

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**D I P L O M S K O D E L O**

**MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU**  
**PRAVA NALOŽBA D.O.O.**

**Ljubljana, november 2004**

**MARINKA KAMNIK**

**IZJAVA:**

Študentka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljana, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1. MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE</b> .....	2
1.1. VRSTE MOTIVOV .....	4
1.2. MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	5
<b>2. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI</b> .....	9
2.1. PLAČA (DENAR KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK) .....	10
2.2. KARIERA .....	11
2.3. USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH .....	11
2.4. TEKMOVANJE .....	12
2.5. MERJENJE DELOVNE USPEŠNOSTI IN REZULTATOV DELA . .....	12
2.5.1. KVANTITATIVNO IN KVALITATIVNO MERJENJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	13
2.5.2. OSNOVE IN MERILA ZA UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	13
2.5.3. RAVNI UGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI .....	14
2.6. SAMOSTOJNOST, ODGOVORNOST IN VODENJE .....	15
2.7. KOMUNICIRANJE .....	16
<b>3. NAGRAJEVANJE IN SISTEM NAGRAJEVANJA</b> .....	16
3.1. NAGRAJEVANJE VODILNIH V ORGANIZACIJI .....	18
3.2. NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE PRODAJALCEV .....	19
<b>4. PODJETJE PRAVA NALOŽBA D.O.O.</b> .....	21
4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA .....	21
4.2. MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU .....	23
4.2.1. POSAMEZNI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA .....	23

<b>5. RAZISKAVA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA V PRAVI NALOŽBI D.O.O.</b> .....	29
5.1. METODOLOGIJA.....	29
5.2. REZULTATI RAZISKAVE, INTERPRETACIJA REZULTATOV IN UGOTOVITVE .....	31
5.2.1. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO ZAPOSLENE K DELU .....	31
5.2.2. NAGRAJEVANJE GLEDE NA REALIZACIJO .....	34
5.2.3. VLOGA MENTORJA V PODJETJU .....	36
5.2.4. IZOBRAZBA IN ZNANJE ZAPOSLENIH .....	38
5.2.5. KARIERA IN IZOBRAŽEVANJE .....	40
5.2.6. ZADOVOLJEVANJE »VIŠJIH« POTREB .....	42
5.2.7. DEJAVNIKI MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA .....	44
5.3. NAČRTI ZA PRIHODNOST .....	48
5.4. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE .....	48
<b>SKLEP</b> .....	50
<b>LITERATURA</b> .....	52
<b>VIRI</b> .....	53
<b>PRILOGE</b>	

## UVOD

V današnjem času je konkurenca na vseh poslovnih področjih zelo zaostrena. Razvoj in spremembe gredo naprej z neverjetno hitrostjo-kar je danes »in«, je jutri že »out«. Organizacije, ki so del tega negotovega okolja, kjer se poleg vsega spreminja še zakonodaja, sestava kupcev, njihove potrebe in želje (eksplozija informacijske tehnologije je namreč pripomogla k popolni informiranosti in veliki osveščenosti kupcev), si neprestano prizadevajo najti način, kako zadržati in razširiti pozicije na tržišču, kjer v konkurenčnem boju uspevajo le najboljši.

Uspešnost organizacije je odvisna od pogojev, ki jih določa trg, od pogojev dela organizacije, postavljenih ciljev, predvsem pa od uspešnega ali neuspešnega dela posameznih delavcev in delovnega kolektiva. Uspešne delavce bomo pridobili in zadržali s posebnim pristopom ter z ustreznim objektivnim motiviranjem in nagrajevanjem, ki je posledica dobrih delovnih rezultatov. Sposobnost vpeljave motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na povečano zavzetost zaposlenih za delo, je lahko eden izmed največjih, če ne celo največji uspeh organizacije. Pogosto menimo, da motiviran in zadovoljen delavec predstavlja osnovni pogoj za kakršnokoli uspešnost. Tako naj bi si vsako podjetje na osnovi veljavnih predpisov in lastnih ciljev oblikovalo svoj sistem motiviranja in nagrajevanja, pri čemer naj bi izhajalo iz ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli.

Kako delavca ustrezno motivirati in nagraditi, da bo delal uspešno in v skladu s pričakovanji, je eno izmed pomembnih vprašanj vsake organizacije. Nekdaj je človek delal zgolj zaradi preživetja, potegoval in boril se je za svoj zaslužek, ki mu je zagotavljal zadovoljevanje najosnovnejših potreb. Danes pa mnogi ljudje ne želijo delati zgolj za denar, pač pa želijo v delu izkazati tudi svojo ustvarjalnost, se pri delu dokazovati in samopotrjevati. Poleg materialnih nagrad želijo tudi moralne nagrade, kot so pohvale za uspešno delo, napredovanje, ugled.

V Sloveniji je bilo marca 2003 ustanovljeno podjetje Prava naložba d.o.o., ki deluje na področju zavarovalništva in bančništva, in je v času še ne enoletnega delovanja preseglo vsa poslovna pričakovanja lastnikov podjetja. Eden izmed vzrokov za uspeh je edinstven proizvod oziroma storitev, ki jo podjetje ponuja na slovenskem trgu. Toda, še tako dober proizvod ali storitev ni zagotovilo za uspeh, če organizacija nima zaposlenih, ki so sposobni proizvod ali storitev ponuditi potencialnemu kupcu oziroma stranki. Tako so drugi, še pomembnejši, razlog za uspeh Prave naložbe d.o.o. uspešni delavci. Da delavci delajo uspešno in z delom presegajo zastavljene cilje podjetja, morajo imeti za to dobro spodbudo. Tako je namen mojega diplomskega dela raziskati, analizirati in predstaviti motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Prava naložba d.o.o. in glede tega ugotoviti splošno zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih. Podatke in informacije, na podlagi katerih sem analizirala in predstavila motiviranje in nagrajevanje v podjetju, sem pridobila neposredno od vodstva

podjetja ter od zaposlenih, med katerimi sem izvedla anketo. Informacije sem pridobila tudi kot neposredna opazovalka v podjetju, saj mi je bila omogočena udeležba na seminarjih in tedenskih sestankih, ki jih organizirajo v podjetju.

Diplomsko delo je sestavljena iz petih poglavij:

V prvem poglavju sem navedla splošno o motivaciji, predstavila sem vrste motivov ter motivacijske teorije različnih avtorjev. V drugem poglavju sem podrobneje opredelila nekatere (pomembnejše) motivacijske dejavnike, ki se pojavljajo tudi v izbranem podjetju. Predstavila sem merjenje delovne uspešnosti ter ravni ugotavljanja delovne uspešnosti. V tretjem poglavju sem predstavila nagrajevanje oziroma sistem nagrajevanja. Podrobneje sem opredelila nagrajevanje vodilnih v organizaciji ter nagrajevanje in motiviranje prodajalcev, kar se nanaša tudi na Pravo naložbo d.o.o. V četrtem poglavju sem na kratko predstavila podjetje Prava naložba d.o.o. ter dejavnike motiviranja in nagrajevanja v tem podjetju, pri čemer sem se opirala na spoznanja iz teoretičnega dela naloge. V petem poglavju sem predstavila metodologijo raziskave ter kaj sem z raziskavo želela ugotoviti. V nadaljevanju sem predstavila rezultate ankete in njihovo interpretacijo. Navedla sem načrte za prihodnost, ki jih ima vodstvo glede motiviranja in nagrajevanja, nazadnje sem podala še predloge za izboljšave v podjetju.

## **1. MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE**

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen (Lipičnik, 1994, str. 517).

Motivacijskih dejavnikov oziroma motivov človekovega dela je veliko in jih nikakor ne moremo posploševati, saj se ljudje po osebnih značilnostih zelo razlikujejo. Kar nekatere spodbuja k delu, druge ne, eni čutijo pripadnost organizaciji, v kateri delajo, drugi se čutijo kot prisilni delavci, ki delajo zgolj za denar. Poleg tega motivi ne nastajajo zgolj v mladosti, ampak jih pridobivamo in se jih učimo celo življenje. Posebej velja to za motive po dosežkih pri delu, po vplivanju in medsebojnem razumevanju. Da lahko povečamo človekovo zavzetost za delo, zavzetost za uspešno upravljanje dela ter da naredimo delo bolj zanimivo, humanejše ter da ljudje pri delu zadovoljujejo svoje potrebe, je potrebno vedeti, kaj je motivacija na sploh in kateri dejavniki motivirajo za delo. Lipovec (1997, str. 246) je mnenja, da brez poznavanja obeh ni sodobnega vodenja, niti ne moremo doseči posebnih uspehov pri izobraževanju ljudi pri delu. Varnostni ukrepi pri delu so brez pomena, ne moremo razumeti odnosov ljudi pri delu, ravno tako ne njihovih želja. Problem in pomembnost poznavanja motivacijskih dejavnikov poudarja tudi naslednji sestavek: "Kako sploh motivirati ljudi, ki se vedejo po svojih lastnih spoznanjih in vrednotah, ne delajo »napak« pa vseeno zasledujejo čisto druge cilje? Kako tu motivirati? Lahko se dogovoriš za jasne cilje in nagrade kot

posledico. Toda, kar enemu pomeni čudovito nagrado, ima drugi za nekaj postranskega" (Kutzchenbach, 2000, str. 44). Torej je za uspešno motiviranje delavcev potrebno vsaj do neke mere poznati, kateri dejavniki jih motivirajo.

**Motivacija;** beseda izvira iz latinščine (motus = gibanje). Pomembna je zato, ker visoko motivirani ljudje dosegajo rezultate, za katere vsi drugi trdijo, da so nemogoči.

**Motivacija** pomeni splet silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. **Motivatorji** so razni dejavniki, ki izvirajo iz motivacije in povzročajo visoko stopnjo motiviranosti. Mednje sodijo: dosežki, odgovornost, razvoj, napredovanje, itd. (Možina et. al., 2002, str. 831).

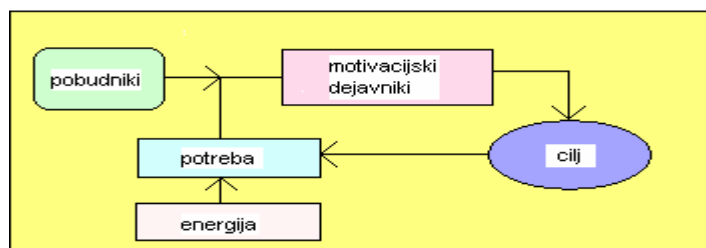
**Motivi** (motivacijski dejavniki ali faktorji, motivatorji) so hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo **motivacija** (Lipovec, 1997, str. 109).

## MOTIVACIJSKI PROCES

Da lahko človek sploh karkoli naredi, potrebuje za to energetske podlago. Kot sestavni del motivacijske situacije se pojavlja tudi potreba, ki jo zaznamujemo kot fiziološki ali psihični primanjkljaj, oziroma kot porušenje homeostaze znotraj človeka, ki teži k stabilizaciji. Ta lahko sproži motivacijsko dejavnost, vendar pa običajno še ne zadošča. V okolju mora biti prisoten pobudnik (določen sprožilni dražljaj, dejavnik), ki povzroči javljanje motiva, ki aktivira motivacijsko dejavnost, ki pa je usmerjena v motivacijski cilj (objekti, pojavi, situacije, o katerih mislimo, da bomo z njimi zadovoljili doživljeno potrebo). Pomembna za motivacijo so tudi čustva, ker mobilizirajo človekovo energijo. Motivacijski proces je lahko z dosegom cilja zaključen (homeostatično zadovoljevanje potreb), ali pa dosežen cilj povzroči pojavljanje nove, višje potrebe (progresivno zadovoljevanje potreb). Shematičen prikaz motivacijskega procesa prikazuje slika 1.

Elementi motivacijske situacije so: energija, potreba, pobudniki, motivacijska dejavnost in cilji.

**Slika 1:** Shematičen prikaz motivacijskega procesa



**Vir:** Musek, 1993, str. 264.

## 1.1. VRSTE MOTIVOV

Poznamo več vrst motivov in sicer (Lipičnik, 1998, str. 174 in Uhan, 2000, str. 363):

- **Glede na glavno vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju**, ločimo primarne in sekundarne motive. *Primarni* so motivi, ki omogočajo človeku, da preživi (biološki ali socialni). *Sekundarni* pa so tisti motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni (interesi, stališča, navade).
- **Glede na nastanek** ločimo motive na podedovane in pridobljene. *Podedovani* so motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, *pridobljeni* pa tisti, ki si jih pridobi v življenju.
- **Glede na razširjenost med ljudmi** ločimo univerzalne in regionalne motive. *Univerzalni* so tisti motivi, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh, *regionalni* motivi pa so značilni za posameznika in so vse bolj individualni.

Možina (1987, str. 90) deli  *motive, ki nastajajo iz potreb, ki so fizične in »osnovne«*: potrebe po hrani, obleki, toploti, počitku, spanju, zdravju, in na  *potrebe, ki so psihične in »višje«*: potrebe po uspešnosti, družbenem položaju in pripadnosti.

V psihologiji razlikujemo  *notranjo in zunanjo motivacijo* (ekstrinzično in intrinzično) (Pečjak, 1987, str. 176). Zunanja je odvisna od zunanjih dejavnikov, npr. nagrade in kazni, in je tesno povezana z zadovoljevanjem nagonov in ojačevanjem na podlagi pogojevanja. Takšni zunanji ojačevalci so vse vrste materialnih nagrad, posebno denar. Notranja motivacija pa se pojavlja neodvisno od zunanjih dejavnikov in je t.i. »notranja potreba po obvladovanju situacije in samousmerjanju v njej«. Značilen primer sta interes in radovednost.

Obstaja pomembna razlika med  *nagonsko ali homoestatično ter notranjo motivacijo*. Prva poteka krožno, ko so potrebe zadovoljene, prenehajo delovati, dokler jih novo neravnovesje znotraj organizma ali med organizmom in okoljem ponovno ne spodbudi. Notranja motivacija pa je trajna in deluje bolj ali manj nepretrgano (Pečjak, 1987, str. 176).

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki jih uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost (Lipičnik, 1998, str. 157):

- **Prvo skupino silnic predstavljajo primarne človekove potrebe**, kot so: potrebe po snoveh, potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe, itd. Za to skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje, zato jim pravimo kar primarne potrebe. Poleg tega so podedovane in univerzalne, saj jih najdemo pri vseh ljudeh.
- **Drugo skupino silnic predstavljajo primarne socialne potrebe**, ki so: potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, potrebe po spremembi, potrebe po simpatiji, potrebe po socialnem konformizmu, itd. Če te potrebe niso zadovoljene, lahko pride do motenj pri človekovem življenju v družbi, saj se lahko počuti manj vreden, osamljen, zavržen, zato so



to še vedno primarne potrebe. Poleg tega so to pridobljene potrebe, saj se jih je človek navzel iz okolja v zgodnji mladosti. Ker se te potrebe razlikujejo med kraji, so to regionalne potrebe.

- **V tretjo skupino silnic**, ki vplivajo na človekovo vedenje, **spadajo med drugimi tudi interesi, stališča in navade**. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi. Ti motivi so individualni, so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja.

## 1.2. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Povezavo med delom in delovno uspešnostjo ter zadovoljstvom z delom pojasnjujejo motivacijske teorije različnih avtorjev<sup>1</sup>.

### MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA

Abraham Maslow v svoji teoriji potreb razlaga, da obstaja pet človeških potreb po naslednjem hierarhičnem redu:

1. *Fiziološke potrebe*: so osnovne potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da bi človek lahko preživel; npr. lakota, žeja, seks, spanje, minimalna plača.
2. *Potrebe po varnosti*: so potrebe kot je varnost zaposlitve, svoboda posameznika, stabilnost eksistence.
3. *Potrebe po pripadnosti oz. socialne potrebe*: človek čuti potrebo po prijateljstvu, pripadnosti raznim skupinam, po ljubezni, itd.
4. *Potrebe po spoštovanju oziroma veljavi*: vsak posameznik želi dokazovati svoje sposobnosti, bori se za status v družbi, za napredovanje, nagrade, profesionalna priznanja, itd.
5. *Potrebe po samopotrjevanju*: človek želi razvijati svoje sposobnosti in talent.

Maslow navaja, da človekove potrebe nastajajo po naštetem zaporedju. Potrebe, ki so zadovoljene, ne motivirajo več. Ko so zadovoljene potrebe na nižjem nivoju, človeka motivirajo potrebe višjega nivoja. V bližini vrha ali na vrhu hierarhične lestvice se zadovoljene potrebe vrnejo na dno, če je ogrožena človekova ohranitev (Jan, 2002, str.116). Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi.

---

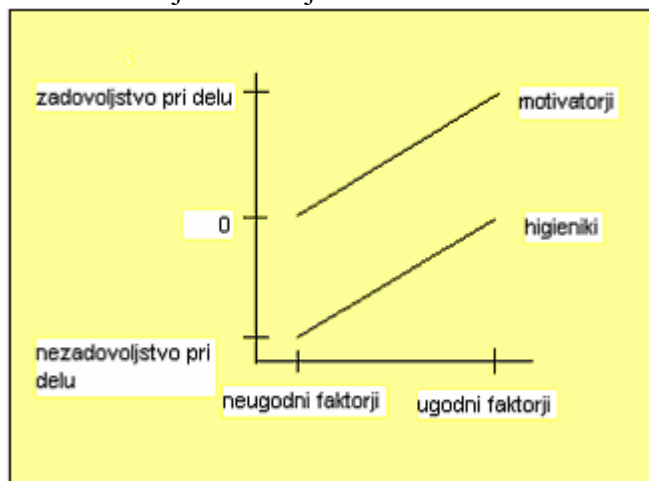
<sup>1</sup> Motivacijske teorije sem povzela iz knjig Možina et al.: Management, 1994 in Lipičnik: Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998.

## HERZBERGOVA MOTIVACIJSKO HIGIENSKA ALI DVOFAKTORSKA TEORIJA

Herzberg v svoji teoriji razlaga, da so karakteristike zadovoljstva na delu ena vrsta karakteristik, medtem ko so karakteristike nezadovoljstva povsem druge vrste. Pri tem je upošteval človekovo naravo, motive in potrebe. Delavec ima med seboj dve vrsti neodvisnih potreb, ki povsem različno vplivajo na obnašanje posameznikov. Ena so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druge pa izvirajo neposredno iz dela:

1. *Higieniki* so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, vendar ne povzročajo zadovoljstva če so prisotni. Sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti, ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Med te dejavnike spada denar, položaj, varnost, politika, delovni nadzor, delovne razmere in organizacija.
2. *Motivatorji* so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela in direktno spodbujajo ljudi k delu. Sem sodijo uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, odgovornost, osebni razvoj, strokovno usposabljanje in zanimivo delo.

**Slika 2:** Shematski prikaz Herzbergove dvofaktorske teorije zadovoljstva z delom



Vir: Šverko, 1982, str. 281.

Herzbergova teorija omogoča vpogled v cilje in nagrade, ki zadovoljujejo posamezne potrebe. Teorija je uporabna za managerje predvsem zato, ker se uporabljata dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih in sicer že omenjeni motivatorji in higieniki. Z motivatorji izzovemo reakcije in aktivnosti pri posamezniku, s higieniki pa je mogoče povzročiti zadovoljstvo, ki odstrani napetosti in usmeri človekovo aktivnost v delo.

## HACKMAN-OLDHAMOV MODEL OBOGATITVE DELA

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnost dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo. Ta model opredeljuje tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na

motivacijo na delovnem mestu. Če je ena izmed teh okoliščin na nizkem nivoju, je tudi motivacija zaposlenih majhna. Če zaposleni *doživlja pomembnost dela*, zazna, da se delo spleča. *Doživljanje odgovornosti* povzroča pri zaposlenemu občutek osebne odgovornosti pri delu, *poznavanje rezultatov* pa pripomore, da zaposleni spozna raven svoje uspešnosti. To so torej elementi, ki skupaj vplivajo na povečano motiviranost za delo.

## **TEORIJA POTREB DAVIDA MCCLELLANDA**

Teorija potreb Davida McClellanda zajema tri vrste potreb:

1. *Potrebe po doseganju uspeha, rešitvi nalog*; ljudje, ki imajo takšne potrebe si želijo odgovornosti in ob dosegu uspeha hočejo priznanje.
2. *Potreba po moči*; ljudje želijo diktirati, želijo imeti status, zelo se borijo za osebni ugled in položaj.
3. *Potreba po druženju*; ljudje čutijo močno potrebo po druženju, družbi, trudijo se, da bi bili sprejeti.

Pri učinkovitejših managerjih je potreba po moči prevladovala nad drugimi, vendar je šlo za moč v korist organizacije, ne pa v korist samega sebe. Potreba po moči je bila zlasti značilna za uspešne vodilne v birokratskih organizacijah. Vodja ima tudi povečano potrebo po povezovanju včasih le zato, da bi ustregel obveznostim glede odnosov z javnostjo. Vendar je potreba po povezovanju pomembnejša zaradi oblikovanja dobrih odnosov s sodelavci. McClelland je prepričan, da so posamezne potrebe značilne oziroma nujne za določene poklice.

## **FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

Erich Fromm je s svojo teorijo skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Prišel je do zaključka, da ljudje delajo zaradi dveh razlogov:

1. *Ljudje delajo zato, da bi nekaj imeli*, torej so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin.
2. *Ljudje delajo, ker bi radi nekaj bili*. Gre torej za željo po uveljavitvi, doseganju ugleda v družbi in podobno.

Navedena razloga se med seboj ne izključujeta. Nekateri ljudje se bolj nagibajo k eni strani, drugi k drugi. V primeru, da ugotovimo, h kateri strani se posameznik nagiba, lahko zanj lažje izberemo primerno orodje za motiviranje, kar lahko uspešno izkoristijo managerji. Delavci, ki bi radi nekaj imeli, naj bodo nagrajeni materialno, medtem ko naj bodo tisti, ki bi radi nekaj bili, nagrajeni z napredovanjem. Vendar pa je v večini primerov potrebno upoštevati ustrezno razmerje med materialnimi in moralnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih.

## **DRUGE MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Glede na **teorijo pričakovanja** naj bi ljudje izbrali tisto aktivnost, ki naj bi dala rezultate v skladu z njihovimi pričakovanji, ki so rezultat motivacije. Za motiviranost za doseg cilja morajo biti izpolnjeni trije pogoji. Cilj mora imeti pozitivno *valenco* (vrednost), da si bodo ljudje sploh prizadevali za uspešno izvršitev naloge. Odločitev glede izvršitve določene naloge je odvisna tudi od ocene verjetnosti za njeno uspešno izvršitev oziroma *pričakovanja* uspešne izvršitve. Če subjekt že vnaprej ve, da kljub dobri izpolnitvi naloge ne bo dobil ustrezne nagrade, za nalogo ne bo motiviran. Poleg tega mora biti prisotna *instrumentalnost*, kar pomeni zaznavanje povezanosti med doseženim enega cilja z drugim ciljem. To stanje nastopi, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zaradi tega, da bi lahko dosegel drugega, zanj še pomembnejšega.

**Teorija postavljanja ciljev** predpostavlja, da si morajo ljudje vedno postavljati cilje, ki jih bodo skušali doseči. Ti cilji morajo biti merljivi, da se lahko preverjajo. Da se cilji v organizaciji postavljajo učinkovito, je potrebno upoštevati določena »pravila«. Cilji se morajo vedno nanašati na rezultat in ne na proces, biti morajo natančno merljivi, za prihodnje obdobje naj bodo vedno nekoliko višji kot v preteklem obdobju. Biti morajo dosegljivi, poleg tega je cilje mogoče postavljati na večih področjih, na vsakem na temelju posebnih meril. Kakor postavljanje ciljev so pomembne tudi informacije o doseganju ciljev, kar delavcu potrjuje, da dela prave stvari na pravi način, ali da mora svoje delo ustrezno spremeniti.

