj so spremembe potrebne. Cilji in vizija morajo biti pri tem jasno opredeljeni, obenem pa morajo biti predlagane spremembe v povezavi z realnimi problemi. (2) Zagotavljanje podpore. Manager mora nuditi podporo skozi ves čas procesa uvajanja sprememb. Biti mora na voljo v času negotovosti zaposlenih. (3) Vključevanje zaposlenih. Skupaj z zaposlenimi postavimo diagnozo problemov in nato skupaj poiščimo rešitve. Omogočimo diskusijo ter skupno oblikujemo cilje. (4) Izkazovanje zavezanosti. Pokažimo, da smo predani in zavezani spremembam. (5) Upoštevanje vpliva spremembe na člane tima. Vprašajmo se, kakšen vpliv bodo spremembe imele na vse člane tima. Kaj jih skrbi? Verjetno jih je strah nepoznavanja novih načinov dela, delovnih nalog. (6) Prepoznavanje in upoštevanje odporov do sprememb. Odpore smatrajmo kot racionalne in splošno sprejete posledice procesa uvajanja sprememb. Poiščimo njihov izvor, analizirajmo razloge, odgovorimo na nejasnosti tekom procesa uvajanja sprememb. (7) Komuniciranje. Proces uvajanja sprememb mora biti sporočen vsem članom tima. (8) Uporaba managerskih orodij. Orodja, kot so SWOT analiza, analiza polja sil in tehnike projektnega managementa so le nekatera, ki jih lahko uporabimo. (9) Ocenjevanje sprememb. Nujna je neprekinjena ocena procesa uvajanja sprememb. (10) Izogibanje pastem. Prepoznavanje razlogov, zakaj ne pride do izvedbe sprememb. Razlogi so lahko pomanjkanje razumevanja nujnosti sprememb, slabo načrtovanje, postavitve nerealnih ciljev, slaba komunikacija. Odpor mogoče ni prepoznan ali je nepravilno obravnavan. Morda je bilo celo preteklo uvajanje sprememb slabo izvedeno in pustilo slab vtis ter nezaupanje.

Tozadevno omenjam še misli Simonelica (2006, str. 20), ki pravi, da morajo za uvedbo uspešnih in trajnih sprememb managerji narediti naslednje: (1) Ustvariti občutek nujnosti. Tradicija ima močan odpor do sprememb, zato moramo motivirati vodje in delavce. (2) Vzpostaviti podporo s strani vrhnjega managementa. Ko je sprejeta odločitev o uvajanju sprememb, je podpora vrhnjih vodij ključnega pomena. (3) Razviti jasno in praktično vizijo. Za uspešno izvajanje programa sprememb in podpornih dejavnosti, ki so v tem trenutku že spremljane s strani vrhnjega managementa, moramo imeti jasno izoblikovano tudi vizijo. (4) Vzdrževati neprekinjeno in konsistentno komunikacijo. Vizija mora biti komunicirana na dnevni bazi v vseh možnih oblikah. (5) Eliminirati ovire, ki blokirajo vizijo. Če ovire niso pravočasno odstranjene, lahko demotivirajo. Obratno, če so odstranjene hitro, lahko spodbujajo. (6) Zavedati se pomena kratkoročnih zmag. Brez kratkoročnih zmag ljudje prehitro obupajo, pozabijo in postanejo cinični. Z zastavljanjem in dosegom kratkoročnih ciljev manager pridobi kredibilnost za napor. (7) Ne razglasimo zmage prehitro! (8) Sprememba organizacijske kulture. Uvedene spremembe morajo ostati globoko zakoreninjene v organizacijski kulturi.

Jorgensen et al. (2009, str. 38) prikazuje IBM-ovo študijo iz leta 2008, ki poudarja praktične korake, ki jih bo morala narediti organizacija v novem okolju. Študija je zajela 1532 glavnih izvajalcev, ki so jih osebno povabili na razgovor.

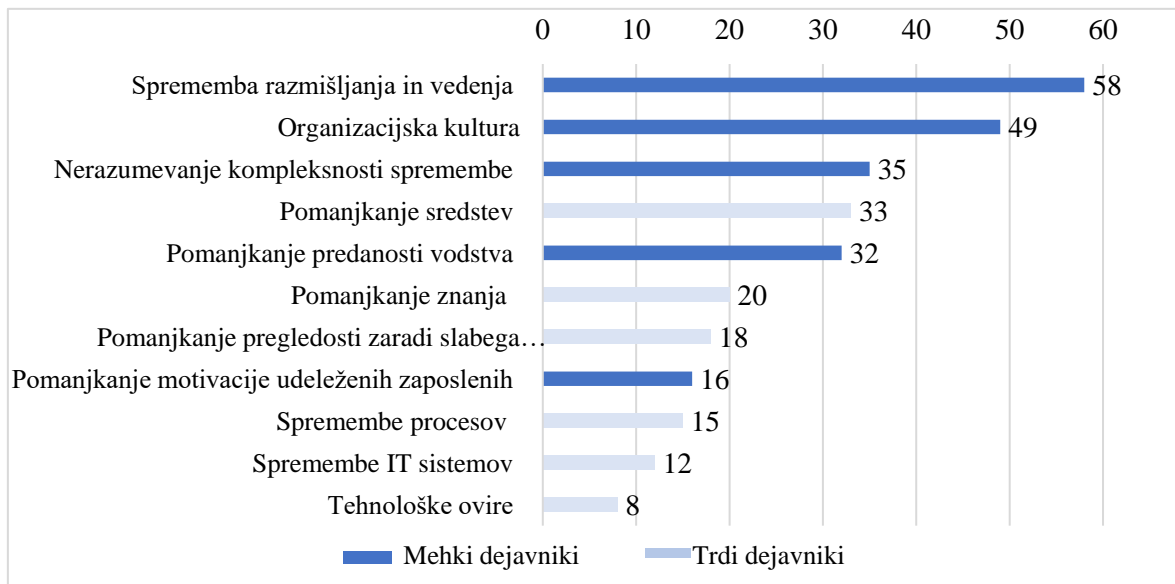
**Uspešnih je le 20 odstotkov projektov uvajanja sprememb.** Vprašani v raziskavi so identificirali številne ovire pri uvajanju sprememb. Kar 58 odstotkov jih je odgovorilo, da je najtežje spremeniti razmišljanje in vedenje ljudi, 49 odstotkov je kot oviro predstavilo spremembo organizacijske klime, 35 odstotkov podcenjevanje zahtevnosti projekta. Kot presenetljivo se izkaže dejstvo, da je upravljanje z »mehkimi dejavniki« najtežje. Spremembe razmišljanja, vedenja ljudi in organizacijske klime zahtevajo ponavadi drugačne načine za neprekinjeno uvajanje le – teh celo po zaključenih projektih.

**Dejavniki za uspešne spremembe.** Seznam največjih izzivov pri projektih je bil največji pri »mehkih dejavnikih«. Pripravniki prelagajo odgovornost za usode projektov na vodstvo, saj jih 92 odstotkov trdi, da je podpora vodstva najpomembnejši faktor za uspešno uvajanje sprememb, 72 odstotkov jih zatrjuje, da je za uspešno uvajanje sprememb pomembno vključevanje zaposlenih, 70 odstotkov izpostavlja odkrito in pravočasno komunikacijo, 65 odstotkov pa organizacijsko kulturo, ki promovira spremembe.

Slika 1 prikazuje, da so med najpomembnejšimi dejavniki uvajanja sprememb tisti, ki so usmerjeni k ljudem - na vrhu seznama so sprememba razmišljanja in vedenja ljudi (58 odstotkov) ter organizacijska klima (49 odstotkov). Nato sledijo nerazumevanje zahtevnosti projekta (35 odstotkov), pomanjkanje sredstev (33 odstotkov), pomanjkanje predanosti vodstva (32 odstotkov), pomanjkanje znanja (20 odstotkov), pomanjkanje preglednosti zaradi slabega informiranja (18 odstotkov), pomanjkanje motivacije udeleženih zaposlenih (16 odstotkov), spremembe procesov (15 odstotkov), spremembe IT sistemov (12 odstotkov), tehnološke ovire (8 odstotkov) (Jorgensen et al., 2009, str. 40).

Scott (2002, str. 17) meni, da je uspešna sprememba zakoreninjena v zavezi, kar pomeni, da bo projekt uvajanja spremembe propadel, če ne bodo tisti, ki se jih spremembe tičejo, zavezani k skupnemu cilju in posledično pripravljani plačati »ceno«, ki jo doseganje cilja zahteva. Conner (2006, str. 147) prav v pomanjkanju predhodno omenjene zaveze vidi ključni razlog neuspešnega uvajanja sprememb. V nadaljevanju zatrjuje, da je zaveza posameznika izpolnjena, ko v doseganje zelenega cilja oziroma rezultata investira čas, energijo in denar, ko sledi cilju, tudi kadar je pod stresom in mu primanjkuje časa ter zavrača ideje in akcijske načrte, ki obljublajo kratkoročne uspehe, a so nekonsistentni glede na celotno strategijo, ko je usmerjen v iskanje zelenega cilja v različnih fazah delovanja, ko deluje kreativno, bistroumno, ko išče ideje za reševanje problemov, ki bi sicer ovirali dosego zastavljenih ciljev.

Slika 1: Najpomembnejšimi dejavniki uvajanja sprememb so tisti, ki so usmerjeni k ljudem - na vrhu seznama so sprememba razmišljanja in organizacijska kultura



Vir: H. H. Jorgensen et al., *Stop improvising change management!*, 2009, str. 40.

## 1.2 Težave pri uvajanju organizacijskih sprememb

Redke organizacijske spremembe se izkažejo za popoln polom, po drugi strani pa tudi redke spremembe veljajo za popolnoma uspešne. Po navadi trajajo predolgo, kot bi bilo pričakovano ali zaželeno, včasih zbijejo moralo, velikokrat pa precej stanejo, predvsem v časovnem in čustvenem smislu (Kotter & Schlesinger, 2008, str. 132). Med odločanjem o vpeljavi sprememb ne smemo mešati osebnih interesov z interesi celotne organizacije (Coulson-Thomas, 2009, str. 33).

Do sprememb v velikih organizacijah večinoma ne more priti zaradi nezmožnosti obvladovanja le-teh. Organizacije morajo razviti pristop in metodologijo za obvladovanje sprememb. Nezmožnost obvladovanja sprememb se bo namreč odražala v neuspešnosti, razočaranju in padcu morale (Atkinson, 2005, str. 15). Napačno uvajanje sprememb je lahko stresno in destruktivno. Redke spremembe vplivajo na vse zaposlene na enak način. Obenem učinki določenih sprememb niso nujno takoj zaznani. Ostanejo lahko dlje časa skriti, kar se odraža v dolgoročnih posledicah (Coulson-Thomas, 2009, str. 32).

Dobro moramo tudi razmisliti o tem, kolikšno mero sprememb lahko naša ekipa prenese. Spremembe namreč lahko dezorientirajo, čeprav naj bi bile načeloma koristne. V določeni točki negativne posledice poteptajo zeleni cilj (Coulson-Thomas, 2009, str. 35).

Ko govorimo o spremembah, govorimo tudi o čustvih. Organizacije, ki želijo, da njihovi zaposleni sodelujejo z glavo in srcem, morajo sprejeti, da so čustva bistvenega pomena v novodobnem managerskem stilu. Nova managerska paradigma namreč pravi, da

upravljanje z ljudmi pomeni upravljanje s čustvi (Duck, 1993, str. 113). Običajno managerji ob uvedbi programov sprememb pričakujejo, da bodo ljudje skakali od veselja in verjeli v novo vizijo. Na žalost pa dandanes v večini organizacij ni realistično pričakovati takšnega odziva. Velika večina zaposlenih je bila namreč skoraj zagotovo že večkrat deležna določenih programov uvajanja sprememb in je zato upravičeno skeptična (Duck, 1993, str. 111).

Eden od paradoksov uvajanja sprememb je, da je zaupanje najtežje vzpostaviti takrat, ko ga najbolj potrebuješ. Tudi če zaposleni zaupajo svoji organizaciji, se bo nezaupanje pojavilo kot resna ovira pri odpravljanju težav oziroma uvajanju sprememb (Duck, 1993, str. 114).

Organizacijske spremembe po navadi naletijo na neko obliko odpora. Čeprav se izkušeni managerji običajno zavedajo tega dejstva, si jih presenetljivo malo vzame čas, da bi pred implementacijo samih sprememb, raziskali in odkrili potencialna žarišča možnih izbruhov, odpora ter razloge zanj (Kotter & Schlesinger, 2008, str. 132).

Kotter in Cohen (2002, str. 1–3) ugotavljata, da je uspešno uvajanje velikih sprememb kompleksen proces, ki ga sestavlja osem stopenj ali bolje rečeno korakov, ki so kot celota usmerjeni v spreminjanje vedenja zaposlenih in ne morebiti za neke vrste strategijo, sistem ali celo kulturo. Slednje navedeni elementi so sicer zelo pomembni, a vendarle ostaja ključno vprašanje vedenja ljudi, kaj torej ljudje počno in na tej podlagi izpeljana potreba po resni spremembi njihovega trenutnega početja. Spreminjanje obnašanja ljudi se doseže s pomočjo uvida v resnico, ki bo vplivala na čustva. Tako racionalnost oziroma razmišljanje kot tudi čustva so pomembna predpostavka sprememb, a vendarle je treba poudariti, da je ključ sprememb pri čustvih. Pretok idej in naknadnih sprememb vedenja v smeri videti – občutiti – spremeniti je namreč močnejši kot v smeri analizirati – razmišljati – spremeniti.

Tabela 2 prikazuje proces uspešnega uvajanja (katerekoli) spremembe v organizaciji, in sicer v osmih korakih ali stopnjah. Vsaka od stopenj je v tesni povezavi z eno od osmih osnovnih napak, ki zmanjšujejo preobrazbene napore. Prve štiri stopnje prispevajo k odmrznitvi zatečenega stanja ali bolje rečeno »status quo« organizacije, pri čemer je treba poudariti pomen prve stopnje, ko se prikaže poročilo o trgu, konkurenčnih dejavnostih, ko se razpravlja o krizah, potencialnih krizah, skratka, ko se zaposlene seznanijo o nujnosti sprememb in se na ta način ustvari pripravljenost pristopiti k zavezi na ravni celotne organizacije. »S tem se pridobi zaveza organizacije za spremembo«, kot meni Conner (2006, str. 100). Stopnje med pet in sedem prikazujejo uvajanje novih praks oziroma sprememb, zadnja, osma stopnja pa spremembo vnese v t.i. kulturo organizacije in s tem pripomore, da se bo sprememba tudi uspešno obdržala.

*Tabela 2: Osem stopenjski proces uvajanja pomembnih sprememb*

<b>Korak</b>	<b>Dejanje</b>	<b>Nova sprememba</b>
1	Povečevanje nujnosti sprememb	Ljudje si začnejo govoriti: »dajmo, moramo spremeniti stvari!«
2	Vzpostavitev vodilnega tima	Ekipe močnih posameznikov je sposobna voditi k velikim spremembam, in skupaj začnejo delati
3	Prava vizija	Vodilni tim izdelava pravo vizijo in strategijo za doseganje spremembe
4	Komunikacija z naslovniki	Ljudje pričnejo verjeti v spremembe, kar se pokaže v njihovem obnašanju
5	Vzpodbujanje dejanj	Vse več ljudi se počuti zmožne prehajati k dejanjem, ki vodijo do doseganja prave vizije
6	Načrtovanje kratkoročnih ciljev	Zagon oziroma pripravljenost do sprememb se krepi, vedno manj ljudi se upira spremembam
7	Ne odnehaj	Ljudje vzpostavljajo spremembo za spremembo, vse dokler vizija ni uresničena
8	Naj sprememba vzdrži	Nova zmagovalna miselnost in obnašanje se nadaljuje, kljub vzpostavljeni tradiciji, nenaklonjenosti spremembam pri vodilnih kadrih

*Vir: J. P. Kotter, The Heart of Change, 2002, str. 7.*

Pomembno je, da se navkljub pritisku zaradi doseganja hitrega rezultata, ne preskakuje posameznih faz uvajanja sprememb, saj vse v nasprotnem lahko zaposleni prej ali slej uprejo spremembam (Kotter, 1996, str. 23). Uspešne spremembe namreč »potujejo« skozi vseh osem stopenj v zgoraj predstavljenem zaporedju, lahko pa pride do tega, da se več faz izvaja vzporedno, navkljub temu pa bi izpustitev ene same faze po pravilu povzročila težavo. Kotter (1996, str. 29) uporabi izraz »točka stop« pri uvajanju sprememb, kadar trčita kombinacija kulture, ki se upira spremembam na eni in managerjev, ki ne znajo uvajati sprememb, na drugi strani. Kompetentni management ob uvajanju sprememb igra ključno vlogo, saj bi ob umankanju le - tega transformacijski proces ušel izpod nadzora. Kotter (1996, str. 30) ocenjuje, da je za večino organizacij vodenje sprememb največji izziv, saj se lahko sooča z organizacijskim upiranjem ter po drugi strani lahko na učinkovit način motivira dejanja, ki so potrebna za spreminjanje vedenja. Na ta način pripomore k vnašanju sprememb v vsako kulturo katerekoli organizacije.

Heifetz in Halle (1996, str. 18) izpostavljata ključna vprašanja, do katerih prihaja med uvajanjem sprememb, in sicer gre za ugotavljanje ključnih sil napora organizacije ob uvajanju sprememb in ali so te sile dovolj močne, da se v posledici lahko izvede zelena sprememba? Kot tudi, ali je organizacija na to uvajanje sprememb sploh pripravljena?

Doherty in Horne poudarjata, da so spremembe del vsakdanjega, običajnega življenja, da jih rešujemo vsakodnevno, ne glede na to, da jih nismo vajeni videti kot nekaj normalnega oziroma običajnega. Pač pa pogosteje spremembe dojemamo kot radikalne, kompleksne,

dramatične ali transformacijske dogodke, ki nam prinašajo težave, dejansko pa tudi priložnosti, da naredimo nekaj drugače. Spremembe doživljamo psihološko, mentalno in čustveno, motijo naše delo, spreminjajo naše medsebojne odnose in zmanjšujejo čas za počitek. Včasih jih lahko razložimo, drugič ne. Sprememba navadno izzove nekaj nepoznanega, lahko tudi nejasnega. Zato bodo managerji, ki znajo zajeti neznano in uživajo v negotovosti, uspevali v organizaciji, kjer takšnih atributov ni na zalogi. Na splošno imajo ljudje radi opozorila o spremembah, kot tudi, da se jim osebno predstavijo vzroki (Doherty & Horne, 2002, str. 31).

### **1.3 Gojenje odpora do organizacijskih sprememb**

Nenavadno bi bilo, če spremembe ne bi naletele na vsaj malo odpora. Celo s predvidevanjem, načrtovanjem in vso ostalo logiko v ozadju načrtovanih sprememb, lahko pričakujemo določeno stopnjo odpora, ki jo vzamemo kot normo. Tak odpor moramo prepoznati in sprejeti kot zdrav odziv in priložnost za odprto debato o nadaljnjih možnostih. Predvsem pa moramo smatrati tak odpor do sprememb kot možnega zaveznika v učnem procesu (Atkinson, 2005, str. 15). Upiranju spremembam v organizaciji se ne da izogniti, zato je treba vsem deležnikom pojasniti pomen spremembe in njen namen (Blokdijsk, 2008).

Zaposleni v organizaciji imajo pri tem pomembno vlogo, saj stalne spremembe od njih zahtevajo, da se vseskozi izobražujejo in pridobivajo nove spretnosti ter znanja in se s tem premikajo od neznanega k znanemu (Smith, 2005, str. 152–155).

Atkinson (2005, str. 15) je mnenja, da je zelo pomembno, da smatramo odpor kot obliko pozitivne spremembe. Če bomo lahko predvideli, kakšen odpor na predlagane spremembe se bo razvil pri ljudeh, bomo lahko oblikovali načrt sprememb. Razmišljanje o tem, na kakšen način in s kakšnim odporom bi sami reagirali ob spremembah, nam lahko da zelo jasno predstavo o razumevanju odzivov ljudi, ki so postavljeni pred dejstvo organizacijskih sprememb.

Najbolj pogost način, kako premagati odpor do sprememb je, da se ljudi predhodno poučijo o tem, kaj se bo v resnici zgodilo, in kaj jih čaka. S komuniciranjem glede idej se ljudem pomaga uvideti potrebo in logiko sprememb. To lahko poteka na različne načine: z diskusijami, predstavitevami, poročili ipd. (Kotter & Schlesinger, 2008, str. 134).

Tudi spremembe, ki na prvi pogled izgledajo pozitivne in racionalne, vsebujejo neko mero negotovosti. Managerji se morajo zato pri predvidevanju, v kakšni meri se bo odpor pojavil, zavedati štirih splošnih razlogov, zakaj pri ljudeh pride do odpora do sprememb. Ti razlogi so naslednji (Kotter & Schlesinger, 2008, str. 132): (1) Želja, da ne bi izgubili nekaj, kar ima vrednost (nekaj, kar »deluje«). (2) Nerazumevanje sprememb in njihovih implikacij. (3) Prepričanje, da spremembe nimajo smisla. Ljudje napačno ocenijo situacijo



in vidijo v spremembi več stroškov kot koristi, ne le zanje, ampak za celotno organizacijo. (4) Nizka toleranca do sprememb. Ljudje se uprejo spremembam, ker mislijo, da ne bodo sposobni razviti novih veščin in znanj, ki se bodo od njih pričakovala po uvedbi sprememb.

Dawson (2003) opisuje pet razlogov, ki posamezno ali v kombinaciji, povzročajo odpor pri uvajanju sprememb. In sicer gre lahko za uvajanje velikih sprememb pri delovnih nalogah (zahtevana druga(čna) znanja), zniža se občutek varnosti zaposlitve oziroma grožnja glede izgube zaposlitve), putativne ali dejanske psihološke grožnje, drugačna socialna ureditev (nova delovna ureditev), znižanje statusa oziroma zaposlitvenega položaja in tozadevno povezana ponovna ureditev razmerja moči.

Eccles (1994) pa med vzroki za odpor zaposlenih do sprememb prepoznava trinajst možnih razlogov, in sicer:

- nerazumevanje problema, ki terja spremembe,
- nenaklonjenost predstavljeni rešitvi,
- ustreznjša alternativna rešitev,
- občutek, da predlagana rešitev ne bo delovala,
- nesprejemljivo visoka osebna cena, ki jo bodo morali zaposleni plačati zaradi spremembe,
- nagrade niso ustrezne,
- zaposlene je strah, da se ne bodo znali prilagoditi novemu okolju,
- sprememba bi lahko uničila obstoječo socialno ureditev,
- viri vpliva in kontrole bi lahko bili načeti,
- ni volje za spremembo,
- motivi managementa za spremembo so vprašljivi,
- ostali interesi so višje ocenjeni kot novi predlogi,
- sprememba bi lahko zmanjšala moč in karijerne možnosti.

