

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**NAGRAJEVANJE KOT NAČIN MOTIVIRANJA
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, maj 2007

DEJAN RATKOVIČ

IZJAVA

Študent **Dejan Ratkovič** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **mag. Marka Bošnjaka** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. MOTIVACIJA.....	2
2.1. Opredelitev motivacije.....	2
2.2. Vrste motivov in potreb	3
2.2.1. Primarni motivi	4
2.2.2. Sekundarni motivi	4
2.2.3. Ostali motivi.....	5
2.3. Motivacijski proces	5
2.4. Motivacijske spodbude	6
2.5. Pregled motivacijskih teorij	8
2.5.1. Vsebinske teorije.....	8
2.5.1.1. Maslowova teorija potreb.....	8
2.5.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija	9
2.5.1.3. Adelferjeva motivacijska teorija	9
2.5.1.4. Hackman-Oldhamov model značilnosti dela	10
2.5.2. Procesne teorije	10
2.5.2.1. Teorija spodbujanja	10
2.5.2.2. Teorija pričakovanja.....	10
2.5.2.3. Teorija pravičnosti.....	10
2.5.2.4. Teorija postavljanja ciljev	11
2.6. Motivacijski dejavniki.....	12
3. NAGRAJEVANJE	14
3.1. Oblike nagrajevanja.....	14
3.1.1. Materialne oblike nagrajevanja	15
3.1.1.1. Sestava plač in nagrad	16
3.1.1.2. Plačni sistem.....	18
3.1.2. Nematerialne oblike nagrajevanja.....	18
3.2. Sistem plač in nagrajevanje.....	21
3.2.1. Oblikovanje sistema nagrajevanja.....	22
3.2.2. Cilj in učinkovitost nagrajevanja.....	23
3.3. Vrednotenje dela	25
3.3.1. Metode vrednotenja dela	25
3.3.2. Elementi vrednotenja.....	26
3.4. Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih.....	27
3.4.1. Namen ocenjevanja uspešnosti.....	28
3.4.2. Ravni ugotavljanja uspešnosti	28
3.4.3. Metode ocenjevanja delovne uspešnosti	29
3.4.4. Učinkovitost sistema spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti	29
4. ANALIZA NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA V NLB.....	30
4.1. Namen raziskave	30

4.2. Izbor metode raziskave	31
4.3. Opis vzorca	31
4.4. Analiza rezultatov ankete	32
4.4.1. Zadovoljstvo z denarnimi nagradami	32
4.4.2. Zadovoljstvo z delom	34
4.4.3. Zadovoljstvo z delovnim okoljem.....	36
4.4.4. Vrednotenje posameznih motivacijskih faktorjev.....	37
4.5. Ugotovitve in priporočila	38
5. SKLEP	41
6. LITERATURA	43
7. VIRI	44

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski proces	6
Slika 2: Motivacijski krog.....	6
Slika 3: Motivacijske spodbude.....	7
Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	13
Slika 5: Oblike nagrajevanja.....	14
Slika 6: Sistem motivacijskih strategij v funkciji dviga delovne uspešnosti.....	19
Slika 7: Zadovoljstvo s plačo in sedanjim sistemom nagrajevanja	32
Slika 8: Mnenje o ustreznosti urejenosti politike nagrajevanja.....	32
Slika 9: Mnenja zaposlenih o različnih vidikih finančnega nagrajevanja	33
Slika 10: Povprečna ocena plače	33
Slika 11: Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo zaposleni	34
Slika 12: Povprečna ocena dela zaposlenih	35
Slika 13: Povprečna ocena možnosti napredovanja.....	35
Slika 14: Pogostost pohval s strani nadrejenih	36
Slika 15: Ocena korektnosti odnosa nadrejenega do zaposlenih	36
Slika 16: Ocena medčloveških odnosov	37
Slika 17: Povprečna ocena sodelavcev	37
Slika 18: Povprečna postavitev dejavnika pri rangiranju	38

1. UVOD

V današnjem času je za vsako podjetje značilno, da so zaposleni osnovna gonilna sila, življenjska sila podjetja. Največji izziv managementa je doseganje nadpovprečnih poslovnih rezultatov in zato potrebuje zavzete ter motivirane zaposlene, še posebej, ker ni formule, s katero bi jih lahko in enostavno motivirali. Kljub temu obstaja nekaj meril in smernic za izvajanje anket o zadovoljstvu in motiviranju zaposlenih, ki so prirejene potrebam in posebnostim podjetja, ki se jih managerji lahko poslužujejo pri postavljanju strategij za motiviranje zaposlenih.

Motivacijo lahko opredelimo kot pot k našim uspehom ali porazom, saj je glavni sprožilec vseh naših aktivnosti zaradi uresničitve določenega cilja, pri tem pa na uspeh močno vpliva, če je oseba motivirana. Motiviranje je v različnih oblikah prisotno že od časa, ko se je človek začel zavedati sebe in svojega okolja ter začel spoznavati, da je le delo tisto, ki bo prineslo določen napredek, boljše življenje itd. Zato je motiviranje še toliko bolj pomembno, saj se zavedamo, da brez ustrezno usposobljenega in za delo spodbujenega človeka ni napredka družbe.

Kaj motivira zaposlene in jih pripravi do tega, da delajo bolje, hitreje in uspešneje, je vprašanje, ki si ga postavljajo vsi, ki vodijo ljudi. Pri tem pa je potrebno nujno razumeti, kako nagrade vplivajo na motivacijo in vedenje ljudi. Zaposleni morajo zato v nagrajevanju videti dodano vrednost, po drugi strani pa morajo podjetja spoznati vrednosti, ki jih posameznik pripisuje posamezni vrsti nagrad.

Naj se motivacija realizira skozi materialne ali nematerialne dobrine, vedno je dobro vedeti, kako optimalno motivirati slehernega posameznika in mu omogočiti, da v poslovnem procesu pokaže vse svoje zmožnosti in kvalitete. Le vodstvo podjetja ima pristojnost in moč motivirati zaposlene. Zato je prisotna tendenca stalnega izboljševanja sistema ocenjevanja in nagrajevanja v smeri, da bo le-ta čim bolj povezan z doseganjem ciljev posameznikov na delovnih mestih in podjetja kot celote. Na ta način spodbujamo usmerjenost zaposlenih in motiviranost k postavljenim ciljem podjetja ter zagotavljamo stalne izboljšave in rast podjetja.

Namen diplomskega dela je spoznati osnovne značilnosti nagrajevanja in motiviranja, prispevati k boljšemu razumevanju nagrajevanja kot enega izmed motivacijskih dejavnikov, ki lahko bistveno vpliva na zadovoljstvo ljudi in posledično vodi tudi k večjemu poslovnemu uspehu.

Cilj diplomskega dela je preučiti najpomembnejše oblike nagrajevanja zaposlenih in na izbranem primeru ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z delom, z delovnim okoljem in predvsem s sistemom nagrajevanja ter motiviranja in preveriti, ali so razlike med različnimi skupinami zaposlenih.

Metoda preučevanja motiviranja in nagrajevanja na teoretični osnovi je temeljila na zbiranju podatkov iz domače in tuje literature priznanih avtorjev, empirično pa na osnovi analize podatkov, pridobljenih z anketo med zaposlenimi izbranega podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Po začetnem uvodu sem najprej opredelil, kaj je motivacija. Predstavil sem tudi vrste motivov in potreb ter razložil motivacijski proces in motivacijske spodbude. Sledi kratek pregled najpogosteje uporabljenih motivacijskih teorij, na koncu tega poglavja pa se seznanimo tudi z motivacijskimi dejavniki.

Tretje poglavje je v celoti namenjeno nagrajevanju, kjer so najprej predstavljene oblike nagrajevanja. Nato pa sem želel na kratko opisati sistem plač in nagrajevanja ter njuno oblikovanje. Prav tako se seznanimo s cilji in učinkovitostjo nagrajevanja, vrednotenjem dela ter ocenjevanjem delovne uspešnosti zaposlenih.

Četrto poglavje prikazuje praktičen primer analize nagrajevanja in motiviranja izbrane banke. Anketo o nagrajevanju in motiviranju sem opravil v Novi Ljubljanski banki v sektorju za spremljavo poslov zakladništva in investicijskega bančništva ter podal izsledke te raziskave. Zadnje poglavje pa je namenjeno sklepnim mislim.

2. MOTIVACIJA

Kako motivirati, kakšno motivacijsko strukturo zgraditi, katere motivacijske dejavnike je dobro uporabljati pri vsakodnevem delu z ljudmi, na kakšen način doseči, da bi delavci delali bolje, več in bili zadovoljni, so vprašanja, s katerimi se srečujejo vodilni v vsakem podjetju. Tako na delovno učinkovitost in uspešnost pogosto močno vpliva motivacijska struktura posameznika, ki jo sestavljajo različne potrebe: eksistenčne, razvojne in potrebe po stikih (Možina, 2002a, str. 61).

2.1. Opredelitev motivacije

Motivacija je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo, in je moč, ki sproža naša dejanja. Lahko je pozitivna, negativna, zadovoljiva ali nezadovoljiva. Motivacija sama po sebi ni zaznaven fenomen, temveč sila, skrita za posledičnim vedenjem. Neko obnašanje ima veliko možnih motivov. Razumevanje motiva, ki se skriva za dejanjem, je ključ do motivacije kogarkoli, celo samega sebe. Vedenje, kaj nekdo hoče doseči, je bistvo motivacije za dosego želenega cilja (Sang, 2001, str. 9-10).

Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, zlasti z delom. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost vzrok oziroma potreba, ki ji bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadostil (Černetič, 2004, str. 144). Motivacija ima dve pomembni lastnosti: smer in intenziteto. Oseba, ki si nekaj želi in je za nekaj motivirana, bo svoje

aktivnosti usmerila v dosego tega. Druga lastnost motivacije je odvisna od tega, kako močno oseba hoče nekaj doseči, v tem primeru govorimo o intenzivnosti motivacije (Lipičnik, 2002, str. 478).

Če motivacijo preučujemo v zvezi z organizacijo, sta zanjo značilna dva pomena. Prvi pomen je, da je motivacija strategija managementa, pri čemer gre za aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo spodbuditi in usmerjati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli čim boljše rezultate, pomembne za njihovo podjetje. Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika, kjer je motivacija pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.

Landy & Becker sta mnenja, da je motivacija povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja ter vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi (Treven, 1998, str. 106).

Po Luthansu je motivacija proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Treven, 1998, str. 107). Pri motivaciji se soočamo z vprašanji, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom (Kennan, 1995, str. 5).

Birkenbihl meni, da z motiviranjem drugega bodisi silimo v določeno vedenje in njegovo vedenje spremenimo, bodisi preoblikujemo način uresničevanja njegovih potreb. Optimalno motiviramo, kadar so potrebe ene in druge strani zadovoljene. Kadar so zagotovljene samo potrebe ene strani, govorimo o manipulaciji (Brajša, 1996, str. 64).

Motivacijo lahko pojmuje kot proces, ki povzroča, da se ljudje obnašamo in delujemo v določeni smeri. Mehanizem motivacije pa je tisto, kar nas vodi k aktivnostim oziroma daje tem aktivnostim pojavnost, smer, intenziteto in trajanje (Jezernik, 1977, str. 24).

Na koncu naj povzamem, da motivacijo lahko opredelimo kot neko notranjo silo, ki nas usmerja proti določenemu cilju. Močan vpliv na motivacijo imajo potrebe, ki jih opredelimo kot razliko med trenutnim in želenim stanjem. Cilj pomeni doseči želeno stanje oziroma zadovoljitev potrebe. Na splošno lahko motivacijo opredelimo kot skupek dejavnikov, ki povzročijo, da se ljudje vedejo oziroma delujejo v določeni smeri.

2.2. Vrste motivov in potreb

Vedno se pojavlja vprašanje, kaj povzroči, da se ljudje vedejo na določen način. Ljudje in organizacije imajo nekaj skupnega, in to so potrebe. Pojavlja se dilema, kako individualne potrebe zaposlenih vključiti in uskladiti s kontekstom potreb delovne organizacije. Zato se iščejo najboljši načini motivacije kot sestavni del poti vodenja zaposlenih do ciljev organizacije, kjer posameznik skuša na različne načine zadovoljiti svoje določene potrebe. Ob

tem se pojavlja pomanjkanje ali pa neravnovesje, ki ga je potrebno za nemoteno delovanje in doseganje želenega odpraviti. Nezadovoljena potreba sproži delovanje človeka za pridobitev sredstva za zadovoljitev potrebe, ki je cilj delovanja. Motivacija se torej pojavlja v obliki potreb, želja, interesov in hotenj (Topovšek, 2006). Hotenje, usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali izpolnitve cilja je motiv (Rozman et al., 1993, str. 236). Motivi torej usmerjajo našo delovanje, da zadovoljujemo potrebe in tako odpravimo pomanjkanje in prisotne napetosti.

Motivi se lahko pojavijo v človeku v določenih življenjskih okoliščinah in nas usmerjajo k določenemu cilju. S pojmom motiv se najpogosteje razume nek notranji faktor, ki spodbuja in usmerja človekovo vedenje. Vendar niso vsi ljudje enako motivirani v podobnih okoliščinah. Ljudje se razlikujemo tudi po temeljnih motivih, ki vplivajo na našo dejavnost (Človeški viri v organizaciji, 2006).

Motivov ne moremo uresničiti, če se ne pojavi ustrezno motivirano obnašanje. Ponavadi pa na nas deluje več motivov hkrati in pogosto se zgodi, da zaradi ovir ni mogoče doseči ciljev in s tem zadovoljiti motivov. Ovira, ki preprečuje zadovoljitev in dosego cilja, povzroči frustracijo, ki je stanje oviranosti v motivacijski situaciji. Naše obnašanje je motivirano in ga po eni strani spodbujajo različne silnice: potrebe, nagoni, motivi; po drugi strani je usmerjeno k različnim ciljem: ciljni objekti, vrednote, ideali (Musek, Pečjak, 1997, str. 97-99).

Vsak motiv za neko dejanje izhaja iz potrebe in naše želje, da jo zadovoljimo. Motivi se pojavljajo v mnogih različicah in se spreminjajo vse naše življenje, prav tako se lahko spreminjajo tekom neke dejavnosti (Sang, 2001, str. 173); obenem so motivi hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje (Lipovec, 1987, str. 109).

2.2.1. Primarni motivi

Primarni motivi usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživeti (Lipičnik, 1998, str. 156). Sem uvrščamo npr. lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in druge. So biološki, saj se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, sočasno pa so ti motivi podedovani, so v človeku že od rojstva ter so značilni za vse ljudi (Treven, 1998, str. 108).

2.2.2. Sekundarni motivi

Z gospodarsko razvitostjo in kompleksnostjo prihajajo v ospredje sekundarni motivi, ki jih človek ne dobi ob rojstvu, temveč se jih nauči tokom življenja. Če jih zadovolji, mu dajejo zadovoljstvo, vendar v nasprotnem primeru ne ogrožajo njegovega življenja. Med ljudmi v taki družbi primarni motivi, kot so lakota in žeja ne prevladujejo, za njih so pomembnejši sekundarni motivi, katere se je moč naučiti, to pa je odvisno od razvitosti družbe, v kateri živi. Da bi nek motiv uvrstili med sekundarne motive, ta ne sme biti biološki. Med pomembnejše

sekundarne motive spadajo predvsem moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status (Treven, 1998, str. 111).

2.2.3. Ostali motivi

Poleg zgoraj naštetih poznamo še naslednje motive. **Pozitivni**, ki izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih človek prizadeva doseči (npr. zadovoljstvo, veselje, zaupanje). **Negativni** motivi pa izhajajo iz občutka nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb (Treven, 2001, str. 125). Glede razširjenosti med ljudmi poznamo: **regionalne**, ki jih srečujemo samo na določenih območjih, **univerzalne**, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh in **individualne**, ki jih srečujemo samo pri posameznikih (Lipičnik, 1998, str. 156-157).

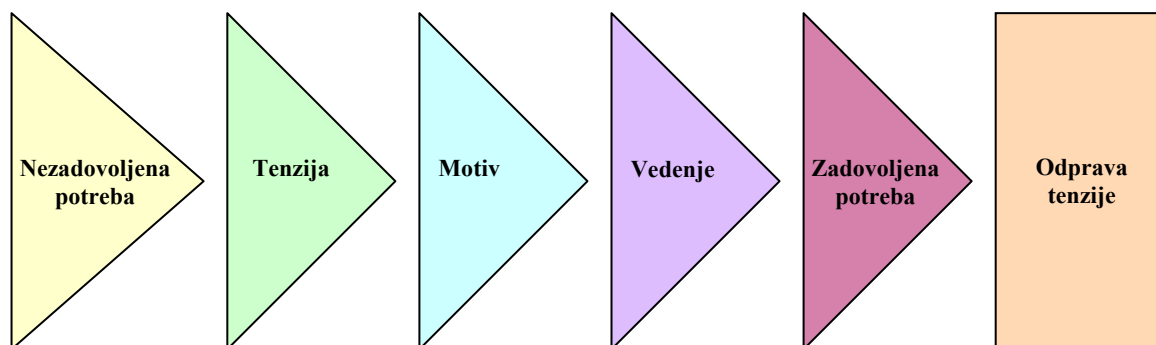
Motivi se preučujejo v vsakem socialnem okolju posebej. Hierarhija socialno pogojenih motivov se spreminja od okolja, v katerem človek živi. Prav tako okolje vpliva tudi na hierarhijo bioloških motivov in ne le socialnih. Iz prebrane literature lahko sklepam, da pri zavestno usmerjenemu človekovemu obnašanju niso vedno prvi biološki motivi, ampak se lahko glede na objektivne in subjektivne pogoje tudi pomešajo s socialnimi. Čimbolj je socialno okolje razvito, tembolj je odnos do dela odvisen od notranjih motivov posameznika.

2.3. Motivacijski proces

Motivacija je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi. Motivacija kot proces se začne z nezadovoljeno potrebo in poleg faze tenzije vsebuje še ostale faze: to so motiv, vedenje, zadovoljena potreba in odprava tenzije. Motivacija je tesno povezana z motivi in zahtevo po njihovi uresničitvi. Motivi so središče motivacijskega procesa (*Slika 1, na str. 6*) in temelj človekovega vedenja (Človeški viri v organizaciji, 2006).

Vse potrebe so notranja motivacijska stanja, tako biološke kot psihološko zasnovane, ki v organizmu povzročajo določeno napetost – tenzijo. Nezadovoljena potreba pomeni stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči pomanjkanje. Ko začne potreba delovati, se pojavi težnja po zadovoljitvi potrebe, da bi to pomanjkanje nadomestili in uravnovesili. Takrat se usmerimo k objektom, ki omogočajo zadovoljitev potreb, k ustreznim motivacijskem ciljem. Tenzija ne vodi do rešitve potrebe, temveč samo nakazuje na njen obstoj, na to, da jo moramo zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje te tenzije znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba. Da bi tenzijo zmanjšali ali jo odpravili, opravljamo različne aktivnosti. Čim večja je tenzija, več aktivnosti so pripravljeni izvršiti, da bi zmanjšali občutek napetosti v svojem telesu (Treven, 2001, str. 125).

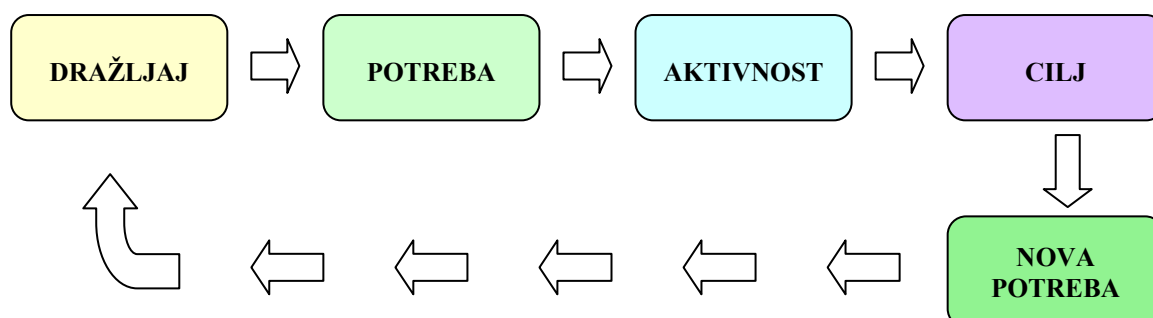
Slika 1: Motivacijski proces



Vir: Robbins & DeCenzo, 2004, str. 280.

Bistvo spodaj prikazanega motivacijskega kroga (*Slika 2*) je zadovoljevanje potreb posameznika. V okolju se pojavi dražljaj, ki vzpodbudi različne posameznikove potrebe. Če je dovolj močan, posameznik začne z aktivnostjo, da bi prišel do cilja in zadovoljil potrebo. Ko posameznik zadovolji potrebo, se pojavijo novi dražljaji, ki zahtevajo novo potešitev okolja. Tako je motivacija krožen proces, ki se ponavlja.

Slika 2: Motivacijski krog



Vir: Černetič, 2004, str. 144.

Za managerje v podjetju je pomembno, da opazijo in razumejo potrebe ali motive zaposlenih, ki so v različnih obdobjih življenja različni. Pri tem ne smejo delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam, če le ti niso v nasprotju s cilji podjetja, temveč si morajo prizadevati, da jih v čim večji meri izkoristijo.

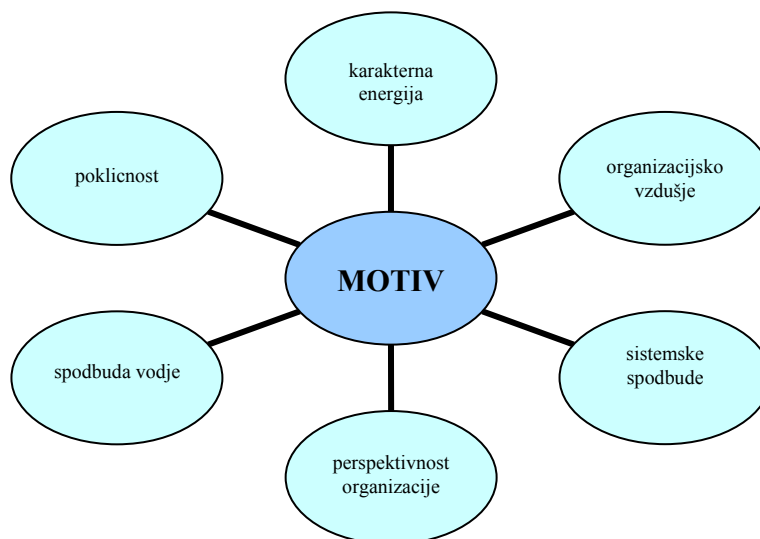
2.4. Motivacijske spodbude

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbude (*Slika 3, na str. 7*) so bistven element motiviranja. Kadar so pozitivne, spodbujajo določeno aktivnost, če pa so negativne, jo ovirajo. Pri spodbujanju motivacije se moramo prepričati, da so zaposleni zmožni opraviti neko delo, prilagoditi delovne obveznosti potrebam

posameznikov, jim zagotoviti primerno stimulacijo, predvsem pa jih pohvaliti. Tako jih bomo navdušili za večjo produktivnost.