**Teorija pravičnosti** gradi na načelu enakosti. Zaposleni medsebojno primerjajo svoja lastna input/output razmerja in za enako delo pričakujejo enako plačilo, drugače so za delo nemotivirani. V primeru, da prihaja do razlik v plačilu med delavci, ki opravljajo enako delo, skušajo delavci to tudi upravičiti. Tisti, ki občutijo, da so za isto delo bolje nagrajeni npr. povečujejo svoje vložke, medtem, ko delavci, ki občutijo, da so slabše nagrajeni npr. zmanjšujejo svoje vložke, odhajajo predčasno z dela ali celo zapustijo delodajalca.

Vedenje človeka je posledica nagrad in kazni, torej lahko z njimi spreminjamo vedenje posameznika. Prav to razlaga **Skinnerjeva teorija** ali **teorija okrepitve**, ki dokazuje, da je vedenje v funkciji njegovih posledic oziroma, da se ljudje in živali naučijo vedenja glede na posledice, kar lahko ponazorimo z vedenjskim krogom. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica, ki je lahko v obliki nagrade ali kazni. Vrsta posledice pa vpliva na vedenje v prihodnje. Vsaka delovna situacija zahteva odločitve. Zavedati se moramo, da bodo delavci sprejemali prave odločitve, če bodo nagrajeni, medtem ko naj bi nezaželene odločitve, ki so nenagrajene ali celo kaznovane, hitro opuščali. Managerji imajo v rokah močno sredstvo, s katerim lahko usmerjajo vedenje zaposlenih. S spreminjanjem posledic lahko usmerjajo človekove aktivnosti v željeno smer.

## 2. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Ljudje delajo v organizaciji, da bi zadovoljili potrebe, ki jih imajo in ki jih spodbujajo k delu. Za svoje delo morajo biti nagrajeni materialno in nematerialno, nasploh pa naj bi bila nagrada odsev ocene lastnih sposobnosti v primerjavi z zmožnostmi drugih. Med glavnimi spodbudami za delo so seveda materialne spodbude, zanemarit pa ne gre niti nematerialnih, saj tudi te na neposreden način zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Nekateri so bolj motivirani, če je cilj materialna nagrada, drugi pa stremijo k lastnemu napredku.

Devetak (1997, str. 194) navaja, da so človeški motivi temeljni vzrok za gospodarski proces v številnih fazah gospodarjenja. Motivi spodbujajo ljudi h gospodarski aktivnosti iz prirojenih ali delno prirojenih teženj po njihovem zadovoljevanju in iz čisto pridobljenih družbenih teženj.

Preučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki (Lipičnik, 2002, str. 473). Zato nikoli ne bi smeli misliti, da smo odkrili vse okoliščine, ki so prisilile človeka, da je ravnal ravno tako, kot je. Ne smemo se slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o motivaciji človekovega dela, kaj šele vedenja nasploh.

V določeni organizaciji se v različnih obdobjih spreminja pomembnost motivacijskih dejavnikov, zato jih je potrebno ugotavljati in ustrezno ukrepati. Le tako se bo ob optimalnem delovanju motivacijskih dejavnikov lahko dosegla optimalna delovna učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa (Jan, 2002, str. 115).

Na motivacijo vpliva vrsta dejavnikov, ki jih lahko združimo v tri skupine (Lipičnik, 1998, str.126):

- *Individualne razlike*; ljudje se razlikujemo med sabo po osebnih potrebah, stališčih, interesih, vrednotah itd. Management mora to upoštevati in iskati tiste motive v posamezniku, ki ga vodijo k boljšemu in učinkovitejšemu delu. Pri enih je to plača, pri drugih varnost zaposlitve ali novi izzivi.
- *Lastnosti dela* določajo posamezno vrsto dela. Opredeljujejo različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
- *Organizacijska praksa* so pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. S tem so določene ugodnosti in nagrade, ki motivirajo delavce, če temeljijo na uspešnosti. V nasprotnem primeru lahko delujejo kot demotivator.

## **2.1. PLAČA (DENAR KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK)**

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo (Lipičnik 1998, str. 208). Torej je plača svojevrstno orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti. V organizacijah si vodilni postavljajo vprašanje, kako določiti višino plače, da bo delavcem omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Pomembno je tudi dejstvo, da na delavčevo zavzetost za delo ne vpliva samo višina plače, ampak predvsem razlog za plačo. Pri določanju višine plače v večini organizacij pri nas uporabljajo rezultate vrednotenja dela, kjer se kot osrednja dimenzija upošteva zahtevnost dela. Vendar pa je poleg zahtevnosti dela pomembna tudi uspešnost delavca, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije ali celo družbe. Od vrste organizacije in njenih ciljev je odvisno, kakšen sistem plač bodo uporabili pri svojem delovanju, da bodo delavce stimulirali za doseganje zastavljenih ciljev.

Plača predstavlja za zaposlenega nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja. Prejemki so sestavljeni iz stalnega dela, ki je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, in iz gibljivega dela, katerega višina je odvisna glede na to, kako dobro posameznik opravlja določeno delo (Zupan, 2001, str. 19). Največji delež stalnih izplačil zajema osnovna plača. Stalna so tudi nadomestila plače, dodatki in ugodnosti. Slednja dva pa lahko zajemata tudi gibljivi del. Poleg dodatkov in ugodnosti pa v gibljivi del uvrščamo tudi plačila po uspešnosti in nagrade.

Denar je dobra motivacija, če ga nujno potrebuješ. Daje močan zagon za izvršitev nekega dejanja, kadar ima človek veliko nezadovoljenih potreb, ki jih je mogoče zadovoljiti z denarjem. Ko ljudje dobijo denar, da zadovoljijo svoje potrebe, le-ta izgubi vrednost. Finančna nagrada je učinkovit motivacijski dejavnik, kadar lahko spremeni človekov način življenja (Varghese, 1993, str. 81). Vendar pa je v literaturi (Možina, 1987, str. 111, Varghese, 1993, str. 81) zaslediti ugotovitve, da je plača pri vseh kategorijah zaposlenih eden izmed poglobitnih motivacijski dejavnik za delo. Plača se da le delno kompenzirati z ostalimi motivacijskimi dejavniki kot so: dobri sodelavci, možnost napredovanja, samopotrjevanje, strokovno izpopolnjevanje, zanimivost dela in podobno, saj lahko z denarjem zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti. Pomembna je njegova moč, ker lahko z njim dosežemo toliko različnih ciljev.

Vendar kaže opozoriti tudi na omejeno moč denarja, ki ga v naših razmerah vodstvo pojmuje kot glavni, če ne edini motivacijski dejavnik. Glede na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo motivacije sodi plača med higienike, kar pomeni, da je dobra plača potrebna za odpravo nezadovoljstva, ni pa dovolj za zadovoljstvo zaposlenega. Motivacijsko delujejo le sorazmerno velike spremembe v plači, poleg tega se zaposleni na povečanje plače večinoma

zelo hitro privadijo in ponovno pričakujejo povečanje. Motivacijsko vpliva le plačilo, ki je neposredno povezano z rezultati (Čuček, 2000, str. 43).

## **2.2. KARIERA**

Posebne vrste motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti, je tudi doživljanje kariere (Lipičnik, 1998, str. 179). Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja, v določenem definiranem času. Potrebo po napredovanju občutijo tako posamezniki kot organizacija. Posameznik si želi napredovanja, saj le-to običajno spremlja višje plačilo (denarno in nedenarno) ter ugled in samopotrditve. Prav tako lahko karierni načrt posamezniku pomaga pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Organizacija je zainteresirana za posameznikovo kariero, saj so človeške zmožnosti njen bistveni konkurenčni element; načrtno jih lahko oblikuje in spreminja z oblikovanim sistemom kariere. Lipičnik (1998, str. 180) navaja, da so podjetja, ki so kariero posameznikov podredila izključno svojemu napredku in so jih prikrajšala za užitke in koristi, ki jih prinaša napredovanje, kaj kmalu izgubila večino svojih zmožnosti. Podjetja pa, ki so svojo kariero gradila na karieri zaposlenih, so hitro pustila za seboj svoje tekmece.

## **2.3. USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH**

Človekova zavzetost za delo je zelo odvisna od motivacije, vendar pa je znano, da samo na osnovi motivacije, brez določene sposobnosti in znanja, ni mogoče rešiti vsakega problema. Najnovejša študija OECD opozarja (Radovan, 2003, str. 66), da je vlaganje v razvoj človeških virov ključni dejavnik uspešnosti podjetij v družbi prihodnosti. Znanje in prilagodljivost spremembam vse bolj postajata temeljna pogoja konkurenčnosti podjetja in posameznika. V tej luči se razumevanje motivacije za izobraževanje zaposlenih kaže kot vse pomembnejša sestavina kadrovske in izobraževalne dejavnosti.

Pripravljenost odraslih za izobraževanje je tesno povezana z delom, ki ga opravljajo. V zahtevnejših poklicih se praviloma spodbuja dodatno izobraževanje, ki ga financira delodajalec. Zahtevnejši poklici so tudi bolj plačani in to omogoča posamezniku boljšo osnovo za dejavnost znotraj družbe (Radovan, 2001, str. 37, 38). Podjetja vse več vlagajo v izobraževanje oziroma učenje svojih zaposlenih, saj se zavedajo, da je dobro znanje zaposlenih in podjetja ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja.

Podjetje lahko spodbuja in usmerja individualno učenje s sistemom nagrajevanja oziroma kaznovanja, s pomočjo mentorjev in vzornikov, ki naj bi jih zaposleni posnemali. Zaposleni morajo biti motivirani za učenje, k čemer pripomorejo razvite notranje delovne vrednote, kot

so: zanimivo delo, samostojnost, odgovornost, zahtevnost in ustvarjalnost (Rant, 2001, str. 19)<sup>2</sup>.

## **2.4. TEKMOVANJE**

Kadar delavci poznajo rezultate svojega dela, navadno tekmujejo. Gre za tekmovanje s samim seboj ali z drugimi; obe obliki vodita k večji aktivnosti. Poznavanje rezultatov dela torej ne pripelje le do konkurenčnega obnašanja med posamezniki in skupinami, pač pa poznavanje rezultatov pomeni za delavca možnost orientacije, saj delavec na ta način dobi informacijo, ki mu pokaže, kje je. Že poznavanje lastnega uspeha je dovolj močna vzpodbuda za povečanje rezultatov individualnega dela tudi, kadar ni posebne nagrade (Možina, 1987, str. 109). Konkurenčno obnašanje med posamezniki in skupinami, ki je eden izmed pomembnih motivacijskih dejavnikov, vodi do povečanja aktivnosti delavcev, vendar le v organizacijah, ki nudijo posameznikom enake možnosti za uspeh. Boljši in uspešnejši delavci naj bi bili bolje nagrajeni, kar pa ni motivacija samo tem delavcem, ampak je to motivacija tudi ostalim delavcem, ki si želijo doseči podobne rezultate, zato sledijo uspešnim.

Zadovoljstvo posameznika s plačo se močno oblikuje na podlagi primerjave z drugimi-je zadovoljen, če je njegova plača večja kot plača tistih, s katerimi se primerja, in nezadovoljen, če je manjša (Čuček, 2000, str. 43).

## **2.5. MERJENJE DELOVNE USPEŠNOSTI IN REZULTATOV DELA**

Uspešnost ločimo na **delovno** (za učinek delavca in tudi skupine) ter na **poslovno** (za uspeh kolektiva oziroma združbe). Učinek in uspeh merimo, ocenjujemo ali vrednotimo (neposredno z denarjem), s količino, kakovostjo in stroški (vrednostjo) narejenih izdelkov ali storitev oziroma ustvarjenih poslovnih učinkov. Z vrednotenjem uspešnosti moremo in moramo na kar se da strokoven način določiti plač(il)o delavcu za njegov prispevek k poslovnemu izidu združbe, s katero je sklenil pogodbo o zaposlitvi (Uhan, 2004, str. 107).

V podjetju mora vodstvo določiti metodo za merjenje delovne uspešnosti, pri tem pa mora upoštevati, da je čim bolj enostavna, vendar ne do te mere, da onemogoča zadostno razlikovanje med delavci na podlagi delovne uspešnosti. Ocenjevalni model in postopek ocenjevanja je lahko določen s kolektivno pogodbo (dejavnosti ali podjetja), ali je predpisan z ustreznim aktom kot merilo za ugotavljanje delovne uspešnosti (Jurančič, 1995, str. 81).

---

<sup>2</sup> Več o značilnostih nadaljnega poklicnega izobraževanja glej Rant, 2001, str. 19; več o raziskavi, kaj vpliva na motivacijo zaposlenih za izobraževanje, pa Radovan, 2003, str. 66-70.



### **2.5.1. KVANTITATIVNO IN KVALITATIVNO MERJENJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

Kvantitativno merjenje delovnega prispevka je tisto merjenje, pri katerem uporabljamo tehnične merske enote in kjer količino, ki izkazuje delovni prispevek, ugotovimo s preštevanjem, z uporabo daljinskih, prostorninskih, utežnih, kosovnih in podobnih naturalnih (fizičnih) merskih enot (Uhan, 2000, str. 363). Izmed vseh možnosti ugotavljanja delovnega prispevka je kvantitativno merjenje najbolj objektivno in najbolj natančno. Poleg tega ne povzroča neželenih posledic (npr. preveč izrazitega spodbujanja ene sestavine delovnega prispevka) in je racionalno (stroški kvantitativnega merjenja niso večji od koristi, ki jih daje večja motiviranost).

**Kvalitativno merjenje** delovne uspešnosti delavcev se uporablja za ugotavljanje delovnih rezultatov delavcev pri tistih delih in nalogah, kjer kvantitativno merjenje ni izvedljivo oziroma racionalno. Uporablja se tudi v primerih, ko ni mogoče vseh sestavin delovne uspešnosti meriti kvantitativno (Uhan, 2000, str. 363). Pri kvalitativnem merjenju delovne uspešnosti gre za vrednotenje uspehov delavcev, ocenjevanje delavcev, ocenjevanje učinkov delavcev, analitično oceno delavcev, delovno oceno, osebno oceno,... Potrebno je določiti takšna merila, ki bodo omogočala ocenjevanje opravljenih delovnih nalog in ugotavljanje delovnih rezultatov in delovnih prispevkov delavcev. To je treba obravnavati kot poseben način merjenja delovnih rezultatov in delovnega prispevka z ocenjevanjem izvršilnih delovnih nalog. Kvalitativno merjenje je bolj subjektivno ocenjevanje. Vendar pa je subjektivno merjenje skoraj enako objektivnemu merjenju, če le upoštevamo vsa pravila, ki veljajo za ocenjevanje. Razlika je le v velikosti napake. Pri ocenjevanju je napaka večja kot pri merjenju. S treningom ocenjevalcev pa se tudi velikost napake pri ocenjevanju zmanjša (Lipičnik, 2002, str. 484).

Merila za kvalitativno in kvantitativno merjenje delovne uspešnosti in rezultatov dela ter za merjenje gospodarnosti dela in ustvarjalnosti pri delu morajo biti enaka za vse delavce v podjetju, kar jim daje občutek enakosti. Hkrati morajo biti tudi objektivna in razumljiva, da lahko delavci tudi sami predvidevajo višino plače glede na rezultate svojega dela. Zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali, oziroma ali so sploh dosegli cilj, ki jim je bil postavljen (Lipičnik, 1997, str. 47).

### **2.5.2. OSNOVE IN MERILA ZA UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

**Z osnovami** se opisno določijo **sestavine** (elementi, prvine), po katerih se ugotavlja delovni prispevek delavcev k ustvarjanju oziroma povečanju dohodka, ki ga dosegajo pri opravljanju posameznih ali skupinskih del (opravil) v organizaciji. **Z merili** se določijo količinski **podatki** in **kazalniki**, s katerimi se ugotavlja, meri, vrednoti in izkazuje izpolnjevanje posameznih osnov oziroma obseg in vrsta prispevkov delavca pri delu (Uhan, 2004, str. 107).

Pri oblikovanju in delovanju dobrega sistema nagrajevanja, to je zlasti meril, moramo upoštevati nekatera strokovna pravila in njih zaporedje:

1. najprej moramo merilo izdelati, to je vnaprej določiti v aktih;
2. merila morajo biti sprejemljiva, da jih lahko delavci kar se da zavestno in tudi demokratično sprejmejo (soupravljanje), kar pa je možno le, če so enostavna in razumljiva;
3. merila moramo uporabljati v praksi, ker le tako lahko motivirajo delavce, skupine in kolektiv k doseganju vnaprej določenih ciljev;
4. merila moramo izpopolnjevati (Uhan, 2004, str. 107).

### **2.5.3. RAVNI UGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI**

Uspeh podjetja je močno odvisen od uspešnosti zaposlenih. Plačilo po uspešnosti je pomemben motivacijski dejavnik zaposlenih, ki prispeva k njihovi večji zavzetosti za uresničitev ciljev podjetja. Zato v podjetjih oblikujejo programe za ugotavljanje uspešnosti posameznika, skupine ali cele organizacijske enote (Zupan, 2001, str. 165).

**Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznika (individualno)** (Jurančič, 1995, str. 63): Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznega delavca je najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito. Če je osebni dohodek delavca odvisen od njegove lastne učinkovitosti, deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem in smotrom brez kakršnihkoli posrednikov. Individualna delovna uspešnost posameznega delavca se mora potrditi v delovni uspešnosti delovno povezane skupine, prav tako se mora valorizirati v dohodkovni uspešnosti kolektiva delavcev v organizaciji. Delovni prispevek delavca je mogoče ugotoviti s kvantitativnim merjenjem, s kvalitativnim merjenjem in na podlagi objektivno ugotovljenih dejstev, ki omogočajo doseganje delovnega prispevka in ki delovni prispevek posredno izkazujejo.

**Ugotavljanje delovne uspešnosti za delovno povezano ožjo skupino delavcev (skupinsko)** (Jurančič, 1995, str. 63): Ugotavljanje delovne uspešnosti delovno povezane skupine delavcev pomeni ugotavljanje njene učinkovitosti v določenem delu delovnega procesa, ki ga izvaja delovno povezana skupina delavcev. Upoštevanje tako ugotovljene uspešnosti pri delitvi osebnih dohodkov spodbuja bolj celovito presojanje in obravnavanje delovne učinkovitosti in uspešnosti ter hkrati preprečuje pretirano individualiziranje aktivnosti delavcev v delovnem procesu. Vzpostavlja tudi vzdušje zainteresiranosti za skupne napore in rezultate namesto favoriziranja posamičnih rezultatov tudi na račun manjših skupinskih učinkov.

**Ugotavljanje delovne uspešnosti za vse zaposlene v podjetju (kolektivno); za podjetje kot celoto** (Jurančič, 1995, str. 63): Kolektivno uspešnost vseh zaposlenih v celotnem delovnem procesu se izraža z doseženo delovno in poslovno uspešnostjo celotnega delovnega procesa, s poslovnim izidom podjetja ali drugačne pravne osebe. V določenem časovnem obdobju

dosežen poslovni izid je mogoče primerjati s pričakovanim poslovnim izidom, s poslovnim izidom preteklega obdobja in s poslovnimi izidi drugih subjektov v isti dejavnosti.

Za vsako izmed navedenih ravni je mogoče v naprej določiti pričakovani delovni rezultat in tudi v naprej določiti, na kakšen način in v kolikšni meri bodo doseženi rezultati vplivali na raven plač. Vse to mora biti določeno vnaprej, ker lahko le na ta način plače v skladu z doseženim rezultatom delujejo kot motivacijski dejavnik (Jurančič, 1995, str. 64).

## **2.6. SAMOSTOJNOST, ODGOVORNOST IN VODENJE**

Nekateri zaposleni so bolj motivirani za delo, če so lahko samostojni pri izbiri načina dela in orodij za delo ter možnosti odločanja, kaj delati. Motivira jih tudi, če lahko samostojno razporejajo delovni čas, odločajo o sodelavcih in o vodjih, o nagrajevanju in so vključeni v odločanje o splošnih vprašanjih dela in organizacije. Kadar delavci ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga opravijo sami, bolj odvisna od njihovega osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo bolj zavzeti za opravljeno delo in tako tudi bolj ponosni na svoje delo. Večji ko bo občutek lastne odgovornosti posameznika za svojo usodo, toliko bolj se bo pripravljen potruditi, kar je pomembno za doseganje boljših rezultatov (Keenan, 1996, str. 27)<sup>3</sup>. Na dobre rezultate dela vplivajo tudi delavci, ki so vodje, saj le-ti vplivajo na sodelavce, jih spodbujajo in usmerjajo k želenim ciljem. Uspešni vodje sodelujejo s člani tima pri ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Zaposleni morajo ponotranjiti občutek, da se njihov vodja ukvarja s praviimi stvarmi in da zna postavljati kratkoročne cilje in naloge. Vodja mora tudi sprejemati odgovornost in reševati konflikte. Uveljavljati mora filozofijo predanosti nalogam, ki jih je sprejel, ter filozofijo pripadnosti podjetju. Pri izpolnjevanju nalog in delu samem nasploh naj vodja pusti dovolj samostojnosti zaposlenim. Tako se poveča osebna odgovornost zaposlenih, kar ugodno vpliva na delovno zavzetost.

Samostojni delavci so bolj odgovorni (pomembno je, da smo za delo, ki ga opravimo, tudi odgovorni) in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Samostojnost v organizacijah ni absolutna kategorija v tem smislu, da jo zaposleni imajo ali pa ne. Razmeroma lahko jo je stopnjevati in lahko začnemo že z obveščanjem o dogajanju v organizaciji. Sledijo raznovrstna posvetovanja med vodji in njihovimi podrejenimi, naslednja stopnja je soodločanje delavcev, ki lahko sega od posameznega delovnega mesta do sveta delavcev. Skalo odločanja bi lahko končali s popolno samostojnostjo odločanja delavcev o vnaprej določenih vprašanjih (Svetlik, 1998, str. 150).

---

<sup>3</sup> Glej tudi Hackman-Oldhamov model obogatitve, str. 6.

## **2.7. KOMUNICIRANJE**

Teorija učinkovitega komuniciranja je preprosta: komunikacija je učinkovita, ko ljudje razumejo, kar drug drugemu sporočajo, ko drug drugega spodbujajo k dejavnosti in inovativnim rešitvam (Daris, 2004, str. 49). Učinkovito komuniciranje v podjetju je zelo pomembno, saj namen le-tega ni zgolj prenašanje informacij med zaposlenimi, pač pa tudi motiviranje in navduševanje zaposlenih, spodbuda k večji produktivnosti in kvaliteti dela ter utrjevanje zaupanja v vodstvo. Vendar pa lanskoletna raziskava klime v slovenskih podjetjih (Siok) kaže, da so zaposleni razen z nagrajevanjem in razvojem kariere, najmanj zadovoljni z internim komuniciranjem (Daris, 2004, str. 48). Vzrok temu je, da se zaposleni v komuniciranju pogosto čutijo zapostavljene. Od zgoraj prihajajo predvsem navodila in ukazi s skupimi obrazložitvami ali celo brez njih. Informacije pogosto zamujajo, so nerazumljive ali nepopolne. Dodatnih pojasnil ni mogoče dobiti, ker jih niti šefi nimajo, ali pa so ti nedosegljivi. S spodbudami in predlogi ali vprašanji ni lahko prodreti do nadrejenih; če že, zaposleni pogosto nimajo občutka, da so ti resno obravnavani. Primernih povratnih informacij je malo, preveč je kritike, omalovaževanja, celo obtožb in groženj. Na sestankih pogosto obravnavajo teme, ki določene skupine sploh ne zadevajo, o konkretnih problemih pa se nadrejeni nimajo časa ali interesa pogovarjati (Daris, 2004, str. 48, 49).