Strebel (1996, str. 86) pravi, da se vzrok za odpor lahko pojavlja na katerikoli izmed dveh udeleženih strani, torej tako pri delodajalcu kot pri zaposlenem, česar se je treba zavedati pri pregledovanju vzrokov. Avtor navaja tri širše sklope oziroma vidike nasprotovanja spremembam, ki so lahko formalni, psihološki in socialni (osebni kompakti, angl. *Personal compacts*). Formalni sklop predstavlja opravljanje osnovnih nalog in izpolnjevanje zahtev glede učinkovitosti, ki se zahtevajo za določeno delovno mesto. Psihološki sklop zajema vidike zaposlitve, ki so implicitni. Združuje pa elemente medsebojnih pričakovanj in vzajemne predanosti, ki izvirajo iz zaupanja in soodvisnosti zaposlenega in delodajalca. Socialni vidik obsega vrednote in prepričanja organizacije, glede na to, kako dobro so vidne in upoštevane v praksi, tako s strani delodajalca kot tudi zaposlenega.

Myres, Hulks in Wiggins (2012) ugotavljajo, da managerji in t.i. vodje sprememb odpor zaposlenih smatrajo kot negativen, saj ga dojemajo kot oviro pri doseganju cilja. Zato se posamezniki, ki imajo odpor do sprememb, smatrajo kot kratkovidne, nepokorne in neposlušne osebe (Dawson, 2003). Le - to pa posledično lahko vzpodbudi zaničljiv odnos do razlogov proti spremembam, navkljub njihovi eventuelni izjemni pomembnosti.

Pojasnimo odpor ljudi do sprememb še z vidika Maslowe teorije hierarhije človekovih potreb. Na vrhu piramide, na kar bi se ljudje radi osredotočali, je naša potreba po samoaktualizaciji, realizaciji in vključevanju naših talentov, intelekta, vrednot ter psihičnih in čustvenih potreb. V novih delovnih okoljih, kjer podjetja ponujajo opolnomočenje svojih zaposlenih, se samoaktualizacija zelo poudarja. Na dno piramide Maslow postavi varnost, potrebo po tem, da se počutimo varne pred nevarnostmi, škodo ali tveganjem. V novem konkurenčnem okolju pa je taka vrsta varnosti točno to, kar management ne more zagotoviti. S povečano tekmovalnostjo, krčenjem obsega poslovanja in novimi potrebami kupcev dandanes praktično ni več mogoče zagotoviti občutka varnosti na delovnem mestu. Tako po eni strani managerji spodbujajo zaposlene, naj v želji po doseganju lastnih teženj stremijo k najvišji stopnji v Maslowi piramidi. Po drugi strani pa sporočajo zaposlenim, da njihove najbolj osnovne potrebe po varnosti niso zagotovljene. V takem okolju ni nenavadno, da prihaja do nezaupanja (Duck, 1993, str. 114).

Spremembam se sicer res ne upirajo vsi ljudje, vsaj za nekatere namreč sprememba pomeni osvežujočo prekinitev rutinskega dela. Vendarle pa večina sprememb kljub vsemu nasprotuje, tudi manjšim, občasnim spremembam, ki so nezaželene predvsem takrat, ko prekinejo skupine posameznikov, ali če se posamezniki bojijo, da bodo v novo-nastali situaciji izpadli smešno. Hitre in velikopotezne transformacijske spremembe lahko vzbudijo občutek odvečnosti.

Kot je bilo že omenjeno zgoraj, je prva stopnja za premagovanje odpora njegovo razumevanje. Pri tem nam je lahko v pomoč Husseyeva ideja o psihološki pogodbi (Hussey v Doherty & Horne, 2007, str. 31), ki je definirana kot pogodba o recipročnih in obljubljenih obveznostih, in kot taka predstavlja enega ključnih podpornikov, s katerimi se regulira odnos med delavcem in delodajalcem (Rosseau & Parks v Hallier & James 1997, str. 223). Psihološka pogodba ureja način dela, ki ga zaposleni pričakuje na eni strani, na drugi pa pričakovano stopnjo uspeha zaposlenega.

Blokdijk (2008) smatra, da se ni mogoče ogniti uporju glede sprememb v posamezni organizaciji, in je zato treba vsem, na katere se spremembe nanašajo, pojasniti njihov pomen in namen.

Doherty in Horne (2007 str. 31) ugotavljata, da se upor do sprememb lahko pojavlja kot posledica zaznane kršitve psihološke pogodbe, kar predvsem na strani delavcev lahko vzbudi občutek ogroženosti in prestrašenosti. V vsakem primeru pa lahko tozadevno

delodajalec pričakuje odpor. Če ogroženost delavca, njegov strah in posledični odpor temeljijo na napačnem medsebojnem razumevanju pogodbenih strani, lahko takojšnja odprava zmotne predstave zmanjša odpor. Odlog razčiščenja dvomov in nerazumevanja pa privede do slabšega zaupanja in paranoidnega sumničenja.

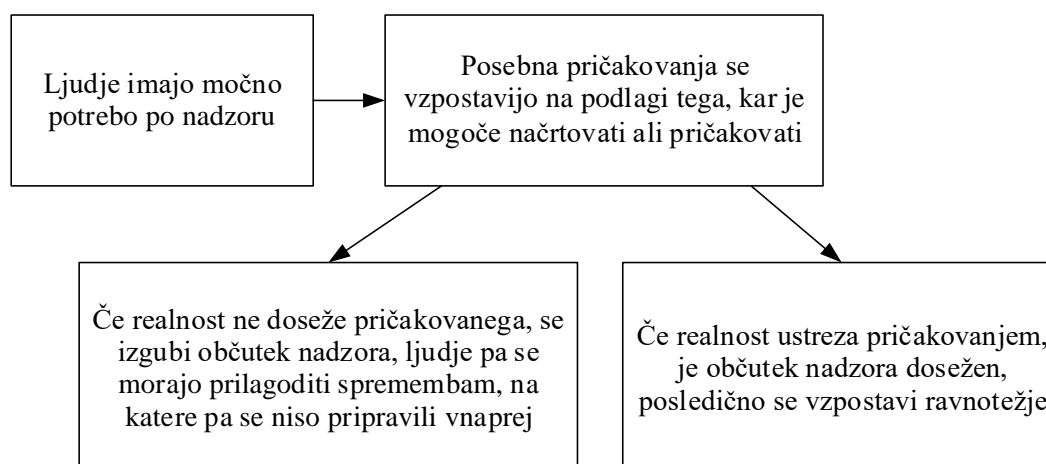
Koncept psihološke pogodbe je prvi izdelal ameriški teoretik **Chris Argyris**. Predstavlja medsebojna prepričanja, predstave in neformalne obveznosti med delodajalcem in zaposlenim. Razlikuje se od formalne pisne pogodbe o zaposlitvi ter opredeljuje medsebojne obveznosti in odgovornosti v posplošeni obliki. Psihološka pogodba je definirana filozofsko, ne kot formula ali, pač pa z lastnostmi, kot so spoštovanje, sočutje, objektivnost in zaupanje. Lewinson (v Delcampo, 2007, str. 327) navaja, da je psihološka pogodba nenapisano strinjanje in seštevek vseh delovnih pričakovanj. V splošnem definicija psihološke pogodbe ustreza pričakovanjem ali predvidevanjem delavcev in delodajalcev o odgovornosti, ki jo imajo drug do drugega prek formalne pogodbe o zaposlitvi. Obljubljajoča pričakovanja v psihološki pogodbi so samo tista pričakovanja, ki izvirajo iz zaznanih implicitnih in eksplicitnih obljub delodajalca. Tako tudi Zhao, Wayne, Glibkowski in Bravo (2007, str. 649) ki poudarjajo, da je govora o prelomu psihološke pogodbe takrat, ko zaposleni dobijo občutek, da organizacija ni izpolnila vseh svojih obljub ali dolžnosti.

Conner (2006, str. 76) se sprašuje o tem, kdaj je sprememba velika in izpostavlja zmotno mišljenje nekaterih, ki menijo, da je sprememba velika takrat, kadar se zanjo porabi veliko denarja. Poudarja pa, da je dejansko velikost spremembe odvisna od tega, kako moteča je za prizadete.

Predvsem je slednje mogoče zaključiti tudi na podlagi Slike 2, iz katere je razvidno, da spremembo kot veliko dojemajo prav tisti, ki so zaradi nje prizadeti in je rezultat prekinitve obstoječih pričakovanj. O veliki spremembi je govora takrat, kadar ljudje verjamejo, da so izgubili nadzor nad pomembnim vidikom lastnega življenja ali (in) okolja.

Kotter (1996, str. 3–6) poudarja, da je odpor do sprememb naravno odzivanje človeka na okoliščine, ki povzročajo motnje in izgubo ravnotežja. Odpor spremlja vsako spremembo ne glede na to, ali smo generatorji sprememb sami ali nekdo drug, in ne glede na to ali spremembo smatramo kot pozitivno ali negativno. Nedvomno je za uspešno uvajanje sprememb potrebna določena mera empatije oziroma sposobnosti vživljanja v druge ljudi na vseh ravneh. Za nekatere ljudi namreč pomeni sprememba le majhen odklon od običajnega, medtem ko za drugega ista sprememba predstavlja popolno transformacijo. Posamezniki lahko izvajajo spremembe ali se spremenijo le v primeru, če so tega sposobni, zmožni, kar pomeni, da imajo potrebne zmožnosti, in da je znan način, kako jih uporabljati. Pripravljenost je motivacija, da se te sposobnosti prenesejo v določeno situacijo. Če nekdo nima niti sposobnosti niti pripravljenosti, je zmožnost spreminjanja majhna ali celo neverjetna.

Slika 2: Človekov odziv na spremembo



Vir: D. R. Conner, *Managing at the Speed of Change*, 2006, str. 77.

Conner (2006, str. 129) ocenjuje odpor do uvajanja večjih sprememb kot neizogiben, čeravno se lahko jakost odpora od primera do primera bistveno razlikuje. Odpor se lahko izrazi tudi javno. Organizacijskim spremembam se zaposleni upirajo na več poznanih načinov: s sestanki na oddelkih, javno izmenjavo mnenj itd. Če je dopor odprt, ga nadrejeni vidijo in slišijo, zato ga lahko tudi rešijo. V nasprotnem pa so vsaj seznanjeni z razlogi za odpor. V primerih, ko je odpor zakrit, pa obstaja nevarnost, da razlogi odpora ostanejo nepoznani, vse dotlej, ko bo celoten projekt prav zaradi zakritega odpora do uvajanja sprememb uničen. Tak odpor se ponavadi izrazi kot posledica nizkega zaupanja zaposlenih do vodstva in zaradi nezadovoljive oziroma premajhne participacije. Če zaposleni začutijo, da jim ni dovoljeno javno razpravljanje o svojih občutkih, ali če ne sodelujejo v odločitvah implementacije, potem je zelo verjetno, da se bodo počutili oddaljene od uvajanja sprememb. Takšni občutki lahko prevzamejo obliko tajnega upora - s posrednega pritoževanja do javne sabotaže. Negativne učinke odpora je torej treba zmanjšati zgolj tako, da se odpor javno izrazi.

#### 1.4 Pomembnost komunikacije pri uvajanju organizacijskih sprememb

Ob uvajanju sprememb zaposleni potrebujejo podporo in zadostne informacije, da prebrodijo različne stopnje njihovega odpora na spremembe (Doherty & Horne, 2007, str. 36–55). Pomembno je namreč, da na vsaki stopnji procesa uvajanja sprememb vedo, kaj se dogaja in zakaj. Zato jim je treba razložiti vzroke sprememb, jih na kratko in sproti (vsaj enkrat tedensko) obveščati o napredovanju uvajanja sprememb in o nadaljnjih korakih. Jedro učinkovitosti vsakega pristopa za premagovanje odpora je kakovost medosebnih odnosov, ki jih razvije manager s svojimi zaposlenimi. Tabela 2 prikazuje pogovorne pristope, namenjene premagovanju odpora s pomočjo poglobljanja odnosa med zaposlenimi.

Tabela 3: Pogovorni pristopi, namenjeni premagovanju odpora

Pristop	Situacija	Prednost	Slabost
<b>Prisila</b>	Sprememba je nujna, iniciator ima moč.	Hitra.	Tveganje za odpor.
<b>Manipulacija</b>	Vsi mehanizmi propadejo.	Hitra in cenena.	Tveganje za nastanek zamere.
<b>Prepričevanje</b>	Iniciator ima moč in se lahko zaposlene prepriča.	Hitra in cenena.	Tisti, ki so bili prepričani, bodo kasneje zatrjevali, da so bili pod pritiskom.
<b>Pogajanje</b>	Določena skupina lahko utрпи izgubo.	Relativno lahka.	Lahko je draga.
<b>Delegiranje</b>	Obstaja podpora spremembi in zaposleni vedo, da lahko z njo pridobijo.	Delitev dela in odgovornosti Lahko pripomore k povečevanju moči in razvoju.	Dolgotrajna, zahteva spremljanje. Lahko je odvisna od usposabljanja.
<b>Pospeševanje</b>	Posamezniki imajo težave.	Najboljša metoda za ravnanje s problemi prilagajanja.	Dolgotrajna in draga, lahko propade.
<b>Sodelovanje</b>	Manjka informacija in obstaja močno nasprotovanje.	Motivacija, vpletenost, nove ideje, predanost.	Dolgotrajna. Spremembe, s katerimi se vsi strinjajo, včasih ne zadostujejo.
<b>Učenje</b>			Dolgotrajna. Veliko ljudi sodeluje in je posledično draga.

Vir: T. L. Doherty & T. Horne, *Managing Public Services*, 2002, str. 46.

Doherty in Horne (2002, str. 51–52) izpostavljata kot primerno metodo pospeševanja, v primerih, ko se posamezniki upirajo spremembam, ker se je bojijo. Odpor do spremembe lahko zmanjšamo s ponujanjem podpore v obliki poslušanja, treninga in bolj sproščenih metod. V ta namen lahko uporabimo zunanje svetovalce, vendar je za to potreben čas, denar in potrpljenje. Pogovori na podlagi vključevanja so pogoj za uspešno spreminjanje organizacije. Ostali nujni dejavniki so vpletenost, nujnost, komunikacija, predanost, resnica in participacija. Vloga učenja s pogovorom ni le v učenju samem, pač pa je le – to namenjeno motiviranju ljudi in izboljšanju uspešnosti organizacije.

Pri uvajanju sprememb morajo ljudje razumeti, zakaj so te spremembe potrebne in kako lahko sami pri tem pomagajo. Učinkovita komunikacija med vodji in zaposlenimi je ključnega pomena še posebej, če so spremembe kompleksne, implikacije pa nejasne (Coulson-Thomas, 2009, str. 34).

Ključna teza je, da je sporočanje bistvo managementa. Vsaka poteza, ki jo naredi vodja, nekaj sporoča in ima nek pomen. Pomembno je tudi, da je sporočilo konsistentno, jasno in ponovljeno »neštetokrat«. Če naj bi obstajalo eno samo pravilo komuniciranja za vodje, bi

to bilo sledeče: »ko si že popolnoma naveličan govorjenja o nečem, veš, da je tvoje sporočilo končno prispelo na željen naslov« (Duck, 1993, str. 111).

Ko vodje procesa uvajanja sprememb zanemarijo pomen komunikacije z ostalimi člani organizacije, s tem preprečijo razumevanje pomena sprememb pri ljudeh in nevede onemogočijo sodelovanje ostalih zaposlenih pri implementaciji sprememb. Posledično pričakovani rezultati niso doseženi, ne glede na to, kako dobro je projekt zastavljen (Duck, 1993, str. 110).

Resnično učinkovit manager sprememb se sicer z ostalimi udeleženi ne bo spustil v bitko argumentov za ali proti, temveč bo poskušal zaposlenim stvar prikazati na način, da bodo spregledali pozitivne lastnosti sprememb (Atkinson, 2005, str. 15).

Zavedati pa se je treba tudi tega, da bo lahko tekom procesa uvajanja sprememb veliko zaposlenih, ki bodo sicer glasni zagovorniki teh sprememb, na prikrit način gojilo dvome in tesnobo, kar se bo odrazilo v padcu motivacije pri delu (Atkinson, 2005, str. 15).

Uvajanje sprememb pomeni komuniciranje med tistimi, ki vodijo proces uvajanja sprememb in tistimi, od katerih se pričakuje, da bodo nove strategije uspešno implementirali (Duck, 1993, str. 110). Tudi če ne poznamo celotne širine sprememb, oziroma nimamo vseh odgovorov, to ne sme ustaviti neprekinjene komunikacije (Atkinson, 2005, str. 17). V vsaki organizaciji ljudje želijo vedeti, kaj lahko pričakujejo. Želijo si predvidljivosti. Bolj ko vodje razjasnijo namene in temeljna pravila podjetja, bolj bodo zaposleni sposobni predvideti in vplivati na razvoj dogodkov. Druga stran enačbe pa so zmožnosti. Zaupanje v organizacijo bo vzpostavljeno šele, ko bodo tako managerji kot njihovi podrejeni verjeli v zmožnosti drug drugega igrati nove vloge potem, ko bodo spremembe uvedene (Duck, 1993, str. 114). Duck (1993, str. 111) meni, da je pomembno, da je sporočilo konsistentno, jasno in ponovljeno nešteto krat. Če naj bi obstajalo eno samo pravilo komuniciranja za vodje, bi bilo sledeče: ko si že popolnoma naveličan govorjenja o nečem, veš, da je tvoje sporočilo končno prispelo na željen naslov. Kotter in Schlesinger (2008, str. 134) poudarjata, da je najbolj pogost način premagati odpor do sprememb, da se ljudi predhodno pouči o tem, kaj se bo v resnici zgodilo in kaj jih čaka. Komuniciranje idej pomaga ljudem videti potrebo in logiko sprememb. To se lahko naredi na različne načine: z diskusijami, predstavitvami, poročili ipd.

Kotter (1996, str. 30) management sprememb ocenjuje kot zelo pomemben, saj bo v nasprotnem transformacijski proces ušel izpod nadzora. Največji izziv med uvajanjem sprememb predstavlja prav vodenje, saj se ob tem vodja lahko sooči z mnogimi viri organizacijske inertnosti. Vodenje sprememb je tudi vodenje komunikacije med ljudmi, odgovornimi za vpeljavo spremembe in tistimi, ki bodo novo strategijo vpeljali v praksi. Posebno pozornost je treba usmeriti v širši organizacijski okvir, kjer se odvija sprememba

in skrbeti za uravnoteženo zastopanost vključenih ter upravljanje čustvenih vezi, ki so bistvene za vsako spremembo (Duck, 1993; Loorbach, 2007).

## **2 SISTEMI NAGRAJEVANJA IN PLAČNI SISTEM**

Dobson (2010) zatrjuje, da sta nagrajevanje in plača pomembna dejavnika pri osvajanju konkurenčne prednosti in uspešnosti posameznega podjetja, tudi ali celo v času gospodarske krize. Upošteva izsledke raziskav, ki so jih opravili strokovnjaki s področja managementa človeških virov na vzorcu več kot 230 podjetij iz devetindvajsetih držav, je mogoče trditi, da se podjetja soočajo s problematiko obvladovanja stroškov na eni in motiviranju ključnih zaposlenih, da ostajajo zvesti podjetju, na drugi strani. Pojavlja se torej motiviranje in ukrepi za ne-odhajanje najboljših »top« delavcev, ki predstavljajo potencial podjetja na eni strani in problem z zaposlenimi, ki razpolagajo z malo spretnostmi na drugi strani. Poleg tega, kot ugotavlja Dobson (2010), je gospodarska kriza vplivala na nagrajevanje, na samo podeljevanje, velikost oziroma višino in namen nagrad. Delodajalci so prav zaradi krize postali bolj premišljeni glede izplačevanja nagrad, in si zato odgovorijo na nekaj vprašanj pred samo izbiro nagrade, torej koliko so dobili v zameno za njihovo izplačilo, kakšna je učinkovitost podeljevanja nagrad ter kakšna je donosnost naložbe podeljevanja nagrad.

Napsha (2010) z zgoraj predstavljenimi vprašanji v zvezi zatrjuje, da sta kljub odpuščanju in drugim načinom zniževanja stroškov, predvsem dober sistem plač in nagrajevanje ključnega pomena, da podjetje obdrži ključne kadre, ki podjetju prinašajo največ koristi v dobrih in slabih časih.

Zupan, Svetlik, Stanojević, Možina, Kohont in Kaše (2009 str. 543) navajajo, da naj tako sistem nagrajevanja kot plačni sistem služita kot podpora izvajanju poslovne strategije podjetja in tako prispevata h konkurenčnosti in dolgoročni uspešnosti podjetja, kar pa lahko dosežemo le, če podjetje oblikuje svojo strategijo plač in nagrajevanja.

Steers in Porter (1987, str. 2003) poimenujeta odnos med podjetjem in zaposlenim kot odnos medsebojne menjave, v katerem zaposleni, v zameno za prisotnost na delu, lojalnost podjetju in predvsem opravljanje svojega dela, prejmejo od podjetja nagrade. In sicer poleg osnovne plače, ugodnosti in napredovanja še vrsto nefinančnih nagrad, kot so pohvale, možnost soodločanja, odgovornost, samostojnost pri delu, občutek notranjega zadovoljstva in ponosa nad dobro opravljenim delom.

Armstrong (1996, str. 229) meni, da je nagrada zunanji vzrok vedenja posameznika, ko opravi neko delo. Torej je nagrada nek zunanji stimulans, da posameznik opravi neko delo, predvsem zato da dobi zunanjo nagrado (denar ali pohvala). Nagrada tako dejansko uvršča (samouresničitev), v posledici česar se lahko zmanjša njegova notranja motivacija.

Čeravno je dolgo časa veljalo prepričanje, da je denar oziroma plača edini motivacijski dejavnik, pa se je sčasoma pokazalo, da temu ni tako. Osebni prejemki kot količina denarja za osebno porabo motivira tako, da zagotavlja premik z ene v drugo raven življenjskega standarda oziroma tako, da zagotavlja večjo kupno moč. Uhan (1998, str. 593) v zvezi z osnovami oziroma merili, ki jih podjetja uporabljajo kot kriterij delitve osebnih prejemkov, navaja, da le – ti delujejo kot dejavniki motivacije, ki torej motivirajo delovanje posameznikov.

Merkač Skokova (2005, str. 195–196) materialne nagrade razdeli v dve skupini dejavnikov. V eno skupino spadajo t.i. neposredna plačila v denarju, kot na primer plače. V drugo skupino pa uvršča npr. zavarovanja, ugodnosti pri najemanju kreditov. V Sloveniji so popularni službeni avtomobili, ki jih zaposleni lahko uporabljajo tudi v zasebne namene. Materialne oblike nagrajevanja so se v zadnjih letih spremenile tako, da številni zaposleni dobivajo plačila za opravljeno delo v t.i. kombinirani obliki, torej fiksne plače, provizije in bonuse. Programi kombiniranega nagrajevanja omogočajo stabilnost, saj zaposleni točno vedo, da so njihovi dohodki prenosorazmerni z njihovimi doseženimi rezultati.

Mnogi strokovnjaki so skušali odgovoriti na vprašanje, kakšen je človekov odnos do dela in predvsem poiskati odgovor na vprašanje, zakaj človek sploh dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Kot poudarja Dolinar (2012, str. 5), je ena od skupnih in zato osnovnih ugotovitev, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega namreč zavisí njegova produktivnost in delovna uspešnost.