Spodbujati je možno z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbud, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo njihove osebne potrebe. Dobro je, da uspešnega delavca nagradimo, kjer uspešen pomeni, da je dosegel in prekoračil zastavljene cilje. Posameznikovi cilji predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih.

Slika 3: Motivacijske spodbude



Vir: Kovač et al., 2004, str. 205.

Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napor. Spodbude so zunanji motivacijski dejavniki, ki v človeku sprožijo motivirano delovanje ali hotenje. Medtem ko ima spodbuda svoj izvor lahko v človeku ali v njegovem okolju (potreba, plača), je hotenje vedno le notranji proces v človekovi duševnosti (veselje do dela). Seveda enake spodbude zelo različno vplivajo na posameznike, kar je odvisno od energetske opremljenosti ljudi, ki je značilnost njihovega karakterja. Pomembna motivacijska spodbuda je tudi izbira pravega poklica, ki ga posameznik opravlja z veseljem in je pri tem ustvarjalen ter se ne vrti v krogu rutine.

Uspešna organizacija, kjer vlada spodbudno vzdušje, ima pozitiven vpliv na delovno motivacijo zaposlenih, še posebno, če so učinkovite njene sistemske spodbude. Učinkovitost je skrita predvsem v hitrih in kakovostnih vrnitvenih sporočilih, ki odražajo posameznikove ali skupinske delovne dosežke. Vodja mora ustrezno koordinirati vse te vplive, na sodelavce pa najmočnejše vpliva s svojim zgledom. Poskrbeti mora za kolegialnost in dobre medsebojne odnose ter predstaviti svoja pričakovanja in merila v zvezi z delovnim ciljem, saj pričakovanje vodje v zaposlenem vzbudi motiv za določen dosežek. Ker pa so motivacijska stanja zelo spremenljiva, jih je potrebno nenehno spremljati in proučevati, ker tudi tiste oblike spodbud, ki so bile uspešne dalj časa, postopoma izgubijo svojo motivacijsko moč (Kovač et al., 2004, str. 203 -205).

2.5. Pregled motivacijskih teorij

Avtorji v svojih teorijah dajejo poudarek različnim dejavnikom in elementom mehanizma motiviranja. Teorije se med seboj razlikujejo in tudi dopolnjujejo. Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročijo. Tiste teorije, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, so vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, kako vedenje motivirati, pa so procesne teorije (Treven, 2001, str. 126).

2.5.1. Vsebinske teorije

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Vsebinske teorije motivacije se ukvarjajo z vzrokom za neko dejanje, se pravi kaj motivira.

2.5.1.1. Maslowova teorija potreb

Njegova teorija sestoji iz dveh osnovnih konceptov, in sicer iz koncepta hierarhije potreb in koncepta pomembnosti potreb.

Hierarhična razvrstitev potreb razvršča vse potrebe v pet ravni, od nižjih k višjim. Prvo raven sestavljajo **fiziološke potrebe**, ki so temeljne potrebe in so pred vsemi ostalimi (npr. potreba po hrani, vodi, spanju ...). Drugo raven predstavljajo **potrebe po varnosti**, ki se pojavijo, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Potrebe po varnosti odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve, pridobljenega položaja. **Potreba po pripadnosti** je naslednja raven in je povezana z željo človeka po ljubezni, interakciji z drugimi, da je cenjen in priznan. Ljudje s to potrebo iščejo sebi podobne osebe, pričakujejo povabilo za druženje, prizadevajo si ugajati drugim in biti priznani kot člani skupnosti. Četrta raven predstavlja **potrebe po spoštovanju**, kamor uvrščamo potrebe človeka, da spoštuje samega sebe in da ga spoštujejo in cenijo tudi drugi ljudje. Najvišja raven potreb so **potrebe po samouresničevanju**, ki se pojavijo pri človeku takrat, ko je v pretežni meri zadovoljil vse predhodne štiri potrebe. Med te potrebe uvrščamo človekovo željo, da dela to, za kar je sposoben.

Ko je potreba na določeni ravni zadovoljena, človeka preneha motivirati. Občuti jo kot normalno stanje in se usmeri v iskanje nečesa novega. Pri vsakem človeku so zastopane vse te potrebe, vendar ne pri vsakem z enako močjo. Pri nekaterih ljudeh prevladujejo potrebe nižje ravni, pri drugih pa višje. Zato je potrebno pri vsakem zadovoljiti tiste, ki so v njem najbolj prisotne.

Koncept pomembnosti potreb pravi, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne z zadovoljitvijo potrebe, ki ga zavestno ali podzavestno pogojuje. Zadovoljena nižja potreba sama po sebi aktivira v hierarhiji naslednjo višjo potrebo. Že aktivirana višja potreba

pa postane neaktivirana takoj, ko se ponovno aktivira nižja, ki je že bila zadovoljena (Černetič, 2004, str. 146).

2.5.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je preučeval, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in na motiviranost človeka. Ugotovil je, da je mogoče motivacijske faktorje razdeliti v dve skupini: **higienike**, ki izvirajo iz delovnega okolja (npr. nadzor, odnos do vodje, plača, delovni pogoji, status, politika podjetja, varnost pri delu in odnos do sodelavcev) in **motivatorje**, ki izvirajo neposredno iz dela in direktno spodbujajo k delu (npr. odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj).

Vsaka od teh dveh skupin vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju na drugačen način. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje in povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu, vplivajo na produktivnost dela, povzročajo večje zadovoljstvo in vplivajo na to, da se zaposleni bolj potrudijo pri svojem delu. Njihova neprisotnost ne povzroči nezadovoljstva zaposlenih.

Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zaradi uporabe dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih, in sicer motivatorjev, s katerimi je mogoče pri posameznikih izzvati reakcije ali aktivnosti, in higienikov, s katerimi se lahko odstranijo nepotrebne napetosti in se človekovo aktivnost usmeri v delovna opravila. Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, bo manager odpravil njegove težave tako, da bo izboljšal higienike. Če pa bo manager želel povečati učinkovitost zaposlenih, bo uporabil motivatorje (Treven, 2001, str. 129-130).

2.5.1.3. Adelferjeva motivacijska teorija

Adelfer je dopolnil Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo z dopolnitvijo modela potreb. Zavedal se je, da je potrebno razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da obstaja bistvena razlika med potrebami na nižjih in višjih ravneh. Tri skupine temeljnih potreb po Adelferju so: **potrebe po obstoju** (npr. potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev), **potrebe po povezovanju** (vzdrževanje pomembnih medsebojnih odnosov) in **potrebe po razvoju** (želja po osebnem razvoju). Ta teorija nima tako stroge hierarhije zadovoljevanja potreb kot Maslowova, mogoče je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Upošteva individualne razlike med ljudmi in da na prednost zadovoljevanja potreb vpliva tudi različno kulturno okolje, izobrazba in družinske vezi (Treven, 2001, str. 131).

2.5.1.4. Hackman-Oldhamov model značilnosti dela

Pri tem modelu avtorja upoštevata vpliv raznih dejavnikov in poskušata v svoji teoriji opredeliti osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu ter hkrati ugotoviti, kako se takšni pogoji lahko ustvarijo. Pri tem postavljata osnovno tezo, da ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom oziroma če jih določeno delo zadovoljuje. Da bodo zaposleni dosegli visoko notranjo motivacijo, morajo poznati rezultate svojega dela, morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela in imeti občutek, da je njihovo delo pomembno (Černetič, 2004, str. 150).

2.5.2. Procesne teorije

Pri procesnih teorijah ni toliko poudarka na posebnih dejavnikih, ki povzročijo vedenje, kot na načinu, kako se sprememba v vedenju pojavi in kako ga motivirati.

2.5.2.1. Teorija spodbujanja

Ta teorija je zasnovana na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na vedenje posameznika. Če opravlja svoje delo uspešno, se ga nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače. Vendar ta teorija zanemarija občutke človeka, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na vedenje posameznika. Negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimiva dela. Pri tistih, ki opravljajo nezanimivo delo, tudi osebne motivacije ni prav veliko. Zunanje nagrade, denimo plača, so pri takšnih nezanimivih delih nujne, ker jih brez ustrezne nagrade nihče ne bi želel opravljati. Po drugi strani pa plača pomeni več kot le navadno nagrado za opravljeno delo. Lahko je namreč tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji (Treven, 2001, str. 135).

2.5.2.2. Teorija pričakovanja

Ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije je teorija pričakovanja, ki jo je zasnoval Vroom. Ta obravnava intenzivnost posameznikove težnje za določenim obnašanjem in vedenjem. Odvisna je od pričakovanja, da bo vedenju sledila posledica in privlačnosti posledice za posameznika. Če pričakuje privlačno posledico v obliki nagrade (višjo plačo ali stimulacijo), bo njegovo obnašanje bolj intenzivno. Zaposleni pričakuje (pričakovanje), da bo za vloženi napor v delo nagradjen (koristnost) s primerno nagrado (vrednost). Pomanjkanje katerega od teh elementov povzroči, da zaposleni ni motiviran (Hari, 2004).

2.5.2.3. Teorija pravičnosti

Zasluge za to teorijo ima J. Stacy Adams, ki poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno

tolikšno vrednost, kolikšno so ji dali s svojim vloženim trudom. Če se ravnotežje med dajanjem in prejemanjem poruši, si zaposleni znova želijo vzpostaviti ravnotežje (Lipičnik, 1998, str. 172). Tako lahko ugotovimo posameznikovo doživljanje in razumevanje nepravilnosti, ki temelji na tem, da se posamezniki v podjetju medsebojno primerjajo glede vložkov v delovni proces, primerjajo svoje prejemke z vložki in prejemki svojih sodelavcev. Precej pogosto se zgodi, da imajo zaposleni občutek, da so pri nagradi prikrajšani in se pojavijo negativni odzivi, zato mora določanje nagrad potekati zelo premišljeno, predvsem, zato ker si vsak posameznik po svoje razlaga pravičnost, enakost in primerljivost (Treven, 2001, str. 137).

2.5.2.4. Teorija postavljanja ciljev

S postavljanjem ciljev razumemo postavljanje specifičnih nalog, ki jih morajo zaposleni opraviti. Cilji morajo biti izzivajoči za delavca in njegove sposobnosti, morajo biti dosegljivi in merljivi. Delovni cilji so odraz pričakovanega odnosa med nadrejenimi in podrejenimi, med sodelavci in oddelki znotraj organizacije ter tudi oblikujejo pristojnosti, odgovornosti, povraten tok informacij itd. Pri določanju delovnih ciljev morata nadrejeni in podrejeni skupaj oblikovati prave cilje in načine za njihovo uresničitev, saj je zadovoljstvo in učinkovito izvajanje dela odvisno od vključenosti podrejenega v proces oblikovanja ciljev. Zaposleni morajo imeti možnost spremljanja rezultatov svojega dela in pravočasnega informiranja o rezultatih. Sprejetje ciljev je odvisno od zaupanja zaposlenih v vodstvo podjetja, pravičnosti postavljene naloge in zahtevnosti naloge.

Motivacijske teorije se med seboj razlikujejo, med njimi pa obstajajo tudi določene podobnosti. Teorije sem razdelil na vsebinske in procesne, bistvena razlika med njimi je, da prve zanima vzrok in kaj motivira zaposlene, druge pa kako jih motivirati.

Maslowova teorija predpostavlja petstopenjsko hierarhično lestvico človekovih potreb po pomembnosti in je osredotočena na razvoj individualnih potreb ter na njihovo razpoznavanje. Zelo podobna je Adelferjeva teorija, le da ta loči tristopenjsko lestvico ter predpostavlja, da posameznika istočasno motivira več vrst potreb. Prav tako obstajajo podobnosti med Maslowovo in Herzbergovo teorijo, saj obe poudarjata rast potreb posameznika in demokratično vodenje. Razlikujeta se v tem, da Maslow trdi, da je vsaka potreba lahko motivator, Herzberg pa meni, da lahko samo potrebe višje stopnje služijo kot motivatorji. Kot zadnja od vsebinskih teorij pa je Hackman-Oldhamov model, ki predvideva, kako bi manager lahko obogatil delo in s tem motiviral zaposlene.

Teorija pričakovanj obravnava intenzivnost posameznikove težnje za določenim obnašanjem in vedenjem, medtem ko teorija spodbujanja predvideva uporabo nagrad, s katerimi želimo vplivati na vedenje posameznika. Teorija pravičnosti pa poudarja njen pomen za motivacijo zaposlenih. Na koncu lahko povzamem, da različne posameznike k delu spodbujajo različne

motivacijske teorije, zato ne more biti nobena izmed njih najboljša in najprimernejša za vsakogar.

2.6. Motivacijski dejavniki

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se sprašujejo po silnicah, ki jih motivirajo, da delajo in se naprezajo, da porabljajo svoje sile in pri tem pogosto prenašajo razne fizične in psihične napore. Na motivacijo posameznika ne moremo vplivati samo s povečanjem plače, ker ko ima enkrat tako visoko plačo, da lahko zadovolji fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, se pojavijo druge – višje potrebe in posameznik začne stremeti k višjim ciljem.

Raziskave navajajo šest skupin dejavnikov, ki najpogosteje vplivajo na zadovoljstvo posameznika z delom (Topovšek, 2006):

- plača, dodatki in ugodnosti;
- vsebina dela (zanimivost dela, strokovno napredovanje, uporaba znanja);
- samostojnost pri delu (razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje);
- vodenje in organizacija dela (izrekanje priznanj in pohval, usmerjenost vodij k ljudem);
- odnosi pri delu (dobro delovno vzdušje, skupinski duh, skupno razreševanje sporov);
- delovne razmere (majhen telesni napor, majhna verjetnost poškodb).

Včasih zadostuje, da nadrejeni zaposlene le pohvali, ko dobro opravijo delo, da jih stalno informira o doseženih in postavljenih ciljih, tudi vzdušje na delovnem mestu je zelo pomembno. Če bo posameznik nezadovoljen s sodelavci in nadrejenimi, če se ne bo dobro počutil na delovnem mestu, bo kljub visoki plači nemotiviran za delo, pogosteje bo izostal z delovnega mesta ali pa si bo poiskal drugo zaposlitev, tudi če bo drugje plačilo nižje.

Kot sem že omenil, je motivacija zaposlenih odvisna od številnih dejavnikov. Na *Sliki 4 na str. 13* so prikazani trije od teh in kažejo interakcijo med temi tremi dejavniki, ki skupaj vplivajo na motiviranost zaposlenih. Na motiviranost zaposlenih vpliva interakcija dejavnikov, katero oblikujejo: človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnost zaposlenega, kako ta deluje v delovni situaciji in organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Lipičnik (1998, str. 162-163) tako navaja naslednje dejavnike, ki vplivajo na motivacijo:

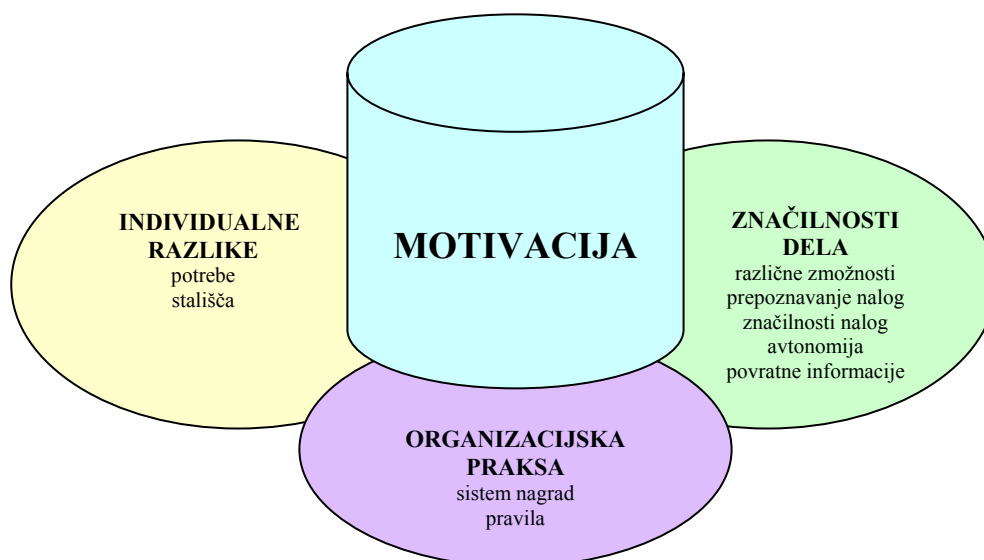
Individualne razlike so prvi izmed dejavnikov motivacije. Vsak človek je edinstven in se razlikuje po osebnih prepričanjih, vrednotah in interesih, ki jih ima pri delu. Kaj ga bo motiviralo, je odvisno od vsakega posameznika. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje kariera, izzivi, prosti čas.

Značilnosti dela so dimenzije, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi

od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika opredeli nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele), z nagradami pa opredelimo (bonitete/provizije), kar lahko privabi nove zaposlene in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo.

Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, str. 162.

Pomembno je, da vodja upošteva vse tri zgoraj naštetе dejavnike, ko skuša motivirati zaposlene. Kajti lahko se zgodi, da nekaj, kar je do tedaj delovalo motivacijsko začne delovati ravno v nasprotni smeri in deluje demotivacijsko. Pojavi se pomanjkanje motivacije, ki zmanjša storilnost posameznikov.

Kennan med dejavnike, ki preprečujejo večjo storilnost in povzročijo nemotiviranost, uvršča nezadostno usposobljenost, nesposobnost, nizke norme, slabo vodenje in osebne težave. Je tudi mnenja, da zelo težko ugotovimo, kdaj se pojavi pomanjkanje motivacije, saj ljudje redko povedo, kako se počutijo in priznajo, da so nezadovoljni. Nezadovoljstvo lahko opazimo v splošnem vedenju, zato moramo biti pozorni na nekatera od znamenj, in sicer nesodelovanje, ko je potrebno vložiti dodaten trud, pozno prihajanje na delo, zgodnje odhajanje, daljši odmor za malico, dela ne opravijo v roku, ne dosegajo norm. Zelo je pomembno, da vodja pravočasno opazi znamenja nemotiviranosti in ukrepa, da bodo ljudje predani svojemu delu in si bodo prizadevali doseči zastavljene cilje (Kennan, 1995, str. 6-10).

Uhan (2000, str. 31) poudarja, da so v različnih okoljih in obdobjih posamezni motivacijski dejavniki različno pomembni za različne ljudi in skupine. Med seboj se dopolnjujejo,

prekrivajo in nadomeščajo. V organizaciji je tako potrebno v posameznem obdobju ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo na zaposlene in kakšna je njihova pomembnost. Ko to v podjetju ugotovijo, aktivirajo ukrepe in osebe, ki naj bi zagotovili najoptimalnejše delovanje motivacijskih dejavnikov in največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa.

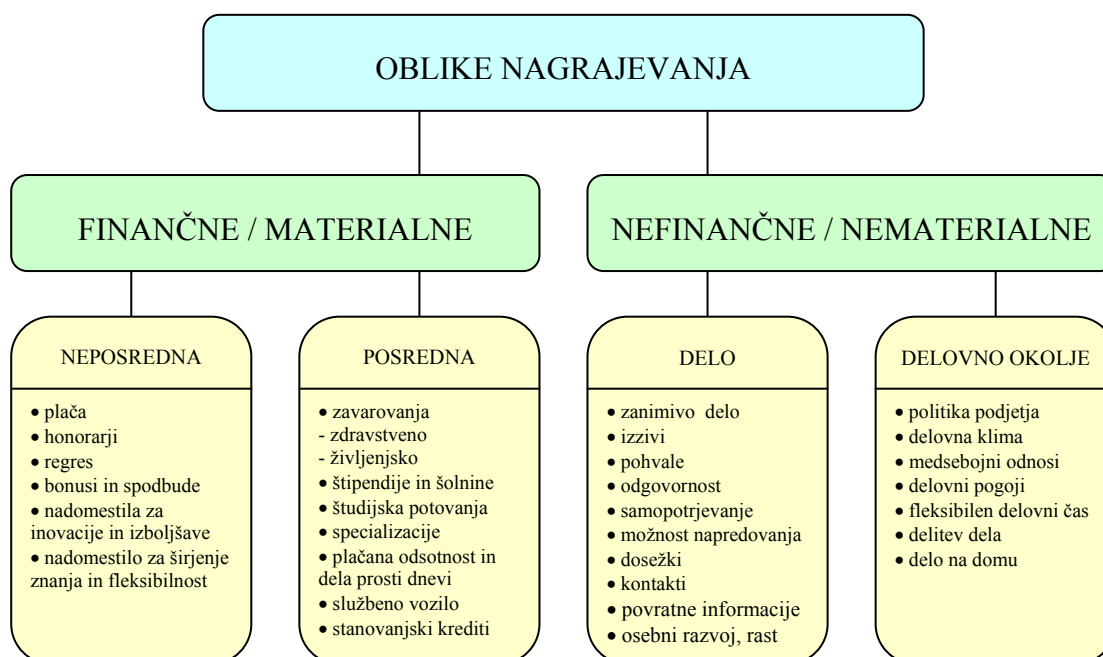
3. NAGRAJEVANJE

Na ljudi vplivajo različne spodbude. Nanje se različno odzivajo, zato je pomembna izbira ustrezne nagrade. Plače in druge ugodnosti pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih, da ti čimbolj pripomorejo k uresničevanju ciljev podjetja. V podjetju se omenjeni instrumenti uporabljajo za nagrajevanje zaposlenih za njihov prispevek k produktivnosti ter tudi za privabljanje novega kadra. Z ustreznimi strategijami nagrajevanja lahko v podjetju dosežemo večjo produktivnost in učinkovitost zaposlenih ter jih motiviramo za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti.