Za izboljšanje komuniciranja v podjetju je potrebno odpraviti ovire komuniciranja. Tako lahko razlike v zaznavanju in razumevanju odpravimo, da se v naprej pozanimamo, kakšen tip človeka je prejemnik informacij in mu skušamo informacijo posredovati na način, ki ga razume. Dokaj enostavno je odpraviti tudi fizične ovire pri komuniciranju (hrup, neberljive kopije, telefonska zveza,...). Priporočljivo je tudi, da podjetje nima hierarhične strukture s preveč ravnmi, da je omogočen sistem komuniciranja, ki omogoča neoviran pretok informacij po vsej organizaciji. Organizacijska kultura mora spodbujati izmenjavo informacij in mnenj, toleranco do dvoma, nestrinjanja in izvirnosti. Prav tako je pomembno, da imajo ljudje na vodstvenih delovnih mestih ustrezne osebnostne značilnosti in znanja s področja vodenja in komuniciranja (Daris, 2004, str. 49).

## **3. NAGRAJEVANJE IN SISTEM NAGRAJEVANJA**

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja izhajajoč iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja (Lipičnik, 2002, str. 487). Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna ali variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg

tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, osebni razvoj) ter sistem nagrajevanja uspešnosti. Sistem nagrajevanja v nekem podjetju mora temeljiti na osnovi strateških načel podjetja. Upoštevati mora okolje, zakonske možnosti ter preference zaposlenih. Temu mora podjetje prilagoditi politiko nagrajevanja, ki mora biti notranje skladna, zunanje konkurenčna, spodbujati mora k čim večjemu prispevku posameznika ter vsebovati ustrezne načine za izvedbo.

## **SISTEMA NAGRAJEVANJA**

Ko podjetje izdelava sistem nagrajevanja oz. strukturo plač, se postavlja vprašanje, kako posameznika čimbolj motivirati, da poveča svoj napor pri delu v podjetju. Glede tega poznamo dve možnosti (Prašnikar, 1992, str. 288):

**Tradicionalni sistem nagrajevanja:** Po tem sistemu je potrebno izdelati ustrezne standarde in v primeru preseganja teh standardov še posebej nagraditi posameznike oziroma zaposlene, katerih zasluga je presežek standardov. Temelj temu stališču je mnenje, da je denarna nagrada za posameznika pomembna in se bo na povečano denarno spodbudo odzval s povečanim naporom. Po tem sistemu se delovna mesta najprej ovrednotijo, pri čemer se upoštevajo notranja merila, z vključevanjem zunanjih dejavnikov pa se določi struktura plač. Problem pri tem sistemu se pojavi pri postavljanju ustreznih standardov ter pri spremljanju delovanja posameznika, saj je pogosto pri ocenah delovanja prisotna subjektivna komponenta.

**Alternativni sistem nagrajevanja:** Za alternativne sisteme nagrajevanja je značilno, da temeljijo na nekem objektivnem merilu uspešnosti, s pomočjo katerega je mogoče ugotoviti učinke posameznika, manjše skupine zaposlenih ali zaposlenih v oddelku oziroma v podjetju kot celoti in jih na tej osnovi nagraditi. V praksi se kaže, da se ti modeli uveljavljajo zlasti v panogah, za katere so značilni visoki stroški delovne sile, kjer je konkurenca s stroški na trgu proizvodov velika, tehnološki razvoj je počasen, poleg tega obstajajo tudi možnosti za pojav ozkih grl. Te modele uveljavljajo zlasti »podjetniško« vodena podjetja z visoko stopnjo diverzifikacije in samostojnosti posameznih enot. Modeli spodbujajo različnost in konkurenčno obnašanje v podjetju. Možno jih je uporabiti tudi v organizacijah, kjer gre za merljive prispevke posameznikov, skupin posameznikov in zaposlenih v posameznih oddelkih. Kot pozitivni rezultat uvedbe navedenih sistemov se šteje povečana produktivnost, zmanjšanje stroškov ter povečanje zaslužkov posameznikov oz. zaposlenih. Prav tako zmanjšujejo stroške nadzora ter povečujejo interes zaposlenih za dejavnost podjetja. Vendar pa ima lahko uvedba teh sistemov tudi negativne posledice, saj lahko pretirano poudarjanje kvantitativnih rezultatov privede do padca kvalitete proizvodov. Poleg tega se lahko razlike v plačah zaposlenih bistveno povečajo, kar povzroči medsebojna nasprotja.

### **3.1. NAGRAJEVANJE VODILNIH V ORGANIZACIJI**

Za nagrajevanje vodilnih (managerjev) bi bilo potrebno oblikovati osnove in merila, s katerimi bi bistveno povečali povezavo svojih prejemkov in uspešnostjo združb (podjetij), ki jih vodijo. Celovito plačilo je sestavljeno iz osnovne plače-pripravljenost, usposobljenost in znanje opravljati vodstvena (managerska) opravila ter ostale plače-za uspešno opravljene (ciljne, programirane) naloge. Potrebno je razlikovati med opravljati delo (delati, to je nedovršeno dejanje) in opraviti delo (narediti kot dovršeno dejanje). Za prvo je osnovna plača, za drugo je plačilo v celoti. Če je delež v obliki osnovne plače prevelik, je to nemotiv za še bolj uspešno delo vodstvenih delavcev (Uhan, 2003, str. 713-715).

Katerikoli način za vrednotenje uspešnosti direktorjev se lahko zoži na dva sestavljena faktorja (Uhan, 2003, str. 718):

1. merljivi kriterij na podlagi rezultatov poslovanja in
2. presoja (ocena) delovnega prispevka vodilnega delavca, ki jo da pristojen organ (lastnik)<sup>4</sup>.

Obstajata dva prevladujoča koncepta, ki pojasnjujeta velikost plač vodilnih v organizaciji. Po prvem konceptu trg določi plače podrejenih, s primerjavo ocen delovnih mest pa se določi plača nadrejenih. Po drugem konceptu pa plačo vodilnih določajo donosnost podjetja, velikost prodaje in število zaposlenih. Določena je torej glede na njihov prispevek v podjetju. V razvitih tržnih gospodarstvih se pojavljajo predvsem naslednje oblike nagrajevanja vodilnih (Prašnikar, 1992, str.296):

#### **Osnovna plača**

Dolgo je imela največjo težo v strukturi dohodkov vodilnih in vodstvenih managerjev, danes pa se njen pomen zmanjšuje. Pomembno vlogo pri določitvi njene višine imata ocena delovnega mesta ter ohranjanje notranje stabilnosti med plačami.

#### **Bonusi**

Bonusi običajno veljajo za managerje, ki imajo pomemben vpliv na delovanje podjetja. Običajno se nanašajo na velikost bazične plače in so odvisni od različnih meril (velikost dobička, prodaje,...). V nagrajevanju managerjev se uporabljajo zlasti v industriji in bančništvu. Izplačujejo se lahko v enkratnem letnem znesku, ali pa v večkratnih letnih zneskih. Lahko pa so izplačani tudi v obliki delnic podjetja.

#### **Kapitalni plani, ki spodbujajo dolgoročno inciativo managerjev**

Sem štejemo različna plačila v obliki vrednostnih papirjev (posebej so uveljavljene delniške opcije), do katerih v večji meri prihaja zaradi interesa lastnikov, da vežejo managerje na dolgoročno uspešnost podjetja. Poleg tega pa to obliko nagrajevanja spodbuja tudi davčna

---

<sup>4</sup> Več o merjenju in ocenjevanju delovne uspešnosti glej poglavje 2.5. Merjenje delovne uspešnosti in rezultatov dela, str. 12.

politika, ki z raznimi olajšavami usmerja podjetja, da spodbujajo managerje k varčevanju in k investiranju v lastno podjetje.

### **Druge oblike denarnih nagrad**

Mednje uvrščamo razne oblike plačil z zakasnitvijo, bonusne plane izplačane v delnicah podjetja in plane udeležbe managerjev v dobičku podjetja, ki so namenjeni izključno managerjem. Poznamo tudi različne plane varčevanja v podjetju, ki jih upravlja poseben sklad. Poleg tega sem uvrščamo tudi druge ureditve, kot je nakup police doživljenjskega zavarovanja ali pokojninskega zavarovanja. K dohodkom managerjev lahko prištejemo še razne dohodke v naravi, ki jih prejmejo znotraj podjetja (luksuzne pisarne, službeni avto,...) ali zunaj podjetja (hoteli, klubi,...).

## **3.2. NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE PRODAJALCEV**

Prodajni predstavniki izvajajo opravila, ki jih ni mogoče vedno nadzirati, zato se njihovo nagrajevanje veže na obseg prodaje. Nagrajevanje prodajalcev zahteva izdelavo posebnega plana nagrajevanja. V njem se upošteva vrsta kupcev (centralizirana prodaja, sistem zalog, način odločanja kupcev,...), trende v razvoju podjetja (sprememba v času, sprememba proizvoda, sprememba proizvodnje,...), prodajno osebje (stroški prodajnega osebja, sprememba načina prodaje,...), podatke o konkurenci ter cilje, ki jih z nagrajevanjem želimo doseči (Prašnikar, 1992, str. 302).

Elementi plače prodajalcev so lahko: fiksni delež, variabilni delež, stroški in dodatki.

- *Fiksni delež* predstavlja višina plače, ki se izplačuje neposredno, namenjen pa je zadovoljevanju potreb prodajalca po stabilnem dohodku.
- *Variabilni delež* lahko predstavlja provizijo, premijo ali sodelovanje v profitu, namenjen pa je stimuliranju večjega napora.
- *Odobritev stroškov* omogoča prodajnim predstavnikom izvajanje drugih aktivnosti, za katere se meni, da so za podjetje potrebne in zaželeno.
- *Dodatki*, kot so letni dopust, podpora v primeru bolezni in nesreče, pokojninska in življenjska zavarovanja, so namenjeni varnosti in zadovoljstvu zaposlenih pri delu.

Fiksni delež ima večjo težo, ko gre za posle, kjer so neprodajne aktivnosti v primerjavi s prodajnimi večje, variabilni delež pa je pomembnejši, ko gre za ciklične prodaje, ali pa je prodaja odvisna od iniciative prodajalca.

Variabilni delež naj meri in nagrajuje izključno tiste spremenljivke, na katere lahko zaposleni s svojim ravnanjem vpliva in jih nadzoruje, predvsem pa naj se usmeri v ustvarjanje kakovostnega odnosa s kupcem in obsegom prodaje. Res pa je, da je variabilni sistem nagrajevanja težje upravljati od fiksnega, saj poleg informacijske podpore, ki pomaga spremljati ključna merila, na katerih sistem temelji, zahteva veliko več vložene delo in

aktivnega sodelovanja s prodajnimi kadri. V dobrem sistemu spremljanja prodajnih kadrov se morajo razviti tudi takšne kompetence, ki bodo vsakemu posamezniku omogočale samokritično ocenjevanje lastnega dela. Prav tako morajo biti mehanizmi ocenjevanja dovolj preprosti in jasni, da si lahko zaposleni sami izračunajo potencialno nagrado. Eno od pomembnejših izhodišč variabilnega sistema namreč je, da izredni dosežki zaslužijo dodatne nagrade (Dobovišek, 2004, str. 48, 49).

Učinkovit sistem nagrajevanja mora temeljiti na pretežno kvantitativnih spremenljivkah, ki jih merimo pred aktivnostmi v izbranem prodajnem procesu, med izpeljavo aktivnosti in na koncu. Kvalitativne spremenljivke so zmeraj plod subjektivne ocene, imajo nekoliko manj teže, lahko pa so kljub temu izredno koristne. Če jih ni preveč, okrepijo avtoriteto vodilnih in jih prisilijo, da formalno ocenjevanje svojih ljudi vzamejo kar se da resno (Dobovišek, 2004, str. 48). Plan nagrajevanja v podjetju tudi določa, ali bo zaposleni nagrajen s fiksno plačo (sistem fiksnih plač), ali bo velikost njegove plače odvisna od obsega prodaje (sistem čiste provizije). Možna pa je tudi kombinacija obeh.

**Sistem fiksnih plač:** Prodajalci prejemaajo fiksno plačo, poleg tega pa še določen delež, s katerim pokrijejo stroške za opravljanje različnih prodajnih aktivnosti. Podjetje uporablja ta sistem, ko prodajno osebje potrebuje veliko časa za prodajo in čas nima pomembnega vpliva na obseg prodaje. Prednosti fiksnih plač so, da zagotavljajo fiksni dohodek, spodbujajo zaposlene k lojalnosti, temeljijo na preprosti formuli, olajšajo administriranje ter zagotavljajo razmeroma fiksne prodajne stroške. Vendar pa ima ta sistem tudi slabosti, saj ne spodbuja zaposlenih k povečanju navora, favorizira manj sposobne, spodbuja prodajo proizvodov, ki jih je lažje prodati ter povečuje neposredne prodajne stroške.

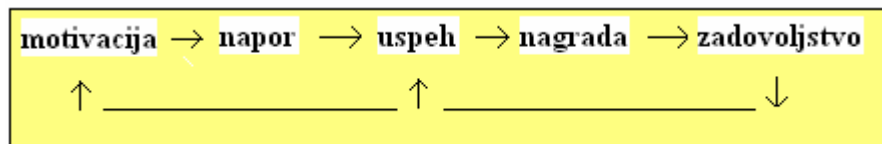
**Sistem čiste provizije:** Prodajnemu osebju se plačajo določeni fiksni ali variabilni deleži glede na obseg ustvarjene prodaje ali profita. V tem primeru mora podjetje močno vzpodbujati iniciativo zaposlenih in vezati prodajne stroške na obseg prodaje. Osnova za provizijo je lahko skupni obseg prodaje, neto prodaja ali čisti profit. Izključno vezanje plač na obseg prodaje se uporablja, če ima podjetje velike možnosti in prodaja nima večjih omejitev. Vezanje plač na obseg prodaje spodbuja zaposlene k večji prodaji. Plačo je lahko izračunati in še lažje o njej razpravljati, prodajni stroški pa so proporcionalni velikosti prodaje. Problem pri tem načinu nagrajevanja je, da uvaja pomembne razlike v dohodkih zaposlenih, kar lahko pripelje do problemov. Poleg tega zmanjšuje lojalnost zaposlenih. Zaposleni dajejo poudarek obsegu prodaje in ne dobičku. Prav tako utegne pripeljati k zmanjšanju pomena neprodajnih aktivnosti.



## MODEL MOTIVIRANJA PRODAJNIH PREDSTAVNIKOV

Model motiviranja prodajnih predstavnikov temelji na prepričanju, da bolj kot je prodajni predstavnik motiviran, bolj se potruzi; večji napor bo pripeljal do večje uspešnosti; večja uspešnost bo prinesla višje nagrade; višje nagrade bodo pripeljale do večjega zadovoljstva; večje zadovoljstvo pa bo še okrepilo motivacijo.

**Slika 3:** Medsebojna povezanost motivacije, navora, uspeha, nagrade in zadovoljstva



Vir: Kotler, 1994, str. 699.

Ta model pomeni naslednje:

- Vodstvo prodajnih predstavnikov mora prepričati le-te, da lahko prodajo več, če se bolj potrudijo, ali če so usposobljeni za smotrnejšo delo.
- Vodje morajo biti usposobljeni prepričati prodajne predstavnike, da so nagrade, do katerih pripelje večja uspešnost, vredne dodatnega navora.

## 4. PODJETJE PRAVA NALOŽBA D.O.O.

V nadaljevanju je predstavljeno izbrano podjetje Prava naložba d.o.o. (delovanje, organizacija) ter motiviranje in nagrajevanje v tem podjetju, kjer so podrobneje predstavljeni posamezni dejavniki motiviranja in nagrajevanja. Podatke in informacije za predstavitev sem pridobila neposredno od vodstva podjetja, iz predstavitvenega materiala (brošur) podjetja, iz Pogodbe o sodelovanju pri opravljanju poslov zavarovalniškega zastopanja in kot neposredna udeleženka v podjetju. Pri nekaterih dejavnikih sem zaradi pomanjkljivih pisnih informacij nekoliko bolj upoštevala ocene vodstva, zato je zaznati subjektivnost.

### 4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Prava naložba d.o.o. je bilo ustanovljeno marca leta 2003 in deluje na področju zavarovalniškega in naložbenega svetovanja. Sodeluje z naslednjimi poslovnimi partnerji: Hypo Alpe Adria Bank d.d., Hypo leasing d.o.o. in Karntnersparkasse AG. Strateška partnerja pa sta Grawe Zavarovalnica d.d. in Probanka d.d., s katerima so skupaj sestavili edinstven program življenjskega in premoženjskega zavarovanja, z možnostjo pridobitve kredita, ki se imenuje »Prava naložba«. Naloga zaposlenih v podjetju je svetovanja strankam na vseh finančnih področjih (kako pridobiti financiranje, kako si zagotoviti socialno varnost,...) ter urejanje življenjskih in premoženjskih zavarovanj.

**Slika 4:** Logotip podjetja Prava naložba d.o.o.



**Vir:** Interni podatki podjetja Prava naložba d.o.o., 2003.

## **ORGANIZACIJA PODJETJA**

Podjetje ima šest lastnikov, ki so tudi (edini) člani uprave. Vsakemu izmed lastnikov je dodeljeno poslovno področje v podjetju (finance, izobraževanje kadra, razvoj podjetja, ...), za delovanje katerega je neposredno odgovoren. Podjetje deluje v obliki strukturnega managementa, kar pomeni, da so zaposleni razporejeni v delovne skupine, ki jih vodijo mentorji (interni podatki podjetja Prava naložba d.o.o., 2004)<sup>5</sup>. Vse skupine imajo enake naloge. Glavne skupine, znotraj katerih je več manjših skupin, se imenujejo strukture, njihovi mentorji pa so lastniki. Vsakemu, ki začne delati v Pravi naložbi d.o.o., je dodeljen mentor, ki (ob podpori vodstva in ostalih sodelavcev v timu) skrbi, da se delavec izobražuje, da se redno udeležuje tedenskih sestankov z mentorjem, da hodi na seminarje, da deluje v skladu s pričakovanji ter da se v podjetju dobro počuti in sodeluje z ostalimi sodelavci v timu. Podjetje torej za prodajo svojih storitev uporablja lastno prodajno osebje (večina delavcev je zaposlena honorarno). Zaposleni delajo na terenu, kjer strankam svetujejo in prodajajo storitve podjetja Prava naložba d.o.o. in Grawe Zavarovalnice d.d. V podjetju si prizadevajo, da so zaposleni dobro izobraženi in da samostojno obvladajo svoje delo. Trenutno je v kolektivu 35 zaposlenih, ki so že usposobljeni za kvalitetno samostojno delo, ali pa si prizadevajo, da bi to kmalu postali.

## **NAČRTI ZA PRIHODNOST**

Individualni cilji in cilji organizacije se med seboj ne smejo izključevati, ampak se morajo medsebojno pogojevati in oplajati v odnosu z zunanjim okoljem (Kavčič, 1994, str. 226). Podjetje kot organizacija in njeni zaposleni morajo imeti do neke mere skupne cilje, če želijo uspešno poslovati. V Pravi naložbi d.o.o. so ti cilji vsekakor dobro in kvalitetno opravljene storitve, zadovoljstvo strank, dobri odnosi s poslovnimi partnerji ter pozitivna klima in dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi znotraj podjetja. Za doseg te ciljev skušajo vodilni motivirati delavce. Da jim to nedvomno zelo dobro uspeva, potrjujejo poslovni rezultati, saj so v času svojega delovanja sklenili, glede na podjetja, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, nadpovprečno število zavarovalnih ponudb (interni podatki Grawe Zavarovalnice d.d., 2003, 2004). Tudi v prihodnje želijo nadaljevati s tako uspešnim poslovanjem. Zaposeliti želijo še več delavcev, ki bodo ohranili ali še povečali kvaliteto zdajšnje delovne sile. Poleg tega

---

<sup>5</sup> Mentor - sodelavec z dovoljenjem za opravljanje zavarovalno zastopniških poslov (Pogodba o sodelovanju pri opravljanju poslov zavarovalniškega zastopanja, Prava naložba d.o.o., 2003, str. 2).

želijo, ker je njihov program »Prava naložba« edinstven na področju programov življenjskih zavarovanj, izkoristiti tržno nišo tudi na področju bivše Jugoslavije.

## **4.2. MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU**

Vodilni v Pravi naložbi d.o.o. si prizadevajo, da bi bil sistem motiviranja in nagrajevanja v podjetju čim učinkovitejši, saj se zavedajo, da le dobro motivirani in nagrajeni zaposleni opravljajo svoje delo uspešno ter v skladu s pričakovanji organizacije. Motivirani delavci, ki dobro delajo, so tudi eden izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja, ki jo je težko posnemati. Sistem motiviranja in nagrajevanja neprestano dopolnjujejo in se trudijo, da bi se delavci čutili pripadnike organizacije in bi bili motivirani za doseg skupnih ciljev. Poudarek dajejo učinkovitemu uvajanju novih delavcev, da se le-ti čimprej navadijo delati v skupini, da so motivirani za dobro in kvalitetno delo in posledično za izobraževanje. S tem želijo zmanjšati fluktuacijo delovne sile, povečati prodajo in ustvariti dobre medsebojne odnose.

### **4.2.1. POSAMEZNI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA**

Številni dejavniki, ki določajo motivacijsko strukturo posameznika, navajajo na sklep, da je motivacija individualno dokaj različna od delavca do delavca. Zato bi morali biti tudi motivacijski dejavniki, s katerimi organizacija poskuša motivirati zaposlenega, čimbolj individualni (Čuček, 2000, str. 43).

V sistemu motiviranja in nagrajevanja v Pravi naložbi d.o.o. je zaznati veliko dejavnikov, ki spodbujajo zaposlene k delu, najbolj izraziti pa so naslednji:

### **KARIERA IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH**

Zaposlenim v podjetju je (brez omejitev) omogočeno napredovanje in razvoj kariere, ki sta odvisna od uspešnosti pri delu. Organiziranih je sedem kariernih razredov (najnižji karierni razred A, karierni razred 1, 2, 3, 4, 5 in najvišji karierni razred 6) v katere so zaposleni razporejeni glede na dosežene rezultate pri delu. Za napredovanje iz nižjega v višji karierni razred je potrebno narediti določeno število zavarovalnih ponudb<sup>6</sup> in bančnih poslov ter pridobiti ustrezno izobrazbo. Zahteve glede izobrazbe za napredovanje v višji karierni razred in naziv delavca značilen za določen karierni razred prikazuje tabela 1. Vsi zaposleni se izobražujejo tudi na vikend seminarjih<sup>7</sup>, ki jih večkrat na leto organizira podjetje. Za napredovanje v višji karierni razred morajo zaposleni opraviti tudi interne izpite. Zaposleni, ki so v kariernem razredu 2 ali več, morajo opraviti še strokovni izpit na Ekonomski fakulteti iz osnov finančnega managementa. Poleg tega morajo opraviti izpit, za pridobitev dovoljenja za

<sup>6</sup> Zavarovalna ponudba je osnova za pripravo zavarovalne police. Ponudbo se pošlje na zavarovalnico, kjer napišejo zavarovalno polico za stranko. Več o splošnih zavarovalnih pojmi (premija, ponudba, zavarovanje,...) glej Štiblar, 2002, str. 26-27.

<sup>7</sup> Glej prilogo 3.

sklepanje zavarovalno-zastopniških poslov, pri Zavarovalnem združenju Slovenije. Zaposleni v različnih kariernih razredih imajo različne vloge in naloge v podjetju<sup>8</sup>, kar je vidno tudi iz naziva, ki ga imajo v posameznem kariernem razredu.