Cooper in Sawaf (povzeto po Merkač Skok, 2005, str. 195) poudarjata, da vodstvo organizacije lahko od zaposlenih kupi njihov čas, lahko kupi njihovo fizično prisotnost na delovnem mestu, lahko kupi celo to, da naredijo določeno število mišičnih vaj na enoto. Ne more pa kupiti navdušenja, niti lojalnosti in zvestobe podjetju, ne more kupiti njihovih src.

Teorije o motiviranosti je mogoče zaslediti že v besedilih grških mislecev. Tiste, ki jih obravnavamo danes, pa so začele nastajati v začetku tridesetih let 20. stoletja. Med bolj znanimi teorijami s tega področja sta Maslowova teorija človeške motivacije in Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija. Merkač Skokova (2005, str. 213) navaja, da teoriji izhajata iz različnih predpostavk, v nobeni pa plače niso pomemben motivator, saj ljudi ženejo drugi motivi, da delajo dobro, zavzeto, bolje kot drugi.

Maslowova motivacijska teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb, ki jih je razdelil na pet stopenj (Maslow, 1987):

1. fiziološke potrebe,
2. potrebe po varnosti in zaščiti,
3. socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost),



4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu,
5. potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. **Na prvem mestu je vedno tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen.** Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu, pa je mogoče interpretirati na dva načina, in sicer da je **potreba že zadovoljena ali pa potreba še ni aktivirana.**

Človekova aktivnost je vedno usmerjena navzgor po piramidi, k bolj pomembnim ciljem. Ko se zaposleni povzpnejo na vrh, zopet postanejo aktivni na začetku te piramide. Managerji morajo preprosto presoditi, kje v piramidi se nahaja delavec in kaj ga v danem trenutku motivira. Na vse potrebe pa vplivajo dejavniki motivacije, kot so: hrana, zaslužek, stalnost zaposlitve, medsebojni odnosi, možnost samostojnega delovanja in izpopolnjevanja, zanimivost in privlačnost dela. Motivacija za zadovoljitev določene potrebe deluje toliko časa, dokler se ta potreba ne zadovolji. Ko je ta potreba zadovoljena, sama po sebi aktivira željo po višji potrebi (Černetič, 2004, str. 146–147).

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija govori o motiviranosti na podlagi dveh skupin dejavnikov, ki jih delavec občuti na delovnem mestu. Ena skupina dejavnikov so higieniki, druga pa motivatorji (Uhan, 2000, str. 24–25). Motivatorji vplivajo neposredno na človekovo produktivnost in izboljšujejo rezultate, medtem ko higieniki vplivajo na moralo zaposlenih. Med motivatorje sodijo v glavnem zanimivost dela, zadovoljstvo pri delu, uspeh pri delu, priznanje za dobro opravljeno delo. Med higienike pa sodijo zaslužek, medsebojni odnosi, organizacijske in delovne razmere. Ugotovili so, da je večina dejavnikov kombinacija motivatorjev in higienikov (Černetič, 2004, str. 146).

Motivacija je vprašanje, s katerim se ukvarjajo v vsakem podjetju. Pomembno je, da podjetje zna odkriti, kaj delavcem najbolj ustreza in v čem so njihovi delavci najboljši, saj so motivirani zaposleni bolj učinkoviti, imajo višjo storilnost, dosegajo višjo stopnjo prisotnosti, njihovo delo je bolj kakovostno in so zato pripravljeni sodelovati ter sprejemati spremembe (Dolinar, 2012, str. 17).

V nadaljevanju navajam nekaj citatov, ki prikazujejo množico mnenj in načinov razmišljanja, kako naj vodja motivira zaposlene.

S tem v zvezi Čertalič (2014) navaja, da je motivacija eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki pripomorejo k uspešnosti in učinkovitosti posameznika, tima ali podjetja kot celote. Motivacija je kot notranja sila, ki usmerja človekovo vedenje ter hotenje. Koliko bo posameznik uspešen, je odvisno od njegovega znanja, vedenja in določenih sposobnosti reagiranja v posameznih situacijah. V motivacijo je vpletenih toliko različnih, med seboj

prepletajočih se notranjih in zunanjih dejavnikov, da je v resnici težko konstantno vzdrževati visoko raven motiviranosti. Motiviranje predvsem ne more biti enkraten dogodek, ampak je proces, konstantno stanje menjave. V podjetju je zelo pomembno, da vodilni ljudje ustvarijo prave delovne pogoje, ki bodo spodbudili delavce, da bodo delali po svojih najboljših močeh. Prav tako je zelo pomembno, da vodilni ljudje poznajo svoje zaposlene, njihove želje, zmožnosti in pričakovanja.

Kot navaja Dorsey (v Merkač Skok, 2005, str. 195), lahko zaposlene motiviramo tudi z jezo, strahom, pohlepom ali s pristnim navdušenjem in zaupanjem. Vsak od teh motivov lahko doseže rezultate, vendar s to razliko, da lahko nekatera čustva (strah, jeza, pohlep) počasi uničujejo zaposlene, medtem ko jim lahko druga (veselje, pristno navdušenje) izboljšajo kvaliteto življenja.

Merkač Skokova (2005, str. 195) povzema tudi Adairjeve navedbe, ko trdi, da človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot, zato dober vodja pomaga posameznikom pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu, z občutkom, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je pomembna motivacija za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije.

## **2.1 Vrste sistemov nagrajevanja**

Nagrajevanje zaposlenih je pomemben del upravljanja s človeškimi viri, saj ustrezen sistem nagrajevanja lahko motivira zaposlene, da s svojim delom čim bolj prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Z vidika podjetja so poslovni cilji toliko bolj izpolnjeni, kolikor bolj so usklajene zahteve podjetja in nagrade zaposlenih, saj se je zaposleni sposoben bolj truditi, če razume cilje podjetja in tako, v skladu s svojim prispevkom, začne prejemati večjo nagrado. Po Lipičniku (1998, str. 191) sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge ravni plač.

Ker v Sloveniji nimamo enotnega izraza za plačevanje in nagrajevanje (Zupan et al., 2009, str. 526), bom za namene nadaljnje razprave najprej razložila razliko med besedama plača in nagrajevanje.

Plača ali nagrada za delo sodi med tako imenovane psihološke faktorje. Zaradi tega v številnih podjetjih namenjajo pozornost vprašanju, kako določiti višino plače, ki bo hkrati

omogočila življenje delavcu in vplivala na zavzetost za delo. Kateri sistem nagrajevanja in na kakšen način bo le - ta uporabljen, je odvisno predvsem od podjetij in ciljev, ki naj bi jih dosegli delavci (Merkač Skok, 2005, str. 197).

Plačni sistem v organizaciji temelji na pravno - formalnih osnovah določanja plač v organizaciji (zakon, kolektivne pogodbe, dogovori). Določene so tarifne skupine in plačilni razredi, ter je na ta način oblikovana relativna zahtevnost delovnih mest, razpon in druge značilnosti. Običajno v organizaciji ločimo plače po kolektivnih pogodbah in individualnih pogodbah. S strukturo plače določimo osnovno plačo – plačo na podlagi vrednotenja zahtevnosti delovnega mesta in plačo na podlagi delovne uspešnosti, plačo na podlagi napredovanja, nagrajevanja ustvarjalnosti, bonuse in druge nagrade ter seveda dodatke in nadomestila (Merkač Skok, 2005, str. 196–197).

V praksi se pojavljajo naslednji sistemi nagrajevanja: Nagrajevanje po času, po normi, po akordu, sistem premij in nagrad, nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku.

Pri sistemu **nagrajevanja po času** je delavec nagrajen za čas, ki ga je preživel v podjetju. Sistem ne upošteva rezultatov izvajanja nalog, zato ne spodbuja k čimbolj uspešnemu delu. Delavec je predvsem usmerjen v kvaliteto samega dela, ki je edini kriterij za presojo odgovornosti (Merkač Skok, 2005, str. 198). Tak sistem je odvisen zgolj od časa prisotnosti na delu in zato deluje nestimulativno (Pučko & Rozman, 1996, str. 127).

Sistem **nagrajevanja po normi** se pojavlja predvsem v proizvodnji, kjer je kriterij za plačilo število izdelanih proizvodov. Za vsako delovno mesto je vnaprej določena količina rezultatov dela, izražena s pomočjo ustreznih merskih enot v enoti časa. Delavca spodbuja k čim večji količini rezultatov, kar lahko ima za posledico slabšo kvaliteto in izčrpanost delavca (Merkač Skok, 2005, str. 198).

**Nagrajevanje po akordu** je podobno nagrajevanju po normi in se razlikuje v tem, da količine rezultatov, proizvedene v določeni časovni enoti, določajo s pogajanjem (Merkač Skok, 2005, str. 198). Primeren je za tista delovna mesta, kjer ni nujno neprekinjeno delo, in kjer ni smotrno nadziranje učinkov dela v enoti časa, na primer v gradbeništvu. Pri tem nagrajevanju se delavec in delodajalec dogovorita, kakšen mora biti učinek dela in kakšno bo plačilo za tak učinek. Delovni čas ni pomemben oziroma je fleksibilen (Pučko & Rozman, 1996, str. 131).

**Nagrajevanje po skupnem ekonomskem rezultatu** vzpodbuja tako kvaliteto kot kvantiteto. Od samih rezultatov je odvisno, koliko bodo delavci udeleženi pri delitvi izkupička. Pomanjkljivost sistema je v težavnosti opredelitve vloge posameznika in s tem upravičenosti do nagrade (Merkač Skok, 2005, str. 198).

Podjetje lahko uporablja tudi sistem nagrad in premij, pri katerem se nagrajujejo posebne zmožnosti, zvestoba in požrtvovalnost upoštevaje življenjske stroške. Pomembno vlogo ima tudi plačilo za nedelo, ki se delavcem izplačuje za čas, ko so na dopustu, bolniški, porodniški ali kako drugače upravičeno odsotni z dela (Merkač Skok, 2005, str. 198).

## 2.2 Vrste nagrad

DeCenzo in Robbins (1998, str. 397–402) delita pojem nagrade na notranje in zunanje. Zunanje se naprej delijo na denarne in nedenarne. Slednje so na primer nagrade za uspešnost, nagrade, ki temeljijo na članstvu in pripadnosti neki skupini. Kategorije se med seboj ne izključujejo, temveč prepletajo.

### 2.2.1 Notranje nagrade

**Notranja ali intrinzična nagrada** je me drugi zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Tovrstne nagrade izhajajo iz samega dela, med drugim se v to skupino uvršča ponos pri delu, ki ga posameznik opravi, občutek, da je nekaj dosegel, da je del skupine. **Priložnost za izražanje lastne kreativnosti.** Notranja nagrada nastopi kot posledica posameznikovega napora (Cohen, Fink, Gadon, & Willits, 1992, str. 194). Po Ibbetsonu in Whitmoru (1977, str. 50) so psihološki motivatorji med najučinkovitejšimi nefinančnimi nagradami. Mednje uvrščamo večjo odgovornost za uspešno opravljeno nalogo, samoiniciativnost, dosežke, ponos nad dobro opravljenim delom in priložnost za osebno in profesionalno rast. Te nagrade so dolgoročne in kontinuirane.

DuBrin (2002, str. 110–111) meni, da obogatitev dela, ki vsebuje povratne informacije, odnose s stranko, učenje, načrtovanje edinstvene izkušnje, nadzor nad viri, neposredno komunikacijo, osebno odgovornost, prinaša posamezniku povečano motivacijo, storilnost, zadovoljstvo, kvaliteto življenja, posamezniku nudi možnost zadovoljevanja potreb, povezanih z osebno rastjo (potreba po samouresničitvi), čeravno mora manager predhodno preveriti, ali si delavec sploh želijo in potrebuje več odgovornosti, bolj raznovrstnega dela in nadaljnji strokovni razvoj. Številni delavci namreč ne želijo obogatitve dela, saj bi se raje izognili izzivom in stresu kot posledici povečane odgovornosti.

### 2.2.2 Zunanje nagrade

**Med zunanje ali ekstrinzične nagrade** teorija uvršča denar, napredovanja in druge dodatne ugodnosti. Nahajajo se zunaj samega dela in prihajajo iz zunanjih virov, običajno od managementa. So kontrolirane s strani managementa ter zahtevajo nenehno pozornost in revizije (Cohen et al., 1992, str. 194).

Po mnenju DeCenza in Robbinsa (1988, str. 397) so lahko zunanje in notranje nagrade med seboj močno povezane, čeravno so bili teoretiki in strokovnjaki s tega področja še

donedavnega trdno prepričani, da so zunanje in notranje nagrade med seboj neodvisne, in da uporaba ene ne vpliva na drugo. Opravljene raziskave pa so pokazale nasprotno, namreč ob uporabi zunanje nagrade (denar, napredovanje) kot plačila za nadpovprečno opravljeno delo se zmanjša notranja nagrada, ki izhaja iz dejstva, da je posameznik opravljal delo, ki mu je bilo všeč.

Tudi Cohen et al. (1992, str. 195) menijo, da so zunanje in notranje nagrade povezane, vendar negativno. Zunanja nagrada za opravljeno delo lahko zmanjša notranjo nagrado, zato bo pretirano nagrajevanje posameznika z zunanjimi nagradami lahko negativno vplivalo na njegovo dojetje dela in posledično znižalo notranjo nagrado.

Po mnenju DeCenza in Robbinsa (1988, str. 397–398) bodo zunanje nagrade učinkoviti motivatorji zgolj v primerih, ko bo njihova uporaba povezana z uspešnostjo zaposlenega. V tovrstnih primerih se zmanjša notranje zadovoljstvo kot posledica opravljenega dela, saj prihaja do nadomestitve notranjega stimulansa z zunanjim.

Vendar pa zaključki niso povsem preprosti, čeravno bi tako lahko sklepali glede na gornje trditve. V tem primeru namreč posameznikovo plačilo ne bi smelo biti odvisno od njegove uspešnosti, saj ne želimo zmanjševati notranje motivacije zaposlenih.

Kot je pokazal rezultat več kot 24 opravljenih raziskav na temo nagrajevanja, na gornje trditve ni mogoče odgovoriti enoznačno. Na podlagi rezultatov je mogoče ugotoviti zgolj to, da gornje izjave resnične v »specifičnih razmerah« in ne na splošno. Zato navedene ugotovitve niso koristne pri razumevanju delovne motivacije in nagrajevanja, ter je na tej zaključiti, da ekstrinzične nagrade predstavljajo pomemben vpliv na uspešnost zaposlenega, in so neodvisne od notranjih nagrad, ki jih zaposleni dobi ob opravljanju samega dela.

Teorija notranje motivacije, po mnenju Osterloha (2001, str. 89), temelji na prepričanju, da imajo zunanje nagrade določene slabosti, saj lahko posameznika demotivirajo in na ta način zmanjšujejo njegovo učinkovitost, še posebej v primerih opravljanja nalog, ki zahtevajo veliko mero kreativnosti. Nadalje se slabosti motiviranja posameznika s pomočjo zunanjih nagrad kažejo tudi na tain, da je lahko posameznik pri svojem delu neosredotočen, hiti z delom, da bi čimprej dosegel obljubljeni nagrado, delo smatra kot nujno zlo, ki ga mora opraviti za doseganje nagrade, sam sebe doživlja kot manj svobodnega in manj ustvarjalnega.

Kar pa prav gotovo ne pomeni, da bi morala podjetja opuščati nagrajevanje s pomočjo zunanjih nagrad. Ljudje, ki pri svojem delu uživajo in ga imajo radi, namreč pričakujejo priznanje managementa in posledične (visoke) finančne nagrade. Ob tem pa ima tudi notranja motivacija neželene učinke, kot je na primer ta, da notranje motivirani zaposleni ne delujejo vedno v korist svojega podjetja in je prav zato notranjo motivacijo veliko težje

usmerjati in predvideti rezultate. DuBrin (2002, str. 103–104) zato predlaga razumno kombiniranje oziroma usklajevanje zunanjega in notranjega nagrajevanja.

### 2.2.3 Denarne nagrade

**Denarno nagrajevanje** je ena od oblik motiviranja zaposlenih. Denarne nagrade, ki zaposlenim izboljšajo finančno stanje, so vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih je delodajalec pripravljen dati svojemu zaposlenemu v zameno za njegovo prizadevanje za doseganje pričakovanih rezultatov oziroma ciljev, ki so si jih zastavili. Med denarne nagrade se poleg plače uvrščajo tudi najrazličnejše nagrade izplačane v gotovini, stimulacija, regres, honorarji, bonusi in spodbude. Delimo jih v dve skupini finančnih nadomestil za delo, in sicer v **neposredne denarne prihodke**, ki jih zaposleni dobijo v denarju in **posredne denarne prihodke**, ki pripomorejo k višjemu individualnemu materialnemu standardu, vendar jih zaposleni ne dobijo v obliki denarja. Med neposredne denarne prihodke spadajo osnovna plača, bonusi in nagrade, dodatki za inovacije, dodatki za fleksibilnost posameznika, dodatek vezan na rezultate in dobiček delovne organizacije, sem pa spadajo tudi delež v lastništvu podjetja in delež od dobička prodaje. Med posredne denarne prihodke se uvrščajo plačilo za prehrano, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ter službeno vozilo podjetju (Zupan, 2001). Podjetje dodeljuje posameznikom finančne nagrade na podlagi kriterija članstva ali uspešnosti (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 397–402), meja med obema kriterijema pa je velikokrat zabrisana. Na primer plačano članstvo v nekem klubu ali uporaba službenega avtomobila je lahko dodeljeno na osnovi kriterija članstva ali pa uspešnosti. Če nagrado dobijo vsi managerji, se nagrada gled ena kriterij uvršča v prvo skupino. Če pa jo dobi manager na osnovi lastne delovne uspešnosti, pa gre za drugo skupino finančnih nagrad (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 397–402).

Lipičnik (1998, str. 199) meni, da ljudje denar potrebujejo denar in si ga želijo. Z denarjem namreč lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za osebo v različnih časovnih obdobjih. Pogosto je odločilni dejavnik, ko se ljudje odločajo glede zaposlitve, ali ostajajo pri istem delodajalcu ali pa bodo izbrali drugega.

Prednosti in slabosti denarnih nagrad po Zupanovi (2001, str. 211):

- Prednosti: denarne nagrade so zaželjene, preproste, vsi jih razumemo, lahko so dodatna spodbuda.
- Slabosti: denarne nagrade niso obstojne, so vsakdanje, težko jih nadgradimo, lahko postanejo samoumevne.

Kljub temu pa so denarne nagrade še vedno najbolj zaželene. Z njimi pa je povezanih kar precej težav, namreč kakor hitro denar pridobimo, tako hitro ga lahko tudi zapravimo in pozabimo, da smo denar dobili kot nagrado. Tudi delodajalci dojemajo denarne nagrade

kot enostavne in zato praktične, saj ni treba razmišljati o tem, na kakšen način sicer nagraditi zaposlene. Zaradi slednje navedenega denarne nagrade ne prinašajo »globljih« vrednosti, temveč tudi nekaj slabosti. Kot omenjeno pri Zupanovi, jih je težko nadgraditi - nagrajenci ob naslednjem izplačilu nagrade kot samoumevno pričakujejo izplačilo višjega zneska, ljudje pa se tudi hitro navadijo na tovrstne nagrade, ki posledično postanejo samoumevne. Velja namreč, da zaposleni niso posebej veseli, ko prejmejo denarno nagrado, vendar pa bi bili zelo razočarani, če je ne bi dobili (Zupan, 2001. str. 211).

#### **2.2.4 Nedenarne nagrade**

Nelson (2005) navaja, da se je zaradi krize in zmanjševanja stroškov vse več podjetij začelo odločati za različne, drugačne in bolj kreativne načine nagrajevanja. Podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja je lahko predstavlja veliko oviro pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi (Gruban, 2007).

Med nedenarne oblike se uvrščajo vse oblike prejemkov v naravi, nematerialne ugodnosti in nematerialne nagrade. Med nematerialne ugodnosti sodijo večji ugled, večja prepoznavnost, med nematerialne nagrade pa priznanja in pohvale zaposlenim (Zupan et al., 2009, str. 527). Prednost nedenarnih nagrad je njihova vizualizacija, saj si zaposleni lažje predstavljajo brezplačno družinsko potovanje kot pa določen denarni znesek (Fister-Galle, 2002). Zupanova (2001, str. 211) ugotavlja, da so pogoste nedenarne nagrade, ki jih podjetja podeljujejo zaposlenim, različna darila umetniške vrednosti, zlata darila, knjige, razkošna kosila in večerje, športne aktivnosti, tehnološki izdelki, darila za člane družine, odobren prosti čas, nagrade za razvajanje, sprostitev in izobraževanje zaposlenih.

Nelson (1996) ugotavlja, da obstaja veliko načinov za nagrajevanje zaposlenih. Če podjetje nima izdelanega formalnega programa nagrajevanja, obstajajo različni načini, kako je mogoče zaposlenim pokazati zadovoljstvo in izraziti spoštovanje zaradi dobro opravljenega dela. Na podlagi izsledkov raziskav je mogoče trditi, da so zaposleni zadovoljni že s samo pohvalo, ki je izrečena ob pravem trenutku, in da takojšnja pohvala za dobro prevlada nad kakršnokoli kasnejšo, četudi finančno, nagrado. Pomembno vlogo je nameniti tudi podeljevanju priznanj in pohval, ki jih zaposleni pogosto postavijo na vidna mesta v svoji pisarnah.

Zupan et al. (2009, str. 561) menijo, da se med pomembnejše nematerialne nagrade uvrščajo nastopi na pomembnejših prireditvah in sestankih, pojavljanje v predstavitvenem gradivu podjetja, oglasih podjetja, pa tudi dodeljevanje bolj zvonečega naziva delovnega mesta.

Zupanova kot optimalen ocenjuje kombiniran sistem denarnega in nedenarnega nagrajevanja, ki bo s plačilnim sistemom tvoril zaokroženo celoto (Zupan, 2001, str. 213),

saj ne glede na dober vpliv nematerialnega nagrajevanja zaposleni potrebujejo denarne nagrade.

### 2.3 Sestavine nagrajevanja

Prejemki so razdeljeni na stalni in giblivi del. Stalni je odvisen od vrste dela, ki ga nekdo opravlja, giblivi pa od tega, kako ga opravlja. Stalni del je nadomestilo za delovno silo oziroma delodajalcu ponujene človeške vire, giblivi pa je nadomestilo za nadpovprečno uporabo človeških virov oziroma za nadpovprečne dosežke in se spreminja glede na uspešnost posameznika. Največji delež stalnih izplačil zajema osnovna plača, ki jo delavec dobi za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. Stalna so tudi nadomestila plače za ure upravičene odsotnosti (dopusti, prazniki, bolezni). Tudi dodatki in ugodnosti so večinoma stalni (dodatek za težke delovne razmere, dodatek za nočno delo, dodatek za delovno dobo). Večina ugodnosti je povezana z delovnim mestom (dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje). Plačilo za uspešnost in nagrade so v celoti giblivi del. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti se praviloma izplačujejo v denarju ali vrednostnih papirjih, nagrade in ugodnosti pa so lahko denarne ali nedenarne, kakor sodijo vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti (višji ugled) ter nematerialne nagrade (priznanja in pohvale) (Svetlik & Zupan, 2009, str. 526–527). Vsako podjetje mora prilagoditi sistem plač glede na svoje značilnosti in upoštevati zakone in predpise. Variabilni del plače predstavljajo različna plačila, ki so rezultat uspešnosti zaposlenega, odgovornosti in pomembnosti dela, ki ga zaposleni opravlja ter uspešnosti organizacije.