3.1. Oblike nagrajevanja

Nagrajevanje je orodje, s katerim lahko managerji učinkovito vplivajo na povečanje zmožnosti in uspešnosti zaposlenih ter zagotovijo dolgoročno uspešnost podjetja. Dober sistem nagrajevanja zmore prepoznati in oceniti prispevek posameznikov ali skupine ter jih ustrezno nagraditi.

Slika 5: Oblike nagrajevanja



Vir: Motivacijske tehnike, 2006.

3.1.1. Materialne oblike nagrajevanja

Materialna oziroma finančna nadomestila so sestavljena iz različnih oblik motiviranja, ki so usmerjena na zagotavljanje in izboljšanje materialnega položaja zaposlenih. Med njimi so najpomembnejši plača, regres, stimulacije, honorarji ...

Poznamo dve temeljni skupini materialnih nadomestil (*Slika 5, na str. 14*). V prvo skupino sodijo **neposredna nadomestila** – neposredna plačila, ki jih posameznik dobi v denarju in se nanašajo na neposredne nagrade za njegovo delo. V drugo skupino uvrščamo **posredna nadomestila**, ki prispevajo k dvigu materialnega standarda zaposlenega, vendar jih zaposleni ne dobivajo v plači, niti v obliki denarja. Prav tako niso odvisna od delovnega učinka in uspešnosti (Motivacijske tehnike, 2006).

V zadnjih letih so se materialne oblike nagrajevanja precej spremenile. Vedno več zaposlenih dobiva plačila v kombinirani obliki fiksne plače, provizije in bonusov. Taka oblika nagrajevanja jih neposredno motivira, saj zaposleni vedo, da so njihovi dohodki odvisni od doseženih rezultatov in omogočajo stabilnost v zaslužkih. Vsekakor postajajo tudi posredne oblike materialnega nagrajevanja vse pomembnejši del celotnega spektra nagrad, namenjenih zaposlenim (Merkač Skok, 2005, str. 195).

Finančne oblike nagrajevanja so ena od temeljnih dejavnikov motiviranja za delo. Z denarjem lahko zadovoljimo različne človekove potrebe, od osnovnih bioloških do različnih kulturnih, zato denar deluje kot osnovno motivacijsko sredstvo. Čeprav ljudje delajo za denar, hkrati želijo s svojim delom doseči, da zadovoljijo tudi svoje ostale potrebe. Materialna motivacija ima vrednost le toliko časa, dokler ni stalna in obvezna, saj jo sicer zaposleni kmalu dojamejo kot samoumevno (Topovšek, 2006a).

Zavedati se moramo, da plače in finančne nagrade ne delujejo vedno kot pozitivni motivator. Razlogi za to so lahko sledeči: (Gruban, 2006a):

- Če ne dobimo nagrade, to na nas deluje tako, kot če bi bili **kaznovani**, obljube nagrad lahko predstavljajo manipuliranje z ljudmi, saj se ljudje počutijo nezmožni odločanja o svojem delu. Pri tem pa so delovna mesta lahko oblikovana tako, da zaposlenim onemogočajo njihovo kreativnost, raziskovanje, učenje in napredek, saj se na njih lahko počutijo preveč kontrolirane.
- Prisiljenost zaposlenih, da tekmujejo za nagrade, lahko povzroči, da vidijo svoje sodelavce kot tekmece in tako **nagrade načenjajo medsebojne odnose**. Kadar je sistem za ugotavljanje delovne uspešnosti naravnán na individualne dosežke, to negativno vpliva na kakovost in je v nasprotju z idejo tima, saj je premalo ali nič pozornosti namenjene izboljšanju sistema za kolektivne dosežke. Posamezniki, ki ne dobijo nagrade, imajo občutek, da so izgubili. To jih potre in demotivira.
- **Nagrade ignorirajo vzroke problemov** in razloge zanje. Kadar pri ugotavljanju delovne uspešnosti uporabljamo predvsem kriterije, ki kažejo na ekonomske dosežke

(npr. produktivnost), ni prostora za vprašanja o različnih razlogih za poslovne dogodke in primerne odgovore nanje. Veliko manj napora vложи vodstvo, če se odloči samo za sistem nagrad. Ob tem je veliko težje še dobro delati z delavci, zagotavljati koristne in uporabne povratne informacije, podporo, zaupanje, prostor za izbiro in samoodločanje.

- **Nagrade ubijajo ustvarjalnost**, saj so ljudje usmerjeni na to, kaj in koliko doseči za vsako ceno, tudi na račun neetičnega vedenja. Zaposleni ne gledajo širše in ne prevzemajo tveganj, delujejo predvidljivo in se odmikajo od zastavljenih ciljev.
- **Nagrade podcenjujejo interes**. Nobeni zunanji motivacijski mehanizmi ne morejo nadomestiti notranje motivacije, saj ljudje delajo, ker imajo delo radi. Kadar je cilj posameznika doseganje odličnosti pri delu, ne more nobena umetna spodbuda premagati višjega motivatorja. Zaposleni ne bodo maksimalno zavzeti za delo, ker se bodo počutili nadzorovane, z mislijo, da njihovo delo pa ni dovolj cenjeno, še posebej pri zahtevnejših delih.

3.1.1.1. Sestava plač in nagrad

V osnovi ločimo med stalnim in spremenljivim delom prejemkov zaposlenih. Največji delež fiksnih izplačil zajema osnovna plača, ki jo dobi delavec za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. Prav tako so pretežno fiksne tudi ugodnosti in dodatki, ki jih prejemajo zaposleni. Plačilo po uspešnosti in nagrade pa so v celoti variabilni (Zupan, 2002, str. 294). Za večino zaposlenih je plača najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Zaposleni jo razumejo kot nadomestilo za vložen trud in priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja (Zupan, 2001, str. 119). Sestavljena je iz sledečih komponent:

1. Osnovne (fiksne) plače, ki je določena s pogodbo o zaposlitvi ter se z aneksom k tej pogodbi lahko s soglasjem zaposlenega tudi spremeni. V večini podjetij je še vedno najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja ter temu primerno zavzema največji delež v celotnih izplačilih (Zupan, 2002, str. 305). Poleg dogovorjene cene delovne sile ima osnovna plača še pomen konkurenčnosti na trgu delovne sile – privlačnost delodajalca in s tem privabljanje najboljših sodelavcev. Njen namen pa je tudi določitev razmerij plač v podjetju ter opredelitev razlike med manj in bolj zahtevnimi deli (Merkač Skok, 2005, str. 199). Podjetja njeno višino najpogosteje določijo z vrednotenjem dela ob upoštevanju tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe (Zupan, 2002, str. 305).

2. Ugodnosti zaposlenih pomenijo sestavino nagrajevanja, ki jo prejemajo kot dodatek k osnovni plači. Cilji te politike so, da oblikuje pravičen in konkurenčni sistem celovitega nagrajevanja; da čim bolj zadovolji osebne potrebe zaposlenih; ter da z vidika davkov zagotovi učinkovito metodo nagrajevanja za posamezne delavce. Vendar pa imajo ugodnosti poseben učinek na motivacijo zaposlenih. Te redko neposredno vplivajo na izvedbo dela,

temveč bolj pripomorejo k večjemu zanimanju za poslovanje podjetja. Ugodnosti pri delu lahko razvrstimo v več skupin (Študijska baza 2, 2006):

- socialno in zdravstveno zavarovanje;
- finančna pomoč (posojila, popust v podjetju);
- osebne potrebe (dopusti in druge odsotnosti),
- avtomobili in bencin podjetja;
- druge ugodnosti (subvencije malic, kosil, povračilo stroškov telefona),
- dodatne nematerialne ugodnosti, ki pripomorejo h kakovosti delovnega življenja in privlačnosti dela.

3. Variabilnega dela plače (nagrada na podlagi uspešnosti), ki je odvisen od učinkovitosti izvedbe dela. Lahko se nanaša na uspeh posameznika, skupine, oddelka, podjetja. Za načrt nagrad za zasluge zaposlenega je značilno, da je zasnovana na uspešni izvedbi dela, ki pa je ocenjena precej subjektivno. Za spodbudo tima, kjer vsi člani dobijo enako nagrado, je značilno, da je odvisna od ravni izvedbe tima in je ocenjena na podlagi objektivnega standarda. V organizaciji lahko uporabijo dve vrsti spodbud. Prva je delitev dobička (razdelitev letnega dela dobička med zaposlene), druga pa je načrt prihrankov, ki zagotavlja nagrado, ko je dosežena večja produktivnost. Ta temelji na posebnem načrtu bonusov, delu prihrankov, vrnjenem v obliki bonusa (Človeški viri v organizaciji, 2006). Pri tem so lahko stimulacije kratkoročne (mesečna nagrada za individualno ali skupinsko uspešnost) ali dolgoročne (višja plača, napredovanje na zahtevnejša dela, boljši status, neodvisen od vsakomesečnega uspeha pri delu).

Vedno več podjetij se odloča za uvajanje variabilnega dela plač, ki naj bi izražal nadpovprečne rezultate v pomenu rokov izvedbe, kakovosti, količine, zadovoljstva strank in podobnih meril. Za njegovo povečanje se odločajo predvsem zato, ker osnovne plače nimajo zadostnega motivacijskega vpliva na zaposlene, saj pogosto prevladuje prepričanje, da jim ta del pripada na podlagi zakona in je zagotovljen z delovnim mestom. Da bi bilo nagrajevanje z variabilnim delom učinkovito, je potrebno razlikovati slabe, povprečne, nadpovprečne in izjemne rezultate, vendar pa pogosto ni tako. Razlog je v tem, da v podjetjih kot glavno merilo za določanje variabilnega dela večinoma ne upoštevajo rezultate dela, temveč čas, ki ga kdo prebije na delovnem mestu in šefov občutek, da je nekdo delal več ali manj.

Pogoji za variabilno nagrajevanje so sistematično postavljeni cilji in merjenje njihovega doseganja. Ponavadi se ravno tu pojavi problem, saj mnogi vodje ne znajo ustrezno ovrednotiti dosežkov svojih podrejenih, variabilni del plače v očeh zaposlenih ne izraža dejanskih rezultatov in ga doživljajo kot še enega izmed nepoštenih dejavnikov nagrajevanja. Priporočljivo je, da vodje na podlagi poslovnih ciljev celotnega podjetja določijo cilje posameznega oddelka, in nato lestvico dosežkov, kjer je jasno opredeljena nagrada za posamezen dosežek (Turk, 2004, str. 20).

3.1.1.2. Plačni sistem

Plačni sistem v podjetju je odvisen od ciljev, ki jih poskušamo doseči s posameznimi elementi v strukturi plače. Le plača, odvisna od uspešnosti zaposlenih, je lahko učinkovito orodje managerjev za krmiljenje aktivnosti zaposlenih. Kateri sistem nagrajevanja in na kakšen način ga bodo uporabile, je odvisno predvsem od podjetij in njihovih ciljev, ki naj bi jih dosegli zaposleni. V praksi se najpogosteje pojavljajo naslednji sistemi nagrajevanja: po času, po normi, po akordu in nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku. Poleg teh sistemov nagrajevanja lahko podjetje uporablja tudi sistem nagrad in premij. Pri tem se nagrajujejo posebne zmožnosti, zvestoba, požrtvovalnost. Pomembno vlogo ima tudi plačilo za nedelo, ki se izplačuje za čas, ko je delavec na dopustu, bolniški, porodniški ali je kako drugače upravičeno odsoten z dela (Merkač Skok, 2005, str. 198).

Učinkovit plačni sistem ima tako trojen pomen – **motivacijski, stroškovni in socialni**. Ta podpira uresničevanje strateških ciljev podjetja, povečuje njegovo konkurenčno sposobnost in ustvarja podlago za motiviranje zaposlenih za strokovni in osebni razvoj skladno s cilji podjetja ter doseganje čim boljših rezultatov pri delu. Osnovni elementi učinkovitega plačnega sistema so npr. urejeno poslovanje; jasno razmejene pristojnosti in odgovornosti; zaposlenim znani opredeljeni cilji, ki jih morajo doseči posameznik, organizacijska enota in podjetje; vodje usposobljeni za sodelovalno vodenje s cilji; zagotovljena informacijska podpora (Anterič, 2005, str. 13).

3.1.2. Nematerialne oblike nagrajevanja

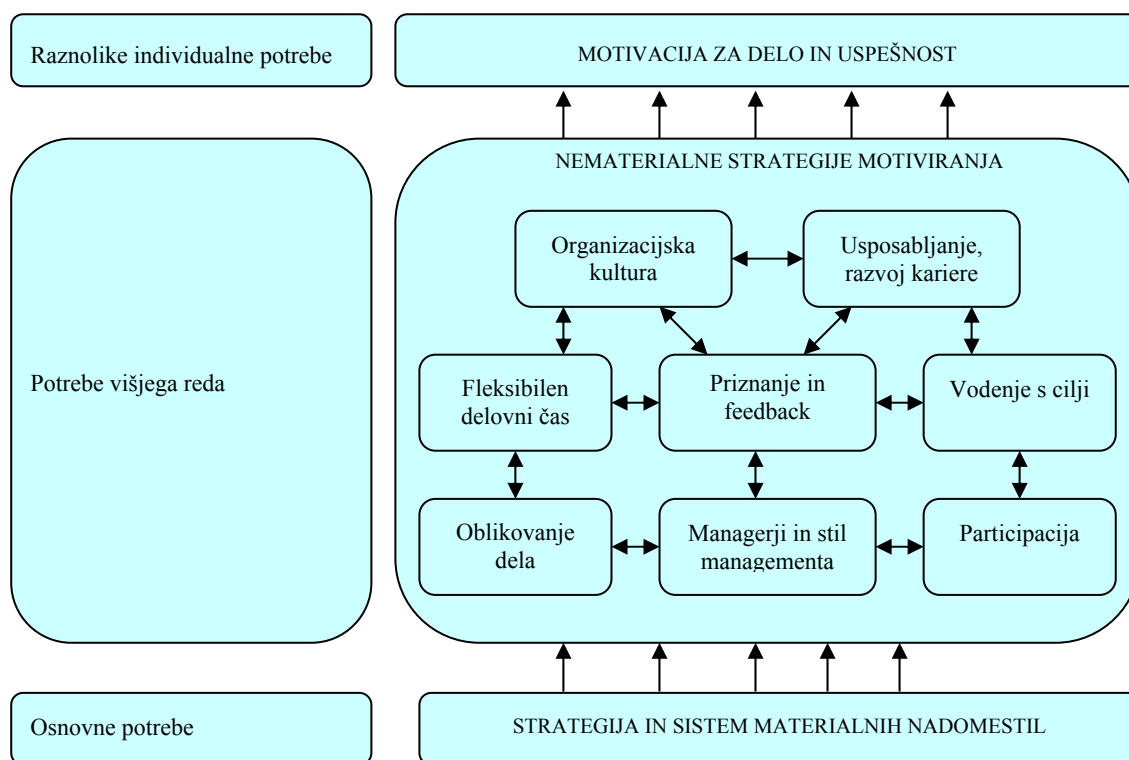
Poleg materialnih oblik nagrajevanja tvorijo temelj motivacijskega sistema tudi nematerialne (Slika 5, na str. 14), ki zadovoljujejo različne potrebe ljudi v organizaciji. Za nekatere ljudi so vedno bolj pomembne potrebe višjega reda, kot so razvoj in potrditev, uveljavljanje, status in drugo. Razvite so številne nematerialne strategije, ki skupaj z materialnimi tvorijo celovit motivacijski sistem (Slika 6, na str. 19).

Oblikovanje dela je pomemben segment nematerialnih strategij motiviranja, saj odnos do dela in zadovoljstvo z delom pomembno vplivata na delovno motivacijo in življenje posameznika. Motivacijske potenciale najbolj aktivira obogatitev dela, kjer moramo upoštevati različne spretnosti, celovitost in pomembnost delovne naloge, samostojnost ... Organizacija mora razumeti, kaj ljudje želijo, ter se truditi upoštevati njihova mnenja in jim dajati občutek, da na njih ni pozabljeno. Za Možino (2002, str. 188) je glavno načelo obogatitve dela: »Načrtuj, delaj in nadzoruj!«

Prav tako pomemben dejavnik izgradnje celotnega motivacijskega sistema so **managerji in stil managementa**, saj s svojo organizacijo, delovanjem in spoznanjem, kaj zaposleni želijo, pomembno vplivajo na motivacijo in nagrajevanje zaposlenih, njihovo usposabljanje in razvoj kariere.

Participacija oziroma soudeležba kot stopnja sodelovanja zaposlenih v procesu odločanja o pomembnih vidikih dela in poslovanja pomembno vpliva na dviganje motivacije zaposlenih, spodbujanje kreativnih potencialov ljudi, izboljšanje kvalitete odločitev ter organizacijske uspešnosti. Močno se zviša raven njihove motivacije, kadar ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni v uresničevanje nekega novega projekta (Denny, 1993, str. 22).

Slika 6: Sistem motivacijskih strategij v funkciji dviga delovne uspešnosti



Vir: Motivacijske tehnike, 2006.

Pomembna strategija sodobnega managementa v dvigu motivacije, kvaliteti odločitev, razvoju človeških potencialov ter fleksibilnosti in hitrosti delovanja na spremembe v okolju je **vodenje s cilji** (management by objectives). To je pristop, s katerim se preko sodelovanja vseh zainteresiranih postavljajo organizacijski, oddelčni in individualni cilji, ki tvorijo temelj za ugotavljanje načrtov aktivnosti za njihovo doseganje, spremljanje, oceno in nagrajevanje uspešnosti. Na podlagi tega se identificirajo področja odgovornosti in standardi obnašanja za vsak oddelek, s periodičnim pretvarjanjem teh ciljev v merljive in časovno določene cilje (Motivacijske tehnike, 2006).

Fleksibilen delovni čas delavcem omogoča izbiro začetka in konca delovnega dne, obseg dnevnega dela ob določenem številu delovnih ur na mesec, pri tem pa večina delodajalcev določi sredino dneva, ko morajo biti delavci na delu. Njegova prednost je predvsem povečanje kakovosti življenja delavcev, saj je olajšano usklajevanje med dejavnostmi doma in delovnimi dejavnostmi (Možina, 2002, str. 189-190).

Prav tako morajo biti zaposleni seznanjeni s ciljem dela in dobiti »feedback« – **povratne informacije** o opravljenem delu, saj je nemogoče, da bi bil posameznik ali skupina motiviran brez jasnega in natančno določenega cilja. Povratne informacije naj bi prispevale k učenju, kjer naj bi zaposleni odpravili napake, ki jih delajo, in izboljšali proces dela. Seveda morajo biti natančne, informativne, kontroljive. Pomembno je, da je negativna povratna informacija posredovana na pravi način, da ne žali zaposlenega in posledično na njega deluje demotivirajoče. Njihov cilj mora biti stimulacija zaposlenih, da izboljšajo svoje delo in so bolj učinkoviti (Hiam, 2003, str. 114-119).

Organizacijska kultura podjetja se kaže na najrazličnejši ravneh in v najrazličnejših oblikah. Spoznamo jo na podlagi velikosti poslovnih prostorov, njihove opremljenosti, števila ljudi, ki dela v določenem prostoru, kako nas sprejme tajnica in podobno. Bistvo kulture podjetja sestavljajo organizacija podjetja ter delovni procesi in postopki. Kultura podjetja in njene vrednote pa so temeljno izhodišče za določitev sistema nagrajevanja (Brezigar, 2005, str. 44-45).

Za motiviranje zaposlenih so bistvene tudi ostale oblike nematerialnega nagrajevanja, kot npr. varnost zaposlitve, delovna klima in odnosi s sodelavci, napredovanje, pohvale, osebna rast. Predvsem slednja se vse bolj uporablja v izobraževalnih vsebinah, zahtevah delovnih mest, razvoju vodij itd. Osebna rast pomeni razvoj posameznikovih notranjih sposobnosti, na podlagi katerih vse bolj svobodno deluje, je usklajen s svojim okoljem, kreativno razmišlja, razvija komunikacijske sposobnosti, se samomotivira, manj mu pomenijo prestiž in nagrade. Koristi osebne rasti povzročijo pozitiven vpliv na timsko delo, reševanje konfliktnih odnosov v delovnem okolju, posameznik lažje sprejme in razume kritiko ter konstruktivnejše deluje v kompleksnih situacijah (Kržišnik, 2006, str. 40-43).

Na kratko lahko povzamem, da denarna nagrada ni največ, kar lahko storimo za delavce. Materialne nagrade so pomemben motivacijski dejavnik, niso pa edini. Vendar ima plača kljub vsemu velik pomen, saj posamezniku predstavlja sredstvo za preživetje in zadovoljevanje primarnih bioloških potreb, hkrati pa je merilo njegove uspešnosti. Šele ko človek meni, da lahko s plačo dosega primerno raven življenja in socialnega statusa, bo začel dajati prednost drugim, nematerialnim dejavnikom.

Vodilni v podjetju morajo najti pravo mero materialnih in nematerialnih dejavnikov motiviranja in oblik nagrajevanja, ki ustrezno delujejo na zaposlene, saj je eden največji problemov odpor zaposlenih, ki zelo pogosto ne verjamejo, da je sistem stimulativen nagrajevanja objektiven in pošten. Zato je pomemben pogoj uspeha stimulativen nagrajevanja pridobiti zaupanje zaposlenih, a nujna je predpostavka, da bodo o njem dobro informirani.

3.2. Sistem plač in nagrajevanje

Pri sistemu plač in nagrajevanja gre najpogosteje za usklajeno politiko, procese in prakse neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Oblikovanje strategije in sistema nagrajevanja v organizacijah izhaja iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa ustrezno oblikovan sistem nagrad potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja (Lipičnik, 2002, str. 487).

Prav tako je sistem nagrajevanja veliko več kot odločanje, kolikšen del plače bo variabilen in kolikšen fiksni. Vključuje tudi najrazličnejše ugodnosti: možnost usposabljanja, prožni delovni čas, izleti, vstopnice za fitnes, daljši dopust, uporaba službenega telefona in avtomobila. Poleg tega vključuje tudi finančne elemente sistema nagrajevanja, kot so sheme delitve dobička, sheme delitve prihrankov, nagrade za najuspešnejšega delavca, nagrade za posebne dosežke ... Kaj bo vključeno v sistem nagrajevanja in v kakšni obliki, je odvisno od načrtovane strategije upravljanja s človeškimi viri ter od drugih sistemov vodenja. Sistem nagrajevanja je povezan tudi z drugimi vidiki upravljanja s človeškimi viri, sistemom določanja ciljev in upravljanja letnih pogovorov. Namenjen je tudi privabljanju ustreznih kadrov, nagrajevanje pa je povezano tudi z napredovanjem in načrtovanjem kariere posameznika v podjetju (Brezigar, 2005, str. 44-45).