**Tabela 1:** Naziv zaposlenih glede na karierni razred in pogoji glede izobrazbe, ki so potrebni za napredovanje

Karierni razred	Naziv delavca	za napredovanje je potrebno opraviti:
A	Pripravnik	osnovni seminar, osnovno šolanje, interni izpit 1
1	Predstavnik	vodstveni seminar 1, interni izpit 2
2	Svetovalec	vodstveni seminar 2, interni izpit, izpit za sklepanje zavarovalno-zastopniških poslov
3	Višji svetovalec	vodstveni seminar 3
4	Vodja svetovalcev	vodstveni seminar 4
5	Vodja predstavništva	(pridobi lahko samostojno predstavništvo)
6	Direktor	(postane polnopravni član sveta direktorjev)

Vir: Pogodba o sodelovanju pri opravljanju poslov zavarovalniškega zastopanja, Prava naložba d.o.o., 2003, str. 6.

### **SAMOSTOJNOST, ODGOVORNOST IN VODENJE**

Zaposleni lahko prosto določajo, koliko bodo naredili, kdaj bodo delali in kje bodo delali. Izjema so le delavci iz kariernega razreda A, ki zaradi nezadostnega znanja o storitvah podjetja in pomanjkanja izkušenj pri delu s strankami ne smejo samostojno opravljati dela na terenu. Opravljajo ga lahko le v sodelovanju s sodelavcem, ki je v višjem kariernem razredu. Samostojno lahko delo opravljajo delavci, ki imajo ustrezno znanje in so najmanj v kariernem razredu 1. Ti delavci si lahko sami pridobijo neposredne sodelavce, za katere so delovno odgovorni, poleg tega morajo, če imajo organizirano svojo skupino sodelavcev, glede delovanja skrbeti tudi zanjo. Delavci, ki napredujejo v karierni razred 2, postanejo mentorji oziroma vodje (mentorstvo jih spremlja tudi v višje karierne razrede) in so dolžni organizirati tedenske sestanke z zaposlenimi, ki so v njihovih skupinah. Vsi zaposleni se morajo udeleževati tovrstnih sestankov, kjer se dodatno izobražujejo. Na sestankih se tudi odpravljajo morebitni problemi in izražajo želje delavcev ter pridobivajo informacije o delovanju podjetja. Iz zgoraj navedenega je razvidno, da je samostojnost zaposlenih pri delu različna glede na karierni razred, prav tako je različna njihova odgovornost. Vsi zaposleni pa imajo enako odgovornost do podjetja in sicer, da dobro opravljajo svoje delo in s tem Pravo naložbo d.o.o. uspešno zastopajo na trgu ter ji ohranjajo oziroma večajo ugled in uspeh. Poleg tega imajo odgovornost do strank glede ustreznega svetovanja na podlagi njihovih zahtev in želja ter da ostajajo v stiku z njimi tudi po sklenitvi zavarovalne ponudbe. S svojim delom in ravnanjem imajo posredno odgovornost tudi do poslovnih partnerjev Prave naložbe d.o.o., saj na trgu zastopajo tudi njih.

### **PLAČA (PROVIZIJA)**

<sup>8</sup> Glej tudi Samostojnost, odgovornost in vodenje, str. 24.

Prava naložba d.o.o. nudi storitve, ki pri prodaji na trgu nimajo večjih omejitev, poleg tega zaposleni s svojim delom vplivajo na obseg njihove prodaje. Tako plan nagrajevanja določa, da so zaposleni (razen vodstva) nagrajeni s plačo odvisno od obsega prodaje storitev, kar imenujemo sistem čiste provizije. S takšnim sistemom nagrajevanja želi vodstvo podjetja pridobiti in obdržati le najsposobnejše delavce. Provizija je glede na konkurenčna podjetja zelo visoka (interni podatki Grawe Zavarovalnice d.d., 2003, 2004), z njo je krito plačilo za opravljeno delo ter vsi stroški, ki jih ima delavec pri sklenitvi zavarovalne ponudbe. Višina provizije je odvisna od obsega opravljenih poslov in kariernega razreda, v katerem je zaposleni. Ker je poudarjeno kvantitativno merjenje rezultatov, so se pred zapostavljanjem kvalitete storitev zavarovali s tem, da je zaposleni upravičen do določenega dela provizije šele, ko je zavarovalna ponudba pravilno izpolnjena, ko se odgovorni mentor (na podlagi izkušenj in znanja) prepriča, da je zaposleni stranki ponudil najugodnejšo rešitev glede na njene potrebe, ko je izdelana zavarovalna polica in plačana prva premija. Preostali del provizije dobi izplačan v določenem obdobju, če stranka redno plačuje premije, kar naj bi pomenilo, da je bila s svetovanjem in opravljeno storitvijo zadovoljna. Takšni pogoji plačevanja so upravičeni glede na to, da je najpomembnejša naloga zaposlenih ustrezno svetovanje stranki glede na njene zahteve in potrebe. Tovrstni prodajalci, ki pomagajo stranki, so pri kupcih tudi najbolj zaželeni, saj jih doživljajo kot dodano vrednost k izdelku ali storitvi in so zato izredno močan vir konkurenčne prednosti podjetja, ki jo je težko posnemati<sup>9</sup>. Če delavec stranki ne svetuje ustrezno, je le-ta nezadovoljna, zato želi zavarovalno polico spremeniti, oziroma jo v skrajnem primeru stornira. V primeru, da pride do stornacije znotraj določenega obdobja, mora delavec vrniti del provizije. Vendar pa stornacija police ni vedno posledica neustreznega svetovanja oziroma nezadovoljstva stranke, saj lahko pride do stornacije tudi zaradi drugih vzrokov, npr. zaradi strankinega nenadno spremenjenega finančnega položaja.

Pomen kvantitete in kvalitete storitev je razviden tudi iz vrste premije, do katere je posameznik upravičen in sicer (Pogodba o sodelovanju pri opravljanju poslov zavarovalniškega zastopanja, Prava naložba d.o.o., 2003, str. 4):

- sklenitvena provizija-delavcu pripada ob sklenitvi zavarovalne ponudbe;
- nadaljnja provizija-delavcu pripada za skrb za stranko, pogoje je, da se premije redno plačujejo.

## **NAGRAJEVANJE VODSTVA**

---

<sup>9</sup> Več o tem glej Dobovišek, 2004, str. 46.

Poleg ostalih zaposlenih morajo biti ustrezno motivirani tudi vodilni delavci, saj je od njihovega zadovoljstva in dela odvisna uspešnost, zadovoljstvo in motiviranost vseh delavcev v podjetju oziroma uspešnost celotnega podjetja.

Kot sem že navedla, so vodstvo podjetja lastniki, ki skrbijo vsak za svoje poslovno področje v podjetju. Lastniki so tudi vodilni mentorji oziroma je vsak od njih odgovoren za eno izmed skupin/struktur v podjetju. Vodstvo dobi fiksno plačo oziroma osnovno plačo, vendar predstavlja le (manjši) del celotnega plačila, saj so kot mentorji svojih skupin/struktur plačani tudi glede na realizacijo skupine/strukture. Kot mentorji so deležni vseh dejavnikov motiviranja in nagrajevanja, ki so namenjeni ostalim zaposlenim. Vodstvo je upravičeno do izplačila dela dobička, ki se izplača konec leta. Posameznik je upravičen do dela dobička, ki je odvisen od letne realizacije njegove skupine in opravljanja nalog, ki so mu dodeljene pri vodenju podjetja. Za svoje delo prejmejo tudi božično plačo, ki naj bi predstavljala bonus pri nagrajevanju.

### **MERILA DELOVNE USPEŠNOSTI IN REZULTATOV DELA**

Merila za merjenje rezultatov dela so v naprej določena. So enostavna, razumljiva in sprejemljiva za vse zaposlene. Zaposlenim so predstavljena in obrazložena tako na osnovnem seminarju kot kasneje s strani višjega strukturnega sodelavca in mentorja. Jasno so določena tudi v Pogodbi o sodelovanju pri opravljanju poslov zavarovalniškega zastopanja, ki jo podpišeta delavec in vodstvo podjetje, tako, da jih lahko delavci vedno znova preverjajo in si tudi sami izračunavajo višino potencialne provizije, ki jim pripada na podlagi delovnih rezultatov. Merila so objektivna, pravična in enaka za vse zaposlene, kar jim daje občutek enakosti in jih spodbuja k večjemu trudu za delo. Z merili se ugotavlja uspešnost posameznikov, skupin/struktur in podjetja kot celote; po Uhanu se torej ugotavlja delovna in poslovna uspešnost<sup>10</sup>. Vodstvo merila preverja in v primeru, da se pojavi potreba po spremembi meril oziroma njihovem izpopolnjevanju, se o tem posvetuje tudi s poslovnimi partnerji. O morebitnih spremembah in novostih obvesti zaposlene. Merila v praksi dobro delujejo, saj vodstvo še ni imelo problemov z merjenjem rezultatov, prav tako glede tega ni imelo pritožb s strani zaposlenih. Rezultati uspešnosti pri delu za posameznike in skupine/strukture so znani vsem zaposlenim, tako jim je omogočeno tudi medsebojno primerjanje<sup>11</sup>.

### **KOMUNICIRANJE**

---

<sup>10</sup> Glej poglavje 2.5.2. Osnove in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti, str. 13.

<sup>11</sup> Glej Tekmovanje, str. 27.

Za Pravo naložbo d.o.o. je značilno, da komunikacija poteka v vse smeri; po hierarhični lestvici navzgor, navzdol in med skupinami/strukturami. Zaposleni imajo možnost vsakodnevnega komuniciranja med sabo in s tem izmenjavanja izkušenj pri delu. Zaradi organiziranosti podjetja in narave dela jim je omogočeno, da se lahko vedno obrnejo na svoje mentorje, če se jim pri delu pojavijo morebitni problemi. Na tedenskih sestankih in seminarjih naj bi se vedno znova razpravljalo o delovanju podjetja, o načinu dela, o novostih pri delu in o sodelovanju s poslovnimi partnerji. Zaradi tega se seminarjev udeležujejo tudi predstavniki podjetij, ki so poslovni partnerji Prave naložbe d.o.o., da obveščajo zaposlene glede dela ter jim odgovarjajo na zastavljena vprašanja.

Vodilni v podjetju se trudijo, da so zaposlenim na razpolago, če se pojavijo ideje glede izboljšav dela in reševanja problemov. Prav tako si prizadevajo, da bi bilo ozračje v podjetju spodbudno in prijazno, da bi zaposleni brez zadržkov spraševali, predlagali nove rešitve ter priznali napake, dvom in nestrinjanje. Ker je Prava naložba d.o.o. mlado podjetje, je potrebno pri sodelovanju s poslovnimi partnerji določena področja delovanja uskladiti in prilagoditi, kar zahteva določen čas. Tako prihaja do zakasnelih informacij s strani poslovnih partnerjev, ki bi jih vodstvo in ostali zaposleni želeli zaradi svetovanja strankam.

## **TEKMOVANJE**

O rezultatih dela posameznikov in skupin/struktur so obveščeni vsi zaposleni, tako da se lahko primerjajo med sabo, kar spodbuja konkurenčno obnašanje med posamezniki in skupinami/strukturami. Ker imajo pri delu v Pravi naložbi d.o.o. vsi zaposleni enake možnosti za uspeh, naj bi konkurenčno obnašanje vodilo do povečane aktivnosti in ne do nezaželenih situacij oziroma konfliktov med zaposlenimi. Zaradi poznavanja rezultatov dela lahko zaposleni tekmujejo tudi sami s sabo tako, da primerjajo uspešnost svojega dela z uspešnostjo v preteklem obdobju. Vodstvo najboljše delavce še dodatno nagradi. Najboljši delavec produkcijskega obdobja dobi v uporabo avto, ki je v lasti podjetja, za obdobje enega meseca, najboljša skupina/struktura pa za obdobje treh mesecev<sup>12</sup>. Avto, ki je opremljen z reklamnimi napisi podjetja, omogoča delavcem boljše delo ter prepoznavnost na terenu, kar naj bi jih motiviralo za doseg te nagrade. Zaposleni, ki v dogovorjenem obdobju dosežejo v naprej določene rezultate, so nagrajeni s tedenskim potovanjem v tople kraje.

## **OSTALI DEJAVNIKI, KI ZADOVOLJUJEJO SOCIALNE OZIROMA VIŠJE POTREBE**

**Ugled in spoštovanje:** Za delavce, ki so v višjih kariernih razredih je značilno, da so uspešni, zaradi česar imajo določen ugled. Na ugled vplivajo tudi nagrade, ki jih vodstvo podeljuje najuspešnejšim zaposlenim (avto, potovanje, izobraževanje). Te nagrade so tudi odraz spoštovanja vodstva do dobrih delavcev. Ugled in spoštovanje s strani zaposlenih uživajo tudi

---

<sup>12</sup> Glej prilogo 3, slika 1.

mentorji, če kvalitetno opravljajo svoje delo. Zaposleni v Pravi naložbi d.o.o. pa niso deležni spoštovanja in ugleda le znotraj podjetja, pač pa jih spoštujejo tudi stranke, če so zadovoljne z njihovim delom.

**Samopotrđitev:** V podjetju delavci potrjujejo svoje sposobnosti, ko zaradi dobrih rezultatov dela napredujejo v višji karierni razred ter, ko so deležni raznih nagrad in priznanj za svoje delo. Samopotrjujejo se tudi z uspešno opravljenimi izpiti in dobrim mentorstvom. Zaradi vsem zaposlenim znanih rezultatov dela se lahko samopotrjujejo tudi s primerjanjem svojih rezultatov z rezultati sodelavcev in s primerjanjem svojih tekočih rezultatov dela z rezultati dela iz preteklega obdobja.

**Priznanje za dosežene rezultate:** Na tedenskih sestankih mentorji vedno omenijo tiste, ki dobro delajo. Le-ti so omenjeni tudi na seminarjih, kjer tisti, ki so opravili potrebne izpite, dobijo priznanja. Kot priznanje za uspešno delo s strani vodstva se štejejo tudi vse »posebne« nagrade (avto, izobraževanje, potovanje), ki se podeljujejo pred sodelavci.

**Dobri medsebojni odnosi v podjetju:** Vodstvu v podjetju je pomembno, da se delavci med seboj dobro razumejo, da delujejo kot tim in se čutijo pripadnike podjetja, zato se trudijo, da se med sabo družijo. Zaposleni se srečujejo vsak teden na sestankih, kjer si izmenjujejo izkušnje pri delu, skupaj hodijo na izobraževanja ter vikend seminarje, kjer se ob večerih prosto družijo. Podjetje je organiziralo (ker deluje šele eno leto, samo enkrat) tudi letni piknik in ponovoletno zabavo, kjer so se zaposleni preizkušali in tekmovali v športnih igrah. Tudi s potovanjem kot nagrado za najboljše želijo še bolj poudariti druženje med zaposlenimi. Nasploh je v podjetju zaznati prijateljsko vzdušje in sproščeno komuniciranje tako med zaposlenimi kot vodstvom in zaposlenimi, kar sem zaznala tudi sama kot udeleženka v podjetju. Vodilni se trudijo, da so zaposlenim vedno dostopni vsaj posredno preko mentorjev. Želijo jim omogočiti kvalitetno in nemoteno delo, zato redno obdelujejo produkcijo ter izplačujejo provizije, zagotavljajo, ob pogojih, napredovanje v višji karierni razred in udeležbo na seminarjih ter drugih izobraževanjih. Redno tudi pripravljajo in izdajajo delovni material ter predstavitvene materiale. Pripravljajo mesečne statistične podatke o doseženih rezultatih ter aktivno sodelujejo s pogodbenimi partnerji in o tem tekoče obveščajo zaposlene.

**Socialna varnost družine zaposlenega:** V primeru smrti zaposlenega, ki je najmanj v kariernem razredu 2, se na podlagi provizije, do katere bi bil zaposleni upravičen, njegovim dedičem izplačuje določen procent provizije še tri leta po njegovi smrti. V primeru smrti zaposlenega, ki je kariernem razredu 5, se določen procent od provizije plačuje njegovim dedičem tudi po treh letih, če pa je delavec v kariernem razredu 6, se dedičem izplačujejo procenti od provizije od prvega leta dalje brez omejitve.



## **5. RAZISKAVA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA V PRAVI NALOŽBI D.O.O.**

Kot sem navedla že v uvodu, je glavni namen mojega diplomskega dela analizirati motiviranje in nagrajevanje v Pravi naložbi d.o.o. Kot udeleženka v podjetju sem glede motiviranja in nagrajevanja ugotovila, kar sem navedla v poglavju 4.2. Motiviranje in nagrajevanje v podjetju. Toda še tako dober sistem motiviranja in nagrajevanja nima pomena, če nima pozitivnega vpliva na delo in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Tako sem se odločila, glede zadovoljstva/nezadovoljstva z motivacijskimi dejavniki in dejavniki nagrajevanja, izvesti anketo med zaposlenimi.

### **5.1. METODOLOGIJA**

#### **OPREDELITEV PROBLEMA**

Z raziskavo sem želela ugotoviti, kako sistem motiviranja in nagrajevanja doživljajo zaposleni, oziroma dobiti potrditve (nepotrditve) uspešnosti tega sistema v praksi. Ugotoviti sem želela naslednje:

- kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim najpomembnejši pri delu v podjetju Prava naložba d.o.o.,
- ali zaposlene v različnih kariernih razredih k delu spodbujajo različni motivacijski dejavniki,
- ali zaposleni občutijo pravičnost nagrajevanja v podjetju, oziroma ali se jim zdi, da so primerno nagrajeni glede na svoje delovne rezultate,
- ali se zaposleni zavedajo pestrosti sistema motiviranja in nagrajevanja v podjetju,
- kako so zaposleni motivirani za izobraževanje in ali ga dojemajo kot nagrado,
- kakšno vlogo imajo mentorji pri motiviranju zaposlenih,
- ali imajo zaposleni željo po zadovoljevanju višjih potreb ter ali jih je mogoče zadovoljiti v navedenem podjetju,
- ali so motivacijski dejavniki v podjetju ustrezni glede na želje in pričakovanja zaposlenih,
- ali je intenzivnost motivacijskih dejavnikov v podjetju skladna s hierarhično lestvico motivacijskih dejavnikov večine zaposlenih.

#### **IZBOR METODE**

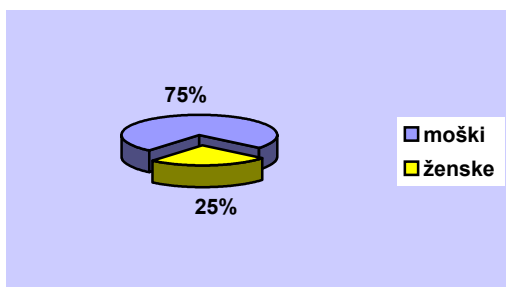
Izmed raziskovalnih metod, kot metod pridobivanja podatkov, sem se odločila za metodo spraševanja in sicer za anketo, v kateri sem zastavila tri vpraševanja odprtega tipa in šestnajst vprašanj zaprtega tipa. Pri oblikovanju anketnih vprašanj, ki so v prilogi 1, sem se opirala na informacije, ki sem jih želela pridobiti, poleg tega sem upoštevala tudi interes vodstva podjetja do pridobitve določenih informacij. Pri nekaterih anketnih vprašanjih sem uporabila ocene iz že znanih anketnih vprašanj (Možina et al., 1994, str. 439, 519).

## VZOREC

Za vzorec, na katerem sem izvedla anketo, sem izbrala 28 zaposlenih v podjetju. Odločila sem se za strukturirani vzorec. Izbrala sem 7 zaposlenih iz kariernem razredu A, 7 zaposlenih iz kariernem razredu 1, 7 zaposlenih iz kariernem razredu 2 in 7 zaposlenih iz kariernem razredu 3 ali več. Nisem imela možnosti, da bi anketirala enako število žensk in moških, ker v podjetju prevladujejo moški, poleg tega je v dveh kariernih razredih samo sedem zaposlenih.

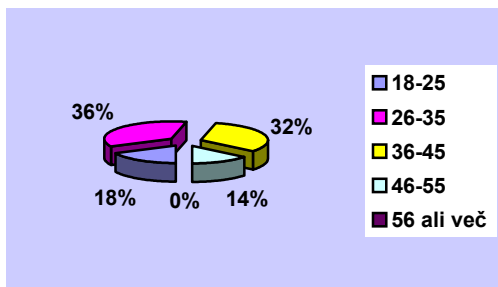
Struktura zaposlenih po spolu, starosti in izobrazbi, ki so bili vključeni v raziskavo, je prikazana z naslednjimi grafi:

**Slika 5:** Struktura zaposlenih po spolu



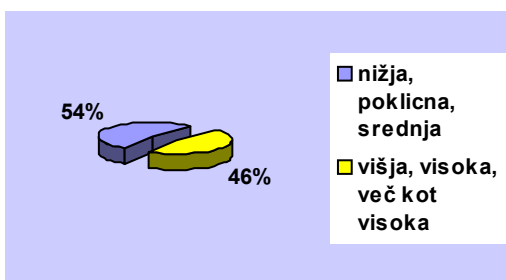
Vir: Podatki iz ankete, 2004.

**Slika 6:** Struktura zaposlenih po starosti



Vir: Podatki iz ankete, 2004.

**Slika 7:** Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe



Vir: Podatki iz ankete, 2004.

## 5.2. REZULTATI RAZISKAVE, INTERPRETACIJA REZULTATOV IN UGOTOVITVE

Podatke, ki sem pridobila z opravljeno anketo, sem analizirala ter jih prikazala v tabelah in grafih. Rezultate in interpretacijo rezultatov sem predstavila po sklopih glede na to, kaj sem s posameznimi vprašanji želela ugotoviti oziroma glede na to, kako odgovori na posamezna vprašanja dajejo rezultate o zadovoljstvu/nezadovoljstvu glede posameznih dejavnikov motiviranja in nagrajevanja. Pri nekaterih vprašanjih sem skrajšala trditve in možne odgovore, vendar pomen ostaja enak. Za boljše razumevanje glej anketna vprašanja v prilogi 1.

### 5.2.1. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO ZAPOSLENE K DELU

V vprašalniku sem postavila tri vprašanja odprtega tipa, s pomočjo katerih sem želela pridobiti motivacijske dejavnike, ki zaposlenim v podjetju Prava naložba d.o.o. pridejo najprej na misel kot odgovori na zastavljeno vprašanje. Ker sem želela dobiti realne odgovore, sem ta vprašanja postavila kot prva vprašanja v anketi, da so anketiranci<sup>13</sup> nanje odgovorili, še preden so prebrali v naslednjih vprašanjih navedene motivacijske dejavnike.

**Tabela 2:** Prikaz odgovorov na vprašanje »Kaj Vas je najbolj pritegnilo k delovanju v podjetju Prava naložba d.o.o.?«

Karierni razred A		Karierni razred 1		Karierni razred 2		K. razred 3 ali več	
Odgovori	št.	Odgovori	št.	Odgovori	št.	Odgovori	št.
Dobra provizija	7	Dobra provizija	2	Kariera	3	Plačilo glede na realizacijo	3
Dober produkt	1	Dober produkt	2	Dobra provizija	2		
		Timsko delo	1	Dober produkt	2	Dober produkt	2
		Sistem dela	1	Timsko delo	2	Nova poslovna priložnost	2
		Dobri odnosi v Kolektivu	1	Možnost izbiranja sodelavcev	1	Timsko delo	2
		Nova poslovna priložnost	1			Dobra provizija	1
						Delo brez korupcije	1
						Dobri medsebojni odnosi v kolektivu	1

**Vir:** Podatki iz ankete, 2004.

Vsi zaposleni iz kariernega razreda A so odgovorili, da jih je k delu najbolj pritegnila dobra provizija, en izmed njih je navedel, da ga je k delu pritegnil tudi dober produkt. Zaposleni iz ostalih kariernih razredih so navedli več različnih motivacijskih dejavnikov, vendar lahko splošno povzamem, da je dobra provizija glavni dejavnik, ki je pritegnil zaposlene k delu v

<sup>13</sup> V nadaljevanju namesto pojma anketiranci uporabljam pojem zaposleni oziroma delavci.

podjetju, za kar se je odločilo 43% zaposlenih. Za ostale dejavnike se je odločilo približno enak procent zaposlenih, izstopata le dober produkt (25%) in timsko delo (19%).