Individualizacija sistemov nagrajevanja oziroma nagrajevanje po meri posameznika prinaša določene prednosti, saj lahko nagrade v čim večji meri prilagodimo željam in interesu posameznika. Podjetje lahko na ta način obdrži ključne zaposlene. Fleksibilni sistemi, pri katerih obstaja možnost izbire med različnimi oblikami nagrad, na ta način pridobivajo vse večjo vlogo (Zupan et al., 2009, str. 569).

V nadaljevanju Zupan et al. (2009, str. 565–567) ugotavljajo, da so spremembe in novosti v sodobnih sistemih plač in nagrajevanja naslednje:

- težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja: zaposleni na ta način vidijo vpliv različnih načinov njihovega vedenja na končno izplačilo ali nagrado,
- prenos odgovornosti s sistema na managerje, ki pri oblikovanju sistema nagrajevanja v določenih okvirih lahko delujejo samostojno,
- vključevanje čim večjega števila zaposlenih v sistem nagrajevanja,
- usmerjenost v prihodnost - tradicionalni sistemi so nagrajevali pretekle dosežke, dandanašnji pa se pogled usmerja v prihodnost, v prihajajoče poslovne načrte - podjetja to dosegajo z nagrajevanjem pridobivanja novih znanj in zmožnosti,
- naraščanje dolgoročnih spodbud - izplačila niso več le gotovinska, temveč vse bolj



vključujejo nagrajevanje v delnicah, delniških opcijah, kar vpliva na spreminjanje strukture lastništva v podjetjih, ob tem pa je večji delež plačila namenjen zaposlenim, ki so najbolj vplivali na poslovanje podjetja,

- povečanje gibljivega deleža plače na zaposlene – delodajalci in zaposleni sklenejo sporazum, kjer se osnovne plače znižajo pod trenutno veljavno raven. Tako se razmerje med gibljivim in fiksnim delom plače nagne v korist gibljivega, ki je vezan na dolgoročno uspešnost podjetja,
- raznovrstnost pri oblikovanju sistema za sorodne vrste delovnih mest - v preteklosti so prevladovali enotni sistemi določanja plač za vsa delovna mesta, v zadnjem času pa se pojavljajo različni načini določanja osnovnih plač v sorodnih skupinah delovnih mest.

## 2.4 Plačni sistem

Lipičnik (1998, str. 208) poudarja, da naj bi osnovna plača v strukturi plač oziroma finančnih nagrad v podjetju predstavljala le delež celotnega nadomestila zaposlenemu, preostali del pa se razdeli na: (1) plačo za posebne zmožnosti, kot npr.: znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, kar vse predstavlja večjo uporabno vrednost delavca; (2) plačo za posebne zmožnosti, kot npr.: znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, kar vse predstavlja večjo uporabno vrednost delavca; (3) plačo, odvisno od življenjskih stroškov, s pomočjo katere skuša podjetje omiliti naraščanje življenjskih stroškov; (4) plačo, odvisno od življenjskih stroškov, s pomočjo katere skuša podjetje omiliti naraščanje življenjskih stroškov; (5) plačo, odvisno od življenjskih stroškov, s pomočjo katere skuša podjetje omiliti naraščanje življenjskih stroškov; (6) nagrade za zvestobo delavcev, ki so dalj časa v določenem podjetju; (7) nagrade za požrtvovalnost (opravljanje dežurstva, delo v izmenah, nadure); (8) plačilo za nedelo v času bolniške in dopusta; (9) nagrado za učinek oziroma uspešnost, s pomočjo katere delodajalec delavca motivira k povečanju storilnosti in posledično k uresničevanju ciljev podjetja; (10) nagrado za dobiček, ki je prav tako posebna vrsta spodbude in obenem zahvale delavcem; slednjim po posebnem sistemu razdelijo del dobička.

### 2.4.1 Kaj je plačni sistem?

Plače in nagrajevanje močno vplivajo na zmožnosti v podjetju, na motivacijo in obvladovanje zaposlenih ter stroškov dela (Zupan et al., 2009, str. 123). Kljub temu, da zaposleni nenehno primerjajo svoje plače s sodelavci, pa višina plače in razmerja med njimi niso ključnega pomena. Po Zupanovi (2001, str. 19) v osnovi razlikujemo stalni in gibljivi del prejemkov. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja (vrsta dela), gibljivi del pa od tega, kako dobro ga nekdo opravlja (kakovost opravljenega dela).

Plače za večino zaposlenih predstavljajo najpomembnejši vir sredstev za preživetje in izboljševanje kakovosti življenja. Razumejo jih kot nadomestilo za vložen trud in

prispevek vsakega posameznika podjetju (Zupan, 2001, str. 117). Tipična sestava plače v Sloveniji zajema osnovno plačo, dodatek za delovno dobo, ugodnosti, bonitete, nadomestila, plačilo za delovno uspešnost, plačilo za uspešnost poslovanja, nagrade za posebne dosežke, druge osebne prejemke, povračila v zvezi z delom in druge ugodnosti.

V Evropi so nekateri sestavni deli plač večinoma predpisani z zakonom, kolektivno pogodbo ali drugimi predpisi. Na ta način država in sindikati delavcev zagotavljajo raven pravic iz delovnega razmerja. Države s svojo politiko vplivajo na načine nagrajevanja zaposlenih (Zupan et al., 2009, str. 528). Sistem nagrajevanja vključuje finančne in nefinančne nagrade, ugodnosti pri delu ter v veliko primerih tudi sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 192).

Dober sistem namreč spodbuja in podpira uspešnost zaposlenih, ki so danes s svojim znanjem, ustvarjalnostjo in zavzetostjo ključen dejavnik vsakega podjetja. Mnogokrat potrjeno dejstvo, da so uspešni zaposleni zadovoljnejši, ne le pri delu, temveč tudi v zasebnem življenju. S tem vstopijo v pozitivno spiralo, saj je zadovoljstvo v naslednjem koraku temelj povečanja uspešnosti, slednji pa temelj za povečanje zadovoljstva. Sistem nagrajevanja je tako živ organizem, ki ga moramo razvijati skladno z spremembami v podjetju in poslovnem okolju (Zupan, 2001, str. 7–8).

Plače in nagrajevanje sodijo med psihološke stimulatorje za delo. Prav to je razlog, da imajo podjetja težave pri določanju višine plače, ki bi omogočila normalno življenje in hkrati stimulirala zaposlenega, da bi dobro delal (Rus, 1996, str. 19).

DeCenzo in Robbins (1988, str. 402–409) poudarjata, da mora imeti učinkovit plačni sistem pet lastnosti:

- Ponujena nagrada mora imeti za posameznika neko vrednost, pri čemer se pomen posamezne nagrade od posameznika do posameznika razlikuje, zato mora biti učinkovit sistem nagrajevanja zasnovan tako, da ponuja raznovrstne nagrade, ki so prilagojene posameznikovim željam.
- Zaposleni želijo, da se jim nagrade dodelijo po načelu pravičnosti in enakosti. Po teoriji enakosti naj bi posameznik ob občutku neravnovesja med svojimi prejemki in vložki, glede na razmerje pri drugi osebi, odreagiral z zmanjšanjem vložene napore, izgubo motivacije ali celo s povečano odsotnostjo.
- Nagrade morajo biti vidne, da jih poleg prejemnika opazijo tudi drugi, s čimer se zadovoljujejo posameznikove potrebe po priznanju in spoštovanju.
- Učinkovit sistem nagrajevanja se mora prilagoditi spremembam uspešnosti posameznika.
- Nizki stroški so pomembna značilnost pri odločitvi za določen plačni sistem z nagrajevanjem, saj mora delodajalec vedno pretehtati koristi in stroške posamezne nagrade.

Sistem plač in nagrajevanje sta torej izraza, ki predstavljata procese, s katerimi se strateški poslovni cilji in podjetniške vrednote pretvarjajo v delo. Če so ti sistemi učinkoviti, niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, ampak odražajo prispevke zaposlenih ter večajo pripadnost podjetju. Spodbudno delovno okolje, osebna rast in privlačna prihodnost so tako le posredna plačila in nagrade, ki delodajalcu pomenijo strošek oziroma naložbo, ki se mu povrne z večjo uspešnostjo tako podjetja kot zaposlenih (Zupan, 2001, str. 116). Zaradi pritiskov zniževanja stroškov, med katerimi zavzemajo stroški plač in nagrajevanja pomembno mesto, so podjetja prisiljena višino izplačil čimbolj povezovati z doseženimi rezultati zaposlenih (Zupan, 2001, str. 121).

Za pravo odločitev glede določenega sistema plač in nagrajevanja se je treba najprej vprašati, kaj je pravzaprav namen plačnega sistema ter nato določiti cilje, ki naj bi jih s tem dosegli. Podjetje z ustrezno plačno politiko vsekakor želi vplivati na uspešnost poslovanja, zato mu mora le-ta pomagati doseči strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote. Sestavine celovitega sistema plač in nagrajevanja so po mnenju Zupanove (2001, str. 116) sledeče: osebna rast, privlačna prihodnost, plača, nagrade in ugodnosti, dobro delovno okolje in razmere.

Odgovor na povečanje produktivnosti zaposlenih je v gradnji in vzdrževanju delovnega okolja, ki dosledno navdihuje ljudi, da posvetijo čas, znanje in trud podjetju, ter s tem dvignejo rezultate, uspešnost in konkurenčnost podjetja (Irvine, 2009, str. 64).

Osnovni cilj sistema je torej podpreti izvajanje poslovne strategije ter tako prispevati k večji uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Da bi sistem nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije, pa mora zadostiti naslednjim zahtevam: biti mora pravičen, prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti, stroške dela mora zadrževati v dovoljenih okvirjih, ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Sistem mora biti pravičen tako za zaposlene kot tudi za samo podjetje. Prav dojetje pravičnosti je pogojeno s prepričanji, vrednotami in interesi posameznika, zato nanj ne moremo vplivati zgolj s prizadevanjem za čimbolj oblikovan sistem (Zupan, 2001, str. 122). Pri oblikovanju sistema se tako lahko opremo na trikotnik pravičnosti Martina Hilba, ki zajema tri vrste pravičnosti, ki morajo delovati složno. Notranja pravičnost pomeni pravilna razmerja med plačami znotraj podjetja, zunanja pravičnost zajema ustrezno višino plač in nagrad v primerjavi z zunanjim okoljem, poslovna pravičnost pa povezuje plače in nagrade z uspešnostjo posameznika (Zupan et al., 2009, str. 536).

#### **2.4.2 Osnovna plača**

Osnovna plača predstavlja osnovno plačilo, do katerega je upravičen delavec. Predstavlja relativno fiksni del plače posameznega delavca za polni delovni čas, normalne pogoje dela in predvidene rezultate, ki je individualno dogovorjen v pogodbi o zaposlitvi (vsebovati

mora določilo o znesku osnovne plače delavca v evrih, ki mu pripada za opravljeno delo) in istočasno predstavlja osnovo za obračun dodatkov in plače iz naslova delovne uspešnosti (Robnik, 1996, str. 35).

Mežnar, Miklič, Mišič, Penko-Natlačen in Potočnik (1997, str. 198) trdijo, da spodnjo raven osnovne plače varujejo izhodiščne plače iz kolektivnih pogodb, ki veljajo za vse delavce na delovnih mestih določenega tarifnega razreda in pomeni minimum, pod katerim ni mogoče določiti osnovne plače delavcu v pogodbi o zaposlitvi. V osnovni plači mora biti tudi obvezno usklajevanje z rastjo cen življenjskih potrebščin.

Politika plač je eden izmed pomembnejših delov ekonomske in socialne politike v državi (Poljan, 2004, str. 5). Plače so iz socialnega, ekonomskega, motivacijskega in pravnega vidika od nekdanj občutljivo družbeno in politično področje in predstavljajo pomemben vir prihodkov prebivalstva, hkrati pa služijo kot podlaga za financiranje in delovanje sistemov socialne varnosti, zato imajo izreden pomen, ne samo za zaposlenega ali posameznega delodajalca, temveč tudi za celotno družbo (Snoj, 2006, str. 41).

### **2.4.3 Delovna uspešnost in nagrajevanje kot sestavni del plače**

Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo ter predstavlja tisto, kar lahko delavec pokaže po opravljenem delu - delovni rezultat. Delovno uspešnost moramo oceniti in primerno nagraditi, saj na ta način zagotovimo zadovoljstvo delavca in s tem vplivamo na njegovo motivacijo, v določeni meri pa tudi na njegovo delovno uspešnost v prihodnosti, s čimer se sklone motivacijski regulacijski krog (Florjančič & Jereb, 1998, str. 49–50).

Izraz plačilo za uspešnost (angl. *performance-relating-pay* ali *pay for performance*) se uporablja za različne načine povezovanja plače in delovne uspešnosti, s katerimi poskušamo motivirati zaposlene pri delu in na ta način povečevati njihovo storilnost. Po Lawsonu (2000, str. 304) obstajajo različni programi, ki temeljijo na konceptu plačila za uspešnost. Značilno za tovrstne programe je, da so vnaprej izdelani kriteriji za primerjavo ciljev z dejansko uspešnostjo posameznika, da obstaja povezava med uspešnostjo posameznika in višino nagrade, ki jo prejme za svoje delo, da dejansko uspešnost posameznika in plačilo določi management, in sicer na osnovi subjektivne ocene ali objektivnega kriterija. Povezava med plačilom in uspešnostjo posameznika naj bi povečala uspešnost poslovanja podjetja predvsem zaradi povečane storilnosti posameznika, ki deluje v pričakovanju višje nagrade. Povezava med uspešnostjo posameznika in uspešnostjo podjetja se ugotavlja s pomočjo formalnega sistema zagotavljanja uspešnosti (angl. *performance management* – izraz označuje proces komunikacije med nadzornikom in delavcem skozi vse leto, zaradi doseganja strateških ciljev organizacije in vključuje pojasnjevanje pričakovanj, postavljanje ciljev, prepoznavanje ciljev, povratne informacije in pregled rezultatov).

Milkovich in Newman (1996, str. 312–314) na podlagi izsledkov številnih opravljenih raziskav poudarjata, da management in delavci gojijo prepričanje, da bi plača morala biti odvisna od uspešnosti zaposlenega, in da je storilnost zaposlenega premosorazmerna z višino plače, v kateri se upošteva uspešnost posameznika. Izsledki študij namreč dajejo podlago za sklepanje, da storilnost zaposlenih v podjetjih, kjer je del plače odvisen od uspešnosti oddelka ali podjetja kot celote, narašča za 4 - 6 odstotkov letno.

Strokovnjaki s področja plač ocenjujejo, da se vsak dolar, ki se porabi za plačilne sisteme, ki temeljijo na uspešnosti, povrne z 2,34 dolarjem večjim dohodkom podjetja. Nadaljnji dokazi potrjujejo, da vsako 10 odstotno povečanje razmerja med variabilnim delom plače in osnovno plačo povzroči 1,5 odstotno rast ROA (Milkovich & Newman, 1996, str. 309–314).

Učinkovitost sistema spodbud je odvisna tudi od tega, ali je delavcu delo, ki ga opravlja, všeč. Če delavec ne mara dela, naj tudi sistem nagrajevanja po uspešnosti ne bi bil učinkovit. Iz tega sledi zaključek, da je sistem nagrajevanja manj učinkovit pri dolgočasnem, ponavljajočem se in neprijetnem delu (Vroom & Deci, 1992, str. 303).

Zupanova (2001, str. 129) poudarja, da se med programi povezovanja plač in nagrad z uspešnostjo najbolj uveljavljajo tisti, ki temeljijo na uspešnosti skupin, enot ali celotnega podjetja. Mnoga podjetja uvajajo nagrade za dosežene rezultate (angl. *success-sharing*, *goal-sharing*), ki jih imenujejo »delitev uspeha« v želji, da bi plačilo za uspešnost čim bolj približalo uspešnosti podjetja. Programi naj bi odražali strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote. Vanje vključujejo različno število ciljev, ki so ključni za zagotavljanje uspešnosti podjetja. Pomembno je, da so cilji takšni, da lahko zaposleni nanje vplivajo. Če je ciljev več, se glede na njihovo pomembnost pripišejo različne uteži oziroma ponderji. Osnova za izračun gibljivega dela plače je primerjava doseženih rezultatov z vnaprej določenimi cilji. Prednosti programov delitve uspeha so po mnenju Zupanove te, da tovrstni programi najbolje vključujejo celovito strategijo, cilje podjetja in prispevajo k njihovem doseganju, zaposleni bolje razumejo in poznajo poslovanje. Medtem pa slabost tovrstnih programov predstavljajo razmeroma zapleteni izračuni, višina bonusov se težko predvidi vnaprej, poleg tega pa ni vedno, kakšen vpliv ima vedenje posameznika na doseganje ciljev.

Prašnikar (1992, str. 290) se sprašuje, ali je smiselno plače vezati na uspešnost posameznika ali skupine, ali torej nagraditi posameznika ali skupino kot celoto. Odločitev podjetja o tem je odvisna od različnih dejavnikov. In sicer, ali želimo poudariti konkurenco med posamezniki ali pa uspeh skupine kot celote. Osnovna ideja nagrajevanja skupine namreč je spodbujanje zaposlenih, da bi s povečanjem vloženega napora sodelovali v doseganju skupnega cilja oziroma visoke storilnosti, kar pa je v nasprotju z idejo individualnega nagrajevanja, saj le – ta spodbuja tekmovalnost med posamezniki. Na zgoraj izpostavljeno odločitev podjetja vplivajo tudi tehnološki pogoji, saj je nekatere

storitve posameznikov težko izmeriti in na ta način kvantitativno ovrednotiti, nadalje je včasih otežena možnost zajemanja podatkov ter možnost uporabe objektivnih meril uspešnosti.

Deci (1992, str. 173–174) na podlagi izsledkov opravljene raziskave ugotavlja, da so nagrade najbolj učinkovite takrat, ko jih podelimo posamezniku za doseganje njegovih individualno zastavljenih ciljev ali za izboljšanje njegove uspešnosti upošteva primerjavo z njegovim predhodnim opazovanim obdobjem, ali ko je spodbuda namenjena posamezniku v skupini in temelji na uspešnosti skupine kot celote. Nasprotno pa spodbude, ki obračajo člane neke skupine drugega proti drugemu v tekmovanju za nagrado, povzročajo slabo delovno moralo in kvaliteto dela. Načine nagrajevanja je treba prilagajati glede na različnost osebnih vrednot posameznika in na ta način spodbujati k delovni uspešnosti.

Osnova za določanje delovne uspešnosti se določi na podlagi gospodarnosti, kakovosti, inovativnosti in obsega opravljenega dela. Del plače za delovno uspešnost se spreminja in je odvisen od uspešnosti dela. Merila za ocenjevanje in merjenje delovne uspešnosti morajo biti vnaprej določena in delavcem znana pred začetkom opravljanja dela. Vnaprej določena merila namreč omogočajo možnost dokumentiranja in preverjanja delovnih rezultatov. Vsako podjetje želi z nagrajevanjem doseči cilj, da ima med svojimi zaposlenimi predvsem tim, ki zna stopiti skupaj in se zavzeti za skupne cilje podjetja, ki ga vzamejo za svojega in diha za oziroma z njim (Mežnar et al., 1997, str. 203).

### **3 RAZISKAVA O SPREMEMBAH PLAČNEGA SISTEMA V IZBRANEM PODJETJU**

Uvajanje sprememb v podjetjih je eno najbolj raziskanih področij v managementu, saj je bilo opravljenih veliko raziskav v zvezi s preučevanjem vplivnih dejavnikov uspešnega uvajanja sprememb. Skladno z ugotovitvami raziskovalcev organizacije k uvajanju sprememb pristopajo preveč neposredno, predvsem pa ne pripravljajo posameznikov in skupin na uvajanje sprememb. V posledici večina odpora do sprememb izvira prav iz zaposlenih, pa tudi iz pomanjkanja moči managerskih delovnih skupin.

V konkretni raziskavi sem uporabila študijo primera, ker sem želela spoznati podjetje kot celoto, sistem uvajanja sprememb ter analizirati reakcije zaposlenih na te spremembe. Raziskovalno delo služi vodstvu kot vodilo in pomoč pri nadaljnjih odločitvah za uvajanje sprememb.

#### **3.1 Predstavitev skupine in podjetja**

Obravnavano podjetje je del evropske skupine in je med vodilnimi na področju poslovnih

informacij in analitike. Posluje v 18 državah in ima 2400 zaposlenih. V vseh organizacijah se pri poslovnih projektih soočajo s pomembnimi vprašanji. Organizacijam pomagajo sprejemati pravilne odločitve in ukrepe. Gonilna sila podjetja je pomagati ljudem najti pravi odgovor. So povezava med obstoječimi informacijami, ki jih stranke potrebujejo za svoje poslovne odločitve. Nadaljnji razvoj podjetja je odvisen od idej, zamisli in mnenja vsakega zaposlenega. Dejstvo, da so lokalno prisotni, je za njihove stranke ogromna prednost, saj vsi sodelavci lahko ukrepajo hitro in fleksibilno pri iskanju odgovorov na zastavljene izzive.

Skupina je razdeljena na štiri geografske regije: Nordijske države: (Danska, Estonija, Finska, Norveška in Švedska). BeNeFra: (Belgija, Nizozemska, Francija). DACH: (Švica, Nemčija in Avstrija). Osrednja in Vzhodna Evropa (Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Poljska, Slovenija, Slovaška, Češka in Madžarska).

Štiri glavne vrednote, ki tvorijo jedro sobivanja podjetja v družbi v vseh 18 državah, so naslednje:

**Osredotočanje na stranke - strankam omogočajo, da sprejemajo pametne odločitve. Poslušajo jih. Od strank se učijo.** Podjetje vsak dan razvija rešitve po meri strank. Njegova orodja so: podatki in analitika. Strankam omogoča, da sprejemajo pametne odločitve. Tako podjetje kot njihove stranke so odvisni drug od drugega in tako skupaj rastejo. Cilj podjetja je »vedno omogočati pametne odločitve«.

**Nenehna radovednost – podjetje si drzne biti pionir.** V izbranem podjetju imajo radovednost vgrajeno v DNK. Radovednost pokriva vse vidike poslovanja podjetja in je vedno prisotna. Zajema nagrajevanje inovacij, nenehno iskanje možnosti za napredek in drznost biti prvi.