Če želi biti podjetje uspešno, mora zaposlenim zagotoviti ustrezne delovne pogoje, tako da bodo ti pri svojem delu uporabili vse svoje zmožnosti in bodo pri tem uspešni. Zato je potrebno v podjetju uvesti takšne sisteme nagrajevanja, ki spodbujajo in motivirajo zaposlene, da delujejo v skladu z zastavljenimi cilji

Pri določanju višine delavčeve plače morajo v podjetjih zagotoviti, da bo ta zaposlenim omogočala normalno življenje ter bo obenem vplivala na njihovo zavzetost za delo. Tako denar še danes velja za najstarejši in najočitnejši ter hkrati najuniverzalnejši način motiviranja za delo. Pri tem pa že od nekdaj velja, da je to zelo občutljivo področje, saj naj plača zaposlenih ne bi bila odvisna le od zahtevnosti dela, temveč tudi od doseganja ciljev. V slovenskih podjetjih so objektivni, merljivi in z rezultati povezani kriteriji nagrajevanja bolj izjema kot pravilo.

Predvsem pri variabilnih plačah se pojavi problem zaradi neučinkovitega postavljanja ciljev, na podlagi katerih bi določili ustrezna merila. Vsako podjetje ima opredeljene formalne pogoje, na osnovi katerih nagraduje zaposlene. Tu je poleg denarne nagrade opredeljena tudi njena sestava in sistem nagrajevanja. Najpogostejša merila pri določanju plače so stopnja izobrazbe, strokovne izkušnje in hierarhični položaj, ki ga nekdo zaseda. Kljub jasno opredeljenim merilom to ne zagotavlja učinkovitega sistema nagrajevanja.

Pri posameznikovi delovni učinkovitosti in uspešnosti je zato pomembno, da sistem nagrajevanja vsebuje nekatere pomembne postavke (Motivacijske tehnike, 2006):

1. materialne nagrade se morajo navezovati na tiste elemente dela, na katere lahko posameznik vpliva (delovni standardi morajo biti uresničljivi);
2. obstajati mora jasna povezava med nagrado in delovnimi rezultati;
3. sistem nagrajevanja mora temeljiti bolj na pozitivnih kot negativnih posledicah vedenja pri delu;
4. povečanje materialnega nadomestila mora biti dovolj veliko, da opraviči dodatno vloženi napor pri delu;
5. povečanje plače mora neposredno slediti povečanju delovnega učinka in uspešnosti,
6. materialna nadomestila morajo ustrezati vložnemu delu in morajo biti pravična v primerjavi z drugimi;
7. razlike v plači dobrih in slabih delavcev morajo biti očitne, da bi stimulirale izboljšanje dela.

Strokovnjaki poudarjajo, da plača ni najpomembnejši dejavnik motiviranja zaposlenih, toda različne raziskave kažejo, da so zaposleni najmanj zadovoljni ravno s področjem nagrajevanja in priznavanja dosežkov. Glavni razlog, ki povzroča nezadovoljstvo zaposlenih in ne prepozna ter ne spodbuja njihovega dela, so napačna merila nagrajevanja, ki so posledica napačnih ciljev, katerih mnogi vodje ne znajo postaviti.

3.2.1. Oblikovanje sistema nagrajevanja

Za nagrajevanje ne poznamo nekega univerzalnega in optimalnega sistema, obstaja le model, ki je za izbrano podjetje v izbranem obdobju najprikladnejši. Le-ta je odvisen od ciljev in poslovne politike vsakega podjetja. Pri oblikovanju sistema nagrajevanja je najprej potrebno opredeliti, komu je sistem namenjen, oblikovati proračun, opredeliti dejavnike nagrajevanja in sestava posameznih faktorjev ter definirati način in čas izplačila nagrade. Ko se razvija sistem nagrajevanja, je potrebno, da so v sistem vključeni vsi zaposleni, ki s svojim delom lahko prispevajo k uspešnosti podjetja. Pri tem mora biti njihovo delo točno opredeljeno in merljivo, da vedo, kakšna je njihova delovna naloga in kakšen učinek morajo doseči v normalnih delovnih pogojih. Z vidika delodajalca je pomembno opredeliti zgornjo mejo, do katere se lahko oblikuje proračun za plače in nagrajevanje, ki bo sprejemljiv tako za zaposlene kot za delodajalce.

Za doseganje čim večje učinkovitosti nagrad je potrebno oblikovati kulturo uspešnosti, ki naj bi imela sporočilno moč, kaj je podjetju pomembno, kako lahko zaposleni najbolj pripomorejo k uspešnosti podjetja in kakšno vedenje se od njih pričakuje (Lipičnik, 1998, str. 191).

Dejavniki nagrajevanja morajo biti merljivi, jasni, transparentni ter enostavni za izračun, tako da ga ima zaposleni možnost preveriti. Pri tem je pomembno, da se jih uporabi nekaj

(učinkovitost, kvaliteta, prenos znanja), saj preveč dejavnikov povzroči zakompliciranost in nepreglednost sistema. Vsako podjetje se odloči, katere dejavnike bo vključilo v sistem nagrajevanja glede na specifičnost poslovanja, poslovnega procesa, ciljev podjetja ali katerega drugega dejavnika. Delež posameznega dejavnika v celotni nagradi pa bo odvisen od pomembnosti in števila dejavnikov. Pri oblikovanju sistema nagrajevanja je potrebno opredeliti tudi način (letna nagrada na podlagi doseženega poslovnega rezultata) in rok izplačila nagrade. Ta je najpogosteje izplačana mesečno, kvartalno ali polletno.

Pri oblikovanju sistema plač podjetja lahko uporabijo splošna načela ter modele oblikovanja poslovne strategije, prilagojene ožjemu področju določanja plač in nagrajevanja. Podjetje bo ustrezno oblikovalo sistem plač in nagrajevanja, ko bo pri oblikovanju upoštevalo analizo okolja (zakonske omejitve, trg dela), poslovno strategijo podjetja ter kadrovske strategijo (Zupan, 2001, str. 123).

3.2.2. Cilj in učinkovitost nagrajevanja

Temeljni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti **izvajanje poslovne strategije** podjetja ter tako **prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti**. Da bi sistem nagrajevanja dosledno podpiral izvajanje strategije podjetja, mora upoštevati naslednje zahteve (Zupan, 2001, str. 122; Študijska baza 2, 2006):

- 1) prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih;
- 2) vzdrževati mora občutek za pravičnost in poštenost;
- 3) nadzirati mora stroške dela in jih zadržati v načrtovanih okvirih;
- 4) izpolnjevati mora zahteve iz zakonov in predpisov;
- 5) privlačiti mora nove, visoko usposobljene zaposlene;
- 6) motivirati mora zaposlene.

Če zaposleni pravilno razumejo, kaj si vodstvo prizadeva doseči s svojim sistemom nagrajevanja, se lahko potrudijo in opravljajo delo učinkovitejše ter s tem hkrati povečajo učinkovitost podjetja. Sistem je potrebno skrbno načrtovati, seznaniti z njim zaposlene in sprejemati pritožbe nanj, nenehno ga je potrebno dopolnjevati in dograjevati.

Učinkovita, primerna in optimalna nagrada pomeni, da je posameznik z njo zadovoljen in ima za njega **določeno vrednost** ter ga motivira za uspešno delo tudi vnaprej. Sočasno pa je finančno in stroškovno učinkovita tudi za podjetje, saj nagrada, ki povzroča podjetju prevelike stroške, zmanjšuje njegovo učinkovitost. Nadrejeni morajo identificirati privlačnost nagrade za posameznika in jim ponuditi različne nagrade, ki jim bodo omogočale zadovoljitev njihovih raznovrstnih potreb.

Prav tako morajo biti **opazne** drugim zaposlenim, s čimer se nagrajenemu zadovolji potrebo po priznanju in spoštovanju. Opaznost nagrad lahko v podjetju dosežejo z ukinitvijo tajnosti plač. Slednje lahko povzroči precej nezadovoljstva in konfliktov, saj bi zaposleni z

medsebojnim primerjanjem ugotovili neenakosti v nagrajevanju. Poleg tega je politika plač in nagrajevanja močno povezana z zakonodajo posamezne države, še posebej z davčno zakonodajo, ki zavezuje podjetja in posameznike k plačilu različnih davkov in prispevkov.

Sistem mora biti **pravičen in enakopraven**, vendar pa posamezniki različno dojemajo pojem pravičnosti, kar je pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Pravičnost se nanaša na občutenje razlik med prejemki, ko zaposleni za enako delo dobi različno plačilo. Na občutek nepravičnosti se ljudje odzovejo različno, nekateri delajo več, da bi s tem opravičili večje prejemke drugih, ali pa delajo manj in iščejo druge načine, da nadomestijo primanjkljaj. Nekateri pa delodajalce tudi zapuščajo (Bezjak, 2006).

Zupanova (2001, str. 122) in Merkač Skokova (2005, str. 200) sta mnenja, da je težko izdelati **pošten, pravičen in objektivni** sistem plač in nagrajevanja, saj so ljudje nagnjeni k medsebojnemu primerjanju in pravičnost različno dojemajo. Zato je potrebno veliko pozornosti nameniti komuniciranju in razlagi sistema, da ga zaposleni dobro spoznajo in dobijo povratne informacije, kako delajo. Pri oblikovanju sistema nagrajevanja lahko upoštevamo tri osnovne tipe pravičnosti: 1. zunanja (raven, do katere organizacija plačuje primerljiva dela kot druge organizacije); 2. notranja (notranja relativna vrednost med posameznimi deli organizacije); 3. individualna oziroma poslovna (raven, do katere se plača razlikuje med posamezniki glede na njihove prispevke pri delu in doseženih poslovnih rezultatih).

Gruban (2006, str. 21) pravi, da naj bi **teoretično idealen sistem nagrajevanja** vseboval 25-50 odstotkov denarnega nadomestila, temelječega na enostavnem, vendar uravnoteženem kazalniku uspešnosti, ki naj bi imel od tri do šest postavk. Razlikovanje med najbolj in najmanj uspešnimi glede plačila bi moralo biti v razmerju 1:3 do 1:5, pri čemer bi morali biti najmanj uspešni jasno in razvidno plačani pod povprečjem panoge. Uspešna vpeljava teh načel bi zagotovila manjši skupni izdatek za plače (manj ljudi, toda bolje plačanih). Najboljši bodo napredovali, ker so stimulirani z večjim plačilom ter se bodo težko odločili oditi h konkurenci. Najslabši bodo dobili sporočilo, da poiščejo delovno mesto, ki bo omogočalo napredovanje tudi njim.

Za podjetje je izredno pomembna odločitev o sistemu nagrajevanja, saj ta v podjetju pomaga vzpostaviti kulturo z nagrajevanjem tistih dejavnosti, obnašanj in vrednot, ki so za podjetje ključnega pomena. Prav tako morajo biti vodje sposobni pravilno ovrednotiti delo in uspešnost zaposlenih, saj je le-to podlaga za oblikovanje nagrajevalne strukture. Zavedati se tudi moramo, da ni idealnega sistema nagrajevanja, ki bi zadovoljil vse pogoje, saj bi za podjetje predstavljal prevelik strošek. V pogojih, ko so razlike v nagradah za podpovprečno in odlično delo minimalne, to ne vzpodbuja truda zaposlenih, saj ne vedo, kaj točno narediti, da bi dobili nagrado. Pomembno je, da poleg finančnega dela zajema tudi nefinančno (priznanja). Pri tem mora biti jasen, preprost ter predvsem pregleden in mora zaposlenim omogočati, da jasno prepoznavajo cilje, ki naj bi jim sledili. Ne glede na to, kakšen sistem

nagrajevanja imajo vpeljan v podjetju, vedno se najde kdo, ki mu ni všeč, in je mnenja, da bi bil lahko pravičnejši, boljši.

3.3. Vrednotenje dela

Osnova vrednotenju dela so analiza dela in izdelani opisi delovnih mest, ki vsebujejo osnovne podatke o delovnem mestu (Zupan, 2002, str. 305). Vrednotenje je sistematičen proces oblikovanja relativne vrednosti dela. Njegov namen je, da:

- omogoča racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje pravične plačilne strukture;
- ureja razmerja med različnimi vrstami dela;
- oblikuje in sprejema pravilne odločitve o razvrščanju del in o plačilnih razmerjih;
- določa stopnjo primerljivosti med posameznimi vrstami dela.

Zaradi zmanjšanja kompleksnosti se pri vrednotenju dela najpogosteje uporabi od tri do dvanajst dejavnikov. Najpogosteje uporabljeni dejavniki so: znanje in spretnosti, odgovornost, odločitve, kompleksnost in spretnost ravnanja z ljudmi. Zmotno je prepričanje, da so sodbe ocenjevalcev dela natančnejše, če upoštevajo večje število dejavnikov, saj se lahko pojavi prekrivanje in podvajanje dejavnikov. Zato je priporočljivo, da se uporabi do šest dejavnikov kot podlaga za vrednotenje dela (Treven, 1998, str. 220-221).

3.3.1. Metode vrednotenja dela

Metode vrednotenja dela se med seboj razlikujejo po številu elementov vrednotenja pri delovnih mestih, po zapletenosti in načinu obravnavanja delovnih mest. V organizaciji z veliko delovnimi mesti je primernejše uporabiti točkovne metode, ravno nasprotno je značilno za organizacije z manj delovnimi mesti, kjer se uporabijo sumarne. V organizaciji morajo biti vsa delovna mesta ovrednotena strokovno, odgovorno in po enaki metodologiji, kjer mora za razvoj in vzdrževanje sistema nekdo tudi odgovarjati (Merkač Skok, 2005, str 202). V svetu sta razviti dve veliki skupini vrednotenja dela:

1. Globalne ali sumarne metode, kjer delovna mesta vrednotimo kot celoto z vidika zahtevnosti ali pomena za organizacijo. Na osnovi kvalitativnih primerjav ugotovimo razliko med deli brez vnaprej dogovorjenih kriterijev. Razlike ugotovimo na osnovi globalnega občutka. Rezultate izrazimo na ordinalnih skalah in tako izvemo, katero delo je zahtevnejše in katero manj, ne vemo pa kolikšne so te razlike v številkah (Lipičnik, 1992, str. 176). Med globalnimi metodami (Zupan, 2002, str. 305) je najbolj razširjena **metoda razvrščanja** pri kateri ocenjevalci razvrstijo dela po njihovi pomembnosti in zahtevnosti, pri tem pa se ne uporabijo nikakršni primerjalni dejavniki. Ta metoda je primerna pri združitvi delovnih mest v skupine po zahtevnosti, ki jih nato uvrstimo v vnaprej določene plačilne razrede. Najpogostejši načini razvrščanja so **klasično rangiranje** (delovna mesta razvrstimo od najbolj zahtevnega do najmanj zahtevnega), **metoda lupljenja** (iščemo skrajnosti – najprej

določimo najbolj in najmanj zahtevno delovno mesto, nato naslednje najbolj in najmanj zahtevno itd.), **primerjava v parih** (vsako delovno mesto primerjamo z vsakim drugim in dobimo vrstni red glede na pogostost ocene večje zahtevnosti v parih).

Poleg že naštetih globalnih metod v to skupino uvrščamo še **metodo razporejanja**, kjer je število rangov ali razredov določeno vnaprej. Ocenjevalci razporejajo dela v te razrede glede na zahtevano stopnjo izobrazbe; odgovornosti do podrejenih; znanja in spretnosti za določeno delo; povezanosti z drugimi oddelki (Treven, 1998, str. 222-223).

2. Pri analitičnih metodah primerjava poteka na osnovi vnaprej določenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic. Rezultati so izraženi na intervalnih skalah, kar pomeni, da izvemo, katero delo je zahtevnejše in za koliko (Lipičnik, 1998, str. 217). Te metode ocenjujejo posamezne dejavnike, značilne za določeno delo in jih primerjajo pri različnih vrstah dela.

V zadnjem času se je najbolj uveljavila **metoda primerjave faktorjev**, ki vsebuje tudi elemente globalnih metod (vsako delovno mesto rangira glede na določen faktor). Pri tej metodi so vnaprej opredeljeni trije do pet kriterijev (kompleksnost dela, usposobljenost, stopnja samostojnosti, obseg odgovornosti, napor, vpliv na poslovanje itd.), s katerimi lahko razlikujemo delovna mesta. Vsakemu določenemu merilu oziroma faktorju pripišemo ustrezno utež in mu s tem dodelimo težo v celotnem sklopu vrednotenja. Nato jim dodelimo merilo stopnje in dodamo število točk. Na koncu za vsako delovno mesto zmnožimo število točk za vsa merila in ustrezne uteži. Tako dobimo razvrstitev po zahtevnosti.

Najpogosteje uporabljena analitična metoda je **točkovno ocenjevanje**, ki je še nekoliko podrobnejša kot metoda primerjave faktorjev. Od slednje se razlikuje po tem, da je delovno mesto ocenjeno z večjim številom podrobno opredeljenih meril oziroma kriterijev. Zaradi razmeroma velikih sprememb glede opravljanja določenega dela ima ta način določanja osnovne plače mogoče vedno manj smisla (Zupan, 2002, str. 305-306).

Podjetja skušajo s pomočjo vrednotenja dela ugotoviti razlike in razmerja med posameznimi deli in rezultate uporabiti v različne namene. Najpogosteje se uporabljajo za določanje višine plač. Iz tega sledi, da nepravilno ovrednoteno delo pomeni, da tudi plača ni pravilno ovrednotena, kar pa ni edini dejavnik, ki vpliva na višino plače, saj je danes vse bolj pomembna delovna uspešnost.

3.3.2. Elementi vrednotenja

Poznamo **tarifne skupine**, ki so opredeljene s stopnjo strokovne izobrazbe, in **plačilne razrede**, ki so opredeljeni z zahtevnostjo dela znotraj tarifne skupine. Znotraj posamezne tarifne skupine so delovna mesta ponavadi razvrščena v plačilne razrede na podlagi zahtevanih strokovnih znanj; dodatnih obveznih ali želenih funkcionalnih znanj; delovnih izkušenj; odgovornosti lastnega dela in vodenja; umskega ter fizičnega napora. Na osnovi teh

elementov se določijo količniki izhodiščnih plač, ki izhajajo iz zahtevnosti delovnih mest oziroma plačilnih razredov. Plačni razred in s tem podlaga za osnovno plačo zaposlenega se določi glede na zahtevnost delovnega mesta, ki ga zaseda, ter glede na njegovo usposobljenost, samostojnost, inovativnost in uspešnost. Vse to je opredeljeno v aktu oziroma pravilniku o plačah ali v kolektivni pogodbi.

Zaradi zahtev po novih znanjih in prožnosti poslovanja se vedno pogosteje določajo vrednosti dela na podlagi spretnosti in znanj posameznika. Zaposleni dobi poleg osnovne plače tudi dodatke, ki so odvisni od uspešnosti, zmožnosti in izkušenj. Vključimo jih lahko v osnovno ali kot del spremenljive plače. Dejstvo, da nagrade, ki zaposlene motivirajo kratkoročno, zagotavljajo le trenutno pripadnost in vdanost ter ob pomanjkanju nagrade povzročijo vrnitev k njegovemu ustaljenemu vedenju, zahteva, da ima podjetje izoblikovan ustrezen sistem nagrajevanja zaposlenih (Merkač Skok, 2005, str. 202-203). Temelj za stimulacijo in nagrajevanje pa je natančno izdelan sistem za ocenjevanje delovne uspešnosti.

3.4. Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih

V procesu vrednotenja uspešnosti je potrebno opredeliti pričakovanja, zaposlene seznaniti z namenom ocenjevanja, predstaviti načrt uporabe dobljenih rezultatov, metodologijo ter roke ocenjevanja (Mihalič, 2006, str. 42). Prevladuje prepričanje, da je podjetje uspešno, ko doseže zastavljene cilje, kar pomeni, da je plača zaposlenega odvisna od doseganja le-teh. Imeti moramo dobre cilje in delati na tem, da bi jih dosegli. Biti morajo realni, ustrezno zasnovani ter povezani s trdim delom (Shinn, 1999, str. 183).

Uspešnost in učinkovitost dela posameznika je odvisna od številnih dejavnikov, ki so lahko **notranji** (motivacija za delo in usposobljenost) ali **zunanji** (tehnologija, organizacija). Na slednje posameznik ne more vplivati. Delovna uspešnost je odvisna predvsem od notranjih dejavnikov, in sicer posameznikove usposobljenosti, njegovih veščin, znanj in motivacije za delo (Jereb, 1992, str. 240). Osnova za določanje delovne uspešnosti so količina, kvaliteta, gospodarnost dela, inventivnost in inovativnost. Pri tem je pomembno tudi to, da so zaposleni obveščeni o uspešnosti njihovega dela, ki je lahko ocenjeno individualno ali skupinsko, ter da so pred začetkom opravljanja dela seznanjeni z vnaprej določenimi merili (Galič, Kruhar Puc, 2005, str. 22).

Šele ko zaposleni presegajo normalne delovne okvire in rezultate dela, jih lahko ocenimo kot delovno uspešne in jim dodelimo ustrezne materialne ali nematerialne nagrade. Zaposleni mora čutiti, da ima od uspešnosti podjetja, ki je rezultat njegovega dela, neko materialno korist in možnost za pridobivanje znanja in napredovanje, osebni razvoj in ustvarjanje še boljših rezultatov, kar je osnovna naloga učinkovitega sistema spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti. Vsak sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ima svoje prednosti in slabosti, toda najbolj pomembno je izbrati tistega, ki bo vodil k uresničitvi ciljev podjetja kot tudi posameznika.