**Tabela 3:** Prikaz odgovorov na vprašanje »Kaj Vas najbolj motivira za delo v kateremkoli podjetju?«

Karierni razred A		Karierni razred 1		Karierni razred 2		K. razred 3 ali več	
Odgovori	št.	Odgovori	št.	Odgovori	št.	Odgovori	št.
Dobro plačilo	6	Dobro plačilo	5	Dobro plačilo	4	Dobro plačilo	4
Možnost napredovanja	2	Pozitivno vzdušje	3	Možnost napredovanja	2	Plačilo glede na realizacijo	2
Sodelovanje med sodelavci	2	Plačilo glede na realizacijo	2	Pozitivni odnosi v podjetju	1	Zanimivo delo	2
Nagrade	1	Nagrade	2	Nagrade, pohvale	1	Kariera	1
Osebna rast	1			Narava dela	1	Delo s pozitivnimi ljudmi	1
Dobri pogoji dela	1						
Dobro poslovanje	1						

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

V tabeli 3 vidimo, da je največkrat omenjeni dejavnik, ki motivira zaposlene za katerokoli delu, dobro plačilo. Za navedeni motivacijski dejavnik se je odločilo 68% zaposlenih. Temu motivacijskemu dejavniku po pomembnosti sledita motivacijska dejavnika plačilo glede na realizacijo in možnost napredovanja oziroma kariera.

**Tabela 4a:** Prikaz odgovorov na vprašanje »Kaj Vas najbolj motivira za delo v podjetju Prava naložba d.o.o.«

Karierni razred A		Karierni razred 1		Karierni razred 2		K. razred 3 ali več	
Odgovori	št.	Odgovori	št.	Odgovori	št.	Odgovori	št.
Plačilo	5	Plačilo	5	Plačilo	5	Plačilo	3
Nagrajevanje	1	Nagrajevanje	2	Nagrajevanje	2	Nagrajevanje glede na realizacijo	2
Možnost napredovanja	1	Druženje	1	Kariera	2	Delo na terenu	2
Graditev strukture	1	Strokovna pomoč pri delu	1	Doseganje osebnih ciljev	1	Atraktivno delo	2
		Dober produkt	1	Pohvale	1	Nagrade	1
		Timsko delo	1			Zadovoljstvo strank	1
						Sami si razporejamo delovni čas	1

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Večina zaposlenih je kot motivacijski dejavnik, ki jih najbolj motivira za delo v podjetju, navedla plačilo. Za ta motivacijski dejavnik se je odločilo 64% zaposlenih. Pomembni

motivacijski dejavniki, ki zaposlene motivirajo za delo, so tudi nagrajevanje, nagrajevanje glede na realizacijo in napredovanje oziroma kariera.

**Tabela 4b:** Prikaz odgovorov na vprašanje »Kaj Vas najmanj motivira za delo v podjetju Prava naložba d.o.o.«

Karierni razred A		Karierni razred 1		Karierni razred 2		K. razred 3 ali več	
Odgovori	št.	Odgovori	št.	Odgovori	št.	Odgovori	št.
Nedelaven mentor	1	Negativnost mentorja	1	Stornacije polic s strani strank	1	Stroški za delo	1
		Povezanost med sodelavci	1	Graje	1	Poraba časa	1
		Pomanjkljivo izobraževanje na nižjih nivojih	1	Neplačilo za "stranska" dela	1	Negativna naravnost nekaterih sodelavcev	1
				Pomanjkanje informacij s strani poslovnih partnerjev	1		

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Po mnenju zaposlenih je v podjetju malo dejavnikov, ki negativno vplivajo na njihovo motivacijo za delo. Izmed vseh anketiranih jih je le 6<sup>14</sup> (21%) navedlo takšne dejavnike. Poleg tega sta dva dejavnika, na katera podjetje oziroma vodstvo nima neposrednega vpliva (stornacije polic s strani strank in pomanjkanje informacij s strani poslovnih partnerjev). Presenetljivo je, da je dejavnik neplačilo za stranska dela naveden le enkrat. V dveh primerih je kot negativen dejavnik naveden mentor.

### ▪ Interpretacija rezultatov in ugotovitve

Denar je dejavnik, ki delavce v Pravi naložbi d.o.o. najbolj motivira za delo. Verjetno je takšen rezultat posledica narave dela in nagrajevanja glede na realizacijo, tako so za delo v podjetju zainteresirani delavci, ki jim je denar eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Vendar pa denar ni edini dejavnik, ki vpliva na zavzetost delavcev za delo, saj se kot motivatorji pojavljajo tudi drugi dejavniki (nagrajevanje, dober produkt, napredovanje). Motivacijski dejavniki, poleg plačila, se kot odgovori številčneje večajo z višanjem kariernega razreda. To potrjujejo odgovori na vprašanje, kaj je delavce najbolj pritegnilo k delu v podjetju Prava naložba d.o.o. Vsi zaposleni iz kariernega razreda A so navedli, da je to dobra provizija, zaposleni iz ostalih kariernih razredov pa so navedli tudi dejavnike, ki zadovoljujejo višje potrebe (dobri medsebojni odnosi v podjetju, timsko delo, dober produkt). Zaposlenim, ki so šele začeli z delom v Pravi naložbi d.o.o., oziroma delajo tam šele kratek čas, je najpomembnejše plačilo, medtem, ko so zaposlenim, ki so v višjih kariernih razredih in pri delu dosegajo dobre rezultate, pomembni tudi dejavniki, ki zadovoljujejo višje potrebe.

<sup>14</sup> En delavec je navedel tri, trije delavci po dva in dva delavca po en motivacijski dejavnik.

Pojasnilo za takšen rezultat je, da se po zadovoljitvi osnovnih potreb pojavijo potrebe po zadovoljevanju višjih potreb.

Še enkrat lahko navedem, da s plačo delavci zadovoljujejo osnovne potrebe (biološke potrebe), ostali del nagrajevanja pa je namenjen zadovoljevanju višjih ali sekundarnih potreb. To potrjuje tudi Maslow v svoji teoriji<sup>15</sup>, kjer navaja, da so človekove potrebe razporejene po hierarhičnem redu. Ko so zadovoljene potrebe na nižjem nivoju (biološke potrebe), motivirajo potrebe višjega nivoja (potrebe po varnosti, pripadnosti, spoštovanju in veljavi ter potrebe po samopotrjevanju).

Večinoma delavci nimajo negativnih izkušenj pri delu v podjetju, saj so navedli malo dejavnikov, ki negativno vplivajo na njihovo delo, poleg tega večina delavcev ni navedla nobenega dejavnika. Predvsem se pojavlja nezadovoljstvo s sodelavci (nedelaven mentor, negativnost mentorja, povezanost med sodelavci, negativna naravnost nekaterih sodelavcev), zato bi bilo v podjetju potrebno področju odnosov med zaposlenimi nameniti več pozornosti. Pričakovati je bilo, da se bodo kot negativni dejavniki pri delu številčnejše pojavili neplačilo za »stranska dela«, stroški za delo ter poraba časa. Pri prodajalcih, ki so nagrajeni glede na realizacijo, je navadno zaznati odpor do opravljanja neprodajnih aktivnosti, ki ne ustvarjajo neposrednega dohodka (v Pravi naložbi d.o.o. so to večkratni obiski strank, izpolnjevanje obrazcev,...). Pričakovala sem, da bo takšne in podobne dejavnike navedlo več zaposlenih. Očitno so delavci zadovoljni z nagradami za opravljeno delo, tako da jim dela, ki neposredno niso plačana, so pa potrebna za kvalitetno poslovanje, ne predstavljajo večjih problemov. Na dejavnika stornacije s strani strank in pomanjkanje informacij s strani poslovnih partnerjev vodstvo podjetja največkrat nima neposrednega vpliva<sup>16</sup>.

Dejavniki, ki motivirajo zaposlene za katerokoli delo in za delo v Pravi naložbi d.o.o., so večinoma identični, zato lahko na podlagi tega trdim, da se motiviranje in nagrajevanje v podjetju ujema s pričakovanji zaposlenih.

### **5.2.2. NAGRAJEVANJE GLEDE NA REALIZACIJO**

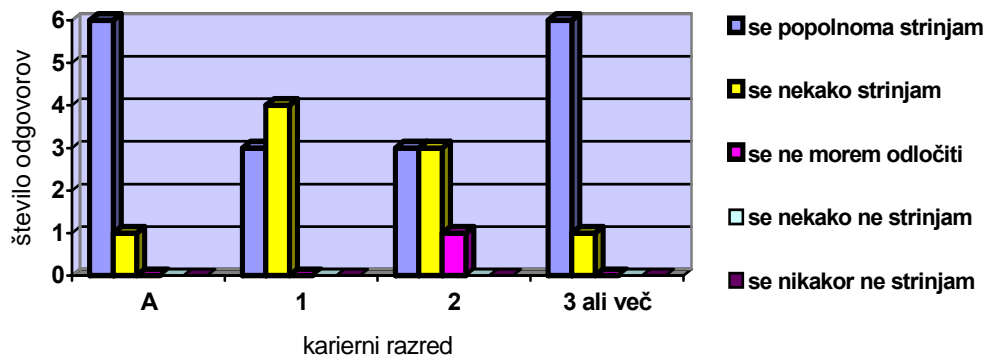
Z naslednjima vprašanjema sem želela ugotoviti, ali zaposleni menijo, da so pravično in dobro nagrajeni glede na opravljeno delo in kaj menijo o plačilu glede na realizacijo.

---

<sup>15</sup> Glej Motivacijska teorija Maslowa, str. 5.

<sup>16</sup> Glej Komuniciranje, str. 26.

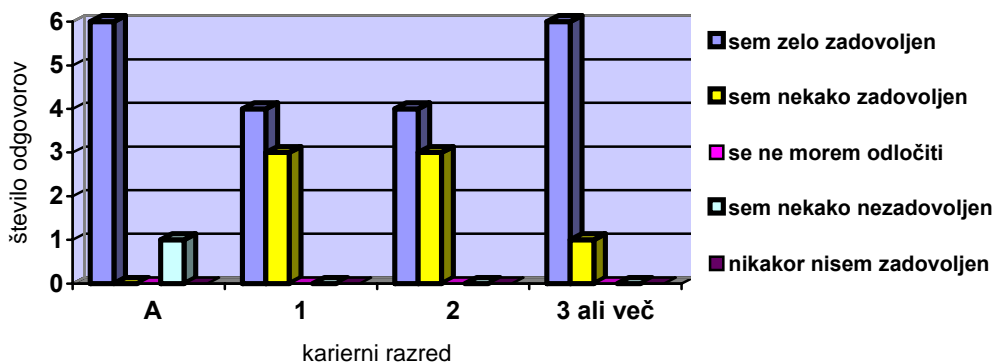
**Slika 8:** Struktura odgovorov na vprašanje »Ali ste mnenja, da podjetje Prava naložba d.o.o. dobro nagrajuje zaposlene glede na njihove rezultate dela?«



Vir: Podatki iz ankete, 2004.

64% zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo, da podjetje dobro nagrajuje zaposlene. To so predvsem zaposleni iz kariernega razreda A oziroma 3 ali več. 32% zaposlenih se s trditvijo nekako strinja, en pa se ne more odločiti.

**Slika 9:** Struktura odgovorov na vprašanje »Ali ste zadovoljni, da zaslužite glede na to, koliko naredite?«



Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Večina zaposlenih je zelo zadovoljna, da zasluži, kolikor naredi oziroma, da je plačana glede na realizacijo. Za ta odgovor se je odločilo 68% zaposlenih. 25% zaposlenih je nekako zadovoljnih s tem, le eden pa je nekako nezadovoljen, da zasluži glede na to, koliko naredi.

### ▪ Interpretacija rezultatov in ugotovitve

Splošno lahko povzamem, da so delavci z nagrajevanjem glede na realizacijo (zelo) zadovoljni. Povsem pričakovano je, da so takšnega mnenja vsi zaposleni iz kariernega razreda 3 ali več. Ti zaposleni dobro delajo in so posledično tudi dobro nagrajani. Če s takšnim nagrajevanjem ne bi bili zadovoljni, jih le-to ne bi motiviralo za delo in ne bi napredovali v karierni razred 3 ali več. Za zaposlene iz kariernega razreda A sem pričakovala drugačne rezultate, saj se ti delavci še veliko učijo o samem načinu dela in samostojno še niso tako

uspešni, zato so tudi rezultati dela nekoliko nižji in posledično tudi denarna nagrada. Vseeno so s tovrstnim nagrajevanjem zelo zadovoljni. Večina zaposlenih, med katero zopet izstopajo zaposleni iz kariernega razreda A in 3 ali več, se tudi popolnoma strinja (ostali se nekako strinjajo), da podjetje dobro nagrajuje zaposlene glede na njihove delovne rezultate.

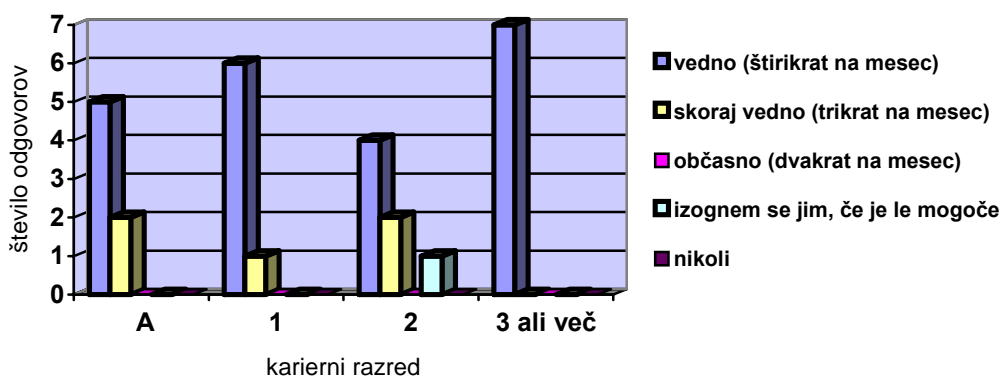
Z obeh grafov je vidno, da se pri zaposlenih iz kariernega razreda 1 in iz kariernega razreda 2 pojavlja več odgovorov se nekako strinjam, da podjetje dobro nagrajuje svoje zaposlene in sem nekako zadovoljen, da zaslužim, koliko naredim kot pri zaposlenih iz kariernega razreda A in 3 ali več. Pri tem rezultatu je potrebno upoštevati dejstvo, da so zaposleni iz kariernega razreda 1 in iz kariernega razreda 2 mentorji oziroma višji karierni sodelavci. Le-ti pomagajo pri delu zaposlenim iz nižjega kariernega razreda (A), kar jim vzame veliko časa, zato se ne morejo v celoti posvetiti lastnim strankam, kar neugodno vpliva na višino provizije.

Zadovoljstvo delavcev s plačilom je eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov v podjetju, glede na to, da je denar eden izmed najpomembnejših motivov za delo. Zaposleni v Pravi naložbi d.o.o. se glede plačila za svoje delo ne čutijo prikrajšani, kar je velik uspeh vodstva, saj je z denarnim delom nagrade uspelo zadovoljiti pričakovanja zaposlenih. Iz tega spoznanja je nepresenetljiv rezultat, da zaposleni nimajo pritožb glede dela, ki ni neposredno plačano<sup>17</sup>.

### 5.2.3. VLOGA MENTORJA V PODJETJU

Z odgovori na naslednja vprašanja, sem želela dobiti podatke in informacije, kakšna je vloga mentorjev v podjetju in kako jih sprejemajo zaposleni.

**Slika 10:** Struktura odgovorov oziroma struktura nadaljevanja trditve »Sestankov z mentorjem se udeležujem:«



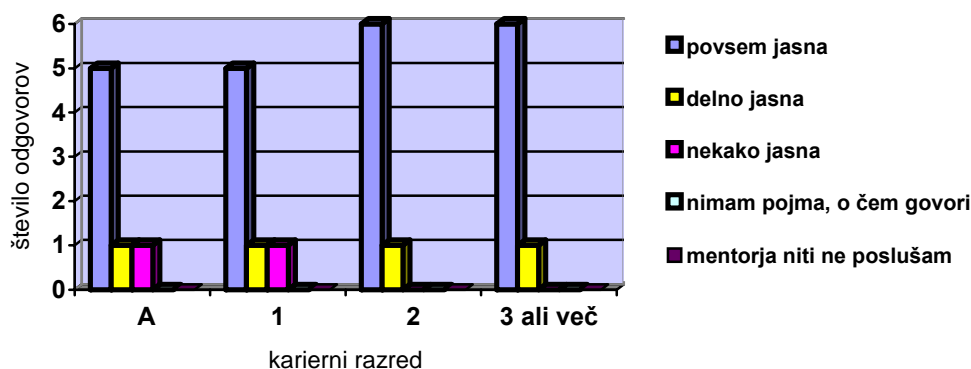
Vir: Podatki iz ankete, 2004.

<sup>17</sup> Glej interpretacija in ugotovitve pri poglavju 5.2.1. Motivacijski dejavniki, ki spodbujajo zaposlene k delu, str. 31.



Večina zaposlenih (79%) se sestankov udeležuje vedno, ostali zaposleni (18%) pa skoraj vedno, le en zaposlen iz kariernega razreda 2 se jim izogne, če je le mogoče. Nekako ni večjih razlik med posameznimi kariernimi razredi, le vsi zaposleni iz kariernega razreda 3 ali več se redno udeležujejo sestankov, kar je razumljivo, saj so le-ti vodilni mentorji.

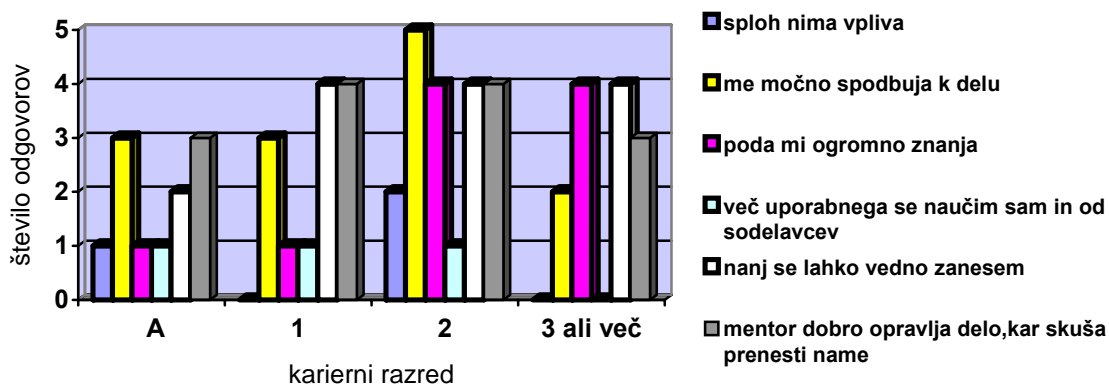
**Slika 11:** Struktura odgovorov oziroma struktura nadaljevanja trditve »Navodila za delo, ki jih dobivam od svojega mentorja so mi:«



Vir: Podatki iz ankete, 2004.

79% zaposlenih je odgovorilo, da so jim navodila povsem jasna. Nekaj drugačnih odgovorov so navedli predvsem zaposleni iz kariernega razreda A in iz kariernega razreda 1.

**Slika 12:** Struktura odgovorov na vprašanje »Kako Vaš mentor vpliva na Vaše delo in znanje?«



Opomba: Zaposleni so se lahko odločili za več odgovorov hkrati

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Prevladujejo odgovori, da mentorji zaposlene močno spodbujajo k delu (46%), da jim podajo ogromno znanja (36%), da se lahko nanje vedno zanesejo (50%) in da mentorji dobro opravljajo delo, kar skušajo prenesti tudi na zaposlene (50%). Najmanj številčni so odgovori pri zaposlenih iz kariernega razreda A, kjer je en delavec odgovoril, da mentor na njegovo delo nima vpliva in da se več uporabnega nauči sam in od sodelavcev.

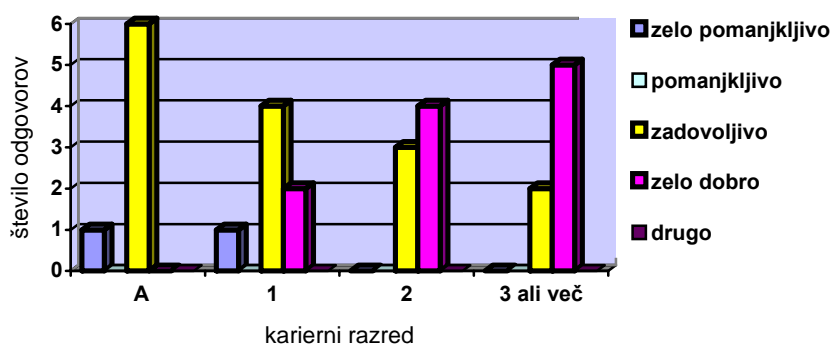
## ▪ Interpretacija rezultatov in ugotovitve

Uspešni mentorji imajo v podjetju pomembno vlogo, saj predstavljajo vzor ostalim zaposlenim ter s tem vplivajo na njihovo prizadevanje za kvalitetno opravljanje dela. V Pravi naložbi d.o.o. imajo mentorji pozitiven vpliv na delo zaposlenih, saj jih večina meni, da jih mentor močno spodbuja k delu, jim poda ogromno znanja, da se lahko nanj vedno zanesejo ter da mentor dobro opravlja svoje delo, kar skuša prenesti tudi nanje. Očitno je, da so mentorji zaposlenim vzorniki, da zaposleni spoštujejo njihovo delo in se zavedajo, da jim mentorji nudijo pomoč pri delu. To potrjuje tudi rezultat, da se večina zaposlenih redno udeležuje tedenskih sestankov, kjer dobivajo navodila za delo, ki so večini povsem jasna, kar pomeni, da prihajajo na sestanke pripravljene in da so sposobni slediti temi, ki jo obravnavajo. Na sestanke prihajajo pripravljene tudi mentorji, ki dobro podajajo svoje znanje in navodila zaposlenim. Mentorji imajo vpliv na delo zaposlenih, zato je toliko pomembnejše, da so z njimi v dobrih odnosih, saj lahko le tako uspešno in nemoteno delajo, kar je vsekakor cilj podjetja<sup>18</sup>.

### 5.2.4. IZOBRAZBA IN ZNANJE ZAPOSLENIH

Z naslednjimi vprašanji sem želela pridobiti podatke in informacije o znanju zaposlenih; kako so usposobljeni za delo, ali njihovo znanje narašča z višanjem kariernega razreda in od koga oziroma kje se največ naučijo.

