

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

DENAR KOT MOTIVATOR V ZASAVSKI REGIJI

JANJA LEBENIČNIK

IZJAVA

Študent/ka _____ Janja Lebeničnik _____ izjavljam, da sem

avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom

_____ Sandre Penger _____.

V Ljubljani, dne _____ 22.01.2008 _____

Podpis:

Kazalo

1	UVOD.....	1
2	MOTIVACIJA.....	2
2.1	POJEM POSLOVNE MOTIVACIJE.....	2
2.1.1	SPLOŠNA OPREDELITEV.....	2
2.1.2	TEMELJI MOTIVACIJE.....	3
2.2	MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	4
2.2.1	Teorija hierarhije potreb po Maslowu.....	5
2.2.2	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	5
2.2.3	Teorija EGR.....	6
2.2.4	Vroomova motivacijska teorija.....	7
2.2.5	Teorija spodbujanja.....	7
2.2.6	Adamsova teorija enakosti.....	7
2.2.7	Skinnerjeva teorija okrepitve.....	8
2.3	SISTEM NAGRAJEVANJA.....	8
2.3.1	Oblike nagrajevanja.....	10
2.3.2	Denarno nagrajevanje.....	12
2.3.3	Sodobni sistemi plač in nagrajevanja.....	14
3	ŠTUDIJA NA PODROČJU ZASAVSKE REGIJE.....	16
3.1	OPREDELITEV ZASAVSKE REGIJE.....	18
3.1.1	Splošna opredelitev.....	18
3.1.2	Gospodarsko stanje.....	18
3.2	ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	19
4	SKLEP.....	25
5	Literatura.....	26
6	Viri.....	27
7	Priloga.....	28

Kazalo slik in tabel :

Slika 1: Preprosti model motiviranja.....	3
Slika 2: Hierarhija potreb Abraham Maslowa.....	5
Slika 3: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	6
Slika 4: Preprosti model pričakovanja	7
Slika 5: Skinnerjeva teorija okrepitve	8
Slika 6: Interakcija med tremi dejavniki ali skupinami spremenljivk.....	9
Slika 8: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika	13
Slika 10: Višina plač v podjetjih anketiranih	20
Slika 11: Nagrada za nadpovprečni trud anketiranih	23
Slika 12: Želje anketiranih o nagrajevanju.....	23
Slika 13: Sprejetje službe izven Zasavja	24
Tabela 1: Regionalna plača za mesec december leta 2004	17
Tabela 2: Starostna struktura anketirancev	19
Tabela 3: Izobrazbena struktura anketirancev.....	20
Tabela 4: Odgovor na vprašanja kako bi ocenili višino plače glede na	21

Kazalo prilog:

Priloga 1: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	28
------------------------------------	----

1 UVOD

V času ko se zavedamo pomembnosti človeškega kapitala je treba vse večji poudarek podati na samo pravilno motiviranje zaposlenih. Kajti veliko lažje je zaposliti dobrega delavca, kot pa ga zadržati. Pomembnost denarja pri vsem tem pa je vprašanje, na katerega sem iskala odgovor. V strokovni nalogi sem se tako »dotaknila« motivacije, kot tudi denarnega in nedenarnega nagrajevanja, kot del te motivacije, na koncu pa vse združila v neko celoto, ki je predstavljena na vzorcu zasavskih delavcev.

Veliko je literature o tem kako motivirati svoje ljudi, a vse se prične pri motivacijskih teorijah, ki so po kratki predstavitvi splošnih pojmov v nalogi tudi predstavljene. Teorije so tiste s pomočjo katerih si lažje managerji razlagajo, kaj motivira njihove zaposlene. Vse te teorije so različni strokovnjaki »postavljali« na podlagi nekega splošnega vzorca delavcev, zavedati pa se je potrebno da ni nekega skupnega recepta. Kar mogoče motivira enega delavca, drugemu predstavlja čisto nemotivacijo.

Po motivacijskih teorijah, sem želela pobližje predstaviti sisteme nagrajevanja, oblike nagrad, ki naj bi jih delodajalci uporabljali in predstavila tudi sodobni vidik nagrajevanja. Sistemi nagrajevanja so vsaj toliko stari, kot so stare motivacijske teorije in potrebno je poudariti, da tako kot nekatera podjetja varčujejo pri nakupu sodobne opreme, spet druga varčujejo na osveževanju znanja svojih managerjev. Podrobneje sem se osredotočila tudi na samo denarno nagrajevanje.