**Sodelovanje - obvladajo več jezikov, a vendar govorijo v en glas. Govorijo veliko jezikov, a vendar delujejo soglasno.** Celovita mreža komunikacije podjetju omogoča, da so prvi na področju pametnih podatkov, in da ustvarjajo pravo vrednost za svoje stranke. Ker mednarodno in medsebojno sodelujejo, se lahko hitro prilagajajo in odločno ukrepajo skupaj.

**Zaupanje - zanašajo se nase in drug na drugega. Zaupajo sebi in drugim.** Zaupanje je bistvenega pomena. Z zaupanjem gradijo profesionalen odnos do svojih strank in ustvarjajo pomemben prispevek k družbi. Pri gradnji zaupanja se morajo zanašati drug na drugega in sami nase. Če vsak posameznik prevzame odgovornost za svoja dejanja, lahko drug drugemu pomagajo seči dlje.

## 3.2 Namen in cilj raziskave

Namen raziskovalnega dela je preko kvantitativne in kvalitativne študije primera, opozoriti vodstvo na pomembnost uvajanja sprememb v podjetju. Pri tem skušam ugotoviti, ali je sprememba plačnega sistema vplivala na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter na podlagi pridobljenih rezultatov podam predloge, ki bi pripomogli k izboljšanju sistema uvajanja sprememb v podjetju in povečanju stopnje motivacije ter zadovoljstva zaposlenih.

Cilj raziskovalnega dela je preučiti dejavnike, ki zaposlene motivirajo, analizirati sistem nagrajevanja pred in po uvedbi novega plačnega sistema. Nadalje bom na podlagi analize izsledkov raziskave poskušala definirati učinke sprememb plačnega sistema na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. V raziskavi sem pridobivala podatke na dva načina: z anketnim vprašalnikom in intervjujem. Ugotovitve pridobljene s kvantitativno in kvalitativno metodo sem analizirala in interpretirala ter na koncu podala priporočila in predloge vodstvu podjetja.

## 3.3 Metodologija kvantitativnega dela raziskave

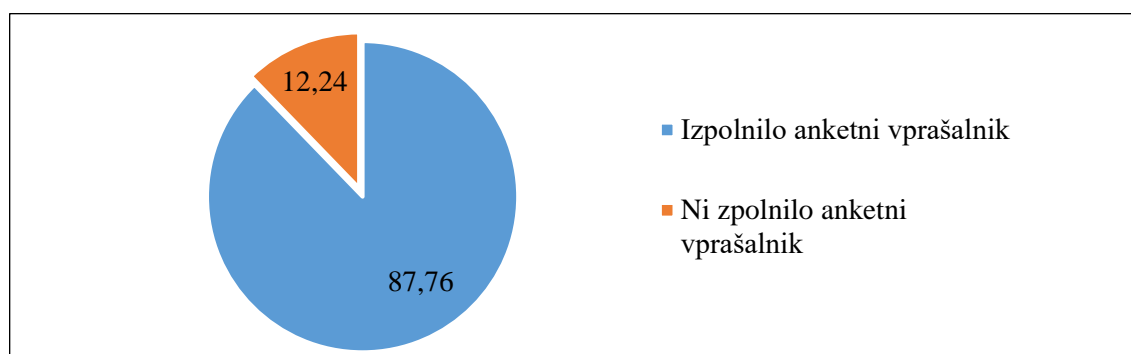
Pri kvantitativnem delu raziskave sem z metodo anketiranja brez udeležbe anketarja zbrala primarne podatke. Kot metodo pridobivanja podatkov sem uporabila klasično interno pošto. Pripravila sem anketne vprašalnike s prazno pisemsko ovojnico, dodala dopis z namenom anketiranja ter zagotavljanjem anonimnosti pri anketiranju. Prav tako sem pred izvedbo raziskave pridobila soglasje vodstva izbranega podjetja. Pred začetkom anketiranja sem anketni vprašalnik preizkusila na vzorcu štirih oseb zaradi ugotovitve, če obstajajo nejasnosti pri zastavljenih vprašanjih. Ker teh nejasnosti ni bilo, sem anketni vprašalnik pustila nespremenjen.

Anketne vprašalnike sem po končanem anketiranju računalniško obdelala. Podatke sem vnesla v statistični program SPSS 23.0 ter izvedla osnovno statistično analizo (frekvence, % frekvenc, povprečje, standardni odklon) ter preizkus dvojic (angl. *Paired Samples T-test*), podatke pa sem v nadaljevanju predstavila z grafikoni in preglednicami.

**Predstavitev vzorca.** V raziskavo sem vključila populacijo zaposlenih izbranega podjetja iz oddelka prodaje (angl. *sales*). V izbranem podjetju je 125 zaposlenih. V oddelku prodaje je trenutno 49 zaposlenih. Ker sem avtorica tega raziskovalnega dela v raziskavi nisem sodelovala. Prejela sem 43 ustrezno izpolnjenih vprašalnikov. Odzivnost v raziskavi je bila 78,76 %. Na Sliki 3 je prikazana odzivnostna stopnja (angl. *response rate*).

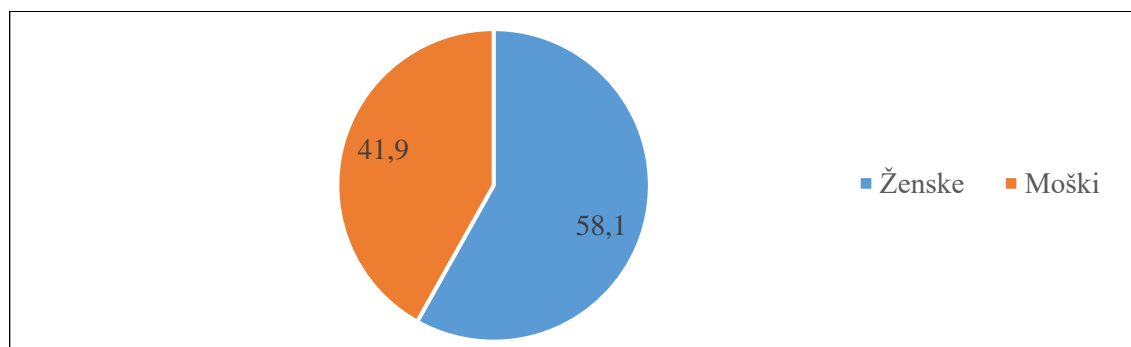


Slika 3: Odzivnostna stopnja v kvantitativni raziskavi v % (n=43)



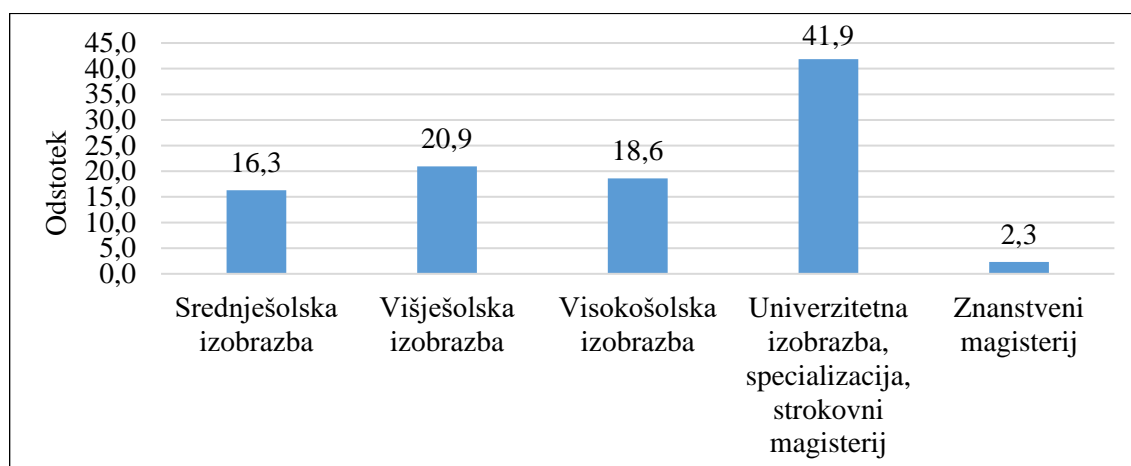
Na Sliki 4 je prikazana spolna struktura anketirancev. Ženske so izpolnile 25 vprašalnikov (58,1 %), moški 18 vprašalnikov (41,9 %).

Slika 4: Struktura anketirancev glede na spol v % (n=43)



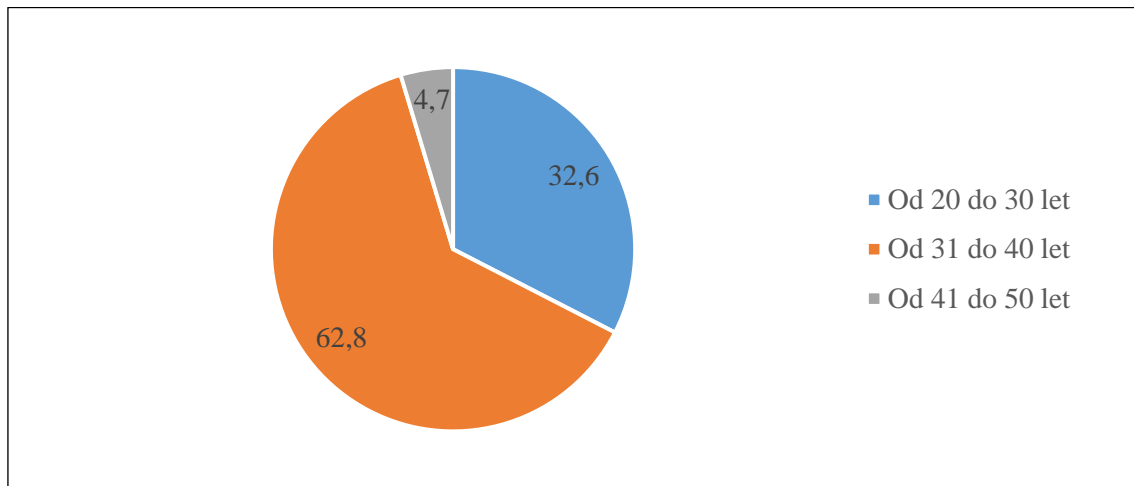
Na Sliki 5 je prikazana dosežena izobrazba anketirancev. Največ anketnih vprašalnikov so izpolnili anketirani s končano univerzitetno izobrazbo, specializacijo ali strokovnim magisterijem (18; 41,9 %), najmanj je anketiranih z končanim znanstvenim magisterijem (1; 2,3 %). Med anketiranimi ni oseb z doktoratom.

Slika 5: Izobrazbena struktura anketiranih v % (n=43)



Vprašanje o starosti anketirancev je bilo odprto, anketiranci so sami vpisali svojo starost. Glede na njihove navedbe sem anketirance uvrstila v tri starostne skupine, prikazane na sliki 6. Minimalna starost anketirancev je 27 let, maksimalna 43 let, povprečna starost je 33,2 let.

*Slika 6: Starostna struktura anketiranih v % (n=43)*



**Predstavitev vprašalnika.** Kot metodo zbiranja podatkov sem uporabila anketni vprašalnik (Priloga 1), ki je bil sestavljen iz štirih glavnih delov, in sicer prvi del anketnega vprašalnika je zajemal zaprto vprašanje s 16 trditvami s področja motivacijskih dejavnikov. Drugi del je zajemal 3 vprašanja s področja sistema nagrajevanja podjetja. Pri prvem zaprtem vprašanju s 7 trditvami so anketirani ocenjevali prejšnji in sedanji sistem nagrajevanja v podjetju. Pri drugem zaprtem vprašanju s 7 trditvami so anketiranci podali oceno, kaj jih pri nagrajevanju za uspešno delo najbolj motivira. Tretje vprašanje je bilo odprtega tipa, anketiranci so morali vpisovati lastno mnenje glede njihovih reakcij ob spremembi plačnega sistema. Tretji del vprašalnika je bil sestavljen iz zaprtega vprašanja z 10 trditvami s področja zadovoljstva pri delu pred in po uvedbi novega plačnega sistema. Zadnji (četrti) del vprašalnika je bil sestavljen iz demografskih vprašanj, in sicer glede spola, starosti in stopnje dosežene izobrazbe.

### **3.4 Rezultati kvantitativnega dela raziskave**

V nadaljevanju magistrskega dela podajam opis rezultatov empiričnega dela študije primera uvajanja sprememb plačnega sistema v izbranem podjetju. Rezultate kvantitativnega dela študije predstavim vodstvu podjetja in na podlagi raziskave podam tudi priporočila.

### 3.4.1 Dejavniki motivacije

Prvo vprašanje se je glasilo: Kateri od naštetih dejavnikov vas pri delu motivirajo k uspešnejšemu opravljanju vašega dela?

Anketirani so svojo oceno motivacije ustrezno označili na Likertovi lestvici od 1 (me sploh ne motivira) do 5 (me zelo motivira).

Tabela 4 prikazuje izbrane motivacijske dejavnike, ki prispevajo k uspešnosti opravljenega dela. Anketirane pri delu najbolj motivira primeren zaslužek (povprečje = 4,56; standardni odklon = 0,77), sledi fleksibilnost delovnega časa (povprečje = 4,49; standardni odklon=0,67), možnost napredovanja (povprečje = 4,49; standardni odklon = 0,88), zanimivo delo (povprečje = 4,47; standardni odklon = 0,91) in dobri odnosi s sodelavci (povprečje = 4,47; standardni odklon = 0,70), najmanj pa anketirane pri delu motivira obseg dela (povprečje=3,21; standardni odklon = 0,83). Ostali podatki so razvidni v Tabeli 3.

*Tabela 4: Dejavniki motivacije (n=43)*

Dejavniki motivacije	Povprečje	Standardni odklon
Primeren zaslužek (plača in druge materialne ugodnosti)	4,56	0,77
Fleksibilnost delovnega časa	4,49	0,67
Možnost napredovanja	4,49	0,88
Zanimivo delo	4,47	0,91
Dobri odnosi s sodelavci	4,47	0,70
Možnost lastne organizacije dela	4,44	0,73
Stalnost in varnost zaposlitve	4,37	0,85
Samostojnost pri delu	4,37	0,82
Dobri odnosi z nadrejenimi	4,35	0,90
Pohvale in priznanje za dobro opravljeno delo	4,30	1,01
Organizacijska klima	4,23	0,78
Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	4,05	1,02
Ugled in status delovnega mesta	4,02	1,10
Dobri delovni pogoji, kot so delovni prostor, oprema ipd.	3,98	0,71
Redno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti	3,70	1,04
Obseg dela	3,21	0,83

### 3.4.2 Sistem nagrajevanja v podjetju

Drugo vprašanje se je glasilo: Prosim ocenite prejšnji in sedanji sistem nagrajevanja v podjetju.

Anketirani so svojo oceno strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja v podjetju, ponovno podali na Likertovi lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5

(popolnoma se strinjam). Anketirani so najprej ocenjevali prejšnji sistem nagrajevanja v izbranem podjetju, nato pa še sedanji sistem.

Anketirani so se v povprečju najbolj strinjali, da je bil prejšnji sistem nagrajevanja dobro zasnovan (povprečje = 3,56; standardni odklon = 1,03), nato jasen in razumljiv (povprečje = 3,53; standardni odklon = 1,10) ter objektiven (povprečje = 3,42; standardni odklon = 0,82) itd. Anketirani so se v povprečju najmanj strinjali, da je prejšnji sistem nagrajevanja vseboval finančne in nefinančne oblike nagrajevanja (povprečje = 2,79; standardni odklon = 1,21). Ostali podatki so razvidni v Tabeli 5.

*Tabela 5: Prejšnji sistem nagrajevanja (n=43)*

<b>Prejšnji sistem nagrajevanja</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
Sistem nagrajevanja je dobro zasnovan	3,56	1,03
Sistem nagrajevanja je jasen in razumljiv	3,53	1,10
Sistem nagrajevanja je objektiven	3,42	0,82
Sistem nagrajevanja je oblikovan na način, da so naše naloge, cilji in nagrade natančno opredeljene	3,37	1,00
Sistem nagrajevanja je pravičen do vseh zaposlenih v prodaji	2,95	1,11
Sistem nagrajevanja mi omogoča osebni razvoj	2,88	1,16
Sistem nagrajevanja vsebuje finančne in nefinančne oblike nagrajevanja	2,79	1,21

Anketirani so se v povprečju najbolj strinjali, da je sedanji sistem nagrajevanja objektiven (povprečje = 2,74; standardni odklon = 1,09) in oblikovan na način, da so naloge, cilji in nagrade natančno opredeljene (povprečje = 2,74; standardni odklon = 1,05), da je dobro zasnovan (povprečje = 2,70; standardni odklon=1,10) itd. Anketirani so se v povprečju najmanj strinjali, da sedanji sistem nagrajevanja omogoča osebni razvoj (povprečje = 2,28; standardni odklon = 1,05). Ostali podatki so razvidni v Tabeli 6.

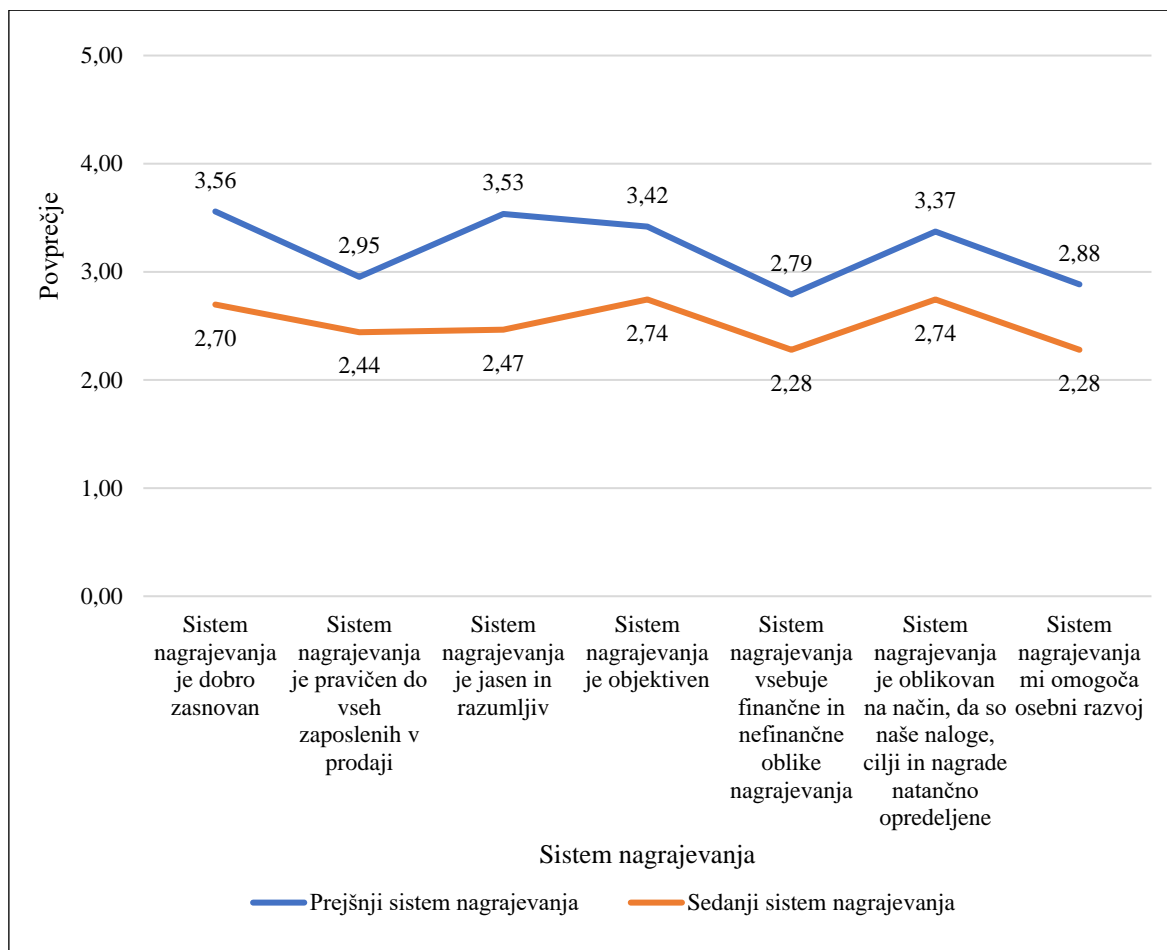
*Tabela 6: Sedanji sistem nagrajevanja (n=43)*

<b>Sedanji sistem nagrajevanja</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
Sistem nagrajevanja je objektiven	2,74	1,09
Sistem nagrajevanja je oblikovan na način, da so naše naloge, cilji in nagrade natančno opredeljene	2,74	1,05
Sistem nagrajevanja je dobro zasnovan	2,70	1,10
Sistem nagrajevanja je jasen in razumljiv	2,47	1,20
Sistem nagrajevanja je pravičen do vseh zaposlenih v prodaji	2,44	1,10
Sistem nagrajevanja vsebuje finančne in nefinančne oblike nagrajevanja	2,28	1,16
Sistem nagrajevanja mi omogoča osebni razvoj	2,28	1,05

Razlike med povprečnimi ocenami strinjanja med posameznimi trditvami, ki se nanašajo na prejšnji in sedanji sistem nagrajevanja v izbranem podjetju, je prikazan na Sliki 7.

Razvidno je, da so anketirani v povprečju sedanji sistem nagrajevanja v izbranem podjetju ocenili slabše kot prejšnji sistem nagrajevanja.

Slika 7: Razlike v zaznavanju prejšnjega in sedanjega sistema nagrajevanja (n=43)



V nadaljevanju sem s preizkusom dvojic (angl. *Paired Samples T-test*) preverjala, ali so te razlike statistično značilne. Prag statistične značilnosti sem postavila na  $p < 0,05$ . Iz Tabele 6 je razvidno, da so vse razlike med trditvami, ki se nanašajo na prejšnji in sedanji sistem nagrajevanja v izbranem podjetju, statistično značilne (Sedanji  $\bar{x}_n < \text{Prejšnji } \bar{x}_n$ ;  $p < 0,05$ ), največja statistično značilna razlika je med jasnostjo in razumljivostjo prejšnjega in sedanjega sistema nagrajevanja (razlika povprečja = 1,07;  $p = 0,000$ ), najmanjša statistično značilna razlika je pri finančnih in nefinančnih oblikah nagrajevanja (razlika povprečja = 0,51;  $p = 0,009$ ) in trditvi o pravičnosti nagrajevanja do vseh zaposlenih v prodaji (razlika povprečja = 0,51;  $p = 0,040$ ). Ker je razlika povprečja pri vseh trditvah pozitivna (razlika  $\bar{x}_n = \text{Prejšnji } \bar{x}_n - \text{Sedanji } \bar{x}_n$ ), to pomeni, da so anketirani v povprečju sedanji sistem nagrajevanja v izbranem podjetju statistično značilno ocenili slabše kot prejšnji sistem nagrajevanja. Ugotavljam tudi, da so vse povprečne ocene ocenjevanja sedanjega sistema nagrajevanja v izbranem podjetju  $< 3,0$ , kar pomeni, da so zaposleni manj zadovoljni kakor so bili pred spremembo.