**Slika 13:** Struktura odgovorov nadaljevanja trditve »Moje znanje, ki je potrebno za opravljanje dela v Pravi naložbi d.o.o. je:«

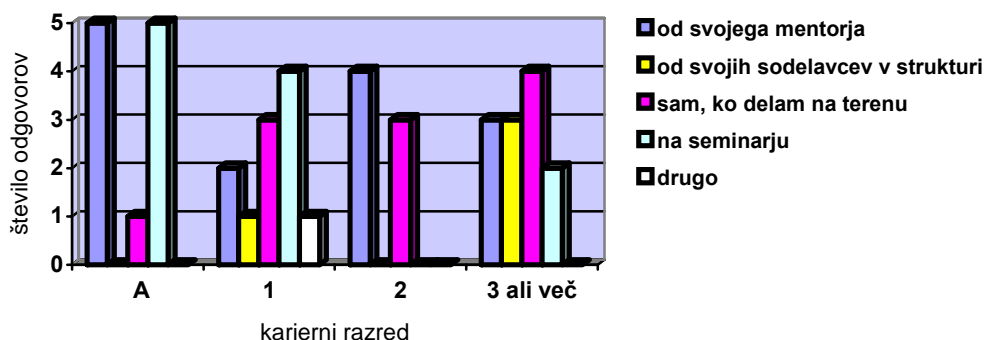


**Vir:** Podatki iz ankete, 2004.

Razvidno je padanje stolpcev, ki predstavljajo »zadovoljivo znanje«, in rast stolpcev, ki predstavljajo »zelo dobro znanje«, glede na višino kariernega razreda. To dokazuje, da se z višanjem kariernega razreda izboljšuje znanje zaposlenih. Dva zaposlena iz kariernega razreda 1 oziroma iz kariernega razreda A se zavedata, da je njuno znanje zelo pomanjkljivo, vendar se bosta trudila, da ga izpopolnita.

<sup>18</sup> Glede vloge mentorja glej tudi poglavje 5.2.4. Izobrazba in znanje zaposlenih, str. 38.

**Slika 14:** Struktura odgovorov na nadaljevanje trditve »Največ se naučim:«

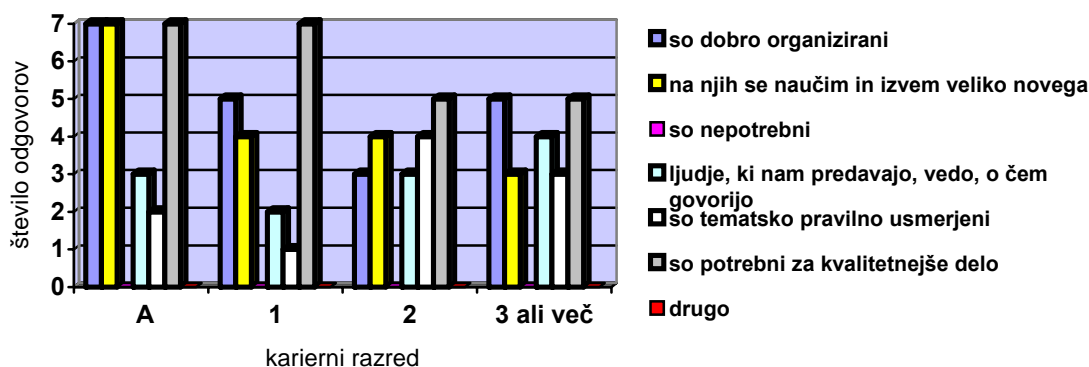


**Opomba:** Zaposleni so se lahko odločili za več odgovorov hkrati.

**Vir:** Podatki iz ankete, 2004.

Vidimo, da imajo zaposleni različne vire pridobivanja znanja. Zaposleni iz kariernega razreda A se največ naučijo od svojega mentorja (71%) in na seminarjih (71%), medtem, ko se zaposleni iz ostalih kariernih razredov učijo tudi od svojih sodelavcev v strukturi (19%) ter pridobivajo znanje, ko sami delajo na terenu (48%). Zaposleni iz vseh kariernih razredov so izrazili, da ima pri učenju mentor pomembno vlogo.

**Slika 15:** Mnenja zaposlenih glede seminarjev, ki jih organizira podjetje



**Opomba:** Zaposleni so se lahko odločili za več odgovorov hkrati.

**Vir:** Podatki iz ankete, 2004.

Zaposleni so s seminarji zadovoljni, saj se večini (86%) zdijo potrebni za kvalitetnejše delo, 71% jih meni, da so dobro organizirani, 64% pa se na njih nauči in izve veliko novega. Za te trditve so se odločili vsi zaposleni iz kariernega razreda A. Seminarji se nikomur izmed zaposlenih ne zdijo nepotrebni.

### ▪ Interpretacija rezultatov in ugotovitve

Znanje zaposlenih v podjetju narašča z višanjem kariernega razreda. Zaposleni so zelo dobro izobraženi, tisti iz višjih kariernih razredov lahko zaradi znanja samostojno opravljajo svoje delo. Zaposleni iz nižjih kariernih razredov se trudijo, da izpopolnjujejo svoje znanje, da bodo samostojni pri delu, kar pomeni, da so motivirani za izobraževanje in posledično za kvalitetno

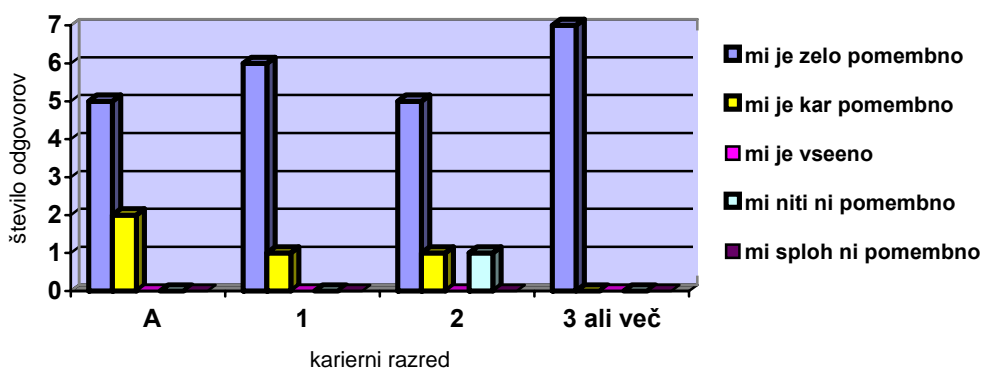
delo. Zaposleni so za izobraževanje motivirani že na začetku svoje kariere v Pravi naložbi d.o.o., saj se vsi zaposleni iz kariernega razreda A največ naučijo na seminarjih in od mentorjev. Zanje je zelo pomembno, da se veliko naučijo prav na seminarjih, saj tam dobijo prve podrobnejše informacije o podjetju in o delu v podjetju, ki naj bi jih tudi motivirale za nadaljnje delo.

Na splošno se delavci največ naučijo od mentorjev, na seminarju in sami, ko delajo na terenu. Spet je poudarjena pomembnost mentorja. Po mnenju zaposlenih so seminarji zelo dobro organizirani, saj so z njimi zadovoljni, na njih se naučijo veliko novega, kar je potrebno za uspešno delo<sup>19</sup>.

### 5.2.5. KARIERA IN IZOBRAŽEVANJE

Z vprašanji sem želela pridobiti podatke in informacije, ali je zaposlenim pomembno, da jim je v podjetju omogočen razvoj kariere in ali se pomembnost kariere razlikuje glede na karierni razred. Želela sem tudi ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z izobraževanjem na EF, ki ga omogoča podjetje in ki je en izmed pogojev za razvoj kariere.

**Slika 16:** Struktura odgovorov na vprašanje »Ali Vam je pomembno, da Vam je v Pravi naložbi d.o.o. omogočen razvoj kariere?«

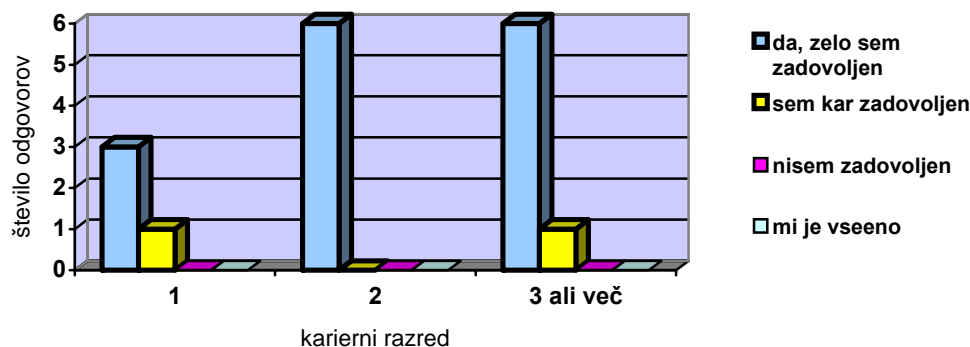


Vir: Podatki iz ankete, 2004.

82% zaposlenim je zelo pomembno, da jim je v podjetju omogočen razvoj kariere. Za ta odgovor so se odločili vsi zaposleni iz kariernega razreda 3 ali več. Isti odgovor je močno prevladal tudi pri zaposlenih iz kariernega razreda A in iz kariernega razreda 1. Zaposlenemu iz kariernega razreda 2 pa možnost kariere niti ni pomembna. Štirim zaposlenim je možnost kariere kar pomembna.

<sup>19</sup> Glej tudi interpretacijo in ugotovitve pri poglavju 5.2.5. Kariera in izobraževanje, str. 40.

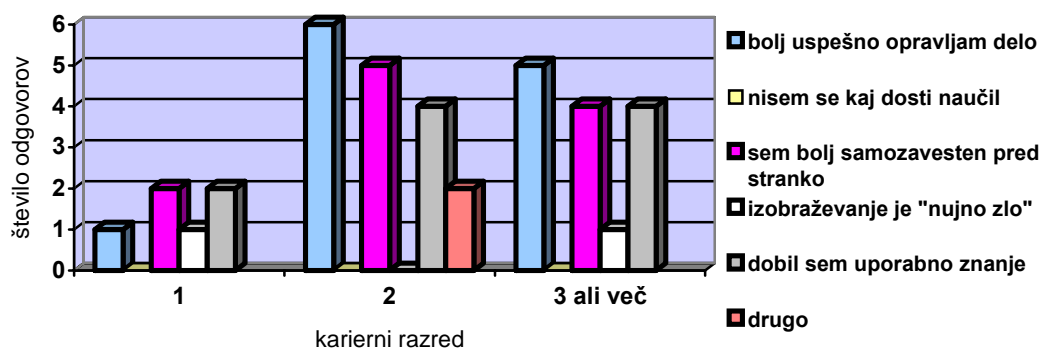
**Slika 17:** Struktura odgovorov na vprašanje »Ste zadovoljni, da vam je bilo omogočeno izobraževanje na Ekonomski fakulteti?«



**Vir:** Podatki iz ankete, 2004.

Vsi zaposleni, ki jim je bilo izobraževanje omogočeno, so s tem zelo zadovoljni (88%) oziroma, so kar zadovoljni (12%). Glede odgovorov ni večjih razlik med zaposlenimi iz različnih kariernih razredov.

**Slika 18:** Struktura odgovorov na vprašanje »Kaj Vam pomeni pridobljena izobrazba?«



**Opomba:** Zaposleni so se lahko odločili za več odgovorov hkrati.

**Vir:** Podatki iz ankete, 2004.

Glede na odgovore je razvidno, da je večina zaposlenih na izobraževanju pridobila nova znanja (36%). Zaposleni lahko zaradi tega uspešneje upravljajo svoje delo (43%) ter nastopijo pred stranko bolj samozavestno (39%). Dvema zaposlenima je bilo izobraževanje »nujno zlo«, vendar se je zaposleni iz kariernega razreda 3 ali več, ki se je odločil za ta odgovor, hkrati odločil še za odgovor sedaj lahko bolj uspešno opravljam svoje delo.

### ▪ Interpretacija rezultatov in ugotovitve

Omogočanje razvoja kariere se zdi zaposlenim iz vseh kariernih razredov (zelo) pomemben motivacijski dejavnik v podjetju. Kariera se zdi zelo pomembna vsem zaposlenim iz kariernega razreda 3 ali več, kar so dokazali tudi v praksi. Zanimivo je, da se dejavnik kariera kot odgovor na prva tri vprašanja v anketi ni pojavil pogosto, ko pa sem spraševala konkretno samo za kariero, se večini zdi zelo pomemben dejavnik.

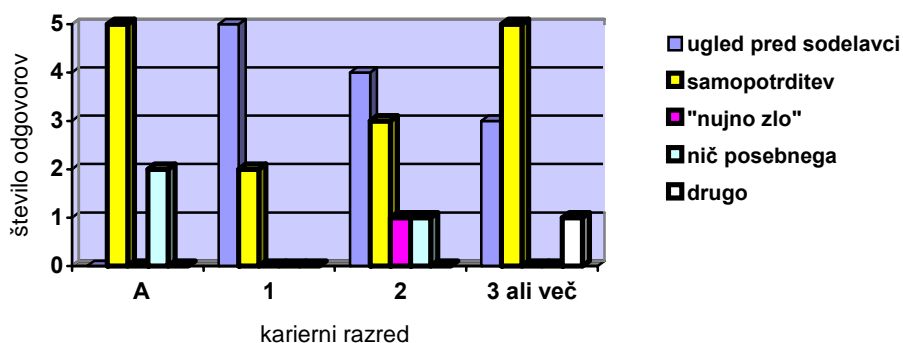
Izobraževanje na EF je bilo omogočeno le zaposlenim, ki so pri delu dosegli določen uspeh. Zaradi tega niso presenetljivi rezultati, da so zaposleni večinoma zelo zadovoljni, da jim je bilo izobraževanje omogočeno, saj se zavedajo, da pridobljena izobrazba pripomore k uspešnejšemu delu in posledično k boljšim nagradam ter da je izobraževanje del poti razvoja kariere (instrumentalnost-zaznavanje povezanosti med doseženim enega cilja z drugim ciljem)<sup>20</sup>.

Če združim rezultate ankete, ki so predstavljeni pod naslovom Izobrazba in znanje zaposlenih, s temi rezultati, lahko trdim, da so zaposleni motivirani za izobraževanje. Očitno se zavedajo povezanosti med dosego enega cilja, to je izobrazba, in dosego drugih ciljev (napredovanje, samostojno delo, višje denarne nagrade, mentorstvo,...). Z navedenimi cilji vodstvo spodbuja izobraževanje, hkrati pa je izobraževanje nagrada za uspešne delavce. Podjetje z izobraževanjem, ki ga v celoti financira, zaposlenim omogoča pridobitev novih znanj oziroma izpopolnitev in razvoj že obstoječih znanj. Tudi z napredovanjem oziroma z razvojem kariere so zaposleni materialno in moralno nagrajeni. Takšna oblika stimulacije pa je dobrodošla za celo podjetje, saj tudi ostali zaposleni težijo k temu, da bi napredovali. Vodstvo nudi zaposlenim možnost za razvoj kariere, s tem pa pridobi vzajemne koristi za podjetje in zaposlene.

#### 5.2.6. ZADOVOLJEVANJE »VIŠJIH« POTREB

Naslednji vprašanji sta zelo podobni, vendar povprašujeta po motivacijskih dejavnikih oziroma nagradah, ki zadovoljujejo različne (višje) potrebe. Želela sem ugotoviti, kaj delavcem pomeni javna podelitev avtomobilov ter kaj ob tem doživljajo in kaj jim pomeni avto kot nagrada za najuspešnejšega delavca oziroma skupine/strukture.

**Slika 19:** Struktura odgovorov na vprašanje »Kaj Vam pomeni javna podelitev avta kot nagrade za najuspešnejšega delavca ali strukture?«



**Opomba:** Zaposleni so se lahko odločili za več odgovorov hkrati.

**Vir:** Podatki iz ankete, 2004.

<sup>20</sup> Glej Teorija pričakovanja, str. 8.

Zaposleni javno podelitev doživljajo kot samopotrpitev (54%) poleg tega se jim s tem večja ugled pred sodelavci (43%). Večina zaposlenih iz kariernega razreda A se je odločila za odgovor samopotrpitev, dvema zaposlenima pa javna podelitev ne pomeni nič posebnega. Ugled pred sodelavci je najbolj pogost odgovor v kariernem razredu 1, v kariernem razredu 3 ali več pa spet izstopa odgovor samopotrpitev. Enemu zaposlenemu iz kariernega razreda 2 je javna podelitev »nujno zlo«.

**Tabela 5:** Struktura odgovorov (v odstotkih), glede na karierni razred, na vprašanje »Kaj Vam pomeni dobljena nagrada avto kot nagrada za najuspešnejšega delavca ali skupine/strukture?«

Trditve	Odgovori v %				Skupaj
	Karierni razred				
	A	1	2	3 in več	
To je zame le nagrada kot vsaka druga.	14	0	14	29	14
Pomeni mi zelo veliko, saj sem s tem dokazal samemu sebi, da zmorem dobro delati.	43	71	57	57	57
Avto izkoristim za svoje delo kar se da dobro.	57	14	29	57	39
Nagrada me motivira pri nadaljnjem delu.	43	29	71	71	54
Trudim se, da bi avto dobil tudi v naslednjem produkcijskem obdobju.	29	43	57	14	36
Nagrado doživljam kot iskreno priznanje s strani vodstva za svoje uspešno delo.	29	57	14	18	43
Drugo.	0	0	14	0	4

**Opomba:** Zaposleni so se lahko odločili za več trditvev hkrati; v stolpcu Skupaj je naveden procent vseh zaposlenih, ki so se odločili za posamezno trditvev.

**Vir:** Podatki iz ankete, 2004.

Zaposlenim dobljena nagrada avto veliko pomeni. Večina (57%) nagrado doživlja kot samopotrpitev, oziroma s tem dokazujejo sami sebi, da zmorejo dobro delati. Za ta odgovor se je odločilo kar 71% zaposlenih iz kariernega razreda 1. Nagrada motivira 54% zaposlenih pri nadaljnjem delu, od tega kar 71% zaposlenih iz kariernega razreda 2 in 71 % zaposlenih iz kariernega razreda 3 ali več. 57% zaposlenih iz kariernega razreda 2 se trudi, da bi avto dobili tudi v naslednjem produkcijskem obdobju. 57% zaposlenih iz kariernega razreda 1 pa nagrado doživlja kot iskreno priznanje za uspešno delo s strani vodstva. 57% zaposlenih iz kariernega razreda 3 ali več izkoristi dobljeni avto za svoje delo kar se da dobro.

### ▪ Interpretacija rezultatov in ugotovitve

Zadovoljevanje tako osnovnih kot višjih potreb pri delu daje zaposlenim motivacijo, da delajo v skladu s pričakovanji ter zasledujejo cilje, ki so skupni njim in organizaciji v kateri so zaposleni.

Javno podelitev avtomobila v uporabo kot nagrado za najuspešnejšega delavca oziroma skupine/strukture zaposleni doživljajo kot samopotrditev ter ugled pred sodelavci. Za odgovor ugled pred sodelavci se ni odločil nihče izmed zaposlenih iz kariernega razreda A, kar je bilo tudi pričakovati, saj se potrebe po ugledu, sprejemu v družbo ter občudovanju pojavljajo navadno pri delavcih, ki so uspešnejši. Tudi avto kot nagrada pomeni večini delavcev samopotrditev, poleg tega jih motivira pri nadaljnjem delu. Za slednje so se predvsem odločali zaposleni iz kariernega razreda 2 in 3 ali več. Ti delavci dejansko tudi prejemajo nagrado, zato so navedli najbolj realne odgovore. Zaključim lahko, da zaposleni niso motivirani samo za pridobitev nagrade, pač pa so za nadaljnje delo motivirani tudi, ko nagrado prejmejo. Tako z javno podelitvijo kot z avtom kot nagrado zaposleni zadovoljujejo višje potrebe.

### 5.2.7. DEJAVNIKI MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA

Z naslednjimi vprašanji sem želela pridobiti podatke in informacije, kako se zaposleni zavedajo prisotnosti dejavnikov motiviranja in nagrajevanja v podjetju ter kako se ti dejavniki ujemajo z njihovimi pričakovanji. Poleg tega sem želela z odgovori dobiti tudi potrditve/nepotrditve na že dobljene rezultate drugih vprašanj.

**Tabela 6:** Struktura odgovorov (v odstotkih) zaposlenih pri ocenjevanju različnih vidikov njihovega dela

Trditve	Ocene							Skupaj v %
	1	2	3	4	5	6	7	
	zelo nezad.	nezadovolj.	delno nezad.	neodločen	delno zad.	zadovoljen	zelo zad.	
Moja plača, ki je odvisna od moje individualne uspešnosti.	7	4	14	0	14	32	29	100
Delovanje sistema nagrajevanja v podjetju.	4	4	10	4	10	39	29	100
Moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo enako delo.	7	4	7	0	21	39	21	100
Ugodnosti (nagrade), ki jih dobivam poleg plače.	4	4	0	14	29	32	17	100
Prisotnost motivacijskih dejavnikov v podjetju.	4	0	7	7	29	36	17	100

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Pri vseh navedenih trditvah se je največ zaposlenih (v odstotkih) odločilo za oceno 6 (zadovoljen). Vendar pa se vrednosti povprečnih ocen posameznih trditve gibljejo od 5,04 (moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo enako delo) do 5,46 (delovanje sistema



nagrajevanja v podjetju) (priloga 4, tabela 1). Da sistem nagrajevanja v podjetju dobro deluje, dokazuje vrednost modusa za ta dejavnik, ki je kar 6,22 (priloga 4, tabela 1).

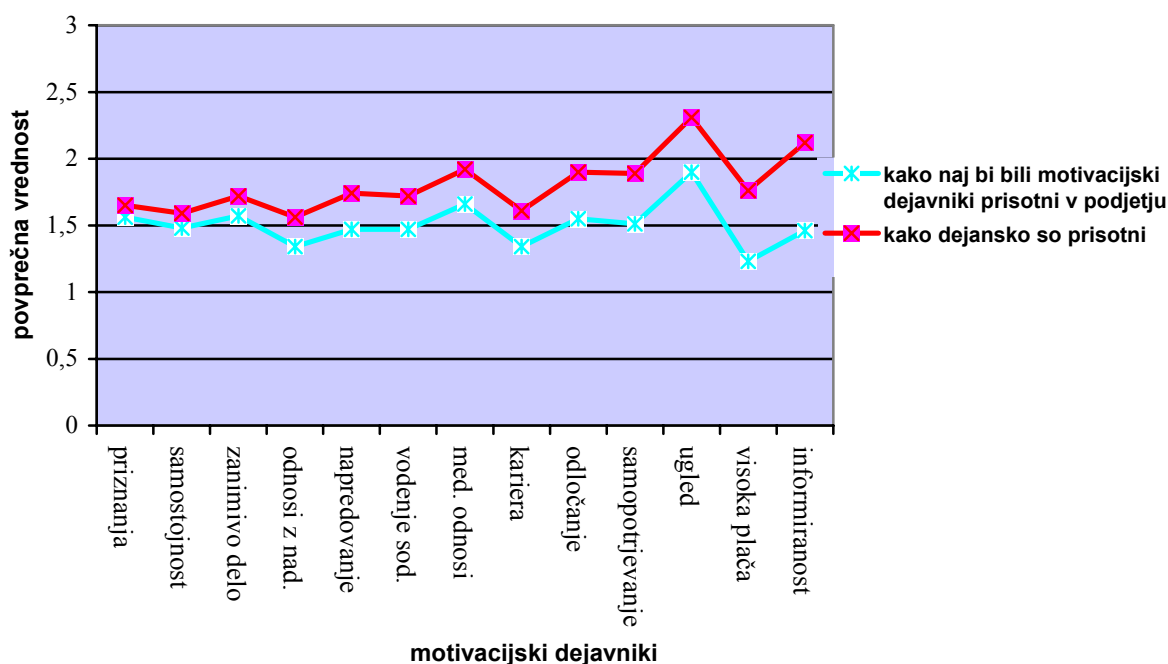
**Tabela 7:** Struktura odgovorov (v odstotkih) na vprašanje »Ali ste mnenja, da Vam je pri delu v Pravi naložbi d.o.o. omogočeno:«

Dejavniki	Ocene					Skupaj v %
	1	2	3	4	5	
	sploh ne	pretežno ne	do neke mere	pretežno da	popolnoma	
Napredovanje			4	21	75	100
Visoka plača		4	11	18	64	100
Plača odvisna od Vaše sposobnosti			7	18	71	100
Stabilen in trajen dohodek	4	4	32	36	21	100
Zanimivo delo			14	25	57	100
Priložnost za izpopolnjevanje			7	18	71	100
Dolgoročna varnost zaposlitve	11	4	32	43	7	100
Razvoj kariere			21	7	68	100
Usposabljanje			4	39	54	100
Priznanje za dobro opravljeno delo		4	18	18	57	100
Dobri sodelavci		4	21	43	29	100
Priložnost menjave dela		7	21	21	46	100
Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah		11	29	25	32	100

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Večina odgovorov, se nahaja pod oceno 5 ali 4, kar potrjuje, da se zaposleni močno zavedajo prisotnosti motivacijskih dejavnikov v podjetju, saj menijo, da so jim popolnoma oziroma pretežno omogočeni. Glede na povprečne vrednosti ocen posameznih dejavnikov vidimo, da so najvišje vrednosti pri dejavnikih napredovanje (4,71), plača odvisna od moje sposobnosti (4,66), priložnost za izpopolnjevanje (4,67), razvoj kariere (4,48) (ta dejavnik ima tudi najvišjo vrednost modusa 4,97) in usposabljanje (4,52). Najnižjo povprečno vrednost imata dejavnika dolgoročna varnost zaposlitve (3,33), stabilen in trajen dohodek (3,7) in možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah (3,81). Glede vrednosti povprečne ocene, modusa in mediane za ostale dejavnike glej prilogo 4, tabela 2. Za oceno 1 se je odločilo le nekaj delavcev in sicer pri trditvi stabilen in trajen dohodek ter dolgoročna varnost zaposlitve.