Kot zadnje pa sem izvedla študijo na področju Zasavja, tipično energetska – rudarsko usmerjene pokrajine in poizkusila pridobiti informacije o sodobnih in nesodobnih vidikih denarnega in nedenarnega nagrajevanja okoliških delodajalcev in seveda predstaviti želje delavcev v tej regiji. Anketa je bila izvedena na vzorcu 80 anketiranih v različnih podjetjih. To da je bila izvedena pri velikih različnih delodajalcih mi je dalo neko povprečno oceno oz. odgovor na vprašanje: »Kdo je zasavski delodajalec in kakšen zasavski delavec?«

2 MOTIVACIJA

2.1 POJEM POSLOVNE MOTIVACIJE

Motivacija pomeni pridobitev. Nekaj dati. Biti navdušen. Navdihovati druge. Voditi sebe. Voditi druge. Vse se suče okrog motivacije, ali ne (Mark, 1998, str. 1)?

V poslovnem svetu motivirati pomeni dobro voditi zaposlene. Motivacijo obravnavajo kot pomembno aktivnost vodij (managementa). Managerji si prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 89). Drugače pa poznamo tudi druge vrste motivacije (motiviranje vrstnikov, učencev, športnikov in tudi samega sebe).

2.1.1 SPLOŠNA OPREDELITEV

Delavčeva aktivnost je vedno odvisna od nekih notranjih pobud ali pa zunanjih dražljajev. Ta gibala delavčeve aktivnosti imenujemo s skupnim imenom motivacija (Jurman, 1981, str. 51).

Ali pa povedano malo drugače. Motivacija je nekakšna »notranja sila«, ki nas žene in spodbuja k izvajanju določenih aktivnosti. Motivacija je rezultat, posledica vpliva celostnega okolja v organizaciji in zunaj nje (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 89). Iz tega lahko sklepamo, da sodobni managerji želijo, kar se da spodbujati zaposlene, k temu da bi njihovi cilji postali podobnim cilju organizacije. Ali kot v knjigi Managerski izzivi v 21. Stoletju navaja Drucker, management mora spodbujati rezultate in uspešnost organizacije.

S cilji »vgradimo« v poslovanje samodejni in samokontroli mehanizem, ki znatno olajša vodenje podjetja v »pravo« smer. Jasno pa je, da moramo ponuditi tudi metode: kako lahko dosežemo zastavljene cilje (Banič, 1999, 12 str.).

Stvari pa seveda niso prav nič preproste, kajti ljudje smo si zelo različni o tem kaj nas motivira. Zato so strokovnjaki na področju delovne motivacije prišli do zelo pomembnega zaključka. Niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki (Lipičnik, 1996, str 153). Zato je motivacija vse več kot poznavanje samih motivacijskih teorij, od managerja zahteva, da na podlagi svoje intuicije presodi kateri dejavniki bodo pozitivno vplivali na motivacijo zaposlenih.

V knjigi Management človeških virov najdemo opredelitve petih različnih avtorjev, ki podajajo oziroma opredeljujejo motivacijo takole:

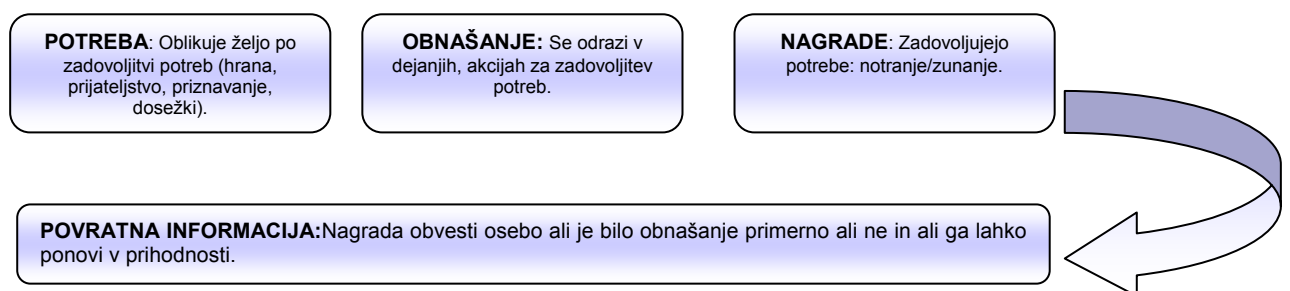
- Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins, 1992).
- Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in na koncu določene oblike vedenja (Landy, Backer, 1987).
- Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman, 1996).
- Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Množina, 1994).
- Motivacija je 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 (Luthans, 1995).

Vsaka razlaga je malo drugačna, a vse izhajajo iz enega skupnega korena, to je človek in njegov motiv. Motivi so lahko primarni, na primer lakota (izhodišče je potreba za hrano), ali sekundarni, na primer motiv za pripadnostjo (izhodišče je potreba po družbi) (Treven, 1998, str. 106). Skrivnost uspešnega managementa so zadovoljene potrebe sodelavcev, uspešno vplivanje nanje in pozitiven odnos do njih (Brajša, 1996, str. 77).