3.4.1. Namen ocenjevanja uspešnosti

Na podlagi spremljanja delovne uspešnosti posameznih delavcev lahko dobimo koristne podatke, na osnovi katerih lahko sprejmemo določene odločitve in povečamo delovno motivacijo zaposlenih, če jih za uspešnost ustrezno nagradimo in tako stimuliramo odnos do dela ter do organizacije. Osnova je doseganje dogovorjenih ciljev. Obenem je ocena delovne uspešnosti kontrola dela in osnova za napredovanje (upoštevamo razvojne potencialne in interese posameznika), kot tudi ugotavljanje slabosti in prednosti sodelavcev, planiranje njihove kariere, služi pa tudi za kadrovske selekcije zaposlenih (Rozman et al., 1993, str. 244). Med namene ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih poleg diferenciacije plač štejemo tudi premestitve na drugo delovno mesto, prenehanje dela, potrebe po izobraževanju, povratno informacijo ter s tem povezano uspešnejše komuniciranje in vodenje (Možina, 2002, str. 220).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je lahko namenjeno kratkoročnim (dodatno plačilo za izjemne napore in dosežke ob koncu meseca) in dolgoročnim učinkom (napredovanje, stalnost zaposlitve) ter je del sistema motivacije zaposlenih. Tako lahko med namene ocenjevanja delovne uspešnosti štejemo še: pozitivni vpliv vodstva na uspešnost in razvoj zaposlenih; obvladovanje rasti plač; določanje organizacijskih ciljev, ugotavljanje presežkov. Pri tem pa delovno uspešnost ugotavljamo predvsem za bistveno preseganje pričakovanih rezultatov in nadpovprečno delovno obremenitev ter angažma.

3.4.2. Ravni ugotavljanja uspešnosti

Uspešnost se ustvarja na različnih ravneh, zato je tudi ugotavljanje možno in smiselno tako, kot se ustvarja in izkazuje. Ugotavljamo jo lahko (Uhan, 2000, str. 65-67):

Individualno za posameznega delavca, ki je najbolj neposredno in motivacijsko učinkovito, saj posameznik usmeri svoje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem. Ugotavljanje delovne uspešnosti vsakega delavca je pogoj za uresničitev načela delitve po rezultatih dela, ki naj vsakega delavca motivira in stimulira k večji delovni uspešnosti. Zaradi različne opremljenosti, tehnologije in organiziranosti delovnih procesov je značilno, da je ugotavljanje delovne uspešnosti za vsak delovni proces različno. Razlogi, da bo posamezen delavec v delovno povezani skupini dobil pri delitvi večjo plačo, so: višji obseg del in nalog, boljša kakovost in nižji stroški.

Skupinsko za delovno povezano skupino delavcev, kjer je temeljno izhodišče ugotavljanja v sistemu načrtovanja v okviru organizacij. Vsaka delovna skupina mora imeti svoj delovni program, s katerim je vnaprej določeno, katera dela in naloge bo izvajala skupina, kakšen je načrtovani obseg in kakovost del in nalog, kakšni naj bodo stroški uresničevanja delovnega načrta in kako usposobljeni morajo biti delavci, ki bodo izvajali delovni program. Prednosti nagrajevanja v okviru delovnih skupin so: dobro sodelovanje, kontrola znotraj skupine,

zmanjšanje odsotnosti z dela, ustrežnejša delitev. Kot glavne pomanjkljivosti se pojavljajo: nezaupanje med delavci, da bo vsak opravil svoj del nalog; težnja prevzemanja več nalog, kot jih skupina lahko opravi; izenačevanje zaslužkov vseh delavcev v skupini, kar omogoča parazitizem slabših delavcev in zavira iniciativo boljšim delavcem.

Kolektivno za vse delavce v organizaciji, pri katerem uspešnost v kolektivu izkazujemo z ekonomskimi in drugimi kategorijami delovanja organizacije, predvsem s kazalniki uspešnosti, kjer se pokaže pomembnost prispevkov posameznika k skupnim uspehom in se zaposlenim neposredno nakaže, kako njihov individualni prispevek vpliva na uspešnost celotne organizacije.

3.4.3. Metode ocenjevanja delovne uspešnosti

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih poteka s pomočjo subjektivnih in objektivnih metod, ki so najpogosteje usmerjene na vedenje posameznika in na dosežene rezultate ter temeljijo na ocenjevanju, merjenju in kombiniranih metodah (Merkač Skok, 2005, str. 209-210). Pri ocenjevanju lahko uporabimo različne ocenjevalne metode, s katerimi ocenimo način izvedbe, vedenje, doseganje rezultatov ali osebnostne značilnosti zaposlenih v podjetju. Pri tem moramo merila opredeliti pred začetkom ocenjevalnega obdobja. Ponavadi imajo vlogo ocenjevalcev vodje, ki lahko za ocenjevanje uporabijo kvantitativne (različne vrste lestvic, 5 ravni, izražene s št. ali v opisni obliki) ali kvalitativne kriterije (ponavadi ocena rezultata). Pri ocenjevanju, ki temelji na primerjavi, lahko uporabijo ocenjevalci delovni rezultat, gospodarnost pri delu, osebne lastnosti, strokovnost in vedenje sodelavcev, samoiniciativnost. Ocenjevalec medsebojno primerja zaposlene: ali je zaposleni dosegel pričakovanja in vnaprej opredeljene cilje, ali je pri normiranem delu dosegel normo itd.

Zadnje desetletje se v podjetjih za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznikov vse bolj uporablja metoda 360°, predvsem za letne razgovore, določitev napredovanja ali celo za določanje plač oziroma nagrajevanja (Gruban, 2005, str. 22). Najpogosteje so še zmeraj uporabljene ocenjevalne lestvice (numerične, grafične in opisne ocenjevalne lestvice), sistemi direktnega primerjanja, sistemi označevanja in sistemi kritičnih točk (Lipičnik, 1996, str. 98-99). Poleg tega so zaradi odpovedovanja klasičnega vrednotenja delovne uspešnosti vodij (temelj so letni razgovori) začeli absolutne metode ocenjevanja dopolnjevati z relativnimi metodami (primerjave več vodij med seboj), kar preprečuje inflacijo in nerealnost ocen (Gruban, 2006b).

3.4.4. Učinkovitost sistema spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti

»Učinkovit sistem spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti temelji na povezovanju ciljev podjetja s cilji organizacijskih enot ter posameznika in zagotavlja uspešnost poslovanja podjetja ter zadovoljstvo zaposlenih« (Anterič, 2005, str. 14). V preteklosti so se podjetja pri oblikovanju sistemov delovne uspešnosti predvsem usmerila na iskanje ustreznih meril za

spremljanje in ugotavljanje delovne uspešnosti posameznikov ali organizacijske enote, rezultate pa je bilo mogoče oceniti ali meriti.

Predvsem ocenjevanje je bilo deležno precejšnjih kritik, tako pri zaposlenih kot sindikatih, ki so bili mnenja, da vodje niso dovolj objektivni in usposobljeni za ocenjevanje. Sistem ocenjevanja se ni obnesel predvsem v primerih, ko pri oblikovanju meril niso sodelovali vodje organizacijske enote, odgovorni za rezultate poslovanja organizacijske enote; ko niso povsem izražala vpliva na doseganje rezultatov; ko so bili cilji postavljeni okvirno; ko so vodje sistem razumeli kot dodatno obremenitev in ne kot pomoč za lažje in boljše delo; ko vodje niso bili ustrezno usposobljeni za uporabo sistema ugotavljanja delovne uspešnosti in so se bali odziva zaposlenih.

Na učinkovitost sistema ocenjevanja in motivacijsko vrednost precej vpliva tudi pogostost ocenjevanja. Z vidika racionalnosti in učinkovitosti je najprimernejše nekajmesečno ocenjevalno obdobje (Kuharič, 2004, str. 66). Pravo vrednost sistemu ocenjevanja uspešnosti daje dosledna uporaba, kar pa zahteva usposobljene vodje, ki verjamejo v pomen in korist sistema za podjetje, njih same in za zaposlene (Anterič, 2005, str. 14-15).

4. ANALIZA NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA V NLB

4.1. Namen raziskave

Za globlji vpogled v problematiko nagrajevanja in motiviranja je bil v okviru te naloge obravnavan primer sektorja za spremljavo poslov zakladništva in investicijskega bančništva v Novi Ljubljanski banki. Ta je bil izbran zato, ker sem v času, ko sem v podjetju opravljal različna študentska dela na podlagi pogovorov z določenimi zaposlenimi opazil, da so precej nezadovoljni predvsem z materialnim nagrajevanjem – s plačo, kot tudi z motiviranjem, spodbujanjem in vzdrževanjem motivacije. Zato sem želel ugotoviti, ali to velja za celoten oddelek.

Z anketnim vprašalnikom sem na izbranem primeru želel ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom, delovnim okoljem in predvsem sistemom nagrajevanja in motiviranja ter preveriti, ali so razlike med različnimi skupinami zaposlenih.

Pri tem sem postavil generalno hipotezo, da med zaposlenimi v oddelku za spremljavo poslov zakladništva in investicijskega bančništva prevladujejo tisti, ki so nezadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju.

Poleg te sem postavil tudi specifične hipoteze:

H1: Večina zaposlenih je nezadovoljna z denarnimi nagradami.

- H1.1.: Večina zaposlenih je mnenja, da je politika nagrajevanja neustrezna.
- H1.2.: Večina zaposlenih je mnenja, da se razlike v odgovornosti in rezultatih neprimerno odražajo v višini plače.
- H1.3.: Večina zaposlenih je nezadovoljna s plačo.

H2: Večina zaposlenih je nezadovoljna z delom, ki ga opravlja.

- H2.1.: Večina zaposlenih ni zadovoljna s svojim delom.
- H2.2.: Večina zaposlenih negativno ocenjuje značilnosti svojega dela.
- H3.3.: Večina zaposlenih negativno ocenjuje možnosti napredovanja
- H4.4.: Večina zaposlenih čuti, da so s strani nadrejenih premalokrat pohvaljeni.

H3: Večina zaposlenih je nezadovoljna z delovnim okoljem.

- H3.1.: Večina zaposlenih nizko ocenjuje korektnost odnosa svojega nadrejenega.
- H3.2.: Večina zaposlenih nizko ocenjuje medčloveške odnose v podjetju.
- H3.3.: Večina zaposlenih negativno ocenjuje odnose s sodelavci.

4.2. Izbor metode raziskave

Za doseg raziskovalnega cilja, to je opis zadovoljstva zaposlenih z različnimi vidiki nagrajevanja in motiviranja, je bil izbran kvantitativni pristop, in sicer obdelava z anketiranjem pridobljenih podatkov.

Uporabljen je bil strukturiran vprašalnik, sestavljen iz 21 vprašanj (*Priloga 1, na str. 1*), katerega vprašanja so bila oblikovana z operacionalizacijo hipotez. Vprašalnik se začne z demografskimi vprašanji (spol, starost, izobrazba, čas zaposlenosti v podjetju, delovno razmerje), nato v mešanem vrstnem redu sledijo različna vprašanja o ustreznosti in zadovoljstvu z finančnimi nagradami, z delom, ki ga opravljajo, in z delovnim okoljem. Vsa vprašanja so zaprtega tipa. Prevladujejo vprašanja z nominalno mersko lestvico, nekaj pa jih ima ordinalno. Pri zadnjih štirih vprašanjih je uporabljena posebna merska lestvica, in sicer semantični diferencial. Vmes je tudi vprašanje, ki od anketiranih zahteva, da različne dejavnike motivacije za delo rangirajo po pomembnosti.

Vprašalniki so bili razdeljeni med vseh 57 zaposlenih v izbranem oddelku. Vprašalnik so izpolnjevali sami v okviru delovnega časa, anketiranje pa je potekalo dva dni. Vrnilo ga je le 41 zaposlenih, torej je stopnja odgovora 72 %.

4.3. Opis vzorca

Po pričakovanju v vzorcu prevladujejo ženske, medtem ko je v izbranem oddelku zaposlenih le 20 % moških. Dobra polovica zaposlenih je starih do 35 let, druga polovica pa je starejših. Največ 59 % je srednješolsko izobraženih, skoraj 40 % pa jih je z višjo ali visoko šolo. Skoraj 30 % je v podjetju zaposlenih manj kot pet let, še več kot tretjina pa jih je zaposlenih 20 ali

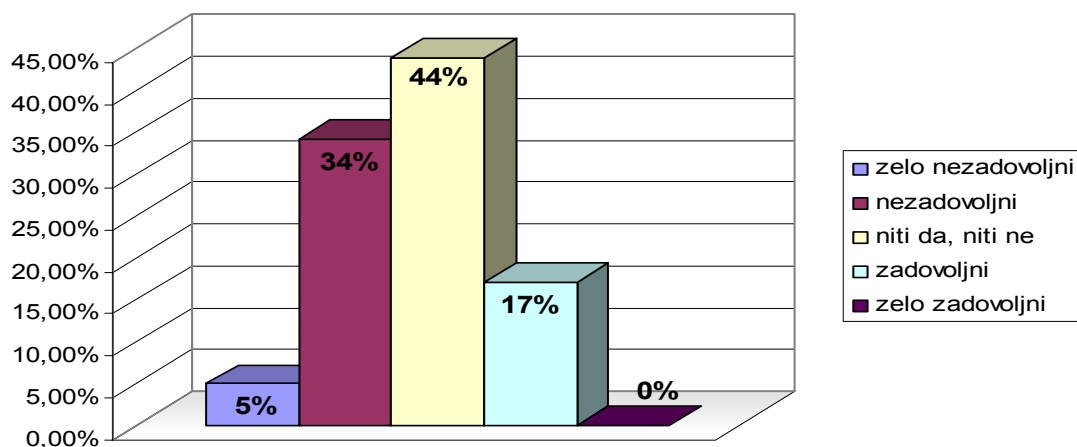
več let. Velika večina je redno zaposlenih, 2 % jih je zaposlenih za določen čas, preostalih 17 % pa jih dela preko študentskega servisa (*Slike 1-5 v prilogi 3, na str. 19-20*).

4.4. Analiza rezultatov ankete

4.4.1. Zadovoljstvo z denarnimi nagradami

S plačo in sistemom nagrajevanja (*Slika 7*) je nezadovoljna dobra tretjina vprašanih, 5 % pa jih je celo zelo nezadovoljnih. Veliko jih ni niti zadovoljnih, niti nezadovoljnih, zelo malo pa je zadovoljnih. Zelo zadovoljnih pa sploh ni. Moški so v povprečju bolj zadovoljni kot ženske, glede na starost in izobrazbo pa ni večjih razlik (*Tabele 50-52 v prilogi 2, na str. 17-18*).

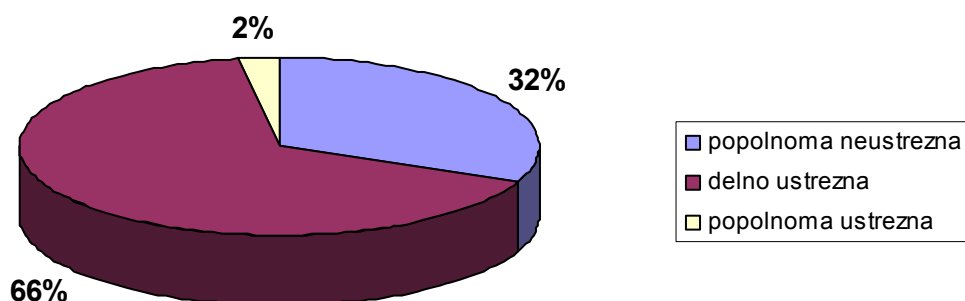
Slika 7: Zadovoljstvo s plačo in sedanjim sistemom nagrajevanja



Vir: Tabela 16 v prilogi 2, str. 7.

Le 2 % zaposlenih meni, da je politika nagrajevanja (*Slika 8*) popolnoma ustrezna. Več je takih, ki trdijo, da je popolnoma neustrezna. Dvotretjinska večina pa se ni opredelila za nobeno od obeh skrajnosti.

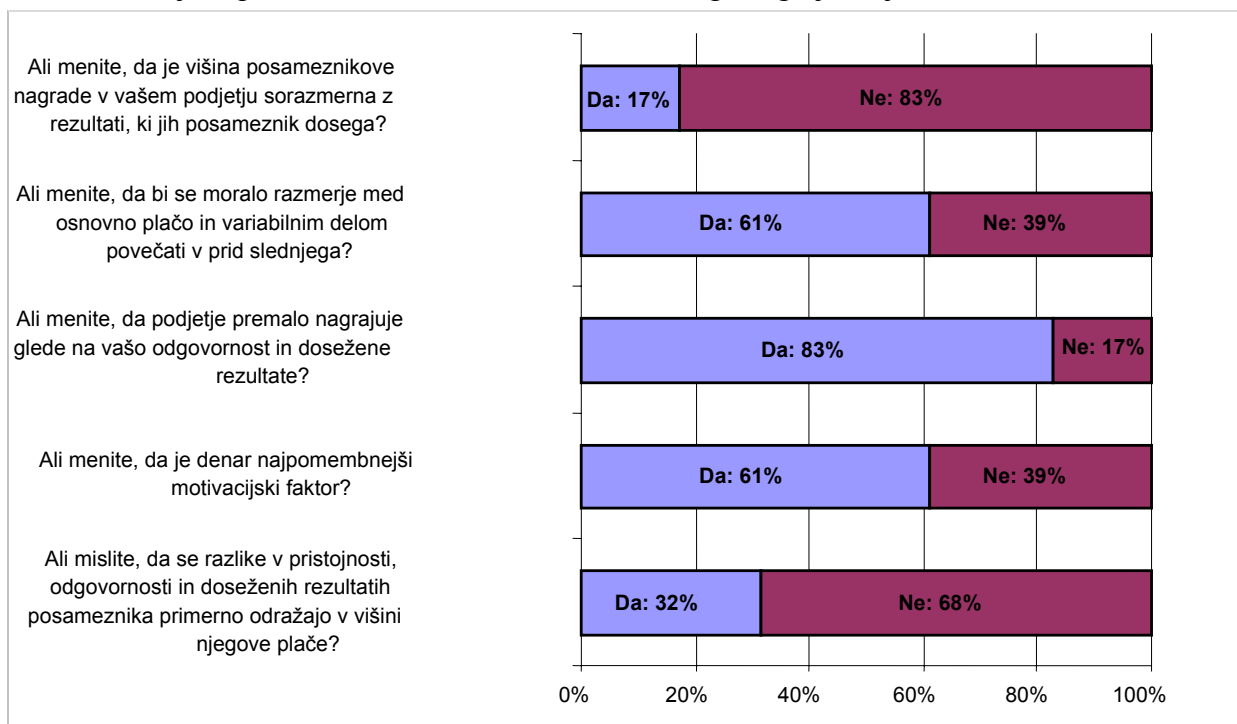
Slika 8: Mnenje o ustrezni urejenosti politike nagrajevanja



Vir: Tabela 8 v prilogi 2, str. 6.

Več kot dve tretjini vprašanih meni, da se razlike v pristojnostih, odgovornostih in rezultatih neprimerno odražajo v višini plače (Slika 9). Še več, 83 %, jih je mnenja, da ni sorazmerja med rezultati in višino plače.

Slika 9: Mnenja zaposlenih o različnih vidikih finančnega nagrajevanja



Vir: Tabele 9-13 v prilogi 2, str. 6-7.

Enak odstotek se strinja, da jih podjetje premalo nagrajuje glede na njihovo odgovornost in rezultate. Denar je najpomembnejši motivacijski faktor za 61 % vprašanih, ravno toliko jih zagovarja dvig variabilnega dela plače v primerjavi z osnovnim.

Slika 10: Povprečna ocena plače



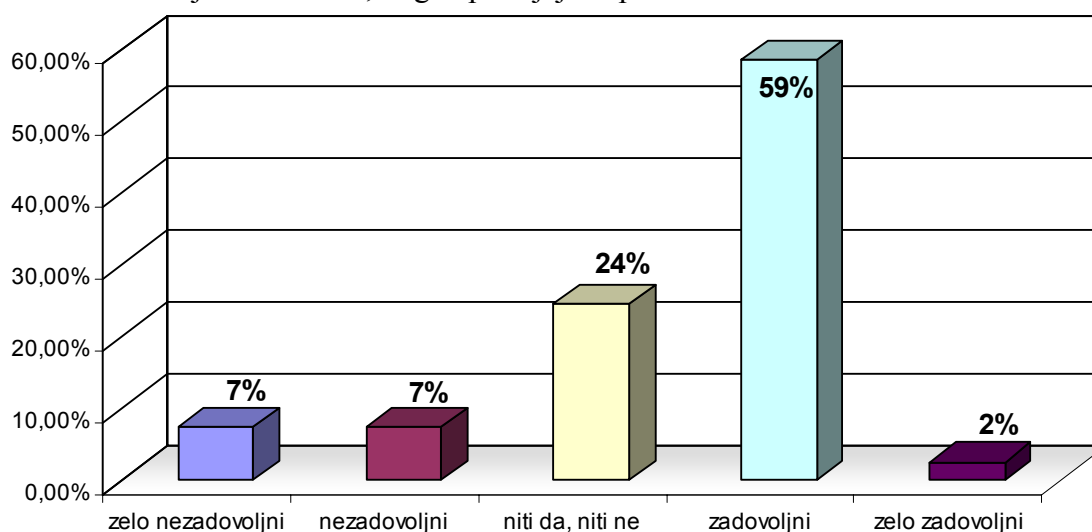
Vir: Tabela 43-47 v prilogi 2, str. 15-16.

Nizko je ocenjena tudi plača, saj pravijo, da je slaba, da ne dobijo, kar si zaslužijo in predvsem, da zadošča le za najnujnejše. Edini pozitivni vidik plače je to, da je zagotovljena (Slika 10, na str. 33). Tudi pri plači imajo moški višja povprečja pri vseh dimenzijah. Primerjava pa pokaže tudi to, da jo v nekaterih dimenzijah višje ocenjujejo bolj izobraženi ter starejši (Tabeli 51 in 52 v prilogi 2, na str. 17-18).

4.4.2. Zadovoljstvo z delom

Večina, 59 % zaposlenih je s svojim delom zadovoljna (Slika 11), približno 2 % jih je zelo zadovoljnih. Moški so v povprečju bolj zadovoljni z delom kot ženske (Tabele 50-52 v prilogi 2, na str. 17-18).