Tabela 7: Sistem nagrajevanja nekoč in danes ter prikaz rezultatov preizkusa (n=43)

	Sistem nagrajevanja	Povprečje	Razlika povprečja	p (2- stranski)
Par 1	Prejšnji/ Sistem nagrajevanja je dobro zasnovan	3,56	0,86	0,002
	Sedanji/ Sistem nagrajevanja je dobro zasnovan	2,70		
Par 2	Prejšnji/ Sistem nagrajevanja je pravičen do vseh zaposlenih v prodaji	2,95	0,51	0,040
	Sedanji / Sistem nagrajevanja je pravičen do vseh zaposlenih v prodaji	2,44		
Par 3	Prejšnji/ Sistem nagrajevanja je jasen in razumljiv	3,53	1,07	0,000
	Sedanji / Sistem nagrajevanja je jasen in razumljiv	2,47		
Par 4	Prejšnji/ Sistem nagrajevanja je objektiven	3,42	0,67	0,003
	Sedanji / Sistem nagrajevanja je objektiven	2,74		
Par 5	Prejšnji/ Sistem nagrajevanja vsebuje finančne in nefinančne oblike nagrajevanja	2,79	0,51	0,009
	Sedanji / Sistem nagrajevanja vsebuje finančne in nefinančne oblike nagrajevanja	2,28		
Par 6	Prejšnji/ Sistem nagrajevanja je oblikovan na način, da so naše naloge, cilji in nagrade natančno opredeljene	3,37	0,63	0,009
	Sedanji / Sistem nagrajevanja je oblikovan na način, da so naše naloge, cilji in nagrade natančno opredeljene	2,74		
Par 7	Prejšnji/ Sistem nagrajevanja mi omogoča osebni razvoj	2,88	0,60	0,009
	Sedanji / Sistem nagrajevanja mi omogoča osebni razvoj	2,28		

Tretje vprašanje se je glasilo: Prosim ocenite posamezne trditve, ki so povezane s sistemom nagrajevanja v podjetju.

Anketirani so stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami ocenili na Likertovi lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Anketirani so se v povprečju najbolj strinjali s trditvijo »Finančne nagrade me najbolj motivirajo« (povprečje = 4,07; standardni odklon = 0,96), nato z trditvijo »Prisegam na kombinacijo finančnih in nefinančnih nagrad« (povprečje = 3,63; standardni odklon = 1,16) ter »Ugled med sodelavci me bolj motivira kot ostale nefinančne nagrade« (povprečje = 2,67; standardni odklon = 0,97), najmanj pa s trditvijo »Pohvala vodstva me bolj motivira kot finančne nagrade« (povprečje = 2,42; standardni odklon = 1,05). Ostali podatki so razvidni v Tabeli 8.

Tabela 8: Sistem nagrajevanja in s tem povezane trditve (n=43)

	Povprečje	Standardni odklon
Finančne nagrade me najbolj motivirajo	4,07	0,96
Prisegam na kombinacijo finančnih in nefinančnih nagrad	3,63	1,16
Ugled med sodelavci me bolj motivira kot ostale nefinančne nagrade	2,67	0,97
Pohvala vodstva me bolj motivira kot ostale nefinančne nagrade	2,65	1,04
Nefinančne nagrade me najbolj motivirajo	2,60	1,03
Ugled med sodelavci me bolj motivira kot finančne nagrade	2,47	0,96
Pohvala vodstva me bolj motivira kot finančne nagrade	2,42	1,05

Četrto vprašanje (odprto vprašanje) se je glasilo: Kako ste reagirali, ko se je v vašem podjetju spremenil sistem nagrajevanja?

Na to vprašanje je odgovorilo dvaintrideset anketiranih. Njihove reakcije so bile sledeče: Nestrinjanje z novim plačnim sistemom, ker je nerazumljiv in netransparenten (13 anketiranih). Presenečeni zaradi nejasne obrazložitve vzrokov sprememb plačnega sistema (10 anketiranih). Nezaupljivo nad novim plačnim sistemom (5 anketiranih). Razočaranje, strah in občutek izigranosti (4 anketirani).

Analiza odprtega vprašanja raziskave prikazuje, da se večina anketiranih ne strinja z novim plačnim sistemom, ker je nerazumljiv in netransparenten, ostali anketirani so bili presenečeni, nezaupljivi, bili so razočarani in počutili so se izigrane.

### 3.4.3 Zadovoljstvo pri delu

Peto vprašanje se je glasilo: Prosim ocenite vidik svojega zadovoljstva pri delu pred in po uvedbi novega sistema nagrajevanja v vašem podjetju.

Anketirani so svojo oceno zadovoljstva v izbranem podjetju podali na Likertovi lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen). Anketirani so najprej podali oceno zadovoljstva pred uvedbo novega sistema nagrajevanja, nato so podali oceno zadovoljstva po uvedbi novega sistema nagrajevanja v izbranem podjetju.

Iz Tabele 8 je razvidno, da so bili anketirani pred uvedbo novega sistema nagrajevanja v povprečju najbolj zadovoljni z delovnim časom (povprečje = 2,67; standardni odklon = 0,97), nato z neposredno nadrejenim (povprečje = 3,86; standardni odklon=0,91), s sodelavci (povprečje = 3,81; standardni odklon = 0,85), stalnostjo zaposlitve (povprečje = 3,74; standardni odklon = 1,03) in delovnimi pogoji (povprečje = 3,58; standardni odklon = 0,82), najmanj pa z možnostmi za napredovanje (povprečje = 2,79; standardni odklon = 0,99). Ostali podatki so razvidni v Tabeli 9.

*Tabela 9: Prenova nagrajevalnega sistema in ocena zadovoljstva pred uvedbo (n=43)*

	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
Zadovoljstvo z delovnim časom	4,09	0,81
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	3,86	0,91
Zadovoljstvo s sodelavci	3,81	0,85
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	3,74	1,03
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	3,58	0,82
Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	3,53	0,88
Zadovoljstvo s plačo	3,53	0,77
Zadovoljstvo z vsebino dela	3,51	0,86
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	3,12	1,05
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	2,79	0,99

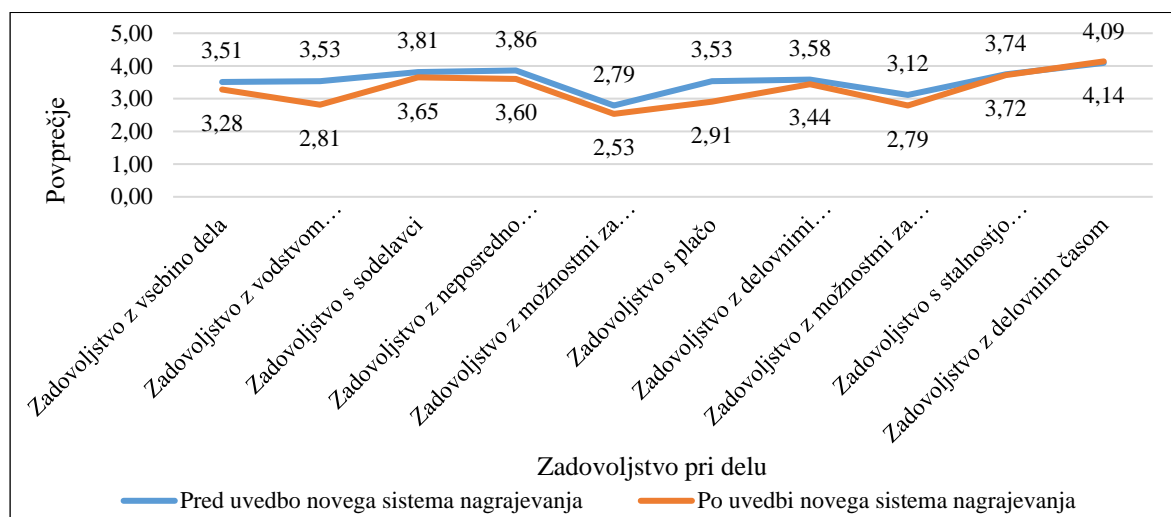
Iz Tabele 10 je razvidno, da so bili anketirani po uvedbi novega sistema nagrajevanja v povprečju najbolj zadovoljni z delovnim časom (povprečje = 4,14; standardni odklon = 0,80), nato s stalnostjo zaposlitve (povprečje = 3,72; standardni odklon = 1,18), s sodelavci (povprečje = 3,65; standardni odklon = 0,92), neposredno nadrejenim (povprečje = 3,60; standardni odklon = 1,07) in delovnimi pogoji (povprečje = 3,44; standardni odklon = 0,85), najmanj pa z možnostmi za napredovanje (povprečje = 2,53; standardni odklon = 1,10). Ostali podatki so razvidni v Tabeli 10.

Tabela 10: Prenova nagrajevalnega sistema in ocena zadovoljstva po uvedbi (n=43)

	Povprečje	Standardni odklon
Zadovoljstvo z delovnim časom	4,14	0,80
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	3,72	1,18
Zadovoljstvo s sodelavci	3,65	0,92
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	3,60	1,07
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	3,44	0,85
Zadovoljstvo z vsebino dela	3,28	0,91
Zadovoljstvo s plačo	2,91	0,97
Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	2,81	1,10
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	2,79	1,06
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	2,53	1,10

Razlike med povprečnimi ocenami zadovoljstva pri delu pred in po uvedbi novega sistema nagrajevanja prikazujem v Sliki 8. Razvidno je, da je ocena zadovoljstva pri delu po uvedbi novega sistema nagrajevanja nižja pri dveh dejavnikih zadovoljstva (zadovoljstvo z vodstvom podjetja; zadovoljstvo s plačo), kot je bila ocena zadovoljstva pred uvedbo novega sistema nagrajevanja. Razvidno je tudi, da so pri ostalih dejavnikih zadovoljstva pri delu te razlike minimalne ali pa jih skoraj ni.

Slika 8: Razlike z zadovoljstvom pri delu pred in po uvedbi novega sistema nagrajevanja (n=43)





V nadaljevanju sem s preizkusom dvojic (angl. *Paired Samples T-test*) preverjala, ali so te razlike statistično značilne. Prag statistične značilnosti sem postavila na  $p < 0,05$ .

Iz Tabele 11 izhaja, da so razlike med dejavniki zadovoljstva pri delu v izbranem podjetju statistično značilne pri dveh dejavnikih zadovoljstva pri delu, in sicer pri dejavniku zadovoljstva z vodstvom podjetja (razlika povprečja = 0,72;  $p = 0,001$ ) in dejavniku zadovoljstva s plačo (razlika povprečja=0,63;  $p = 0,004$ ). Ker je razlika povprečja pri teh dveh dejavnikih pozitivna (razlika  $\bar{x}_n = \text{Pred } \bar{x}_n - \text{Po } \bar{x}_n$ ), to pomeni, da so anketirani v povprečju sedaj, to je po uvedbi novega plačnega sistema statistično značilno manj zadovoljni z vodstvom podjetja in z plačo. Pri ostalih dejavnikih zadovoljstva pri delu ni statistično značilnih razlik ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da po uvedbi novega plačnega sistema ni ugotovljenih razlik v zadovoljstvu kot pred uvedbo novega plačnega sistema z vsebino dela, sodelavci, neposredno nadrejenim, možnostmi za napredovanje, delovnimi pogoji (oprema, prostori), možnostmi za izobraževanje, stalnostjo zaposlitve in delovnim časom.

Ugotavljam tudi, da so vse povprečne ocene dejavnikov zadovoljstva pri delu, tako pred kot po uvedbi novega sistema nagrajevanja, v izbranem podjetju  $< 4,0$  razen pri povprečni oceni zadovoljstva z delovnim časom, kjer je sta obe povprečni oceni večji od 4,0.

*Tabela 11: Zadovoljstvo pri delu pred in po prenovi nagrajevalnega sistema ter prikaz rezultatov preizkusa dvojic (n=43)*

	<b>Sistem nagrajevanja</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Razlika povprečja</b>	<b>p (2- stranski)</b>
Par 1	Pred/ Zadovoljstvo z vsebino dela	3,51	0,23	0,208
	Po/ Zadovoljstvo z vsebino dela	3,28		
Par 2	Pred / Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	3,53	0,72	0,001
	Po / Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	2,81		
Par 3	Pred / Zadovoljstvo s sodelavci	3,81	0,16	0,241
	Po / Zadovoljstvo s sodelavci	3,65		
Par 4	Pred / Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	3,86	0,26	0,125
	Po / Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	3,60		
Par 5	Pred / Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	2,79	0,26	0,132
	Po / Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	2,53		
Par 6	Pred / Zadovoljstvo s plačo	3,53	0,63	0,004
	Po / Zadovoljstvo s plačo	2,91		
Par 7	Pred / Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	3,58	0,14	0,204
	Po / Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	3,44		
Par 8	Pred / Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	3,12	0,33	0,080
	Po / Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	2,79		
Par 9	Pred / Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	3,74	0,02	0,917
	Po / Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	3,72		
Par 10	Pred / Zadovoljstvo z delovnim časom	4,09	-0,05	0,570
	Po / Zadovoljstvo z delovnim časom	4,14		

### 3.5 Metodologija kvalitativnega dela raziskave

Po analizi kvantitativnega dela, sem skladno s preučevano teorijo, oblikovala vsebino intervjuja (Priloga 2). Intervju vodstva sem kot avtorica magistrskega dela izvajala sama in brez pomoči. Za kvalitativno raziskovanje sem se odločila, ker mi je omogočalo natančnejšo opredelitev obravnavanih tem, pridobivanje novih idej ter dopolnjevanje, potrjevanje in razlago kvantitativne analize. Za namen kvalitativnega dela raziskave sem pridobila podatke z pomočjo intervjuja. Pred izvedbo intervjuja sem vodstvu podjetja najprej predstavila kakšen je namen intervjuja in s tem pridobila privolitev v intervju. Intervju sem izvajala s napravo za snemanje. Snemanje intervjuja mi je omogočalo zvočni zapis na podlagi katerega sem opravila transkripcijo. Tudi Gračnerjeva (2014, str. 130) se strinja, da zvočni zapis pomeni bistveno bolj natančno zbiranje podatkov.

#### *Polstrukturiran intervju*

Metodo polstrukturiranega intervjuja sem izbrala, ker je primerna za izvedbo raziskave, ko je treba posameznika vprašati o naravi določenega procesa in imeti možnost postavljanja dodatnih vprašanj, ki se porajajo tekom intervjuja.

Za izvedbo intervjuja sem si pripravila opomnik (Priloga 2), ki mi je nudil oporne točke. Skozi celoten intervju sem skušala obdržati rdečo nit in logično povezovati vprašanja. Strukturiran intervju je sestavljen iz sklopa vprašanj, ki so skrbno napisana in sestavljena z namenom vodenja vsakega sodelujočega skozi enake tematike in postavljanjem enakih vprašanj (Patton, 1987, str. 112).

Churchill in Iacobucci (2005, str. 285) menita, da je za polstrukturiran globinski intervju značilno, da je namen raziskave jasen, odgovori na vprašanja pa odprti in prosto tekoči. Že začetno vprašanje je jasno, z njim poskuša izpraševalec spodbuditi prosto govorjenje o predmetu. Udeleženec odgovarja na vprašanje, ki jih postavlja raziskovalec, obenem pa njegovi odgovori določajo smer intervjuja. Vrstni red in oblikovanje vprašanj se spreminja od intervjuja do intervjuja, kar pomeni, da se pri posameznih intervjujih spreminja tudi vsebina.

Intervju je ena izmed najmočnejših metod v kvalitativnih raziskavah. Cohen, Manion in Morrison (2007) opredeljujejo intervju kot fleksibilno orodje za zbiranje podatkov, pri katerih se omogoča uporaba različnih senzoričnih dejavnikov: verbalnih, neverbalnih, govornih in slušnih. Za razliko od navadnega pogovora ima intervju specifičen namen, ki temelji na vprašanjih, ki jih postavlja izpraševalec.

Intervju sem izvedla z dvema vodstvenima osebama, ki ju bom v nadaljevanju opisala kot oseba A (direktorica prodaje) in oseba B (finančni direktor). Z osebo A sem intervju izvedla 28.03.2017. Intervju je potekal v pisarni osebe A. Intervju sem z dovoljenjem

osebe A snemala. Intervju je trajal 45 minut. Z osebo B sem opravila intervjuja 10.04.2017. Intervju je potekal v pisarni osebe B. Intervju sem z dovoljenjem osebe B snemala. Intervju je trajal 50 minut.

Za namene analize sem pripravila transkripte obeh intervjujev, osebe A in B. Evalvacijo podatkov sem analizirala z utemeljitveno metodo (angl. *grounded theory*). Za še bolj poglobljeno razumevanje obravnavanega problema sem uporabila interno dokumentacijo izbranega podjetja.

### **3.6 Rezultati kvalitativnega dela raziskave**

V tej točki predstavim rezultate kvalitativnega dela raziskave. Predstavim analizo intervjuja vodstva po tematskih sklopih, ki je namenjena vpogledu vsebine odgovorov dveh respondentov. Na koncu sledi predstavitev odkritij v študiji in kakšen je moj dodaten prispevek k ugotovitvam prejšnjih raziskav.

#### **3.6.1 Glavni motivi in vzroki za spremembo plačnega sistema**

Spremembe plačnega sistema v izbranem podjetju so po mnenju vodstva bila nuja, saj je podjetje iz močno akvizicijskega poslovnega modela »za pridobivanja novih strank na trgu« prešlo v poslovni model »obdržanje strank in z njimi rast«. Ker podjetje na letni ravni ni imelo več rasti na trgu (20–30 odstotkov), so bili prisiljeni spremeniti plačni sistem. Situacija trga in nezmožnost rasti podjetja, kakršna je bila v preteklosti, je prisilila podjetje v spremembe. Vodstvo meni, da je bil prejšnji plačni sistem nevzdržen, ker nagrajevanje zaposlenih ni bilo usklajeno s rastjo prihodkov. Prihodki iz naslova prodaje niso bili usklajeni s stroški dela. Tudi Myres et al. (2012) menijo, da se nekateri od možnih razlogov za spremembe nahajajo izven organizacije v njenem okolju, na drugi strani se nekateri vzroki nahajajo znotraj organizacije same.

#### **3.6.2 Pobude za spremembo plačnega sistema**

Raziskava dokazuje, da je pobuda za spremembo plačnega sistema prišla s prihodom novega finančnega direktorja v podjetju. Novo vodstvo je zahtevalo znižanje stroškov dela in spremembo dolgoletnega načina nagrajevanja zaposlenih. Novi finančni direktor je po uvedbi novega plačnega sistema pridobil sloves tako imenovanega »heroja« in posledično prejel priznanje za znižanje stroškov dela v podjetju. Huczynski (1993) poudarja, da je za lažje razumevanje razlogov za spremembe, ki jih uvajajo novi vodje treba razumeti vpliv njihove prisotnosti na organizacijo. Po enem stališču ima vodja organizacije status »heroja«, pobudnika za spremembo, ki jo hkrati tudi izpelje in na ta način reši organizacijo. Prisotnost novega, karizmatičnega vodje je pogosto razlog za spremembe v organizacijah. Robbins in Judge (2003) zatrjujeta, da novi vodja s svojo karizmo, znanjem in dosežki, v organizacijo prinese nove izkušnje in nov pogled na to, kako bi se moralo v organizaciji

delati. Na ta način tudi pri ostalih zaposlenih spodbudi željo po spremembi. Na ta način tudi ustvarja vizijo ter uspešno povezuje doseganje ciljev z boljšo prihodnostjo organizacije. Skladno z navedbami Myresa et al. (2012) močna karizma ni nujno pogoj, da novi vodja pripelje do sprememb. Študije so namreč pokazale, da je povod za spremembe lahko že prihod novega človeka na vodstveni položaj v organizaciji, saj se na ta način celotni organizaciji odda sporočilo, da obstoji velika verjetnost spremembe. Novi vodja lahko povzroči spremembo že samo zaradi novih pogledov in drugačne interpretacije zunanjih dejavnikov in trendov v okolju. Na ta način bodo izkušnje novega vodje lahko privedle do odkritja potrebe po spremembi in drugačnih strateških odločitvah. Navzlic temu pa obstaja nevarnost, da bodo novi vodje v takih situacijah smatrali, da morajo začeti z uvajanjem sprememb zgolj zaradi tega, ker je tako napisano v njihovih pogodbah, ali ker tako ostali od njih pričakujejo ali pa celo zaradi potrebe lastnega ega in želje, da v organizaciji pustijo svojo sled. Slednje navedeni so napačni razlogi za spremembe, saj je potrebno, da si novi vodje vzamejo čas, da organizacijo spoznajo in jo razumejo.

### **3.6.3 Uspešnost uvajanja sprememb**

Vodstvo podjetja je zadovoljno z uvedbo spremembe, prav tako z doseženimi rezultati. Rezultati spremembe so skladni s njihovimi pričakovanji in sicer normalizacija in kontrola stroškov plač glede na rast prihodkov v podjetju. Vodstvo meni, da je bil prejšnji plačni sistem prilagojen rasti na trgu in osvajanju novih strank, medtem ko je nov plačni sistem prilagojen ohranitvi tržnega deleža. Obdobje uvajanja spremembe je čas velike negotovosti in turbulentnosti, zato je obvladovanje procesa uvajanja sprememb tisto, kar organizaciji omogoči uspeh (Kotter & Cohen, 2002). Neobvladovanje procesa uvajanja spremembe ima lahko velike negativne posledice za organizacijo, saj stane veliko denarja in povzroči veliko bolečine. Zelo uspešne organizacije vedo, kako premagati »protitelesa«, ki zavračajo novosti ter znajo zagrabit priložnosti in se izogniti nevarnostim. Za velik uspeh so pač potrebne velike spremembe, nenehne postopne spremembe namreč ne zadoščajo.

Če apliciram te ugotovitve na izbrano podjetje, je moč ugotoviti, da kljub temu, da je izbrano analizirano podjetje velik poslovni sistem, vodstvo ni znalo preprečiti oziroma zmanjšati upora zaposlenih in premagati t.i. protiteles, ki zavračajo novosti oziroma spremembe.

### **3.6.4 Reakcije zaposlenih na spremembo plačnega sistema**

Vodstvo je mnenja, da je reakcija zaposlenih na začetku bila pretirana. Spremembe, v kolikor niso jasno vidne, so za zaposlene vedno negativne in slabo sprejete. Vodstvo meni, da so zaposleni bili zadržani zaradi strahu pred neznanim, saj niso vedeli, kako se bo to odražalo v praksi. Vodstvo je naletelo na odpor in slabo voljo zaposlenih, saj nov plačni sistem ne nagraduje več posameznika kot prejšnji plačni sistem. Vodstvo je prepričano, da

so po določenem času zaposleni sprejeli nov plačni sistem, ker so se z njim morali sprijazniti.

Raziskava prikazuje (anketni vprašalnik), da se večina zaposlenih ne strinja z novim plačnim sistemom, ker je nerazumljiv in netransparenten. Zaposleni so bili presenečeni nad spremembo plačnega sistema, zaradi nejasne obrazložitve vzrokov za uvedbo spremembe. Bili so nezaupljivi, razočarani in izigrani. Razvidno je tudi, da je ocena zadovoljstva pri delu, po uvedbi novega sistema nagrajevanja, nižja pri dveh dejavnikih (zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo z vodstvom), kot je bila ocena zadovoljstva pred uvedbo novega sistema nagrajevanja.