**Slika 20:** Prikaz prisotnosti motivacijskih dejavnikov po povprečnih ocenah, kot naj bi bili prisotni, po želji zaposlenih, in kot so prisotni, po mnenju zaposlenih, pri delu v Pravi naložbi d.o.o.



**Opomba:** Motivacijski dejavniki so na grafu razporejeni glede na velikost odstopanja med povprečno vrednostjo ocene dejanske prisotnosti in želene prisotnosti motivacijskega dejavnika v podjetju.

**Vir:** Podatki iz ankete, 2004.

Vsi motivacijski dejavniki (za celotno poimenovanje motivacijskih dejavnikov glej vprašanje 19 v prilogi 1) se glede na povprečno oceno nahajajo na intervalu med 2,31 in 1,23 (1=zelo prisoten, 5=neprisoten). To pomeni, da noben motivacijski dejavnik povprečno ni niti zaželen, da bi bil zelo prisoten (ocena 1)<sup>21</sup>, niti ni neprisoten v podjetju (ocena 5). Krivulji potekata zelo podobno, razlike med vrednostmi so majhne. Nekoliko večje vrzeli so le pri dejavniki visoka plača oz. osebni dohodek, informiranost o dogajanju v podjetju, ugled med sodelavci in samopotrjevanje pri delu. Približno enako želeno in dejansko povprečno vrednost ima dejavnik samostojnost pri delu ter dejavnik pohvale, priznanja, nagrade s strani nadrejenih.

## ▪ Interpretacija rezultatov in ugotovitve

Zaposleni so z delovanjem sistema nagrajevanja v podjetju (zelo) zadovoljni, glede prisotnosti motivacijskih dejavnikov v podjetju in ugodnosti, ki jih dobivajo poleg plače pa so (delno) zadovoljni (tabela 5, str.43). Glede na odgovore na vprašanja, ki povprašujejo po konkretnih dejavniki (tabela 6, str. 44), sem delno zadovoljnost ovrgla, saj je večina zaposlenih mnenja, da so vsi navedeni dejavniki v podjetju popolnoma, le nekateri pretežno omogočeni. To pomeni, da je z dobrim delom v podjetju mogoče doseči tisto, kar zadovoljuje tako osnovne

<sup>21</sup> Kakšno povprečno oceno prisotnosti so zaposleni iz posameznih kariernih razredov namenili motivacijskim dejavnikom, je prikazano v prilogi 2.

kot višje potrebe. Vsakemu je enako omogočeno napredovanje, zanimivo delo, izobraževanje, itd. (tabela 7, str. 45). Pretežno omogočeni dejavniki se jim zdijo le stabilen in trajen dohodek, dolgoročna varnost zaposlitve in dobri sodelavci. V podjetju, kjer so zaposleni nagrajani glede na realizacijo, je razumljivo, da ni stabilnega ter trajnega dohodka in dolgoročno varne zaposlitve, oziroma je oboje, če delavec dobro dela.

Da so zaposleni zadovoljni z dejavniki motiviranja in nagrajevanja, prikazujeta tudi krivulji na sliki 20, ki potekata približno enako. To pomeni, da je intenzivnost motivacijskih dejavnikov v podjetju skladna s hierarhično lestvico motivacijskih dejavnikov večine zaposlenih. Vrednosti posameznih dejavnikov se minimalno razlikujejo. Nizke vrednosti posameznih dejavnikov pomenijo, da imajo zaposleni visoka pričakovanja glede motivacijskih dejavnikov v podjetju, ki pa jih vodstvo uspešno zadovoljuje. Zaposleni v podjetju si najbolj želijo visoko plačo, ki zaradi plačila glede na realizacijo ne more biti fiksno določena, je pa visoka plača dosegljiva uspešnim delavcem. Največja želja delavcev iz kariernega razreda A in iz kariernega razreda 1 je visoka plača (priloga 2, sliki 1 in 2), medtem, ko si delavci iz kariernega razreda 2 ter iz kariernega razreda 3 ali več, ki naj bi bili uspešnejši, najbolj želijo večje informiranosti o dogajanju v podjetju, napredovanje ter priznanja s strani nadrejenih (priloga 2, sliki 3 in 4). Ti rezultati potrjujejo tudi ugotovitve (poglavje 5.2.1. Motivacijski dejavniki, ki spodbujajo zaposlene k delu, str. 31) da je zaposlenim, ki so šele začeli z delom v Pravi naložbi d.o.o., ali pa delajo tam šele kratek čas, najpomembnejše plačilo. Zaposlenim, ki pri delu dosegajo dobre rezultate, pa so pomembni tudi dejavniki, ki zadovoljujejo višje potrebe, oziroma se po zadovoljitvi osnovnih potreb pojavijo potrebe po zadovoljevanju višjih potreb. Največ se vrednosti ocen dejanske in želene prisotnosti motivacijskih dejavnikov razlikujejo pri visoki plači (za 0,53 ocene) in pri informiranosti o dogajanju v podjetju (za 0,66 ocene). Večje informiranosti si želijo predvsem zaposleni iz kariernih razredov 1, 2 in 3 ali več, medtem, ko se dejanska in želena informiranost o dogajanju v podjetju pri zaposlenih iz kariernega razreda A skoraj ne razlikujeta (priloga 2). O rešitvah glede pomanjkanja informacij glej poglavje 5.4. Predlogi za izboljšave, str. 48.

Povzamem lahko, da vodstvo podjetja zelo dobro motivira in nagrajuje zaposlene, saj se pričakovanja zaposlenih glede motiviranja in nagrajevanja ujemajo z dejanskim stanjem v podjetju. To potrjujejo tudi visoke vrednosti mediane za posamezne dejavnike (priloga 4, tabeli 1 in 2), torej je pri zaposlenih zaznati splošno zadovoljstvo z motiviranjem in nagrajevanjem v podjetju.

### **5.3. NAČRTI ZA PRIHODNOST**

Vodstvo sistem motiviranja in nagrajevanja neprestano izpopolnjuje. Tako namerava v prihodnje še povečati število dejavnikov motiviranja in nagrajevanja:

- Pri prehodu iz nižjega v višji karierni razred bodo zaposleni dobili razna darila, kot so nalive, priponke, poslovni kovčki, ki naj bi bila prepoznavni znak posameznega kariernega razreda.
- Odprli bodo več pisarn (predstavništev) v krajih po Sloveniji, ki naj bi jih vodili najuspešnejši delavci (mentorji). V pisarnah bodo zaposleni lahko imeli tedenske sestanke, vsi delavci v strukturi bodo pisarne lahko uporabljali tudi za sestanke s strankami.
- Zaposleni, ki bodo dosegali redne (vsako mesečne) uspehe pri delu, bodo dobili avto v uporabo za nedoločen čas.
- Prirejali naj bi tudi več letnih piknikov in raznih srečanj. Tako bi se zaposleni družili tudi v prostem času, kar naj bi vplivalo na izboljšanje medsebojnih odnosov.
- Najuspešnejše delavce nameravajo tudi redno zaposliti, kar je vsekakor želja in cilj zaposlenih.
- Uspešni delavci bodo imeli možnost uporabe službenega mobilnega telefona.

### **5.4. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE**

Kot udeleženka v podjetju sem spoznala, da je zaradi narave dela izredno pomembno, da so med zaposlenimi dobri odnosi. Še posebej so pomembni odnosi med mentorji in ostalimi zaposlenimi, saj ima mentor veliko vlogo pri delu zaposlenih, sploh pri delavcih iz kariernega razreda A in iz kariernega razreda 1, kar je razvidno tudi iz rezultatov ankete.

Med odgovori na 3. vprašanje v anketi so se kot negativni dejavniki v podjetju pojavili nezadovoljstvo z mentorjem, nezadovoljstvo s sodelavci ter pomanjkanje informacij s strani poslovnih partnerjev. Pri rezultatih na zadnje, 19. vprašanje, se željeni in dejanski povprečni vrednosti prisotnosti dejavnika dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi sicer toliko ne razlikujejo. Pač pa si zaposleni želijo boljše informiranosti o dogajanju v podjetju (slika 20, str. 46).

Dobro bi bilo, da bi v podjetju področju odnosov med zaposlenimi namenili več pozornosti. Delavci, ki so nezadovoljni z ostalimi sodelavci, sploh z mentorji, ki imajo pomembno vlogo pri njihovem delu, postanejo negativno naravnani. To kažejo z zmanjšanjem svoje produktivnosti in uspešnosti, kar posledično negativno vpliva tudi na ostale sodelavce in celotno podjetje. Prav tako bi bilo potrebno izboljšati pretok informacij oziroma komuniciranje v podjetju. Eden izmed pogojev za delavčevo zavzetost za delu je, da se zaveda, da je njegova vloga v podjetju pomembna, da ve, kakšni so njegovi rezultati dela ter da njegovi rezultati dela vplivajo na uspešnost podjetja. Če delavec nima zadostnih informacij, kaj se dogaja v podjetju, ne more natančno opredeliti, kakšna je njegova vloga.

Zaradi nedosegljivosti določenih informacij se lahko čuti tudi manj pomembnega. V konkretnem podjetju delavec ne more vedeti, kakšen bo njegov rezultat dela, saj lahko zaradi pomanjkanja informacij napačno svetuje stranki, kar vodi do stornacije polic. Sicer so delavci mnenja, da so informacije večinoma prisotne v podjetju, kar je še vedno odgovorno s strani vodstva. Vendar pa ne smemo prezreti dejstva, da so povprečne vrednosti ostalih dejavnikov (za katere bi pričakovala, da so za zaposlene pomembnejši in imajo zato glede njih višje zahteve) glede na želje in glede na dejansko stanje precej podobne, kar za informiranost ne morem trditi (glej sliko 20, str. 46).

Predlagala bi, da se na tedenskih sestankih razpravlja tudi o težavah pri medsebojnih odnosih s sodelavci. Zaposleni naj odprto izražajo svoja mnenja. V primeru, da tega niso sposobni, naj se v podjetju uvede posebna škatla, kamor lahko zaposleni anonimno oddajajo na papir zapisane probleme, ki jih imajo z mentorjem ali s sodelavci. Vodstvo in mentorji naj te probleme, v sodelovanju z zaposlenimi, odpravijo. Če ima zaposleni mentorja, s katerim ne more uspešno delati, je potrebno ugotoviti, kaj je temu vzrok. V skrajnem primeru lahko pride tudi do zamenjave mentorja.

Glede izboljšave komuniciranja bi predlagala, da je število hierarhičnih ravni čim manjše, da ostanejo informacije v izvorni obliki-vodstvo naj obvešča mentorje, le-ti pa ostale zaposlene, ali pa naj vodstvo neposredno obvešča zaposlene. Na sestankih bi lahko zaposleni mentorju oddajali spiske vprašanj v zvezi z delovanjem podjetja. Mentor bi vprašanja posredoval vodstvu, le-to bi pripravilo odgovore, ki bi jih obdelali na naslednjih sestankih.

Ker podjetje Prava naložba d.o.o. deluje šele kratek čas, ima še veliko možnosti za razvoj sistema motiviranja in nagrajevanja. Za zaposlene in njihovo uspešnost pri delu bo zelo dobrodošlo, če bo vodstvo uresničilo načrte, ki jih ima glede dejavnikov motiviranja in nagrajevanja<sup>22</sup>. Vodilni bi lahko zaposlenim občasno dajali v izpolnjevanje kratke vprašalnike, kjer bi jih spraševali o zadovoljstvu/nezadovoljstvu glede nagrad, ki jih dobivajo za svoj uspeh pri delu, in o dejavnikih, ki bi jih še bolj motivirali za delo. Rezultate bi lahko vodstvo uporabilo pri nadgradnji sistema motiviranja in nagrajevanja. V Podjetju bi lahko več vlagali tudi v reklamne namene, s čemer bi postali na trgu bolj prepoznavni, kar bi zaposlenim omogočilo lažje delo na terenu, saj bi stranke okvirno že poznale podjetje in njegove storitve.

---

<sup>22</sup> Glej poglavje 5.3. Načrti za prihodnost, str. 48.

## **SKLEP**

Vsi delovni procesi so odvisni od človekove prizadevnosti in usmerjenosti, človekovih pričakovanj in odločitev, zato je zelo pomembno, da podjetja ustrezno motivirajo in nagrajujejo svoje zaposlene. Nekatera podjetja posvečajo več pozornosti materialnim, druga pa nematerialnim nagradam. Znano je, da zaposleni niso zadovoljni, če prejemajo samo materialne ali samo nematerialne nagrade, zato mora podjetje zagotoviti pravo kombinacijo obeh ter oblikovati sistem motiviranja in nagrajevanja, da bo vplival na zaposlene tako, da bo zagotovljena uspešnost podjetja in hkrati zadovoljstvo delavcev.

Kako pomembna je sposobnost vodstva, da motivira zaposlene za kvalitetno delo, potrjuje tudi naslednji sestavek (Denny, 1997, str. 5): »Motiviranje drugih je najpomembnejša naloga poslovnega vodstva. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblašanje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila.«

Zaradi zaostrene konkurence kupci (stranke) težko opažajo razlike med posameznimi izdelki oziroma storitvami, zato je pomen usposobljenega prodajnega osebja toliko večji. Učinkovit sistem motiviranja in nagrajevanja ima lahko pri usmerjanju prodajnih predstavnikov v želeno strateško smer ključno vlogo. Tako so vodilni v Pravi naložbi d.o.o. izdelali privlačen sistem motiviranja in nagrajevanja, s čemer so k delu v podjetju pritegnili ljudi, katere so oblikovali v uspešne prodajne predstavnike njihovih storitev.

Glede na to, da je splošno denar eden izmed najpomembnejših, če ne celo najpomembnejši motivacijski dejavnik za delo (kar so potrdili tudi zaposleni v Pravi naložbi d.o.o.), se je vodstvo odločilo za sistem nagrajevanja glede na realizacijo ali za sistem čiste provizije, katere višina zadovoljuje pričakovanja zaposlenih glede finančnega dela nagrade za svoje delo. S tem omogočajo zaposlenim neomejen zaslužek, poleg tega ta način nagrajevanja favorizira uspešne delavce, kar je tudi cilj podjetja. Z delom v podjetju pa delavci ne zadovoljujejo le osnovnih potreb, temveč tudi višje, saj jim je omogočeno napredovanje oziroma razvoj kariere, vodenje sodelavcev, zanimiva delo, krepitev ugleda itd. V podjetju poudarjajo izobraževanje, saj se zavedajo, da je pomemben dejavnik, za uspeh delavcev in posledično podjetja, izobraženost kadra, zato zaposlene spodbujajo za izobraževanje, hkrati pa je izobraževanje, ki ga financira podjetje, nagrada za uspešne delavce.

Če v Pravo naložbo d.o.o. »projeciram« Herzbergovo in Hackman-Oldhamrovo motivacijsko teorijo, lahko trdim, da so v podjetju prisotni (po Herzbergu) tako higieniki kot motivatorji, le da v Pravi naložbi d.o.o. tudi higieniki motivirajo za delo, saj na delo zaposlenih vpliva organizacijska ureditev podjetja (vsaka skupina/struktura ima svoje mentorje, ki jim pomagajo pri delu), denar, položaj in odnosi s sodelavci. Poleg tega zaposleni doživljajo

pomembnost in odgovornost pri delu (odgovornost do sodelavcev, do strank, do podjetja) ter zaradi enostavnih kvalitativnih in kvantitativnih meril delovnih rezultatov poznajo rezultate svojega dela, kar po Hackman-Oldhamrovi teoriji vpliva na povečano motiviranost za delo.

Kot sem ugotovila na podlagi teorije in iz raziskave (Dobovišek, 2004, str. 46), je za nagrajevanje prodajalcev najustreznejši variabilni sistem nagrajevanja ali sistem čiste provizije. Vendar pa, kot je ugotovljeno, vodilni v mnogih podjetjih trdijo, da uporabljajo tovrsten sistem nagrajevanja, zaposleni (prodajalci) pa menijo drugače. Za Pravo naložbo d.o.o. pa lahko trdim, da variabilni sistem nagrajevanja obstaja in zelo dobro deluje. To sem ugotovila glede na podatke in informacije, ki sem jih dobila od vodstva in kot udeleženka v podjetju. Najpomembnejše pa je, da so to potrdili tudi zaposleni, kar je razvidno iz rezultatov ankete. Zaposleni so z dejavniki motiviranja in nagrajevanja zelo zadovoljni, saj le-ti zadovoljujejo njihova pričakovanja. Tako lahko potrdim, da je za uspeh podjetja Prava naložba d.o.o. odgovorno uspešno vodstvo ter profesionalno usposobljeni, za delo visoko motivirani in za delovne rezultate dobro nagrajeni delavci.

## LITERATURA

1. Čuček Mojca: Ravnanje s človeškimi viri v družinskem podjetju. Magistersko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 108 str., 20 pril.
2. Denny Richard: O motivaciji za uspeh. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 185 str.
3. Daris Irena: Pravila učinkovitega komuniciranja. Manager, Ljubljana, 2004, 5, str. 48-50.
4. Devetak Gabriel: Marketinška zasnova podjetja. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 258 str.
5. Dobovišek Amadea: Uresničite strategijo z nagrajevanjem prodajalcev. Manager, Ljubljana, 2004, 3, str. 46-50.
6. Jan Irena: Motiviranje zaposlenih v upravnih enotah. Organizacija, Ljubljana, 35(2002), 2, str. 114-118.
7. Jurančič Ilja: Plače v gospodarstvu. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 1995. 103 str.
8. Kavčič Bogdan: Odločanje. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 212-255 str.
9. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
10. Kotler Philip: Marketing management. New Jersey : Englewood Cliffs, 1994. 801 str.
11. Kutzchenbach Claus: Suvereno vodenje ljudi in organizacij. Ljubljana : Center za tehnološko usposabljanje, 2000. 231 str.
12. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 488-518 str.
13. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
14. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
15. Lipičnik Bogdan: Krmiljenje človekovih aktivnosti. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 2002. 472-495 str.
16. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 367 str.
17. Možina Stane: Sociopsihologija v organizaciji združenega dela. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987. 349 str.
18. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
19. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
20. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
21. Musek Janek: Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana : Educy, 1993. 418 str.
22. Pečjak Vid: Misliti, delati, živeti ustvarjalno. Ljubljana : Državna založba Slovenije 1987. 301 str.
23. Prašnikar Janez: Stroški zaposlenih in produktivnost zaposlenih v slovenskih podjetjih. Ljubljana : Raziskovalni center, 1992. 283-307 str.
24. Radovan Marko: Finančni vidik motivacije odraslih za izobraževanje. Ib revija, Ljubljana, 35(2001), 2/3, str. 36-44.
25. Radovan Marko: Kaj vpliva na motivacijo zaposlenih za izobraževanje. HRM, Ljubljana, 1(2003), 2, str. 66-70.
26. Rant Melita: Učenje podjetja je več kot zgolj učenje zaposlenih. Finance, Ljubljana, 2001, 170, str. 19.



27. Svetlik Ivan: Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 148-167 str.
28. Štiblar Franjo: Zavarovalništvo v Sloveniji-stanje in razvoj. Gospodarska gibanja, Ljubljana, 2002, 338. str. 23-50.
29. Šverko Branimir: Psihologija i socialologija organizacije. Zagreb : Školska knjiga, 1982, 440 str.
30. Uhan Stane: Trg dela in nagrajevanje. Organizacija, Ljubljana, 33(2000), 5. str. 362-365.
31. Uhan Stane: Plače menedžerjev. Organizacija, Ljubljana, 36(2003), 10, str. 713-719.
32. Uhan Stane: Plača za delovno uspešnost. Organizacija, Ljubljana, 37(2004), 2, str. 106-113.
33. Varghese Joy: Motivation as a strategic tool for increased productivity. Ljubljana : Faculty of Economics and ICPE, 1993. 124 str.
34. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

## VIRI

1. Predstavitveni material (brošure) Prave naložbe d.o.o., 2003, 2004.
2. Interni podatki podjetja Prava naložba d.o.o., 2003, 2004.
3. Pogodba o sodelovanju pri opravljanju poslov zavarovalniškega zastopanja, Prava naložba d.o.o., 2003. 12 str.
4. Arhiv Prave naložbe d.o.o., 2003, 2004.
5. Interni podatki Geawe Zavarovalnice d.d., 2003, 2004.

# **PRILOGE**

**PRILOGA 1: Anketa**

**PRILOGA 2: Prikaz motivacijskih dejavnikov (za posamezne karierne razrede) po povprečnih ocenah, kot naj bi bili prisotni, po želji zaposlenih, in kot so prisotni, po mnenju zaposlenih, pri delu v Pravi naložbi d.o.o.**

**PRILOGA 3: Fotografije s seminarja**

**PRILOGA 4: Izračun povprečne vrednosti, mediane in modusa za posamezen dejavnik**

## PRILOGA 1: Anketa

Pozdravljeni!

Sem Marinka Kamnik in sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Trenutno pišem diplomsko nalogo pod mentorstvom Dr. Nade Zupan z naslovom »Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Prava naložba d.o.o.«. Prosim, da odgovorite na v nadaljevanju navedena vprašanja in mi tako pomagate pri diplomski nalogi.

Anketa je anonimna!