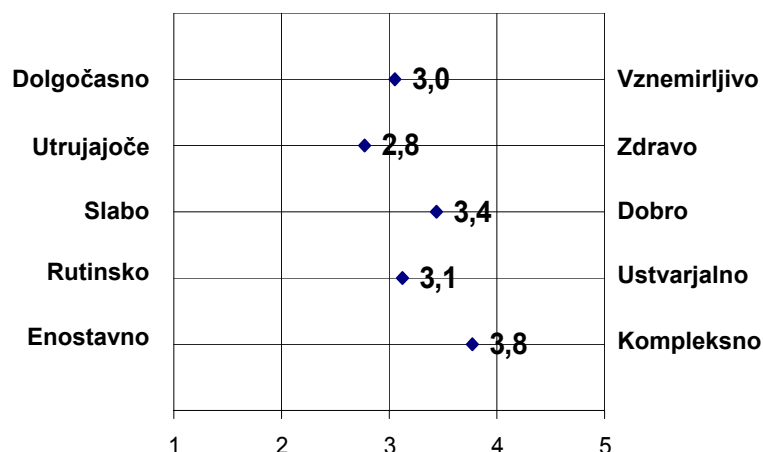
Slika 11: Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo zaposleni



Vir: Tabela 7 v prilogi 2, str. 6.

Delo je ocenjeno kot dobro, ustvarjalno in predvsem kompleksno. Iz vidika zdravja pa je delo manj pozitivno ocenjeno, saj je utrujajoče. Na dimenziji dolgočasno – vznemirljivo se povprečna ocena ne nagiba v nobeno skrajnost (Slika 12, na str. 35). Tisti z višjo ali visoko izobrazbo imajo višje povprečje pri vseh dimenzijah ocenjevanja dela. Primerjave pokažejo tudi, da mlajši od 35 let delo bolj ocenjujejo kot ustvarjalno, moški pa kot kompleksno in vznemirljivo (Tabele 50-52 v prilogi 2, na str. 17-18).

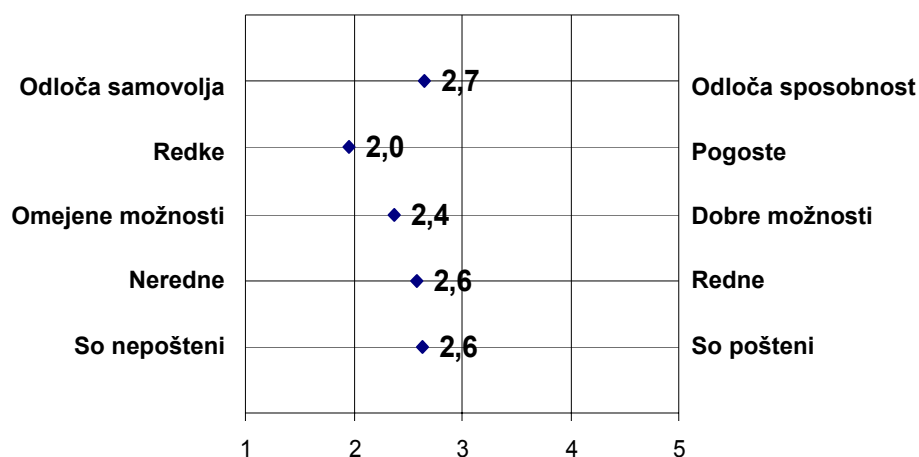
Slika 12: Povprečna ocena dela zaposlenih



Vir: Tabela 30-34 v prilogi 2, str. 12-13.

Zaposleni nizko ocenjujejo možnosti napredovanja (*Slika 13*), saj se bolj nagibajo k temu, da so te nepoštene, neredne, omejene in predvsem redke. Bolj kot sposobnost naj bi odločala samovolja. Primerjava povprečij pokaže, da moški višje ocenjujejo vse dimenzije možnosti napredovanja, razen da odloča sposobnost. Pokaže se tudi, da bolj izobraženi višje ocenjujejo rednost in pogostost, mlajši od 35 let pa rednost in poštenost možnosti napredovanja. Starejša generacija pa ima višje povprečje pri oceni, da bolj kot samovolja odločajo sposobnosti (*Tabele 50-52 v prilogi 2, na str. 17-18*).

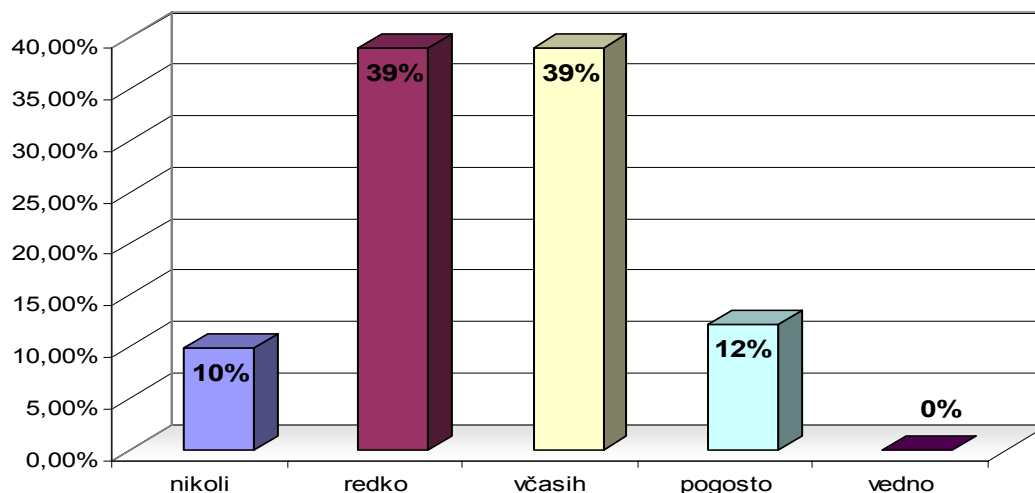
Slika 13: Povprečna ocena možnosti napredovanja



Vir: Tabela 40-44 v prilogi 2, str. 14-15.

Stanje glede pohval (*Slika 14, na str. 36*) ni spodbudno, saj je kar 39 % anketiranih od nadrejenih redko pohvaljenih, nadaljnjih 10 % pa nikoli. Pogosto pohvaljenih jih je še 12 %. Preostali so pohvaljeni včasih, medtem ko nihče ni odgovoril, da je vedno pohvaljen. Pogostnost pohval je pri moških višje ocenjena kot pri ženskah, po starosti in izobrazbi pa ni večjih razlik (*Tabele 50-52 v prilogi 2, str. 17-18*).

Slika 14: Pogostost pohval s strani nadrejenih

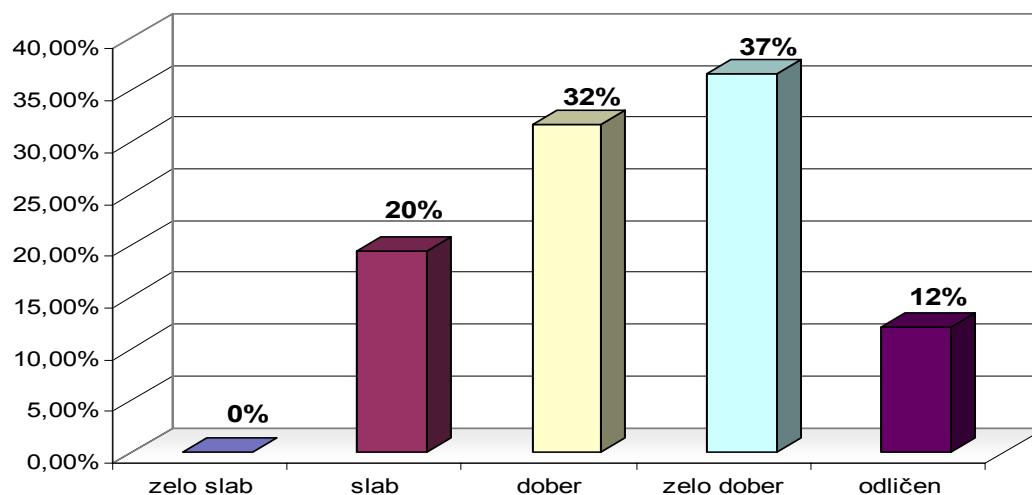


Vir: Tabela 17 v prilogi 2, str. 8.

4.4.3. Zadovoljstvo z delovnim okoljem

Odnos nadrejenega do sebe velika večina zaposlenih ocenjuje kot korektnega. Le nekaj manj kot 20 % trdi nasprotno (*Slika 15*). Primerjava povprečij odkrije, da starejši od 35 let višje ocenjujejo korektnost kot mlajši, medtem ko po spolu in izobrazbi ni razlik (*Tabele 50-52 v prilogi 2, na str. 17-18*).

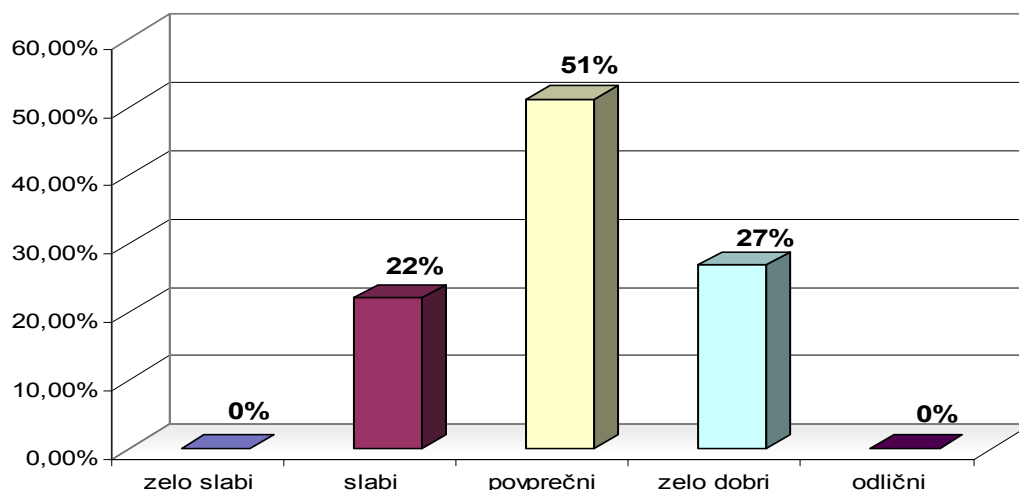
Slika 15: Ocena korektnosti odnosa nadrejenega do zaposlenih



Vir: Tabela 14 v prilogi 2, str. 7.

Pri oceni medčloveških odnosov (*Slika 16, na str. 37*) je zanimivo, da jih nihče od vprašanih ni opredelil s skrajnima ocenama zelo slabi in odlični. Večina jih je ocenila kot povprečne, med preostalimi pa je več takih, ki pravijo, da so zelo dobri kot da so slabi. Moški medčloveške odnose ocenjujejo višje kot ženske, primerjava po starosti in izobrazbi pa ne pokaže večjih razlik (*Tabele 50-52 v prilogi 2, na str. 17-18*).

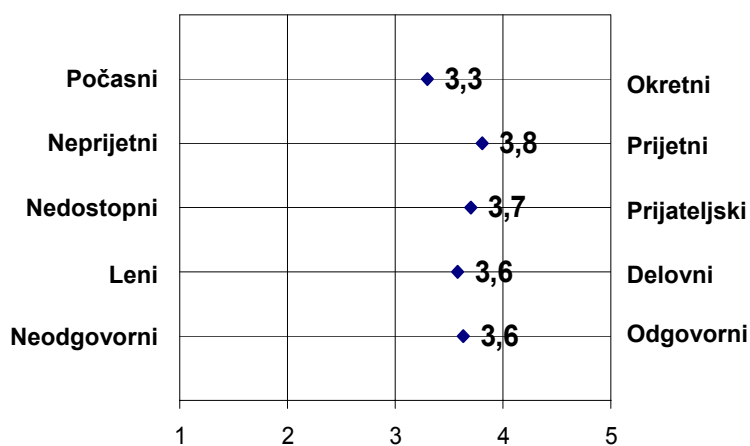
Slika 16: Ocena medčloveških odnosov



Vir: Tabela 15 v prilogi 2, str.7.

Zelo pozitivna je slika sodelavcev, saj so ocenjeni kot prijetni, prijateljski, delovni, odgovorni ter tudi kot okretni (*Slika 17*). Primerjava po različnih demografskih spremenljivkah pokaže, da moški višje ocenjujejo delavnost, ženske okretnost, starejši pa prijetnost sodelavcev (*Tabele 50-52 v prilogi 2, na str. 17-18*).

Slika 17: Povprečna ocena sodelavcev



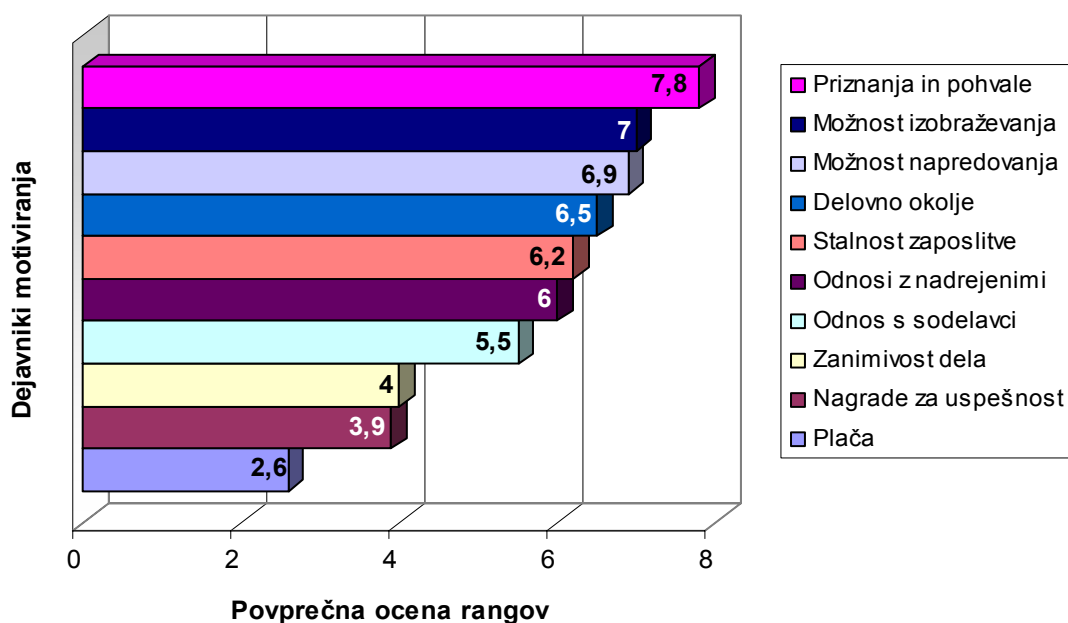
Vir: Tabela 34-38 v prilogi 2, str. 13-14.

4.4.4. Vrednotenje posameznih motivacijskih faktorjev

Zaposleni so bili med drugim naprošeni naj seznam desetih motivacijskih dejavnikov razvrstijo po njihovi pomembnosti. *Tabela 28 v prilogi 2, na str. 11* prikazuje, koliko jih je posamezni dejavnik razvrstilo na določeno pozicijo. *Slika 18 na str. 38* prikazuje povprečno oceno rangov. Pri rangiranju se na prvem mestu največkrat pojavi plača s povprečno oceno 2,6, sledijo nagrade za uspešnost z vrednostjo 3,9. Poleg slednjih vprašani visoko postavljajo

še zanimivost dela in odnose s sodelavci. Nekako srednje pomembni so odnosi z nadrejenimi in delovno okolje na splošno.

Slika 18: Povprečna postavitev dejavnika pri rangiranju



Vir: Tabeli 28, 29 v prilogi 2, str. 11.

Edini trije dejavniki, ki se pri nobenem vprašanem ne pojavijo na prvem mestu in so na splošno nizko postavljeni, so možnost izobraževanja, možnost napredovanja in pa predvsem priznanja in pohvale. Slednje se prvič pojavijo šele na četrtem mestu (*Tabela 28 v prilogi 2, na str. 11*). Zanimivo je rangiranje dejavnika stalnosti zaposlitve, ki med vprašanimi precej variira, saj ga nekateri postavljajo visoko, nekateri pa nizko. Pojavi se šele na 6. mestu s povprečno oceno 6,2. To seveda velja tudi za nekatere druge dejavnike motivacije, a ne v tolikšni meri.

4.5. Ugotovitve in priporočila

Med zaposlenimi prevladuje mnenje, da je politika nagrajevanja le deloma ustrezna in se razlike v odgovornosti ter rezultatih neprimerno odražajo v višini plače. Z izjemo zagotovljenosti je večina nezadovoljna z različnimi vidiki svoje plače. Najpomembnejši način za motivacijo zaposlenih so pozitivne spodbude. Pri tem je pomembno, da zaposleni nagrado prejme le, če doseže želeno obnašanje in vloži dodaten trud, motivacijski učinek nagrade pa bo dosežen, če bo nagrada kmalu izplačana po dosegu želenega obnašanja, ki pa mora biti jasno opredeljeno. Zaposlene je treba seznaniti, kaj morajo storiti za nagrado. Upoštevati je potrebno razlike med posamezniki ter želeno obnašanje nagraditi takoj in jasno opredeliti povezavo med nagrado in delovnimi rezultati. Povečanje pa mora biti dovolj veliko, da bi zaposleni vložili dodaten napor.

Potrebno jih je tudi redno obveščati o rezultatih njihovega dela ter seznaniti z merili, ki jim bodo omogočila boljšo plačo in nagrade za uspešnost ter povečala njihovo motivacijo. Za dobro informiranost je potrebno imeti redne krajše sestanke, ki jih vodi neposredni vodja. Na sestanku naj obravnavajo naslednje teme: napredek, ljudi, politiko organizacije, izhodišča za naprej ter čas za postavljanje vprašanj (Vukovič, 2000). Zaposlene je potrebno prepričati, da je nagrajevanje objektivno in pošteno ter odvisno od njihovih sposobnosti in uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev, o katerih pa morajo biti redno in dobro informirani.

Večina zaposlenih v NLB je zadovoljnih s svojim delom in pozitivno ocenjuje značilnosti svojega dela, predvsem njegovo kompleksnost. Z delom so bolj zadovoljni moški, bolj izobraženi in mlajše generacije. Seveda je koristno, če zaposlenim zagotavljajo samostojnost in raznolikost pri delu z uporabo njihovih sposobnosti in veščin, da ne bi prišlo do monotonosti, naveličanosti in predvsem avtomatičnosti pri delu. Dajati pa jim morajo tudi občutek pomembnosti in koristnosti njihovega dela.

Medčloveški odnosi v obravnavanem oddelku NLB so zelo nevtrarno ocenjeni, nihče ni z njimi skrajno zadovoljen ali nezadovoljen, so pa ocenjeni kot povprečni, saj jih tako ocenjuje 51 % zaposlenih. Glede na ocene različnih dimenzij imajo zaposleni dobro mnenje o svojih sodelavcih. Pokaže se, da so bolj zadovoljni moški in starejši zaposleni, medtem ko glede na izobrazbo ni večjih razlik. Posameznik bo dosegal dobre rezultate le takrat, ko se bo počutil dobro v delovnem okolju in je v dobrih odnosih s sodelavci, zato je potrebno vsakršen nesporazum čim prej odpraviti, da ne pride do večjih konfliktov in posledične neučinkovitosti skupine.

Dobri medsebojni odnosi nastajajo s primernim oblikovanjem delovnih skupin, kjer mora imeti posameznik občutek pripadnosti skupini. To na njega deluje motivirajoče in čim manjša je skupina, ki ji posamezniki pripadajo, toliko bolj so zvesti, motivirani in prizadevni (Denny, 1993, str. 28). Zato bi bilo priporočljivo, da bi v skupinah bili posamezniki, ki bi se bolje razumeli med seboj. Mogoče bi tudi vprašanje lahko bilo drugače zastavljeno, da bi ugotovil, ali te odnose ocenjujejo na osebni ali profesionalni ravni. Toda glede na dobro oceno različnih dimenzij pri delu svojih sodelavcev sklepam, da se bolj pojavlja problem osebnih stikov kot na področju dela.

Eden ključnih dejavnikov pri motiviranju zaposlenih je tudi odnos vodstva do posameznika, kjer je pomembno, da vodja postavlja dober zgled, nenehno obvešča zaposlene ter jih motivira z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem. V izbranem oddelku Nove Ljubljanske banke večina zaposlenih ocenjuje korektnost svojega nadrejenega bodisi kot dobrega bodisi kot zelo dobrega. Odnos z nadrejenimi uvrščajo na peto mesto pomembnosti dejavnikov motivacije. Pri tem se morajo delodajalci zavedati in posamezniku nuditi priložnosti za izpolnitev njegovih ciljev ali ambicij, sicer si bo ta poiskal nove priložnosti in nove možnosti za razvoj kariere kje drugje, saj ljudi pogosto motivira občutek, kako koristni so pri delu, kakor tudi način, kako ravnajo z njimi.

Slabo pa je, da večina zaposlenih čuti, da so s strani nadrejenih premalokrat pohvaljeni in ta dejavnik motivacije postavljajo na zadnje mesto. To je zaskrbljujoče, saj raziskave kažejo, da so pohvale močan motivator, ki vpliva na večjo in boljšo aktivnost, medtem ko so graje manj spodbudne in lahko pripeljejo do krhanja medsebojnih odnosov. Pohvale delujejo pozitivno in so bolj učinkovite, če so izrečene javno. Vseeno je potrebno zaposlenemu v primeru slabega dela in napak izreči grajo, ki pa naj bo izrečena na štiri oči in ne na javnem prostoru, saj lahko prizadene človekovo samopodobo. V poslovnem svetu dajejo podjetja priznanja svojim zaposlenim na zborovanjih in se jim tako zahvalijo za njihovo kakovostno delo, dosežke, zvestobo. Zlato pravilo pri dajanju priznanj je, da ne smemo pozabiti na nikogar od tistih, ki jih zaslužijo (Denny, 1993, str. 21).

Najslabše ocenjeni oziroma rangirani so pohvale, možnost izobraževanja in možnost napredovanja. Predvsem slednjo zaposleni doživljajo kot nepošteno, neredno in omejeno ter neodvisno od njihovih sposobnosti, saj naj bi v primeru napredovanja odločala samovolja. V povprečju najdemo višje zadovoljstvo pri moških, bolj izobraženih in starejših. Pri ljudeh je potrebno spremeniti način razmišljanja ter jih seznaniti z natančnimi kriteriji, ki jim bodo omogočili prehod iz enega delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše, naj si gre za vodoravno ali navpično. Napredovanje morajo spremljati konkretne ugodnosti, sicer nima ustreznega motivacijskega smisla. Omogočati mora razvoj zaposlenim in vključevati soodvisnost med delovno uspešnostjo, razvojnimi zmožnostmi posameznika ter njegovim strokovnim izpopolnjevanjem ali izobraževanjem na višji stopnji zahtevnosti. Na ta način bodo zaposleni motivirani tako za učinkovitejše in produktivnejše delo kot tudi za svoj osebni razvoj.