### **3.6.5 Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih ob spremembi plačnega sistema**

Po mnenju vodstva je sprememba plačnega sistema le kratkoročno vplivala na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Dolgoročno ne opažajo negativnih vplivov pri motivaciji zaradi uvedenih sprememb. Tudi vodstvo je mnenja, da je dobro in pošteno plačilo zelo pomembno za motivacijo pri delu. Respondenta menita, da sta poleg dobre plače, zelo pomembna dejavnika za motivacijo tudi organizacijska klima in dobri odnosi med sodelavci. Pozitivna organizacijska klima poveča motivacija med zaposlenimi, poveča pa se tudi verjetnost, da si bodo zaposleni še bolj prizadevali, da bo delo, ki ga opravljajo, odlično narejeno. Klima torej vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih, je niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih posredno ali neposredno s strani tistih ljudi, ki delajo v tem okolju (Minwir, 1992, str. 30; Neal, West, & Patterson, 2005, str. 496).

Raziskava je pokazala, da so zaposleni manj motivirani in zadovoljni s sedanjim sistemom nagrajevanja. Nov sistem nagrajevanja ni stimulativen kakor prejšnji, obenem povzroča pritisk po zagotovitvi doseganja ciljev organizacije in ne več ciljev posameznika. Zaposleni so z uvedbo novega plačnega sistema manj zadovoljni z vodstvom in plačo. Ugotovila sem (anketni vprašalnik), da zaposlene pri delu najbolj motivira primeren zaslužek (plača in druge materialne ugodnosti), vendar so zaposleni po uvedbi novega plačnega sistema statistično značilno manj zadovoljni s plačo (povprečje=2,91<3,0). Drugi najpomembnejši motivacijski dejavnik za zaposlene je fleksibilnost delovnega časa in možnost napredovanja. Dobre odnose med sodelavci ocenjujejo na petem mestu, organizacijsko klimo na enajstem mestu od šestnajstih motivacijskih dejavnikov. Za razliko od vodstva, ki uvršča organizacijsko klimo na drugo mesto, dobre odnose med sodelavci na tretje mesto med motivacijske dejavnike. Ugotavljam tudi, da so vse povprečne ocene ocenjevanja sedanjega sistema nagrajevanja v izbranem podjetju <3,0, kar kaže na nizko zadovoljstvo v podjetju. Visoko motivirani in zadovoljni zaposleni predstavljajo kapital podjetja. Podjetja, ki se tega zavedajo, so konkurenčna in bolj uspešna trgu. Miglič, Vukovič, Ovsenik in Černetič (2006, str. 79) prav tako ugotavljajo, da ima denar zapleteno vlogo pri motiviranju zaposlenih. Ni edini faktor motiviranja, vendar nekateri raziskovalci ugotavljajo, da je najpomembnejši.

### 3.6.6 Komunikacija ob spreminjanju plačnega sistema

Vodstvo podjetja se zaveda in meni, da bi morali izboljšati komunikacijo na vseh ravneh v podjetju (iz vrha navzdol in obratno) ter izbrati primeren čas za predstavitev sprememb. Vodstvo meni, da bi priprava zaposlenih na spremembe bistveno izboljšala in omogočila hitrejši in lažji proces uvajanja sprememb. Z zaposlenimi bi morali vzpostaviti jasno, odprto in transparentno komunikacijo ter jim iskreno predstaviti namen in cilj teh sprememb, da bi jih zaposleni lažje sprejeli. S tem bi si pridobili večje zaupanje, pripadnost in lojalnost zaposlenih.

Iz raziskave (anketni vprašalnik) je razvidno, da je bila komunikacija vodstva nejasna, netransparentna in nepravočasna. Zaposleni niso bili pravočasno obveščeni, da se jim bo spremenil sistem nagrajevanja. Komunikacija z zaposlenimi je potekala le enosmerno (iz vrha navzdol). Tako zaposleni niso imeli možnosti dvosmerne komunikacije in podajanja predlogov glede na uvedene spremembe. Jorgensen et al. (2009, str. 43) so v IBM-ovi raziskavi prišli do enakih zaključkov, da je vključevanje in sodelovanje zaposlenih pri uvajanju sprememb ter dvosmerna komunikacija močan dejavnik uspeha: 72 odstotkov anketiranih verjame, da je udeležba zaposlenih ključnega pomena, 70 odstotkov jih meni, da je iskrena in pravočasna komunikacija zelo pomembna za uspešno uvajanje sprememb. Z boljšo komunikacijo in udeležbo zaposlenih, se sprememba zgodi skozi njih in ne samo za njih.

Izbrano podjetje je ciljno usmerjeno v rezultate. Vsako leto zaposlenim zvišujejo prodajne cilje z namenom povečanja prihodkov in dobička podjetja. Vodstvo ima nadzor nad končnimi rezultati, ne pa nad tem, kako bodo zaposleni prišli do teh rezultatov. V podjetju so pomembni zaposleni, ki dosegajo dobre rezultate. V kolikor zaposleni ne dosegajo več mesecev pričakovanih rezultatov, jih vodstvo lahko odpusti iz naslova poslovnih razlogov zaradi nedoseganja pričakovanih rezultatov. Kar predstavlja za zaposlene vsakodnevni pritisk in napetosti. Tudi avtorji Besson, Löning in Mendoza (2008, str. 19) v svoji študiji ugotavljajo, da kvote in bonusi med prodajnim osebjem ne predstavljajo toliko stimulativnih in poštenih ciljev, kolikor povzročajo pritiska na njih, v težnji po zagotovitvi skupnih ciljev organizacije. Prodajni managerji se ponavadi sicer zavedajo situacije in vedo, kakšni so realni cilji njihovih zaposlenih, vendar pa se tudi sami znajdejo pod pritiskom lastnikov in so za to prisiljeni postavljati ambiciozne cilje, četudi jih ne prepoznajo kot realne. Medtem, ko naj bi kvote motivirale in spodbujale prodajo, imajo posredno negativen učinek na obnašanje prodajnega osebja do strank, kakor tudi na samo produktivnost. Ko jih zaposleni začno smatrati kot pretežke, nepoštene in nedosegljive, se to odrazi tudi v neprijaznem odnosu do strank (Kishore, Rao, Narasimhan, & John, 2013, str. 447).

V tuji znanstveni literaturi sem zasledila podobne ugotovitve. Küster in Canales (2011, str. 280) svoji raziskavi zaključita z naslednjo ugotovitvijo: Podjetje, ki bo uporabilo sistem

provizije glede na prodajo, naj se bolj osredotoča na nadzor končnih rezultatov, kot pa na nadzor dela. Ne strinjam se z ugotovitvijo avtorja Küster in Canales (2011, str. 280), ki trdita, da prodajno osebje, ki je nagrajeno preko fiksnega dela plače, dosega boljše produktivnost kot tisti, ki so nagrajeni preko sistema, ki je odvisen glede na dosežene rezultate. Po opravljeni konkretni raziskavi v izbranem podjetju lahko trdim, da so bili zaposleni veliko bolj motivirani, bolj uspešni in bolj učinkoviti pred spremembo plačnega sistema. Zaposleni so se še dodatno angažirali in trudili, da bi dosegali zastavljene cilje, ker so vedeli, da bodo primerno in pošteno nagrajeni z variabilnim delom plače, ki je odvisen od njihove uspešnosti, medtem ko z uvedbo novega plačnega sistema temu ni več tako.

Analizirala sem primer, kako prodajni managerji Chung, Steenburgh in Sudhir (2013, str. 24) v svoji študiji trdijo, da kvote in bonusi v preučevanem podjetju služijo kot pomembni cilji za zaposlene, ki dosegajo povprečne rezultate. Kvote in bonusi zaposlene izzovejo, da povečajo svoj trud, da delujejo v vlogi motivatorjev in povečajo vzpodbude. Konkretna raziskava je pokazala, da so bili zaposleni bolj motivirani in zadovoljni pri opravljanju svojega dela (kljub vsakoletnim visoko zastavljenim prodajnim ciljem) pred spremembo sistema nagrajevanja. Kar potrjujejo tudi rezultati v moji raziskavi, da je najmočnejši in najpomembnejši motivacijski dejavnik plača in druge materialne ugodnosti.

Zaradi nepremišljenih potez vodstva in slabe komunikacije pri uvajanju novega sistema nagrajevanja, so posledice občutili vsi zaposleni. Zaradi upada motivacije in nezadovoljstva zaposlenih ima izbrano podjetje posledično slabše rezultate in manjšo rast prihodkov, ki se čutijo še dandanašnji.

### **3.7 Odgovori na raziskovalna vprašanja**

V tej točki podam odgovore na raziskovalna vprašanja, ki sem jih pridobila s pomočjo kvantitativnega in kvalitativnega dela raziskave.

#### **Kaj so bili glavni razlogi in motivi vodstva za spremembo plačnega sistema v izbranem podjetju?**

Glavna razloga in motiva za spremembo plačnega sistema in sistema nagrajevanja v izbranem podjetju sta bila: (1) nezmožnost rasti na trgu in (2) znižanje stroškov dela. Po spremembi plačnega sistema je podjetje kljub temu, da ne more več rasti in povečevati prihodke iz prodaje, še vedno imelo visok dobiček, kakor pred spremembo.

#### **Kakšne so bile reakcije zaposlenih na spremembo plačnega sistema?**

Reakcije zaposlenih na spremembo plačnega sistema so bile nezaupljivost, razočaranje in izigranost. Zaposleni so občutili odpor in strah pred spremembo in so se ji upirali. Bili so

razočarani in se niso strinjali z novim plačnim sistemom, ker je nerazumljiv in netransparenten. Presenečeni so bili zaradi nejasne obrazložitve in nerazumevanja glavnih vzrokov in motivov za spremembo plačnega sistema.

### **Ali je sprememba plačnega sistema vplivala na motivacijo in na zadovoljstvo zaposlenih?**

Sprememba plačnega sistema je vplivala na motivacijo zaposlenih pri delu. To dokazuje kvantitativna in tudi kvalitativna raziskava. Zaposleni so manj motivirani in zadovoljni s sedanjim sistemom nagrajevanja. Z uvedbo novega plačnega sistema so manj zadovoljni z vodstvom in s plačo. Posledično to vpliva na njihove rezultate dela in na njihovo motivacijo. Zaposlene namreč pri delu najbolj motivira primeren zaslužek, plača in druge materialne ugodnosti.

### **3.8 Aplikacija predlogov in priporočil na podlagi izsledkov raziskave**

Na podlagi ugotovitev raziskave in preučene domače in tuje literature s področja managementa sprememb v nadaljevanju podajam predloge in priporočila vodstvu podjetja, ki bodo po mojem prepričanju podjetju pomagala pri uvajanju novih sprememb.

Trenutno so v gospodarstvu razmere vse bolj negotove in zahtevajo od podjetij hitre spremembe - težko je predvideti dogodke za več let vnaprej. V podjetjih je vedno več pritiskov na zaposlene v zvezi s povečevanjem prihodkov, rastjo podjetja ter prilagajanjem spreminjajočim se tržnim razmeram. Navedeno terja novo uveden pristop, ki bo izboljšal uvajanje sprememb v podjetju, obenem pa bodo zaposleni obdržali visoko motivacijo in zadovoljstvo pri svojem delu.

**Uvajanje primerne organizacijske strukture in kulture.** Za uspešno uvajanje sprememb v podjetju sta pomembna dva dejavnika. Organizacijska struktura in organizacijska kultura. Zato vodstvu predlagam, da strukturo podjetja prilagodi tako, da bo spodbujala spremembe, in da bo podjetje grajeno za podporo spremembam. Podjetje mora biti v tesnem stiku s trgom in okoljem, v katerem deluje. Le tako se lahko nenehno spreminja, prilagaja tržnim spremembam in razvija konkurenčne prednosti pred ostalimi tekmeci. Myres et al. (2012) ugotavljajo, da je organizacijska kultura dejavnik, ki nam pomaga razumeti premike v miselnosti, razumevanju in vedenjskih vzorcih, ki jih določena sprememba prinaša. Hkrati je to tudi dejavnik, ki se osredotoča na to, kaj se v organizaciji dejansko dogaja in ne na to, kar bi se moralo dogajati. Obravnava tudi načine, kako lahko neformalni vzorci v organizaciji ovirajo formalne strategije za spremembe. Vodstvu zato predlagam ustrezno nagrajevanje, spodbujanje zaposlenih k skupnemu doseganju ciljev ter vključitev zaposlenih v odločitve, ki pomembno vplivajo na razvoj podjetja. S tem se bodo zaposleni počutili odgovorne in si bodo naredili vtis, da so pripomogli k uspehu podjetja, hkrati pa se jim bo povečala motivacija in zadovoljstvo pri delu.



**Predstavljanje nove vizije podjetja in nujnost uvajanja sprememb.** Nerazumevanje nove vizije podjetja in nujnosti uvedenih sprememb so eden najpomembnejših razlogov, da spremembe niso sprejete in uveljavljene. Pri vodilnih deležnikih je motivacija za spremembo visoka, saj vedo, zakaj se spremembe lotevajo in kaj želijo s tem doseči. Nova vizija podjetja se na poti do nižjih ravni zaposlenih izgubi oziroma se ne prenese v celoti. Zaradi tega zaposleni spremembo vidijo kot nepotrebno, ker je ne razumejo in se ji uprejo. Skozi raziskavo sem ugotovila, da zaposleni spremembe niso razumeli. Vodstvu predlagam, da mora podpirati zaposlene ob uvajanju sprememb, biti jim morajo vzgled, da jim bodo zaposleni sledili in jim zaupali. To pomeni, da bi si morale tudi vodstvo podjetja znižati plače in zmanjšati višino letne nagrade. Tudi druge raziskave potrjujejo, da je podpora vodstva v 92 odstotkih najpomembnejši faktor za uspešno uvajanje sprememb v podjetju (Jorgensen et al., 2009, str. 40).

**Pravočasna in odkrita komunikacija.** Zaposleni so pomembni predstavniki podjetja, zato mora vodstvo zagotoviti, da se bodo identificirali z vrednotami in cilji podjetja. Zaposleni so najboljši glasniki in obenem največji kapital podjetja. S pravočasnim in odkritim komuniciranjem bodo gradili odnose z zaposlenimi. V raziskavi sem ugotovila, da so posledice slabega in netransparentnega komuniciranja odražale v nezaupanju zaposlenih, pojavila se je negotovost in strah pred neznanim, ki je vzbudila nenaklonjenost zaposlenih pred uvedenimi spremembami. Vodstvu izbranega podjetja dajem priporočilo, naj krepí in neguje osebno komuniciranje. Nobena druga komunikacijska oblika ne more nadomestiti osebnega stika. Pri komuniciranju po ostalih komunikacijskih kanalih mora vodstvo skrbeti, da preverjajo razumljivost in jasnost informacij, ki jih posredujejo zaposlenim. Vodstvu priporočam, da mora biti odprto za povratne informacije s strani zaposlenih in trga. Zaposlenim mora pravočasno sporočati informacije o spremembah, tako bodo slednji že pred začetkom uvajanja spremembe točno vedeli, za kaj gre in kakšen je cilj, zaradi česar je verjetnost močnega upora do spremembe veliko manjša.

**Zaposlene vključiti v proces uvajanja sprememb.** Pri uvajanju sprememb je treba zaposlene vključiti v proces, in sicer z njihovo vpletenostjo, komunikacijo z njimi, predanostjo, s čimer povečamo njihovo zaupanje in sodelovanje. Zaposlene je potrebno, z namenom uspešne motivacije, bolj vključiti v oblikovanje in načrtovanje ciljev podjetja; s tem bodo dosegli večjo pripadnost, naklonjenost ter lojalnost. V podjetju je potrebno doseči visoko stopnjo zaupanja, medosebni odnosi odprti in kolegialni, kar se lahko doseže s komunikacijo in aktivnim poslušanjem zaposlenih.

**Uvedba participativnega sloga vodenja.** Na podlagi analize pridobljenih rezultatov ocenjujem, da je vodstvu smiselno predlagati participativno vodenje, s prepuščanjem odgovornosti zaposlenim pri opravljanju določenih nalog in enakost do zaposlenih. Participativno vodenje (Angermeier, Dunfors, Boos, Boos, & Miller, 2009, str. 130) vpliva na to, da se motivacija zagotavlja preko skupinskega sodelovanja in vpletenosti v oblikovanje ciljev, izboljšanje metod dela in ocenjevanje napredka. Na tej podlagi se vpelje

obsežna interakcija med zaposlenimi in vodstvom, kar privede do visoke stopnje zaupanja in medsebojnega spoštovanja. Komunikacija je obsežna, obojestranska in zato zadostna. Odločanje se razprši po celotni organizaciji, temelji pa na popolnih in zadostnih informacijah. Zaposleni dosegajo cilje s pomočjo skupinske participacije. Tudi Jorgensen et al. (2009, str. 41) so na podlagi izsledkov opravljene raziskave ugotovili, da so vodje, ki se poslužujejo participativnega vodenja, uspešnejši pri uvajanju sprememb. Vodja, ki je prenesel proces odločanja na svoje podrejene, je imel 46 odstotno stopnjo uspešnosti uvajanja sprememb, medtem ko je bila stopnja uspešnosti pri tistih, ki se participativnega vodenja ne poslužujejo (sicer se posvetujejo s podrejenimi, vendar pa nato odločitev sprejmejo sami), zgolj na ravni 39 odstotkov.

**Podjetje mora biti v tesnem stiku z zaposlenimi.** Podjetje mora v biti v tesnem stiku z svojimi zaposlenimi. Vodstvu predlagam večjo empatijo do zaposlenih. Bolj prisluhniti in poslušati zaposlene. V kvantitativni raziskavi sem ugotovila, da je sprememba negativno vplivala na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Medtem pa rezultati kvalitativne raziskave prikazujejo, da je vodstvo zelo zadovoljno z doseženimi rezultati spremembe, in da ni zaznalo zmanjšane motivacije in zadovoljstva

**Spoštovanje psihološke pogodbe med vodstvom in zaposlenimi.** Na podlagi ugotovitev številnih teoretikov psihološka pogodba pomembno vpliva na pripravljenost zaposlenih na spremembe. Zato ocenjujem, da je smotrni predlog vodstvu izbranega podjetja, da okrepi psihološko pogodbo z zaposlenimi. Bolj kot je le – ta odnosna, tem bolj bodo zaposleni pripravljeni sprejemati novosti oziroma spremembe. Vodstvo mora izpolniti pričakovanja glede lojalnosti in podpore zaposlenim. V kvantitativni raziskavi sem ugotovila, da je bila zlorabljena psihološka pogodba iz strani vodstva, saj so se zaposleni ob uvajanju sprememb počutili razočarani, izigrani in prestrašeni. Zaposleni sicer menijo, da ne opravljajo dela samo zaradi dobrega plačila, pomembna sta tudi fleksibilnost delovnega časa in možnost napredovanja. Kljub temu pa menijo, da so premalo plačani za delo, ki ga opravljajo. Zato predlagam vodstvu, da ponudi tudi druge, nefinančne oblike nagrajevanja. Zaposlene je potrebno motivirati s sodelovanjem, vpletenostjo v postavljanje ciljev podjetja, z vključevanjem v izvajanje sprememb in kar je najbolj pomembno jim omogočiti možnost napredovanja.

**Ključno priporočilo raziskave.** Vodstvo podjetja mora uvesti participativno vodenje in spoštovanje odnosno -psihološke pogodbe z zaposlenimi. Več energije mora posvetiti tudi nefinančnim oblikam nagrajevanja in jim omogočiti možnosti napredovanja. Z zaposlenimi morajo biti bolj lojalni, imeti dvosmerno komunikacijo in jih pravočasno obveščati o informacijah podjetja glede sprememb.

### 3.9 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Raziskava ima kljub temu, da temelji na preverjenih statističnih metodah, nekaj omejitev. Omejitev s strani kvantitativnega dela raziskave je, da je bila anketa izvedena znotraj ene organizacije in rezultatov raziskave zato ni mogoče posplošiti na druge organizacije.

Druga omejitev: raziskava je bila izvedena med zaposlenimi v oddelku prodaje in ne v celotnem podjetju. Zato rezultatov ne moremo posploševati na vse zaposlene v izbranem podjetju.

Tretja omejitev: izpolnjevanje ankete je potekalo brez prisotnosti anketarja, zaradi česar obstaja možnost, da anketiranci, kljub preverjanju razumljivosti vprašalnika, niso pravilno razumeli trditve in so zato podajali odgovore, ki ne odražajo dejanskega stanja.

Četrta omejitev: obstaja možnost, da anketiranci niso podali iskrenih – nepristranskih odgovorov zaradi občutljivosti teme - spremembe plačnega sistema in reakcije zaposlenih na spremembe, ter zaradi bojzani pred izpostavljenostjo.

V kvalitativni raziskavi je bila omejitev, da je bil intervju izveden z dvema ključnima vodstvenima osebama v podjetju. Zato rezultatov ne morem posploševati. Enako trdita tudi Myers (2009, str. 9) in Yin (2003, str. 89), da se moramo pri kvalitativni raziskavi zavedati problema posploševanja podatkov na populacijo, saj z eno študijo primera rezultatov ne moremo posplošiti na celotno populacijo.

**Priporočila za prihodnje raziskovanje.** Tema uvajanja sprememb v podjetja ima priložnost za prihodnje raziskovanje. Možnost nadgradnje tovrstne raziskave vidim predvsem v preučevanju večjega števila podjetij, s čimer se zmanjša omejitev raziskave, da gre za rezultate, ki so značilni samo za primer obravnavanega podjetja. Poleg tega sem preučevala le podjetje v Sloveniji, zato priporočam, za prihodnje raziskovanje, da se vključijo tudi podjetja iz ostalih držav Jugovzhodne Evrope, kjer ima matično podjetje podružnice. Kar bo omogočilo tudi upoštevanje kulturnih razlik. Konkretno raziskavo lahko nadgradijo v vključevanju večjega števila ljudi v podjetju. Kvantitativna raziskava je vključevala zaposlene s področja prodaje. Kvalitativna raziskava je bila izvedena z dvema ključnima vodstvenima osebama podjetja. Zato priporočam, da se pri nadaljnjem raziskovanju vključi večje število vodstvenega kadra. Verjamem, da bi z vključitvijo večjega števila podjetij iz drugih držav in večjega števila ljudi, dobili še boljši vpogled v problematiko ter prišli do dodatnih zanimiv ugotovitev.

Zato priporočam k prihodnjemu raziskovanju in delu na temo managementa sprememb, saj bo boljši proces uvajanja sprememb v podjetjih pozitivno vplival tako na gospodarski kot tudi na znanstveni razvoj Slovenije.