*Spol:*  ženski  moški

*Starost:*  18-25  26-35  36-45  46-55  56 ali več

*Izobrazba:*  nižja, poklicna, srednja  višja, visoka, več kot visoka

*Karierni razred v podjetju:* \_\_\_\_\_

1. Kaj Vas je najbolj pritegnilo k delovanju v podjetju Prava naložba d.o.o.?

\_\_\_\_\_

2. Katera vrsta stimulacije oziroma kateri motivacijski dejavnik Vas najbolj vzpodbudi za delo (v kateremkoli podjetju)?

\_\_\_\_\_

3. Kateri motivacijski dejavniki Vas najbolj oziroma najmanj spodbujajo pri delu v Pravi naložbi d.o.o.?

najbolj: \_\_\_\_\_

najmanj: \_\_\_\_\_

4. Ste mnenja, da podjetje Prava naložba d.o.o. dobro nagrajuje svoje zaposlene glede na njihove rezultate dela?

se popolnoma strinjam

se nekako ne strinjam

se nekako strinjam

se nikakor ne strinjam

se ne morem odločiti

5. Ali ste zadovoljni s tem, da zaslužite, kolikor naredite oziroma, da ste plačani glede na svojo uspešnost pri delu?

sem zelo zadovoljen

sem nekako nezadovoljen

sem nekako zadovoljen

nikakor nisem zadovoljen

se ne morem odločiti

6. Ali Vam je pomembno, da Vam je v podjetju Prava naložba d.o.o. omogočen razvoj kariere?

- mi je zelo pomembno       mi je vseeno       mi sploh ni pomembno  
 mi je kar pomembno       niti ni pomembno

7. Naslednje trditve opisujejo različne vidike Vašega dela. Pri opisovanju stopnje Vašega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva uporabljajte naslednjo sedem stopenjsko lestvico:

- 1= zelo nezadovoljen      5= delno zadovoljen  
2= nezadovoljen      6= zadovoljen  
3= delno nezadovoljen      7= zelo zadovoljen  
4= neodločen

Prosim, vpišite ustrezno številko pred vsako trditvijo:

- \_\_\_\_\_ Moja plača, ki je odvisna od moje individualne uspešnosti.  
\_\_\_\_\_ Delovanje sistema nagrajevanja v podjetju.  
\_\_\_\_\_ Moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo.  
\_\_\_\_\_ Ugodnosti (nagrade), ki jih dobim poleg plače.  
\_\_\_\_\_ Prisotnost motivacijskih faktorjev v podjetju.

8. Naslednji pojmi opisujejo različne vidike vašega odnosa s podjetjem Prava naložba d.o.o.. Vaše mnenje vpišite na prazen prostor pred vsakim pojmom in sicer s pomočjo naslednje lestvice:

- 1= sploh ne      4= pretežno da  
2= pretežno ne      5= popolnoma  
3= do neke mere

Ali ste mnenja, da Vam je pri delu v Pravi naložbi d.o.o. omogočeno:

- |   |  |
|---|--|
| _____ napredovanje                      | _____ razvoj kariere                               |
| _____ visoka plača                      | _____ usposabljanje                                |
| _____ plača odvisna od Vaše sposobnosti | _____ priznanje za dobro opravljeno delo           |
| _____ stabilen in trajen dohodek        | _____ dobri sodelavci                              |
| _____ zanimivo delo                     | _____ priložnost menjave dela                      |
| _____ priložnost za izpopolnjevanje     | _____ možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah |
| _____ dolgoročna varnost zaposlitve     |  |

**Na vprašanji 9 in 10 odgovorite tisti, ki ste opravili izpit na EF v Ljubljani.**

9. Ste zadovoljni, da vam je bilo omogočeno izobraževanje na EF?

- da, zelo sem zadovoljen       nisem zadovoljen  
 sem kar zadovoljen       mi je vseeno

10. Kaj vam pomeni pridobljena izobrazba oziroma, kako vam pomaga pri delu?

Odločite se lahko za več odgovorov!

- Sedaj lahko bolj uspešno in kvalitetno opravljam svoje delo.
- Na izobraževanju se nisem kaj dosti naučil.
- Zaradi pridobljenega znanja na izobraževanju nastopim pred stranko bolj samozavestno.
- Izobraževanje mi je bilo kot »nujno zlo«.
- Na izobraževanju sem pridobil uporabno znanje (katerega dnevno uporabljam pri svojem delu), zaradi katerega lažje spremljam vse novosti na bančnem in zavarovalniškem trgu.
- drugo: \_\_\_\_\_

11. Sestankov z mentorjem in ostalimi sodelavci v strukturi se udeležujem:

- vedno (štirikrat na mesec)
- skoraj vedno (trikrat na mesec)
- občasno (dvakrat na mesec)
- izognem se jim, če je le mogoče (udeležim se jih enkrat na mesec ali nikoli)
- nikoli

12. Navodila za delo, ki jih dobivam s strani svojega mentorja, so mi:

- povsem jasna
- delno jasna
- nekako nejasna
- nimam pojma, o čem govori
- svojega mentorja niti ne poslušam, raje se o tem kasneje pozanimam pri ostalih sodelavcih v strukturi

13. Kako Vaš mentor vpliva na Vaše delo in znanje?

Odločite se lahko za več odgovorov!

- Sploh nima vpliva.
- Me močno spodbuja k delu.
- Poda mi ogromno znanja.
- Več uporabnega za delo se naučim sam in od sodelavcev kot od mentorja.
- Nanj se lahko vedno zanesem.
- Mentor zelo dobro opravlja svoje delo, kar skuša prenesti tudi name.

14. Moje znanje, ki je potrebno za opravljanje dela v Pravi naložbi d.o.o.

- je zelo pomanjkljivo, zato dela ne morem opravljati sam, vendar se bom trudil, da se kmalu naučim dovolj za opravljanje kvalitetnega samostojnega dela.
- je zadovoljivo glede na to, koliko časa delam v tem podjetju, vendar pa si prizadevam, da ga izpopolnim.
- je zelo dobro, zato lahko samostojno in kvalitetno opravljam svoje delo.
- je pomanjkljivo, kar je posledica tega, da se niti ne trudim, da bi ga izpopolnil.
- drugo: \_\_\_\_\_

15. Največ se naučim:

- od svojega mentorja  na seminarju  
 od svojih sodelavcev v strukturi  drugo: \_\_\_\_\_  
 sam, ko delam na terenu s strankami

16. Moje mnenje glede seminarjev, ki jih organizira podjetje:

Odločite se lahko za več odgovorov!

- so dobro organizirani  
 na njih se naučim in izvem veliko novega  
 so nepotrebni  
 ljudje, ki nam predavajo, vedo, o čem govorijo  
 so tematsko pravilno usmerjeni  
 so potrebni za kvalitetnejše delo  
 drugo: \_\_\_\_\_

17. Kaj Vam pomeni **JAVNA PODELITEV** (pred sodelavci v pisarni ali na seminarju) **avta kot nagrade za najuspešnejšega delavca ali strukture?**

Tisti, ki ste to nagrado že prejeli, odgovorite, kaj Vam je to pomenilo, tisti pa, ki je še niste, odgovorite, kaj Vam bi to pomenilo.

- ugled pred sodelavci  nič posebnega  
 samopotrditve  drugo: \_\_\_\_\_  
 nujno zlo

18. Kaj Vam pomeni dobljena **nagrada avto kot nagrada za najuspešnejšega delavca ali strukture?**

Tisti, ki ste to nagrado že prejeli, odgovorite, kaj Vam je pomenila, tisti pa, ki je še niste, odgovorite, kaj Vam bi pomenila.

Odločite se lahko za več odgovorov!

- To je zame le nagrada kot vsaka druga.  
 Pomeni mi zelo veliko, saj sem s tem dokazal samemu sebi, da zmorem dobro delati.  
 Avto izkoristim za svoje delo kar se da dobro.  
 Nagrada mi da motivacijo za nadaljnje delo.  
 Trudim se, da bi avto dobil tudi v naslednjem produkcijskem obdobju.  
 Nagrado »občutim« kot iskreno priznanje s strani vodstva za svoje uspešno delo.  
 Drugo: \_\_\_\_\_

19. Navedenim motivacijskim faktorjem pripišite številke od 1 do 5 in jih s tem razvrstite po prisotnosti, **1. kot bi Vi želeli, da so prisotni pri delu v Pravi naložbi**  
**2. kot so prisotni o Vašem mnenju pri delu v Pravi naložbi.**

1= zelo prisoten                      4= manj prisoten  
 2= večinoma prisoten              5= neprisoten  
 3= prisoten do neke mere

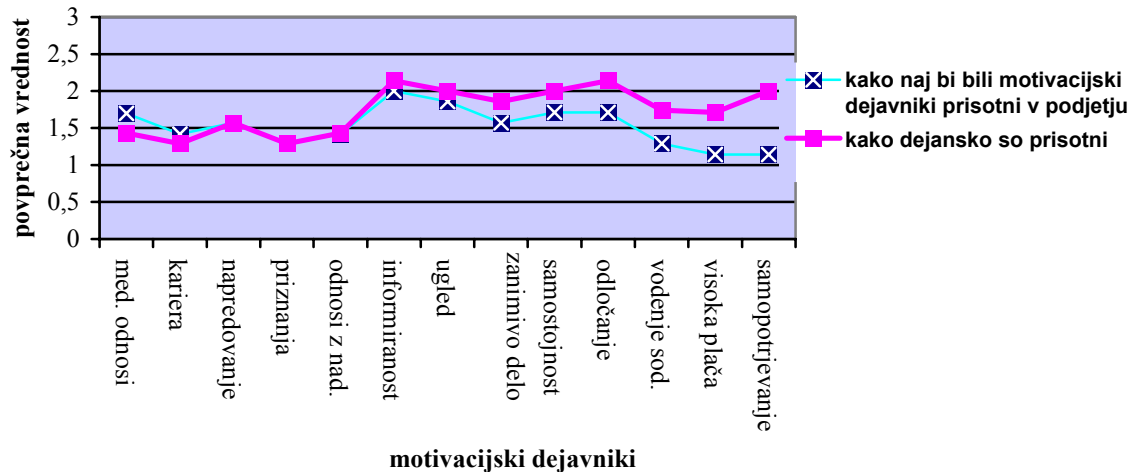
Motivacijski faktor	1. po Vaši želji	2. po prisotnosti v Pravi naložbi d.o.o.
Zanimivo delo		
Možnost napredovanja		
Dobri medsebojni odnosi s sodelavci		
Visoka plača oz. osebni dohodek		
Samostojnost pri delu		
Informiranost o dogajanju v podjetju		
Svobodno odločanje o načinu dela		
Ugled med sodelavci		
Možnost vodenja sodelavcev		
Dobri odnosi z nadrejenimi		
Razvoj kariere		
Pohvale, priznanja, nagrade s strani nadrejenih		
Samopotrjevanje pri delu		

**Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!**

Prosim, da anketo oddate v škatlo, ki je v tajništvu.

**PRILOGA 2: Prikaz motivacijskih dejavnikov (za posamezne karierne razrede) po povprečnih ocenah, kot naj bi bili prisotni, po želji zaposlenih, in kot so prisotni, po mnenju zaposlenih, pri delu v Pravi naložbi d.o.o.**

**Slika 1:** Prikaz prisotnosti motivacijskih dejavnikov po povprečnih ocenah, kot naj bi bili prisotni, po želji zaposlenih, in kot so prisotni, po mnenju zaposlenih iz kariernega razreda A, pri delu v Pravi naložbi d.o.o.

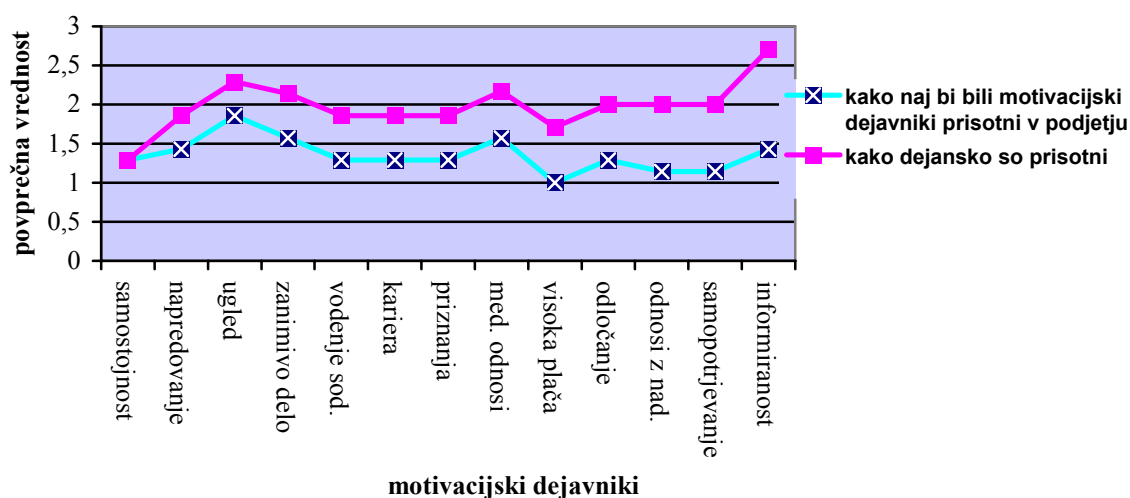


Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Zaposleni iz kariernega razreda A so motivacijske dejavnike porazdelili na intervalu med 1,14 in 2,14 (1=zelo prisoten, 5=neprisoten; glede ocen in motivacijskih dejavnikov glej tudi vprašanje 19 v prilogi 1). Krivulji imata precej podobno obliko, nekoliko bolj odstopata le želene in dejanski povprečni vrednosti motivacijskih dejavnikov visoka plača oz. osebni dohodek in samopotrjevanje pri delu. Enako želeno in dejansko povprečno vrednost imajo motivacijski dejavniki možnost napredovanja, pohvale, priznanja, nagrade s strani nadrejenih in dobri odnosi z nadrejenimi. Boljšo oz. nižjo dejansko povprečno vrednost od želene pa imata motivacijska dejavnika dobri medsebojni odnosi s sodelavci in razvoj kariere.



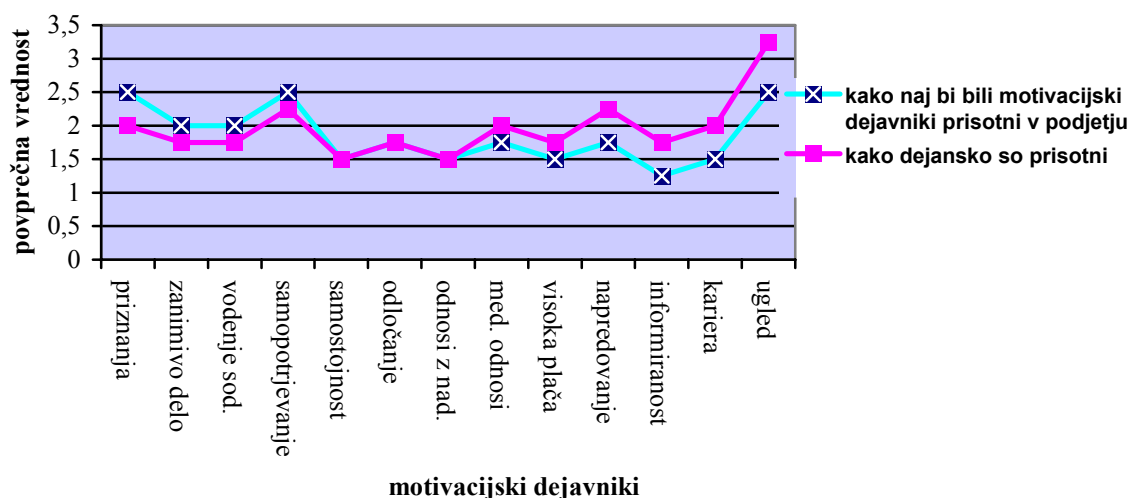
**Slika 2:** Prikaz prisotnosti motivacijskih dejavnikov po povprečnih ocenah, kot naj bi bili prisotni, po želji zaposlenih, in kot so prisotni, po mnenju zaposlenih iz kariernega razreda 1, pri delu v Pravi naložbi d.o.o.



Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Zaposleni iz kariernega razreda 1 so motivacijske dejavnike porazdelili na intervalu med 1 in 2,71 (1=zelo prisoten, 5=neprisoten; glede ocen in motivacijskih dejavnikov glej tudi vprašanje 19 v prilogi 1). Enako željeno in dejansko povprečno vrednost ima motivacijski dejavnik samostojnost pri delu, po vrednostih pa nekoliko odstopajo motivacijski dejavniki informiranost o dogajanju v podjetju, dobri odnosi z nadrejenimi in samopotrjevanje pri delu. Na splošno se dejanske in želene povprečne vrednosti posameznih motivacijskih dejavnikov pri zaposlenih iz kariernega razreda 1 najbolj razlikujejo.

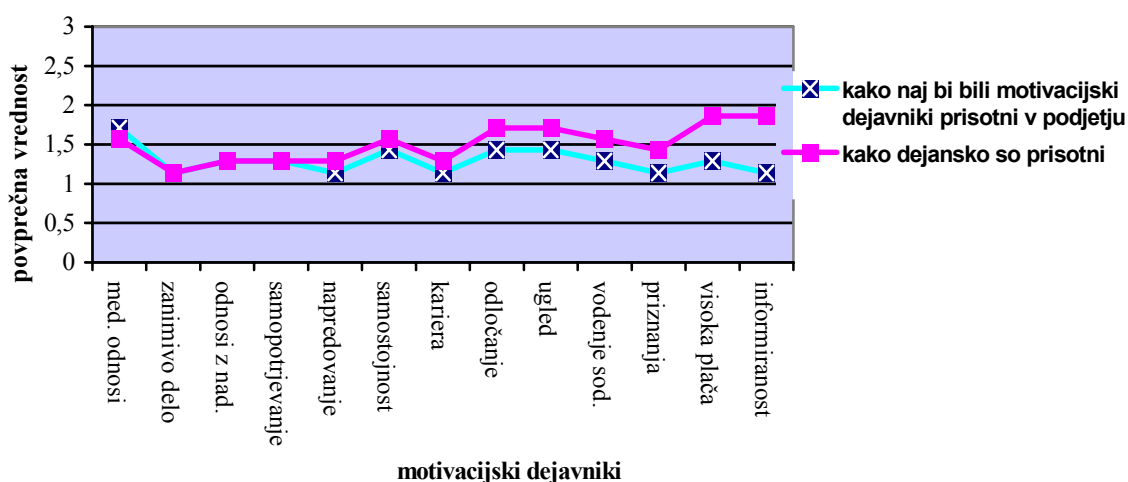
**Slika 3:** Prikaz prisotnosti motivacijskih dejavnikov po povprečnih ocenah, kot naj bi bili prisotni, po želji zaposlenih, in kot so prisotni, po mnenju zaposlenih iz kariernega razreda 2, pri delu v Pravi naložbi d.o.o.



Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Enako želeno in dejansko povprečno vrednost imajo motivacijski dejavniki samostojnost pri delu, svobodno odločanje o načinu dela in dobri odnosi z nadrejenimi. Boljšo oz. nižjo dejansko povprečno vrednost od želene imajo motivacijski dejavniki zanimivo delo, možnost vodenja sodelavcev, pohvale, priznanja, nagrade s strani vodstva in samopotrjevanje pri delu. Povprečni vrednosti nekoliko odstopata pri motivacijskih dejavniki možnost napredovanja, informiranost o dogajanju v podjetju, razvoj kariere in ugled.

**Slika 4:** Prikaz prisotnosti motivacijskih dejavnikov po povprečnih ocenah, kot naj bi bili prisotni, po želji zaposlenih, in kot so prisotni, po mnenju zaposlenih iz kariernega razreda 3 ali več, pri delu v Pravi naložbi d.o.o.



**Vir:** Podatki iz ankete, 2004.

Glede na mnenja zaposlenih iz pozicije 3 ali več se vrednosti dejavnikov gibljejo med 1,14 in 1,84 (1=zelo prisoten, 5=neprisoten; glede ocen in motivacijskih dejavnikov glej tudi vprašanje 19 v prilogi 1). Enako želeno in dejansko povprečno vrednost imajo motivacijski dejavniki zanimivo delo, dobri odnosi z nadrejenimi in samopotrjevanje pri delu. Boljšo oz. nižjo dejansko povprečno vrednost od želene ima motivacijski dejavnik dobri medsebojni odnosi s sodelavci. Povprečni vrednosti nekoliko odstopata pri motivacijskih dejavniki visoka plača oz. osebni dohodek in informiranost o dogajanju v podjetju.

### **PRILOGA 3: Fotografije s seminarja**

**Slika 5:** Podelitev avtomobila najuspešnejši delavki produkcijskega obdobja



**Vir:** Arhiv podjetja Prava naložba d.o.o., 2003.

**Slika 6:** Zaposleni med predavanjem na seminarju



**Vir:** Arhiv podjetja Prava naložba d.o.o., 2004.

## **PRILOGA 4: Izračun povprečne vrednosti, mediane in modusa za posamezni dejavnik**

Pri vprašanju 7 in 8 so morali zaposleni ocenjevati različne dejavnike motiviranja in nagrajevanja. Pri vprašanju 7 so ocenjevali od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh ne, 5 pa popolnoma, pri vprašanju 8 pa so ocenjevali od 1 do 7, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen, 7 pa zelo zadovoljen (glej priloga 1). V nadaljevanju predstavljam izračune povprečne ocene, mediane in modusa, ki se nanašajo na ti dve vprašanji in so mi pomagali pri interpretaciji rezultatov ankete.

Povprečna vrednost, mediana in modus so srednje vrednosti in sicer:

### **POVPREČNA VREDNOST**

Že sama beseda pove, da je to povprečje nekih števil, ocen,... V konkretnem primeru nam pove, kakšna je v povprečju skupna ocena za posamezen dejavnik.

### **MEDIANA**

Mediana je srednja vrednost, ki razdeli podatke na polovico glede na število enot. V konkretnem primeru nam pove, do kakšne ocene določenega dejavnika je bilo kvečjemu razporejenih polovica zaposlenih.

### **MODUS**

Modus je vrednost, ki se v populaciji najpogosteje pojavi. V konkretnem primeru nam pove, za kakšno oceno določenega dejavnika se je v povprečju odločilo največ zaposlenih.

Izračuni povprečne ocene, mediane in modusa v tabeli 1 so narejeni na podlagi rezultatov ankete na 7. vprašanje (glej priloga 1) ter se nanašajo na prikaz rezultatov v tabeli 5 in interpretacijo rezultatov pod naslovom Dejavniki motiviranja in nagrajevanja.

**Tabela 1:** Prikaz povprečne ocene, mediane in modusa za navedena trditve

<b>Trditve</b>	<b>povprečna ocena</b>	<b>mediana</b>	<b>modus</b>
Moja plača, ki je odvisna od moje uspešnosti	5,21	5,89	6,33
Delovanje sistema nagrajevanja v podjetju	5,46	6,00	6,22
Moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo enako delo	5,04	5,81	6,00
Ugodnosti (nagrade), ki jih dobivam poleg plače	5,29	5,56	5,83
Prisotnost motivacijskih faktorjev v podjetju	5,36	5,65	5,78

Vir: Podatki iz ankete, 2004.

Izračuni povprečne ocene, mediane in modusa v tabeli 2 so narejeni na podlagi rezultatov ankete na 19. vprašanje (glej prilogo 1) ter se nanašajo na prikaz rezultatov na sliki 19 in interpretacijo rezultatov pod naslovom Dejavniki motiviranja in nagrajevanja.

**Tabela 2:** Prikaz povprečne ocene, mediane in modusa za posamezne dejavnike motiviranja in nagrajevanja

<b>Dejavniki</b>	<b>povprečna ocena</b>	<b>mediana</b>	<b>modus</b>
napredovanje	4,71	4,86	4,92
visoka plača	4,32	4,78	4,92
plača odvisna od Vaše sposobnosti	4,66	4,85	4,93
stabilen in trajen dohodek	3,70	3,80	3,70
zanimivo delo	4,44	4,69	4,86
priložnost za izpopolnjevanje	4,67	4,85	4,92
dolgoročna varnost zaposlitve	3,33	3,58	3,73
razvoj kariere	4,48	4,81	4,97
usposabljanje	4,52	4,63	4,71
priznanje za dobro opravljeno delo	4,33	4,69	4,91
dobri sodelavci	4,00	4,08	4,10
priložnost menjave dela	4,11	3,50	3,50
možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	3,81	3,93	3,83

Vir: Podatki iz ankete, 2004