Možnost izobraževanja in nadgradnja znanja je v bankah še kako pomembna, zato sem presenečen, da je ta motivacijski dejavnik na zadnjem mestu. Predvidevam pa, da ali so po večini nezainteresirani za dodatno izpopolnjevanje ali pa jim ga v banki ne nudijo. Ker se znanje spreminja zelo hitro, si zaposleni ne morejo privoščiti strokovnega stagniranja, zato se pogosto zgodi, da zaposleni zapuščajo delodajalca, ki jim ne zagotavlja strokovne rasti in pridobivanja novih znanj. Pogosto pa se dogaja, da se zmanjševanje stroškov v mnogih podjetjih začne ravno z omejevanjem izobraževanja (Kragelj, 2003).

Zaposleni so precej neenotni pri razvrščanju pomembnosti motivacijskega dejavnika »stalnost zaposlitve«, kar je verjetno povezano z obliko delovnega razmerja. Ker pa je večina zaposlena za nedoločen čas, se ne počutijo ogroženi pred izgubo službe in posledično eksistenčne varnosti, zato ta dejavnik ne postavljajo visoko, iz česar lahko sklepam, da jih ne motivira in da stalnost zaposlitve jemljejo kot samoumevno.

Rezultati ankete torej kažejo na to, da so zaposleni v splošnem zelo zadovoljni s svojim delom. Nekoliko manj so zadovoljni z delovnim okoljem, medtem ko z denarnimi nagradami niso zadovoljni. Slednje je zaskrbljujoče, saj so plača in nagrade za uspešnost za večino najpomembnejši motivacijski dejavniki. Ker plače ali nagrajevanje zaposlenih spadajo med

psihološke stimulatorje za delo, ki pri ljudeh povzročajo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, je pomembno, da v NLB določijo tako višino plače, ki bo delavcem omogočila normalno življenje in obenem vplivala na njihovo zavzetost za delo.

5. SKLEP

Kako postati in ostati konkurenčen, je vprašanje, s katerim se srečuje vsako podjetje v poslovnem okolju. Vsa uspešna podjetja so prišla do spoznanja, da je njihova uspešnost odvisna od zaposlenih, ki znajo in hočejo. Izkušnje uspešnih so pokazale, da ni največji izziv razviti vizijo razvoja podjetja in oblikovati strategijo za njeno uresničitev, temveč ustvariti sistem, ki spodbuja zaposlene, da jo uresničujejo. Tako bo motivacijsko naravnani sistem zagotavljal, da zaposleni začutijo svojo vlogo v podjetju, poznajo cilje, ki jih morajo doseči, in vedo, kaj bodo za njihovo uresničitev dobili.

V podjetjih se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih ter da je uspeh podjetja odvisen od številnih dejavnikov, med katerimi si prav posebno pozornost zaslužijo ravno zaposleni. V podjetju jim morajo omogočiti doseganje dobrih rezultatov, podpirati njihov profesionalni kot tudi osebni razvoj, dajati jim morajo občutek sposobnosti, odgovornosti, ustvarjalnosti ter predanosti podjetju. Podjetje mora pri delu zaposlenih spoštovati tudi posameznikove osebne vrednote ter s tem krepiti njegovo pozitivno samopodobo.

Ko je govora o motivaciji ljudi v podjetju, večina razmišlja o plači in drugih denarnih nagradah, zaradi katerih bi dobri kadri prišli v podjetje in v njem tudi ostali, saj le ti največ prispevajo k organizacijskemu razvoju in uspešnosti podjetja. Čeprav strokovnjaki poudarjajo, da denar ni najpomembnejši dejavnik motivacije zaposlenih, se je pri raziskavi v NLB pokazalo ravno nasprotno, da zaposleni še vedno med različnimi motivacijskimi dejavniki na prvo mesto postavljajo materialne motivatorje, predvsem plačo, še posebej njen variabilni del, ki stimulatивно vpliva na posameznika in je odvisen od njegove poslovne uspešnosti in doseganja postavljenih ciljev.

V praksi (v tujini) se je variabilni del plače pokazal za izjemno učinkovit način motiviranja zaposlenih. Problem, ki se pojavlja v slovenskih podjetjih pa je, da je v večini variabilni del zelo majhen in tako tudi ne dovolj spodbujajoč za zaposlene, da bi vložili dodaten trud in napor. Poleg tega pa dostikrat niso znani kriteriji, ki bi zaposlenim omogočali povečanje variabilnega dela.

Vendar plača sama po sebi ni edini dejavnik za motivacijo zaposlenih, zato morajo v podjetju razmisliti o počutju ljudi v podjetju in njihovi motiviranosti za delo, kar bi jim omogočilo, da iz zaposlenih potegnejo čim več. Na njihovo motiviranost vplivajo tudi klima, ki vlada v podjetju, odnosi med zaposlenimi ter način vodenja. Velikokrat na odločitev posameznika, da

zapusti podjetje, kljub ustrezni plači vplivajo ravno okolje in odnosi v podjetju. Zato mora management biti sposoben zagotoviti okolje, vzdušje ter klimo, v kateri bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije, ki bo omogočil zaposlenim, da postanejo uspešni in motivirani.

Ker ima vsako podjetje svoje specifične značilnosti, mora biti zanj ustrezno izdelan sistem nagrajevanja ter prilagojen temu podjetju. Denarne nagrade so močni spodbujevalci vedenja posameznikov, vendar zelo kratkoročni. Prav tako si uspeh in zadovoljstvo vsak posameznik razlaga po svoje; nekaterim več pomenita zasebno življenje ter prosti čas, drugim je pomemben strokovni razvoj, nekaterim je pomembno, da so pohvaljeni in upoštevani. Velika ovira pri oblikovanju sistema nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu je podcenjevanje nematerialnih oblik nagrajevanja. Tako je za zaposlene vedno bolj pomemben osebni in strokovni razvoj, ki jim bo omogočil konkurenčnost na trgu delovne sile. Vendar po drugi strani ravno zaradi tega podjetja ne želijo vlagati v njih, saj se bojijo, da bi jih lahko izgubili.

Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih je področje, ki ne sme biti prepuščeno subjektivni oceni posameznika. Pri ocenjevanju je potrebno izbrati daljše časovno obdobje in zbrati dovolj podatkov o povprečni učinkovitosti in rezultatih dela. Posebej v velikih organizacijah z velikim številom zaposlenih je pomembno znižati možnost napake pri nagrajevanju na minimum in zaposlenim poleg nadzora omogočiti tudi ustrezno motivacijo.

Cilj vsakega podjetja bi moral biti, da zaposleni čutijo, da so njihovi uspehi in prizadevanja priznani in da je prispevek vsakega posameznika pomemben. Bistveno je, da jih za dobro in uspešno delo nagradijo bodisi z materialnimi bodisi z nematerialnimi nagradami. Na ta način jih motivirajo za doseganje zastavljenih ciljev, kar lahko vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. V nasprotnem lahko demotivacija povzroči slabe medsebojne odnose ter odhod kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ.

6. LITERATURA

1. Anterič Mira: Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. HRM, Ljubljana, 3(2005), 8, str. 12-15.
2. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
3. Brezigar Sara: Kako nagrajujete. Manager, Ljubljana, 2005, 2, str. 44-45.
4. Črnetič Metod: Upravljanje in vodenje. Maribor : Pedagoška fakulteta, 2004. 212 str.
5. Denny Richard: O motivaciji za uspeh. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 185 str.
6. Galič Jana, Kruhar Puc Romana: Obdavčitev plač in drugih osebnih prejemkov. Lesce : Založba Legat d.o.o., 2005. 308 str.
7. Gruban Brane: Sebe razkrivamo skozi druge. HRM, Ljubljana, 3(2005), 10, str. 22-27.
8. Gruban Brane: Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. HRM, Ljubljana, 4(2006), 11, str. 20-25.
9. Hiam Alexander: Motivational Management. New York : Amacom, 2003. 276 str.
10. Jereb Janez: Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. Organizacija in kadri, Kranj, 25(1992), 3-4, str. 240-251.
11. Jezernik Mišo: Hierarhija motivacijskih faktorjev v industriji. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 1997. 229 str.
12. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 1995. 67 str.
13. Kovač Jure, Mayer Janez, Jesenko Manca: Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj : Založba Moderna organizacija, 2004. 220 str.
14. Kržišnik Robert: Osebna rast – modna muha ali potreba delovnega okolja. HRM, Ljubljana, 4(2006), 14, str. 40-43.
15. Kuharič Matej: Ocenjevanje delovne uspešnosti v slovenskih podjetjih. HRM, Ljubljana, 2(2004), 5, str. 64-70.
16. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 289 str.
17. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Cobis, 1996. 326 str.
18. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
19. Lipičnik Bogdan: Management. Možina Stane, ed., Krmiljenje človekovih aktivnosti. Ljubljana : Didakta, 2002, str. 472-497.
20. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorje, 1987. 365 str.
21. Merkač Skok Marjana: Osnove managementa zaposlenih. Koper : Fakulteta za management, 2005. 268 str.
22. Mihalič Renata: Ocenjevanje zaposlenih. Podjetnik, Ljubljana, 2006, 12, str. 42-44.
23. Možina Stane et al.: Management. Ljubljana : Didakta, 2002. 872 str.
24. Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002a. 431 str.
25. Musek Janek, Pečjak Vid: Psihologija. Ljubljana : Educy, 1997. 280 str.
26. Robbins Stephen P., DeCenzo David A.: Fundamentals of Management. 4th edition. New Jersey : Prentice Hall, 2004. 471 str.

27. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
28. Sang H. Kim: 1001 način kako motivirati sebe in druge. Ljubljana : Založba Tuma, 2001. 173 str.
29. Shinn George: Čudež motivacije. Ljubljana : Založba Tuma, 1999. 203 str.
30. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
31. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 268 str.
32. Turk Dunja: Variabilno nagrajevanje zahteva natančne cilje. Finance, Ljubljana, 2004, 77, str. 20.
33. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 472 str.
34. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 304 str.
35. Zupan Nada: Management kadrovskih virov. Možina Stane, ed., Plače in nagrajevanja zaposlenih. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 291-324.

7. VIRI

1. Bezjak Petra: Motivacija pri delu.
[URL:<http://www.hse.si/energija/default.asp?id=112>], oktober 2006
2. Človeški viri v organizaciji.
[URL:http://www.sbaza.net/clanek_html.php?url_clanka=clanki_sb1%2Fepf%2Fman_kad_clov_viri_v_organizaciji.sb&vsebina_replace=epf], 9.10.2006
3. Gruban Brane: Razočaranja in obljube (ne)denarnega nagrajevanja.
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/>], januar 2006a
4. Gruban Brane: Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti.
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/relativna/>], avgust 2006b
5. Hari Ivan: Motivacija v podjetju.
[URL: <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=motivacija-v-podjetju>], oktober 2004
6. Kragelj Radovan: Zaposleni - strošek ali konkurenčna prednost.
[URL:http://www.kadrovanje.com/clanek_zaposleni.php], april 2000
7. Motivacijske tehnike.
[URL:http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp], 22.08.2006
8. Topovšek Katja: Kako motivirati zaposlene.
[URL:http://www.iracunovodstvo.eu/ArticleInfo.aspx?article_id=127], 16.06.2006
9. Topovšek Katja: Kako motivirati zaposlene za delo.
[URL:http://www.iracunovodstvo.eu/ArticleInfo.aspx?article_id=388], 30.09.2006a
10. Študijska baza 2.
[URL:http://www.sbaza.net/tiskanje_clanka_sb1.php?url_clanka=clanki_sb1%2Fepf%2Fman_kad_faze_man_clov_virov.sb&FakultetaID=1], 9.10.2006
11. Vukovič Vesna: Kako obdržati dobre kadre v podjetju.
[URL:http://www.kadrovanje.com/clanek_kadri.php], 8.11.2000

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik	1
PRILOGA 2: Rezultati ankete	4
PRILOGA 3: Slike.....	19

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Pripravljam diplomsko nalogo o motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, zato bi vas prosil, če izpolnite anonimno anketo in iskreno odgovorite na zastavljena vprašanja. Zbrani podatki in ugotovitve bodo del diplomskega dela in bodo služil zgolj temu namenu.

1. Spol (obkrožite)

- a) moški b) ženski

2. Starost (obkrožite)

- a) do 25 let b) od 26 do 35 let c) od 36 do 45 let d) od 46 do 55 let e) nad 56 let

3. Stopnja izobrazbe (obkrožite)

- a) osnovna šola c) srednja šola e) visoka šola
b) poklicna šola d) višja šola f) drugo_____

4. Koliko časa ste zaposleni v podjetju? (obkrožite)

- a) manj kot 5 let b) od 5 do 10 let c) od 10 do 20 let d) več kot 20 let

5. Vrsta delovnega razmerja (obkrožite)

- a) študentski servis c) zaposlitev za nedoločen čas
b) zaposlitev za določen čas d) drugo

6. Kako ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate? (obkrožite)

- a) zelo nezadovoljni
b) nezadovoljni
c) ne zadovoljni, ne nezadovoljni
d) zadovoljni
e) zelo zadovoljni

7. Ali menite, da je politika nagrajevanja v vašem podjetju dobro urejena? (obkrožite)

- a) politika nagrajevanja je popolnoma neustrezna
b) politika nagrajevanja je delno ustrezna
c) politika nagrajevanja je popolnoma ustrezna

8. Ali mislite, da se razlike v pristojnosti, odgovornosti in doseženih rezultatih posameznika primerno odražajo v višini njegove plače? (obkrožite)

- a) DA b) NE

9. Ali menite, da je denar najpomembnejši motivacijski faktor? (obkrožite)

a) DA b) NE

10. Ali menite, da podjetje premalo nagrajuje glede na vašo odgovornost in dosežene rezultate? (obkrožite)

a) DA b) NE

11. Ali menite, da bi se moralo razmerje med osnovno plačo in variabilnim delom povečati v prid slednjega? (obkrožite)

a) DA b) NE

12. Ali menite, da je višina posameznikove nagrade v vašem podjetju sorazmerna z rezultati, ki jih posameznik dosega? (obkrožite)

a) DA b) NE

13. Kako bi ocenili korektnost odnosa vašega nadrejenega do vas? (obkrožite)

zelo slab	slab	dober	zelo dober	odličen
-----------	------	-------	------------	---------

14. Kako ocenjujete medčloveške odnose v vašem podjetju? (obkrožite)

zelo slabi	slabi	povprečni	zelo dobri	odlični
------------	-------	-----------	------------	---------

15. Kako ste zadovoljni s plačo in sedanjim sistemom nagrajevanja? (obkrožite)

zelo nezadovoljni	nezadovoljni	niti da, niti ne	zadovoljni	zelo zadovoljni
-------------------	--------------	------------------	------------	-----------------

16. Kako pogosto vas pohvalijo vaši nadrejeni? (obkrožite)

nikoli	redko	včasih	pogosto	vedno
--------	-------	--------	---------	-------

17. Kateri od navedenih dejavnikov vas najbolj motivirajo za delo? (Razvrstite dejavnike od 1 do 10, pri čemer z 1 označite za vas najpomembnejši dejavnik in z 10 za vas najmanj pomemben dejavnik. Vsak rang lahko uporabite enkrat.)

Plača	
Nagrade za uspešnost	
Odnosi z nadrejenimi	
Zanimivost dela	
Odnos s sodelavci	
Možnost izobraževanja	
Delovno okolje	
Stalnost zaposlitve	
Priznanja in pohvale	
Možnost napredovanja	

S pomočjo navedene lestvice (1-5) ocenite svoje mnenje glede sledečih vprašanj. Za primer vzemimo vprašanje 18. Če mislite, da je vaše delo kompleksno, obkrožite 5, če mislite, da je enostavno, obkrožite 1, ali pa se odločite za oceno nekje vmes, tako kot bi to veljalo za vas.

18. Kakšno se vam zdi delo, ki ga opravljate?

Kompleksno	5	4	3	2	1	Enostavno
Ustvarjalno	5	4	3	2	1	Rutinsko
Dobro	5	4	3	2	1	Slabo
Zdravo	5	4	3	2	1	Utrujajoče
Vznemirljivo	5	4	3	2	1	Dolgočasno

19. Kakšni so sodelavci s katerimi sodelujete?

Odgovorni	5	4	3	2	1	Neodgovorni
Delovni	5	4	3	2	1	Leni
Prijateljski	5	4	3	2	1	Nedostopni
Prijetni	5	4	3	2	1	Neprijetni
Okretni	5	4	3	2	1	Počasni

20. Kaj menite o možnostih napredovanja, ki ga podjetje ponuja?

So pošteni	5	4	3	2	1	So nepošteni
Redne	5	4	3	2	1	Neredne
Dobre možnosti	5	4	3	2	1	Omejene možnosti
Pogoste	5	4	3	2	1	Redke
Odloča sposobnost	5	4	3	2	1	Odloča samovolja

21. Kaj menite o vaši plači?

Dobra	5	4	3	2	1	Slaba
Zagotovljena	5	4	3	2	1	Negotova
Dobim kar si zaslužim	5	4	3	2	1	Ne dobim kar si zaslužim
Zadošča za razkošje	5	4	3	2	1	Zadošča za najnujnejše
Zadošča za normalne izdatke	5	4	3	2	1	Komaj dovolj za preživetje

HVALA ZA SODELOVANJE IN VAŠ ČAS!

PRILOGA 2: Rezultati ankete

Tabela 1: Imena spremenljivk

Št. vprašanja	Ime spremenljivke	Oznaka spremenljivke
1	spol	Spol
2	lzob	Izobrazba
3	star	Starost
4	casz	Čas zaposlenosti v podjetju
5	razm	Delovno razmerje
6	zad_delo	Zadovoljstvo z delom
7	pol_nagr	Urejenost politike nagrajevanja
8	m_razli	Mnenje o primernosti odražanja razlik med posamezniki v plači
9	m_denar	Mnenje o denarju kot motivacijskem faktorju
10	m_nagr	Mnenje o količini nagrajevanja
11	m_varia	Mnenje o razmerju med osnovnim in variabilnim delom plače
12	m_soraz	Mnenje o sorazmernosti nagrade z rezultati
13	o_korek	Ocena korektnosti odnosa nadrejenega
14	o_odnos	Ocena medčloveških odnosov
15	o_placa	Ocena zadovoljstva s plačo in sistemom nagrajevanja
16	o_pohv	Ocena pogostosti pohval
17	rang_01	Razvrstitev motivatorjev - prvo mesto
17	rang_02	Razvrstitev motivatorjev - drugo mesto
17	rang_03	Razvrstitev motivatorjev - tretje mesto
17	rang_04	Razvrstitev motivatorjev - četrto mesto
17	rang_05	Razvrstitev motivatorjev - peto mesto
17	rang_06	Razvrstitev motivatorjev - šesto mesto
17	rang_07	Razvrstitev motivatorjev - sedmo mesto
17	rang_08	Razvrstitev motivatorjev - osmo mesto
17	rang_09	Razvrstitev motivatorjev - deveto mesto
17	rang_10	Razvrstitev motivatorjev - deseto mesto
18	d_kompl	Delo: kompleksno - enostavno
18	d_ustva	Delo: ustvarjalno - rutinsko
18	d_dobro	Delo: dobro - slabo
18	d_zdravo	Delo: zdravo - utrujajoče
18	d_vznem	Delo: vznemirljivo - dolgočasno
19	s_odgov	Sodelavci: odgovorni - neodgovorni
19	s_delov	Sodelavci: delovni - leni
19	s_prijat	Sodelavci: prijateljski - nedostopni
19	s_prijet	Sodelavci: prijetni - neprijetni
19	s_okret	Sodelavci: okretni - počasni
20	n_poste	Možnosti napredovanja: poštene - nepoštene
20	n_redne	Možnosti napredovanja: redne - neredne
20	n_dobre	Možnosti napredovanja: dobre - omejene
20	n_pogos	Možnosti napredovanja: pogoste - redke
20	n_odloc	Možnosti napredovanja: odloča sposobnost - samovolja
21	p_dobra	Plača: dobra - slaba
21	p_zagot	Plača: zagotovljena - negotova
21	p_zaslu	Plača: dobim kar si zaslužim - ne dobim
21	p_razko	Plača: zadošča za razkošje - za najnujnejše
21	p_norm	Plača: zadošča za normalne izdatke - komaj za preživetje

Vir: Rezultati lastne ankete; razlaga oznak spremenljivk, vnesenih v SPSS 12.0.

Tabela 2: Struktura anketirancev po spolu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moski	8	19,5	19,5	19,5
zenski	33	80,5	80,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 3: Struktura anketirancev po starosti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid do 25 let	5	12,2	12,2	12,2
od 26 do 35 let	16	39,0	39,0	51,2
od 36 do 45 let	9	22,0	22,0	73,2
od 46 do 55 let	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 4: Struktura anketirancev po izobrazbi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid poklicna šola	1	2,4	2,4	2,4
srednja šola	24	58,5	58,5	61,0
višja šola	5	12,2	12,2	73,2
visoka šola	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 5: Struktura anketirancev po času zaposlitve

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid manj kot 5 let	12	29,3	29,3	29,3
od 5 do 10 let	6	14,6	14,6	43,9
od 10 do 20 let	9	22,0	22,0	65,9
vec kot 20 let	14	34,1	34,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 6: Struktura anketirancev glede na vrsto delovnega razmerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid studenški servis	7	17,1	17,1	17,1
zaposlitev za določen čas	1	2,4	2,4	19,5
zaposlitev za nedoločen čas	33	80,5	80,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 7: Zadovoljstvo z delom

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zelo nezadovoljni	3	7,3	7,3	7,3
	nezadovoljni	3	7,3	7,3	14,6
	niti zadovoljni, niti nezadovoljni	10	24,4	24,4	39,0
	zadovoljni	24	58,5	58,5	97,6
	zelo zadovoljni	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 8: Ustreznost politike nagrajevanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	popolnoma neustrezna	13	31,7	31,7	31,7
	delno ustrezna	27	65,9	65,9	97,6
	popolnoma ustrezna	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 9: Mnenje zaposlenih, ali se razlike v pristojnosti, odgovornosti in doseženih rezultatih posameznika primerno odražajo v višini njihove plače

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	13	31,7	31,7	31,7
	ne	28	68,3	68,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 10: Mnenje zaposlenih, ali je denar najpomembnejši motivacijski faktor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	25	61,0	61,0	61,0
	ne	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 11: Mnenje zaposlenih, ali se premalo nagrajuje glede na odgovornost in dosežene rezultate

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	34	82,9	82,9	82,9
	ne	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 12: Mnenje zaposlenih o povečanju variabilnega dela v primerjavi z osnovno plačo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	25	61,0	61,0	61,0
ne	16	39,0	39,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 13: Sorazmernost višine posameznikove nagrade z doseženimi rezultati

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	7	17,1	17,1	17,1
ne	34	82,9	82,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 14: Korektnost nadrejenega do zaposlenih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid slab	8	19,5	19,5	19,5
dober	13	31,7	31,7	51,2
zelo dober	15	36,6	36,6	87,8
odlicen	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 15: Ocena medčloveških odnosov

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid slabi	9	22,0	22,0	22,0
povprečni	21	51,2	51,2	73,2
zelo dobri	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 16: Zadovoljstvo s plačo in sedanjim sistemom nagrajevanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zelo nezadovoljni	2	4,9	4,9	4,9
nezadovoljni	14	34,1	34,1	39,0
niti da, niti ne	18	43,9	43,9	82,9
zadovoljni	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 17: Pogostost pohval s strani nadrejenih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nikoli	4	9,8	9,8	9,8
redko	16	39,0	39,0	48,8
vcasih	16	39,0	39,0	87,8
pogosto	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 18: Rangiranje motivacijskih dejavnikov za delo – prvo mesto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Placa	19	46,3	46,3	46,3
Nagrade za uspešnost	7	17,1	17,1	63,4
Odnosi z nadrejenimi	1	2,4	2,4	65,9
Zanimivost dela	6	14,6	14,6	80,5
Odnos s sodelavci	6	14,6	14,6	95,1
Delovno okolje	1	2,4	2,4	97,6
Stalnost zaposlitve	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Rezultati lastne ankete.