## SKLEP

Veliko raziskav v svetu je dokazalo, da področje managementa sprememb predstavlja velik problem in istočasno izziv tako vodstvu podjetij, ki uvaja spremembe, kot tudi zaposlenim, ki so deležni teh sprememb. Uspešnih je le 20 odstotkov projektov pri uvajanju sprememb. Jorgensen et al. (2009, str. 38–41) so v študiji prišli do zaključkov, da je 41 odstotkov uvajanja sprememb uspešnih glede na čas, doseganje ciljev in v finančnih okvirih. 60 odstotkov projektov uvajanja sprememb ne doseže zastavljenih ciljev, 44 odstotkov ne doseže niti enega zastavljenega cilja, 15 odstotkov je neuspešnih zaradi zaustavitve s strani vodstva. Neuspešni projekti povzročijo stroške in ne uspejo doseči zastavljenih ciljev. Vprašani v raziskavi so identificirali številne ovire pri uvajanju sprememb. 58 odstotkov jih je odgovorilo, da je najtežje spremeniti razmišljanje in vedenje ljudi, 49 odstotkov - doseči spremembo organizacijske klime, 35 odstotkov - podcenjevanje zahtevnosti projekta uvajanja sprememb. Presenetljivo se pokaže, da je upravljanje s mehкими dejavniki najtežje. Spremembe razmišljanja, vedenja ljudi in organizacijske klime zahtevajo ponavadi drugačne načine za neprekinjeno uvajanje sprememb, celo po zaključenih projektih.

Vse raziskave so se do sedaj ukvarjale z dejavniki za uspešno uvajanje sprememb v podjetju in z kulturo, ki je naklonjena spremembam. Vodstvu priporočam: (1) uvajanje primerne organizacijske strukture in kulture, (2) predstavljanje nove vizije podjetja in nujnost uvajanja sprememb, (3) pravočasna in odkrita komunikacija, (4) zaposlene vključiti v proces uvajanja sprememb, (5) uvedba participativnega vodenja, (6) podjetje mora biti v tesnem stiku z zaposlenimi, (7) spoštovanje psihološke pogodbe med vodstvom in zaposlenimi.

Raziskava prikazuje, da imajo uvedene spremembe v podjetju tako pozitivne kot negativne posledice. **Pozitivne posledice** ob uvedbi spremembe: (1) znižanje stroškov dela in bolj učinkovita kontrola nad stroški, (2) motivacija skupinskega dela, (3) usmerjeni so v uspeh celotne skupine in celotnega podjetja. **Negativne posledice** ob uvedbi spremembe: (1) posamezniki ne more biti nagrajen v tolikšni meri kakor so bili pred spremembo, (2) vodstvo je določilo zgornje omejitve pri izplačilu nagrad, (3) zaposleni so manj zadovoljni s plačo in z vodstvom podjetja (4) sprememba plačnega sistema je vplivala na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Rezultati študije prikazujejo razlike med kvantitativno in kvalitativno raziskavo, ker je vodstvo zadovoljno s doseženimi rezultati uvedenih sprememb in je mnenja, da sprememba plačnega sistema ni vplivala na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

Ugotovila sem, da so najpomembnejši dejavniki za motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih denar in druge materialne ugodnosti, fleksibilni delovni čas in možnost napredovanja. Zaposleni so izrazili mnenje, da ne opravljajo svojega dela samo zaradi denarja, ampak so prepričani, da jim podjetje po spremembi plačnega sistema ne izplačuje zadostne plače.

Raziskovalci dandanašnji vse več pozornosti namenjajo psihološkim vidikom odnosa med strankama delovnih razmerij. S tem v zvezi je ponovno opozoriti na **psihološko pogodbo**, ki predstavlja nepisana pravila, ki urejajo pomemben del odnosa zaposlenega in organizacije.

V teoriji sta poznana dva tipa psihološke pogodbe: odnosna in transakcijska (Rousseau, 1995). Odnosne pogodbe označujejo pričakovanja o obveznostih, ki bolj kot na čistih denarnih vsebinah, temeljijo na izmenjavi socialno - čustvenih dejavnikov (lojalnost in podpora). Odnosni tip psihološke pogodbe tradicionalnemu partnerstvu med delavcem in delodajalcem dodaja čustveno komponento delavca. To pomeni, da bodo delavci pripravljeni dati več od sebe, kot se od njih zahteva (v pogodbi o delu), posledično nimajo težav z delitvijo znanja in lažje sprejemajo spremembe. Transakcijske pogodbe so usmerjene v kratkotrajna monetarna strinjanja, z ohlapno vpletenostjo obeh strank.

Na podlagi značilnosti obeh tipov psihološke pogodbe je mogoče ugotoviti naslednje: če se posameznik bolj nagiba k odnosni psihološki pogodbi, je njegova pripravljenost na spremembe v podjetju višja, če pa se bolj nagiba k transakcijski psihološki pogodbi, je nižja njegova pripravljenost na spremembe.

Iz izsledkov opravljene raziskave izhaja, da imajo zaposleni zelo izraženo odnosno psihološko pogodbo in posledično višjo stopnjo pripravljenosti na spremembe. V izbranem podjetju se namreč vsako leto spreminjajo tako pogoji dela kot sistem nagrajevanja. Kljub temu pa zaposleni dosegajo zadovoljive prodajne rezultate. To potrjuje tudi dejstvo, da vodstvo podjetja ni zaznalo negativnega vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Konkretna raziskava prikazuje tudi, da zaposleni podjetja zaznavajo ne spoštovanje psihološke pogodbe z strani delodajalca, in sicer v vidikih izplačila nagrade za dobro opravljeno delo, v omogočanju napredovanja zaradi delovne dobe ali zaradi doseženih rezultatov pri delu. Psihološka pogodba je pomembna za pripravljenost zaposlenih na spremembe, vsled česar menim, da je nujno potrebno, da vodstvo izbranega podjetja izpolnjuje pričakovanja glede lojalnosti in podpore zaposlenim. V trenutno veljavnem sistemu nagrajevanja je finančni sistem omejen, zato mora vodstvo ponuditi tudi nefinančne oblike nagrajevanja in zaposlene motivirati primeroma navedeno in jim omogočiti možnost napredovanja. Vodstvu kot glavno priporočilo predlagam uvedbo **participativnega vodenja in spoštovanje psihološke pogodbe** z zaposlenimi.

Ob samem koncu naj dodam, da zaključki temeljijo na izsledkih številnih raziskav, ki so dokazale, da ima participativno vodenje pomembno pozitivno vlogo pri omejevanju odpora za spremembe (Lenz & Lyles, 1986; Waddel & Sohal, 1998; Pardo-del-Val, Martinez-Fuentes, & Roig-Dobon, 2012). S tem v zvezi Pierce, Rubenfeld in Morgan (1991) poudarjajo, da sta za uspeh uvajanja participativnega vodenja ključna dva dejavnika: prost pretok informacij do zaposlenih in od zaposlenih k organizaciji. Na tej podlagi imajo tako zaposleni kot organizacija zadosti informacij o svojem delu, njihov prispevek z delom

povezanim zadevam pa je legitimno upoštevan in priznan. Zaposleni se na ta način počutijo močnejše, zato delajo bolje in so bolj predani organizaciji. Slednjo bodo tudi težje zapustili, kar pa na koncu pomeni večjo učinkovitost organizacije.

Izdelana študija je prikazala tudi njeno praktično vrednost ali uporabnost. Standardizirani vprašalnik se namreč lahko uporablja kot orodje za spremljanje učinkov uvedenih sprememb na zadovoljstvo zaposlenih. Merski inštrument v obliki standardiziranega vprašalnika bi lahko bilo dobrodošlo in učinkovito orodje posameznih vodstev podjetja, ko bi le – to uvajalo spremembe, ob tem pa bi na ugotovitvah lahko temeljili tudi nadaljnji ukrepi vodstva.

## LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1999). *A handbook of Personnel Management Practise* (6<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Limited.
2. Angermeier, I., Dunfors, B. B., Boos, A. D., Boos, R. W., & Miller, J. A. (2009). The impact Participative Perceptions on Costumers Services, Medical Errors, Burnout and Turnowers Intentions. *Journal for Healthcare Management*, 54(2), 127–147.
3. Atkinson, P. (2005). Managing resistance to change. *Management Services*, 49(1), 14–19.
4. Besson, M., Löning, H., & Mendoza, C. (2008). Sticking together under pressure: The risk-sharing approach and trust-building in sales management. *European Management Journal*, 26(1), 11–23.
5. Blokdijk, G. (2008). *Change Management 100 success secret: The complete guide to process, tools, software and training in organizational change management*. Brisbane: Emereo Pty. Ltd.
6. Chung, D. J., Steenburgh, T., & Sudhir, K. (2013). Do Bonuses Enhance Sales Productivity? A Dynamic Structural Analysis of Bonus- Based Compensation Plans. *Marketing Science*, 33(2), 165–187.
7. Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations* (9<sup>th</sup> ed.). South Western: Thompson.
8. Cohen, A. R., Fink, S. L., Gadon, H., & Willits, R. D. (1992). *Effective Behavior Organizations* (5<sup>th</sup> ed.). Homewood, IL: Irwin.
9. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6<sup>th</sup> ed.). New York: Routhledge.
10. Conner, D. R. (2006). *Managing at the Speed of Change*. New York: The Random House, Inc.
11. Coulson-Thomas, C. (2009). Leading and managing change. *Management Services*, 53(1), 31–37.
12. Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 207–236.
13. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
14. Čertalič, B. (2014, 22. februar). Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize. Najdeno 1. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize>
15. Daft, L. R., & Marcic, D. (2001). *Understanding Management*. London: Thomson Learning.
16. Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. London: Sage Publications.
17. DeCenzo, A. D., & Robins, P. S. (1988). *Personnel-Human Resource Management* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.

18. Deci, E. L. (1992). The History of Motivation in Psychology and Its Relevance for Management. V H. V. Vroom & E. L. Deci (ur.), *Management and Motivation* (str. 9–27). London: Penguin Books.
19. Dečar, M. (2010). *Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Unior* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Delcampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*, 30(6), 432–440.
21. Dobson, S. (2010). Sloppy reward practices changing: Study. *Canadian HR Reporter*, 23(7), 1–2.
22. Doherty, T. L., & Horne, T. (2007). *Managing Public Services. Implementing Changes -A Thoughtful Approach*. New York: Routledge.
23. Dolinar, J. (2012). *Motivacija zaposlenih in uspešnost podjetja*. Ljubljana: B&B Višja strokovna šola.
24. DuBrin, J. A. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Cincinnati: Thomson Learning.
25. Duck, J. D. (1993). Managing Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*, 71(6), 109–118.
26. Eccles, T. (1994). *Succeeding with change: Implementing action driven strategies*. London: Macgraw-Hill Book.
27. Fister-Galle, S. (2002). Small rewards can push productivity. *Workforce*, 81(6), 86–89.
28. Florjančič, J., & Jereb, J. (1998). Načrtovaje kadrov in njihovega razvoja. V S. Možina, J. Jereb, J. Florjančič, I. Svetlik, F. Jamšek, B. Lipičnik, Z. Vodovnik, A. Svetic, M. Stanojević, & M. Merkač Skok (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 29–72). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Garber, P. R. (2013). Managing change at work. *T+D*, 67(1), 48.
30. Gračner, A. (2014). *Management sprememb in uspešno uvajanje kulture varnosti bolnikov: študija primera Slovenske bolnišnice* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta
31. Gruban, B. (2007). Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih. *Dialogos*. Najdeno 11. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje>
32. Hallier, J., & James, P. (1997). Management Enforced job change and employee perceptions of the psychological contract. *Employee relations*, 19(3), 222–247.
33. Heifetz, M., & Halle, S. (1996). Leading change, overcoming chaos-making change succeeds in your organizations. *Hospital materiel management quarterly*, 18(1), 17–27.
34. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
35. Huczynski, A. (1993). *Management Gurus: What makes them and how to become one*. London: Routledge.



36. Ibbetson, J. F. R., & Whitmore, A. D. (1977). *The Management of Motivation and Remuneration*. London: Business Books Limited.
37. Irvine, D. (2009). Using recognition to boost your total rewards during a recession. *Scottsdale*, 52(6), 64.
38. Jorgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2009). Stop improvising change management! *Strategy & Leadership*, 37(2), 38–44.
39. Kishore, S., Rao, R. S., Narasimhan, O., & John, G. (2013). Bonuses Versus Commissions: A Field Study. *Journal of Marketing Research*, 50(3), 317–333.
40. Kotter, J. P. (1996). *Leading of change*. Boston: Harvard Business School Press.
41. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
42. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139.
43. Küster, I., & Canales, P. (2011). Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 273–285.
44. Lawson, P. (2000). *Performance Related pay v Thorpe, Richard, Homan Gill. Strategic Reward Systems*. Harlow: Pearson Education Limited.
45. Lenz, R. T., & Lyles, M. A. (1986). Managing human problems in strategic planning system. *The Journal of Business Strategy*, 6(4), 57–66.
46. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
47. Loorbach, D. (2007). *Transition management: New mode of governance for sustainable development*. Utrecht: International Books.
48. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
49. Mežnar, D., Miklič, G., Mišič, B., Penko-Natlačen, M., & Potočnik, M. (1997). *Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
50. Miglič, G., Vukovič, G., Ovsenik, M., & Černetič, M. (2006). *Spretnosti vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za organizacijo in kadre Upravna akademija.
51. Milkovich, T. G., & Newman, M. J. (1996). *Compensation* (5<sup>th</sup> ed.). Chicago: Irwin.
52. Minwir, M. (1992). Organizational Climate. *Leadership and Organizational Development Journal*, 13(6), 30–32.
53. Možina, S., Bernik, J., Merkač, M., & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
54. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
55. Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage.
56. Myres, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational change: Perspectives on theory and practise*. Oxford: Oxford University Press.

57. Napsha, J. (2010, 24. marec). Experts Rewarding staffers in new ways important to keep them engaged. *Tribune – Review / Pittsburg Tribune– Review*, str. 26.
58. Neal, A., West, M. A., & Patterson, G. M. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between Human Resource Management and productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492–512.
59. Nelson, B. (1996). Try rewarding employees with »thank you«. *Tampa tribune*, str. 9.
60. Nelson, B. (2005). *1001 ways to reward employees: Low-cost ideas, proven strategies, best practices, group activities*. New York: Workman Publishing.
61. Osterloh, M. (2001). Motivation, knowledge transfer and organizational forms. V S. B. Frey (ur.), *Inspring Economics: Human Motivation in Political Economy* (str. 87–100). Cheltenham: Edward Elgar.
62. Papler, D., & Bojnec, Š. (2011). Organizacija delovnih procesov in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju za distribucijo električne energije. *Organizacija*, 2(44), 85–95.
63. Pardo-del-Val, M., Martinez-Fuentes, C., & Roig-Dobon, S. (2012). Participative Management and its influence organizational change. *Management Decision*, 50(10), 1843–1860.
64. Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage Publications.
65. Pearce, C. (2007). Ten steps to managing change. *Nursing Management - UK*, 13(10), 25–25.
66. Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management review*, 16(1), 121–144.
67. Poljan, T. (2004). *Urejanje politike plač v Republiki Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
68. Prašnikar, J. (1992). *Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih*. V A. J. Čibej (ur.), *Slovensko podjetje jutri* (str. 283–307). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Pučko, D., & Rozman, R. (1996). *Ekonomika in organizacija podjetja. Ekonomika podjetja. Del I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Robbins, S. P., & Judge, T. (2003). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
71. Robnik, I. (1996). Nekatera vprašanja vezana na izplačilo plač in drugih izplačil. *Pravosodni Bilten*, 17(1/2), 35–54.
72. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
73. Rus, L. (1996). *Osnovni dejavniki motiviranja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
74. Scott, G. (2002). *Coach, challenge, lead: developing an indispensable management team*. *Healthcare Executive*, 17(6), 16–20.
75. Simonelic, K. (2006). Successfully Managing And Executing Change. *Journal of Business Forecasting*, 25(3), 20–21.

76. Smith, I. (2005). Continuing profesional development and workplace learning 11: Managing the »people« side of organizational change. *Library Management*, 26(3),152–155.
77. Snoj, J. (2006). *Kolektivna pogajanja in plačna politika v Evropi* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
78. Steers, M. R., & Porter, W. L. (1987). *Motivation and Work Behavior* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
79. Strebler, P. (1996). Why the employees resist change? *Harward business review*, 74(3), 86.
80. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
81. Uhan, S. (1998). Raziskave o motivaciji. *Organizacija*, 31(10), 591–602.
82. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2: motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
83. Vroom, H. V., & Deci, L. E. (1992). *Management Motivation* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Pengium Books.
84. Waddel, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543–548.
85. Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
86. Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The Impact of the Psychological Contract Breach on Work-related Outcomes. *Personal Psychology*, 60(3), 647–680.
87. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
88. Zupan, N., & Lipičnik, B. (1997). *Motivational Potencial of Compensation in Transitional Economies: The case in Slovenia*. *Enterprise in Transition*. Split: The Faculty of Economics.
89. Zupan, N., Svetlik, S., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik .....	1
Priloga 2: Intervju s vodstvom izbranega podjetja .....	5





## PRILOGA 1: Vprašalnik

### VPRAŠALNIK

#### Spoštovani.

Pred vami je vprašalnik, s katerim želim v okviru magistrskega dela na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani izvesti raziskavo o vplivu sprememb plačnega sistema na zaposlene v podjetju. Kot izvajalka raziskave **zagotavljam zaupnost** vaših odgovorov ter **anonimnost** udeležencev raziskave, kar pomeni, da bom **rezultate prikazala le v zbirni obliki** – odgovorov ne bo mogoče identificirati na posamezne anketirance.

Že vnaprej se vam najlepše zahvaljujem za sodelovanje.

S spoštovanjem,

Martina Valenčič

#### PRVI DEL: DEJAVNIKI MOTIVACIJE

#### 1. Kateri od naštetih dejavnikov vas pri delu motivirajo ter prispevajo k vaši uspešnosti opravljenega dela?

Posamezne motivacijske dejavnike ocenite z ocenami od 1 (me sploh ne motivira) do 5 (me zelo motivira).

Obseg dela	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Delovna klima	1	2	3	4	5
Delovni pogoji, kot so delovni prostor, oprema ipd.	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
Fleksibilnost delovnega časa	1	2	3	4	5
Stalnost in varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Ugled in status delovnega mesta	1	2	3	4	5
Višina zaslužka (plača in druge materialne ugodnosti)	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Redno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

**DRUGI DEL: SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU**

**2. Prosim ocenite prejšnji in sedanji sistem nagrajevanja v podjetju?**

Stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami ocenite od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Prejšnji sistem nagrajevanja						Sedanji sistem nagrajevanja			
1	2	3	4	5	Sistem nagrajevanja je dobro zasnovan.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Sistem nagrajevanja je pravičen do vseh zaposlenih v prodaji.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Sistem nagrajevanja je jasen in razumljiv.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Sistem nagrajevanja je objektiven.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Sistem nagrajevanja vsebuje finančne in nefinančne oblike nagrajevanja.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Sistem nagrajevanja je oblikovan na način, da so naše naloge, cilji in nagrade natančno opredeljene.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Sistem nagrajevanja mi omogoča osebni razvoj.	1	2	3	4

**3. Prosim ocenite posamezne trditve, ki so povezane s sistemom nagrajevanja v podjetju?**

Stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami ocenite od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Finančne nagrade me najbolj motivirajo.	1	2	3	4	5
Nefinančne nagrade me najbolj motivirajo.	1	2	3	4	5
Prisegam na kombinacijo finančnih in nefinančnih nagrad.	1	2	3	4	5
Ugled med sodelavci me bolj motivira kot finančna nagrada.	1	2	3	4	5
Ugled med sodelavci me bolj motivira kot nefinančna nagrada.	1	2	3	4	5
Pohvala vodstva me bolj motivira kot finančna nagrada.	1	2	3	4	5
Pohvala vodstva me bolj motivira kot nefinančna nagrada.	1	2	3	4	5

4. **Kako ste reagirali, ko se je v vašem podjetju spremenil sistem nagrajevanja? (prosim dopišite)**

---



---



---

<b>TRETJI DEL: ZADOVOLJSTVO PRI DELU</b>
--

5. **Prosim ocenite vidik svojega zadovoljstva pri delu pred in po uvedbi novega sistema nagrajevanja v vašem podjetju.**

Posamezne vidike zadovoljstva pri delu ocenite z ocenami od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).

Pred uvedbo novega sistema nagrajevanja					Vidiki zadovoljstva	Po uvedbi novega sistema nagrajevanja			
1	2	3	4	5	Zadovoljstvo z vsebino dela.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Zadovoljstvo z vodstvom podjetja.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Zadovoljstvo s sodelavci.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Zadovoljstvo s plačo.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori).	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Zadovoljstvo z delovnim časom.	1	2	3	4

<b>ČETRTI DEL: DEMOGRAFSKI PODATKI</b>
--

**6. Spol (prosim označite):**

- Ženski
- Moški

**7. Starost (prosim dopišite):** \_\_\_\_\_

**8. Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba (prosim označite)?**

- Osnovnošolska izobrazba
- Poklicna ali srednješolska izobrazba
- Višješolska, visokošolska strokovna izobrazbe izobrazba
- Univerzitetna visokošolska izobrazba, specializacija, strokovni magisterij
- Znanstveni magisterij, doktorat

**Hvala za sodelovanje!**

## **PRILOGA 2: Intervju s vodstvom izbranega podjetja**

1. Kaj so bili glavni vzroki in motivi za spremembo plačnega sistema?
2. Kdo je dal pobudo-idejo za spremembo plačnega sistema in zakaj?
3. Kakšni so bili pričakovani rezultati spremembe plačnega sistema in ali so bili doseženi?
4. Ali ste zadovoljni z doseženim?
5. Kakšne so bile reakcije zaposlenih na te spremembe?
6. Kakšni so bili pozitivni in negativni učinki teh sprememb?
7. Ali ste imeli kakšne težave s spreminjanjem plačnega sistema?
8. Ali ste naleteli na začetku na odpor zaposlenih zaradi uvedbe te spremembe?
9. Kako so se zaposleni upirali tem spremembam?
10. Ali je sprememba vplivala na motivacijo in zadovoljstvo pri delu vaših zaposlenih?
11. Kaj bi lahko v bodoče naredili boljše ali drugače ob uvajanju takšne/podobne spremembe?

Opomnik:

Zakaj ste morali narediti te spremembe?

Ali so vas v to prisilile tržne razmere?

Ali ste morali to storiti zaradi znižanja stroškov?

Ali je pobuda prišla iz strani lastnikov?

Kaj je bil cilj teh sprememb?

Koliko ste z spremembo plačnega sistema uspeli znižati % odhodke iz naslova plače zaposlenih?

Ali ste z uvedbo novega plačnega sistema povečali dobiček podjetja?

Kako so zaposleni reagirali, ko ste jim predstavili nov plačni sistem?

Ali ste se soočali z težavami z zaposlenimi za uvajanje novega plačnega sistema?

Na kakšen način ste zaznali upor zaposlenih pred spremembo?

Kakšen je bil upor zaposlenih?

Ali menite, da so bili zaposleni bolj zadovoljni in motivirani za svoje delo pred spremembo plačnega sistema?

Kaj je po vašem mnenju najpomembnejša motivacija za delo pri vaših zaposlenih?

Kateri so glavni dejavniki motivacije pri zaposlenih za uspešno opravljanje dela?

Ste naredili kakšne napake pri uvajanju teh sprememb?

Katere napake?

Ali menite, da ste na dovolj transparenten način predstavili zaposlenim nov plačni sistem?