Tabela 19: Rangiranje motivacijskih dejavnikov za delo – drugo mesto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Placa	8	19,5	19,5	19,5
Nagrade za uspešnost	11	26,8	26,8	46,3
Odnosi z nadrejenimi	4	9,8	9,8	56,1
Zanimivost dela	4	9,8	9,8	65,9
Odnos s sodelavci	3	7,3	7,3	73,2
Moznost izobrazovanja	3	7,3	7,3	80,5
Delovno okolje	3	7,3	7,3	87,8
Stalnost zaposlitve	3	7,3	7,3	95,1
Moznosti napredovanja	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 20: Rangiranje motivacijskih dejavnikov za delo – tretje mesto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Placa	5	12,2	12,2	12,2
Nagrade za uspešnost	7	17,1	17,1	29,3
Odnosi z nadrejenimi	6	14,6	14,6	43,9
Zanimivost dela	8	19,5	19,5	63,4
Odnos s sodelavci	5	12,2	12,2	75,6
Moznost izobrazovanja	1	2,4	2,4	78,0
Delovno okolje	2	4,9	4,9	82,9
Stalnost zaposlitve	6	14,6	14,6	97,6
Moznosti napredovanja	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 21: Rangiranje motivacijskih dejavnikov za delo – četrto mesto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Placa	1	2,4	2,4	2,4
	Nagrade za uspešnost	5	12,2	12,2	14,6
	Odnosi z nadrejenimi	3	7,3	7,3	22,0
	Zanimivost dela	8	19,5	19,5	41,5
	Odnos s sodelavci	6	14,6	14,6	56,1
	Moznost izobrazevanja	3	7,3	7,3	63,4
	Delovno okolje	6	14,6	14,6	78,0
	Stalnost zaposlitve	2	4,9	4,9	82,9
	Priznanja in pohvale	2	4,9	4,9	87,8
	Moznosti napredovanja	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 22: Rangiranje motivacijskih dejavnikov za delo – peto mesto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Placa	2	4,9	4,9	4,9
	Nagrade za uspešnost	4	9,8	9,8	14,6
	Odnosi z nadrejenimi	3	7,3	7,3	22,0
	Zanimivost dela	4	9,8	9,8	31,7
	Odnos s sodelavci	9	22,0	22,0	53,7
	Moznost izobrazevanja	3	7,3	7,3	61,0
	Delovno okolje	4	9,8	9,8	70,7
	Stalnost zaposlitve	5	12,2	12,2	82,9
	Priznanja in pohvale	5	12,2	12,2	95,1
	Moznosti napredovanja	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 23: Rangiranje motivacijskih dejavnikov za delo – šesto mesto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Placa	2	4,9	4,9	4,9
	Nagrade za uspešnost	3	7,3	7,3	12,2
	Odnosi z nadrejenimi	6	14,6	14,6	26,8
	Zanimivost dela	4	9,8	9,8	36,6
	Odnos s sodelavci	4	9,8	9,8	46,3
	Moznost izobrazevanja	5	12,2	12,2	58,5
	Delovno okolje	3	7,3	7,3	65,9
	Stalnost zaposlitve	6	14,6	14,6	80,5
	Priznanja in pohvale	4	9,8	9,8	90,2
	Moznosti napredovanja	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 24: Rangiranje motivacijskih dejavnikov za delo – sedmo mesto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Placa	2	4,9	4,9	4,9
	Nagrade za uspešnost	2	4,9	4,9	9,8
	Odnosi z nadrejenimi	10	24,4	24,4	34,1
	Zanimivost dela	3	7,3	7,3	41,5
	Odnos s sodelavci	4	9,8	9,8	51,2
	Moznost izobrazovanja	3	7,3	7,3	58,5
	Delovno okolje	3	7,3	7,3	65,9
	Stalnost zaposlitve	3	7,3	7,3	73,2
	Priznanja in pohvale	5	12,2	12,2	85,4
	Moznosti napredovanja	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 25: Rangiranje motivacijskih dejavnikov za delo – osmo mesto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nagrade za uspešnost	2	4,9	4,9	4,9
	Odnosi z nadrejenimi	1	2,4	2,4	7,3
	Zanimivost dela	1	2,4	2,4	9,8
	Odnos s sodelavci	3	7,3	7,3	17,1
	Moznost izobrazovanja	11	26,8	26,8	43,9
	Delovno okolje	8	19,5	19,5	63,4
	Stalnost zaposlitve	2	4,9	4,9	68,3
	Priznanja in pohvale	5	12,2	12,2	80,5
	Moznosti napredovanja	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 26: Rangiranje motivacijskih dejavnikov za delo – deveto mesto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Placa	2	4,9	4,9	4,9
	Nagrade za uspešnost	1	2,4	2,4	7,3
	Odnosi z nadrejenimi	4	9,8	9,8	17,1
	Moznost izobrazovanja	7	17,1	17,1	34,1
	Delovno okolje	4	9,8	9,8	43,9
	Stalnost zaposlitve	8	19,5	19,5	63,4
	Priznanja in pohvale	12	29,3	29,3	92,7
	Moznosti napredovanja	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 27: Rangiranje motivacijskih dejavnikov za delo – deseto mesto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nagrade za uspešnost	1	2,4	2,4	2,4
Odnosi z nadrejenimi	4	9,8	9,8	12,2
Zanimivost dela	2	4,9	4,9	17,1
Odnos s sodelavci	1	2,4	2,4	19,5
Možnost izobraževanja	5	12,2	12,2	31,7
Delovno okolje	7	17,1	17,1	48,8
Stalnost zaposlitve	5	12,2	12,2	61,0
Priznanja in pohvale	8	19,5	19,5	80,5
Možnosti napredovanja	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 28: Frekvence rangiranj posameznih dejavnikov motivacije

	1. mesto	2. mesto	3. mesto	4. mesto	5. mesto	6. mesto	7. mesto	8. mesto	9. mesto	10. mesto
Plača	19	8	5	1	2	2	2	0	2	0
Nagrade za uspešnost	7	11	7	5	4	3	2	2	1	1
Odnosi z nadrejenimi	1	4	6	3	3	6	10	1	4	4
Zanimivost dela	6	4	8	8	4	4	3	1	0	2
Odnos s sodelavci	6	3	5	6	9	4	4	3	0	1
Možnost izobraževanja	0	3	1	3	3	5	3	11	7	5
Delovno okolje	1	3	2	6	4	3	3	8	4	7
Stalnost zaposlitve	1	3	6	2	5	6	3	2	8	5
Priznanja in pohvale	0	0	0	2	5	4	5	5	12	8
Možnost napredovanja	0	2	1	5	2	4	6	8	3	8
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

Vir: Tabele 18-27 v prilogi 2.

Tabela 29: Vsota rangov in povprečna ocena rangov

	Vsota rangov	Povprečni rang oz. postavitev
Plača	108	2,6
Nagrade za uspešnost	159	3,9
Zanimivost dela	163	4
Odnos s sodelavci	227	5,5
Odnosi z nadrejenimi	244	6
Stalnost zaposlitve	253	6,2
Delovno okolje	266	6,5
Možnost napredovanja	274	6,9
Možnost izobraževanja	288	7
Priznanja in pohvale	320	7,8

Vir: Tabela 28 v prilogi 2.

Tabela 30: Mnenje zaposlenih o delu: Dimenzija kompleksno – enostavno

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	7,3	7,3	7,3
	2	3	7,3	7,3	14,6
	3	8	19,5	19,5	34,1
	4	13	31,7	31,7	65,9
	5	14	34,1	34,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 31: Mnenje zaposlenih o delu: Dimenzija ustvarjalno – rutinsko

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	9,8	9,8	9,8
	2	7	17,1	17,1	26,8
	3	13	31,7	31,7	58,5
	4	14	34,1	34,1	92,7
	5	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 32: Mnenje zaposlenih o delu: Dimenzija dobro – slabo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	7,3	7,3	7,3
	3	19	46,3	46,3	53,7
	4	17	41,5	41,5	95,1
	5	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 33: Mnenje zaposlenih o delu: Dimenzija zdravo – utrujajoče

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	7,3	7,3	7,3
	2	11	26,8	26,8	34,1
	3	19	46,3	46,3	80,5
	4	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 34: Mnenje zaposlenih o delu: Dimenzija vznemirljivo – dolgočasno

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	9,8	9,8	9,8
	2	4	9,8	9,8	19,5
	3	20	48,8	48,8	68,3
	4	12	29,3	29,3	97,6
	5	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 35: Mnenje o sodelavcih: Dimenzija odgovorni – neodgovorni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	12,2	12,2	12,2
	3	14	34,1	34,1	46,3
	4	13	31,7	31,7	78,0
	5	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 36: Mnenje o sodelavcih: Dimenzija delovni – leni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	12,2	12,2	12,2
	3	14	34,1	34,1	46,3
	4	15	36,6	36,6	82,9
	5	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 37: Mnenje o sodelavcih: Dimenzija prijateljski – nedostopni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	14,6	14,6	14,6
	3	9	22,0	22,0	36,6
	4	17	41,5	41,5	78,0
	5	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 38: Mnenje o sodelavcih: Dimenzija prijetni – neprijetni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,9	4,9	4,9
	3	13	31,7	31,7	36,6
	4	17	41,5	41,5	78,0
	5	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 39: Mnenje o sodelavcih: Dimenzija okretni – počasni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	24,4	24,4	24,4
	3	14	34,1	34,1	58,5
	4	12	29,3	29,3	87,8
	5	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 40: Možnosti napredovanja: Dimenzija so pošteni – so nepošteni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	9,8	9,8	9,8
	2	11	26,8	26,8	36,6
	3	22	53,7	53,7	90,2
	4	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 41: Možnosti napredovanja: Dimenzija redne – neredne

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	7,3	7,3	7,3
	2	15	36,6	36,6	43,9
	3	19	46,3	46,3	90,2
	4	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 42: Možnosti napredovanja: Dimenzija dobre možnosti – omejene možnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	22,0	22,0	22,0
	2	13	31,7	31,7	53,7
	3	15	36,6	36,6	90,2
	4	3	7,3	7,3	97,6
	5	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 43: Možnosti napredovanja: Dimenzija pogoste – redke

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	26,8	26,8	26,8
	2	21	51,2	51,2	78,0
	3	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 44: Možnosti napredovanja: Dimenzija odloča sposobnost – odloča samovolja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	9,8	9,8	9,8
	2	12	29,3	29,3	39,0
	3	19	46,3	46,3	85,4
	4	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 45: Mnenje o plači: Dimenzija dobra – slaba

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	7,3	7,3	7,3
	2	14	34,1	34,1	41,5
	3	19	46,3	46,3	87,8
	4	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 46: Mnenje o plači: Dimenzija zagotovljena – negotova

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	22,0	22,0	22,0
	4	15	36,6	36,6	58,5
	5	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 47: Mnenje o plači: Dimenzija dobim, kar si zaslužim – ne dobim, kar si zaslužim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	9,8	9,8	9,8
	2	17	41,5	41,5	51,2
	3	16	39,0	39,0	90,2
	4	3	7,3	7,3	97,6
	5	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 48: Mnenje o plači: Dimenzija zadošča za razkošje – zadošča za najnujnejše

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	24,4	24,4	24,4
	2	11	26,8	26,8	51,2
	3	20	48,8	48,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 49: Mnenje o plači: Dimenzija zadošča za normalne izdatke – komaj dovolj za preživetje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4,9	4,9	4,9
	2	7	17,1	17,1	22,0
	3	22	53,7	53,7	75,6
	4	10	24,4	24,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 50: Primerjava odgovorov na vprašanja po spolu

Mean	spol		
	moski	zenski	Total
zad_delo	3,63	3,36	3,41
o_korek	3,50	3,39	3,41
o_odnos	3,38	2,97	3,05
o_placa	3,00	2,67	2,73
o_pohv	3,00	2,42	2,54
d_kompl	4,00	3,73	3,78
d_ustva	3,25	3,09	3,12
d_dobro	3,50	3,42	3,44
d_zdravo	2,88	2,76	2,78
d_vznem	3,25	3,00	3,05
s_odgov	3,63	3,64	3,63
s_delov	3,87	3,52	3,59
s_prijat	3,63	3,73	3,71
s_prijet	3,75	3,82	3,80
s_okret	2,88	3,39	3,29
n_poste	3,00	2,55	2,63
n_redne	2,88	2,52	2,59
n_dobre	2,88	2,24	2,37
n_pogos	2,50	1,82	1,95
n_odloc	2,63	2,67	2,66
p_dobra	3,00	2,55	2,63
p_zagot	4,25	4,18	4,20
p_zaslu	2,88	2,42	2,51
p_razko	2,50	2,18	2,24
p_norm	3,38	2,88	2,98

Vir: Rezultati lastne ankete.

Tabela 51: Primerjava odgovorov na vprašanja po izobrazbi

Mean	izob r		Total
	srednja ali manj	višja ali vec	
zad_delo	3,36	3,50	3,41
o_korek	3,36	3,50	3,41
o_odnos	3,08	3,00	3,05
o_placa	2,68	2,81	2,73
o_pohv	2,48	2,63	2,54
d_kompl	3,44	4,31	3,78
d_ustva	2,80	3,63	3,12
d_dobro	3,28	3,69	3,44
d_zdravo	2,60	3,06	2,78
d_vznem	2,72	3,56	3,05
s_odgov	3,64	3,63	3,63
s_delov	3,52	3,69	3,59
s_prijat	3,80	3,56	3,71
s_prijet	3,76	3,88	3,80
s_okret	3,24	3,38	3,29
n_poste	2,56	2,75	2,63
n_redne	2,44	2,81	2,59
n_dobre	2,36	2,38	2,37
n_pogos	1,84	2,13	1,95
n_odloc	2,68	2,62	2,66
p_dobra	2,40	3,00	2,63
p_zagot	4,24	4,13	4,20
p_zaslu	2,52	2,50	2,51
p_razko	2,04	2,56	2,24
p_norm	2,68	3,44	2,98

Vir: Rezultati lastne ankete.

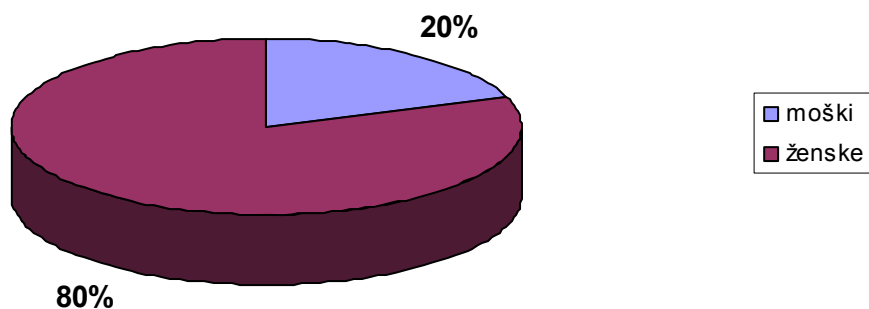
Tabela 52: Primerjava odgovorov na vprašanja po starosti

Mean	star r		
	do 35 let	nad 35 let	Total
d_kompl	3,71	3,85	3,78
d_ustva	3,24	3,00	3,12
d_dobro	3,52	3,35	3,44
d_zdravo	2,86	2,70	2,78
d_vznem	3,29	2,80	3,05
s_odgov	3,67	3,60	3,63
s_delov	3,67	3,50	3,59
s_prijat	3,81	3,60	3,71
s_prijet	4,05	3,55	3,80
s_okret	3,33	3,25	3,29
n_poste	2,76	2,50	2,63
n_redne	2,81	2,35	2,59
n_dobre	2,33	2,40	2,37
n_pogos	2,05	1,85	1,95
n_odloc	2,52	2,80	2,66
p_dobra	2,67	2,60	2,63
p_zagot	4,29	4,10	4,20
p_zaslu	2,33	2,70	2,51
p_razko	2,14	2,35	2,24
p_norm	3,10	2,85	2,98

Vir: Rezultati lastne ankete.

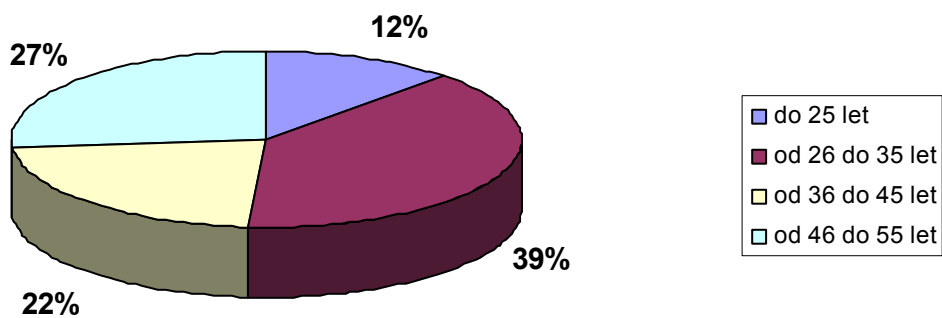
PRILOGA 3: Slike

Slika 1: Struktura zaposlenih po spolu



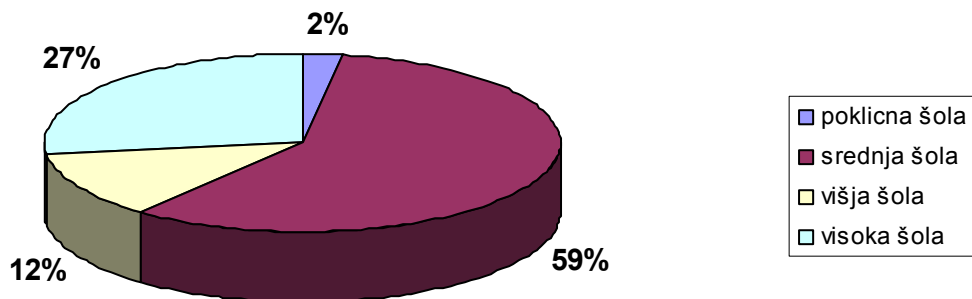
Vir: Rezultati ankete v Tabeli 2 priloge 2, str. 5.

Slika 2: Struktura zaposlenih po starosti



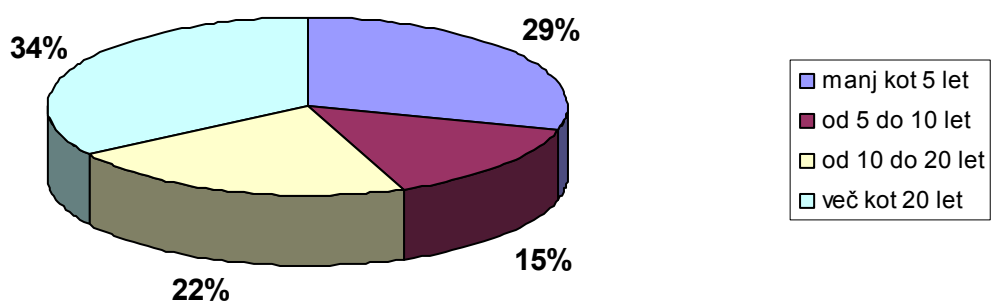
Vir: Rezultati ankete v Tabeli 3 priloge 2, str. 5.

Slika 3: Struktura zaposlenih po izobrazbi



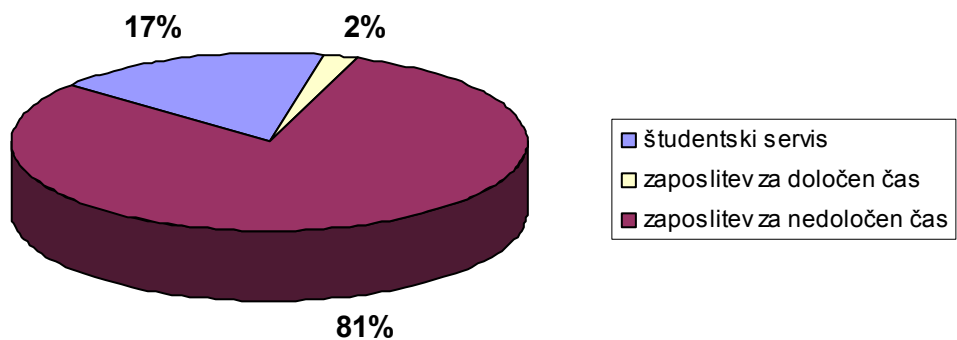
Vir: Rezultati ankete v Tabeli 4 priloge 2, str. 5.

Slika 4: Struktura zaposlenih po času zaposlitve



Vir: Rezultati ankete v Tabeli 5 priloge 2, str. 5.

Slika 5: Struktura zaposlenih glede na vrsto delovnega razmerja



Vir: Rezultati ankete v Tabeli 6 priloge 2, str. 5.