2.1.2 TEMELJI MOTIVACIJE

Preden spoznamo motivacijske teorije, ki so jih skozi čas razvijali različni strokovnjaki na tem področju, je potrebno omeniti preprost model motiviranja. Ta nam na zelo skop način razlaga potek od pojava potrebe do povratne informacije. Model predstavlja kakršno koli obliko motivacije, doma, v šoli ali na delavnem mestu. Ne glede na to kje se motivacija dogaja koncept modela človeške motivacije ostaja isti. In zato nam služi kot podlaga za nadaljnjo razlago motivacije v poslovnem svetu oziroma organizaciji.

Slika 1: Preprosti model motiviranja



Vir: Dimovski, 2003, str. 233.

Če postavimo na stran dejstvo, da je potrebno vsakega posameznika obravnavati malo drugače pri sami motivaciji, pa je lahko preprosti model motiviranja, osnovni element za razumevanje sorazmernosti med potrebo in motivacijo. Ali kot v knjigi Sodobni management razlaga Dimovski. Ljudje imajo osnovne potrebe, kot na primer potreba po hrani, dosežku in denarju,

ki povzročijo notranjo napetost. Ta motivira določeno vrsto obnašanja, do ravni, do katere je to obnašanje uspešno, potem je oseba nagrajena v smislu, da je potreba zadovoljena. Nagrada torej obvesti osebo o tem, ali je neko vedenje primerno ali ne in ali ga lahko v prihodnosti ponovno uporabi (Dimovski, 2003, str. 232).

Pomembno za motivacijo znotraj podjetja je, da najdemo načine kako pri zaposlenemu najti tisto, kar bo zanj pomenilo navdušenje in bo zaposlenemu dalo zagon. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije. Proučevanje motivacije managerjem pomaga razumeti, kaj ljudi spodbudi, da pričnejo z akcijo, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in zakaj pri nekem početju vztrajajo (Dimovski, 2003, str. 232).

Na motivacijo lahko gledamo kot na sredstvo za zagotovitev soglasja, sredstvo, ki ga managerji uporabljajo za doseganje svojih ciljev ali ciljev, ki so jih zastavili organizatorji (Adizes, 1996, str. 21).

2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Skozi čas se je pojavilo ogromno motivacijskih teorij, ki hočejo managerju oziroma vodji podati odgovore na vprašanja, kakšna motivacija vodi k zadovoljstvu delavcev na delavnih mestih. Teorije vsaka na svoj način in s svojega vidika razlagajo delovanje in odzivanje zaposlenih (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 90).

Managerji, ki poznajo zakonitosti različnih motivacijskih teorij, bodo bolje razumeli razmišljanje in ravnanje zaposlenih. Lažje bodo predvideli njihove reakcije, pri tem je treba biti zelo pozoren na občutke zaposlenih, saj so gonilo njihovega razmišljanja in delovanja. Gre za pravičnost, enakost in pričakovanja (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91).

Preden začnemo z predstavitvijo izbranih motivacijskih teorij, je treba podati osnovno delitev teorij motiviranja. V knjigi *Sodobni management* Dimovski predstavi delitev na dve obliki motivacijskih teorij:

- Vsebinske teorije poudarjajo potrebe, ki ljudi motivirajo. V vsakem trenutku imajo ljudje osnovne potrebe, kot so potreba po hrani, dosežkih ali denarni nagradi. Te potrebe nato vodijo v določeno obnašanje, ki jih zadovolji (Dimovski, 2003, str. 238).

Med vsebinske teorije spadajo prve tri predstavljene teorije: Teorija hierarhije potreb po Maslowu, Herzbergova dvofaktorska teorija in Teorija ERG.

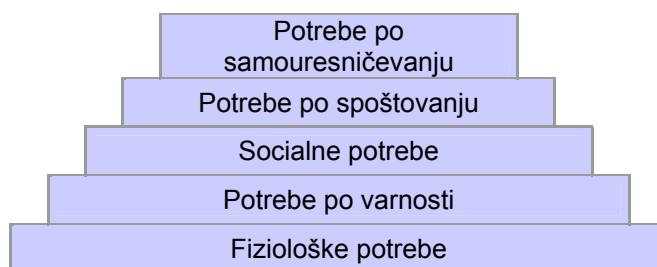
- Procesne teorije razlagajo, kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj, da bi zadovoljili potrebe in določili, katere izbire so najbolj uspešne (Dimovski, 2003, str. 236).

Med procesnimi teorijami sem predstavila: Vroomovo teorijo pričakovanj, Teorijo spodbujanja, Adamsovo teorijo enakosti in Skinnerjeva teorija okrepitve.

2.2.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Najbolj znana izmed različnih motivacijskih teorij je vsekakor teorija Abrahama Maslowa, ki je preučeval motive z vidika človeških potreb, njegove ravni in pomena časovne razsežnosti. V svoji teoriji je razvil dva koncepta: obstaja pet temeljnih skupin potreb in temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju (Treven, 2003, str. 113).

Slika 2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



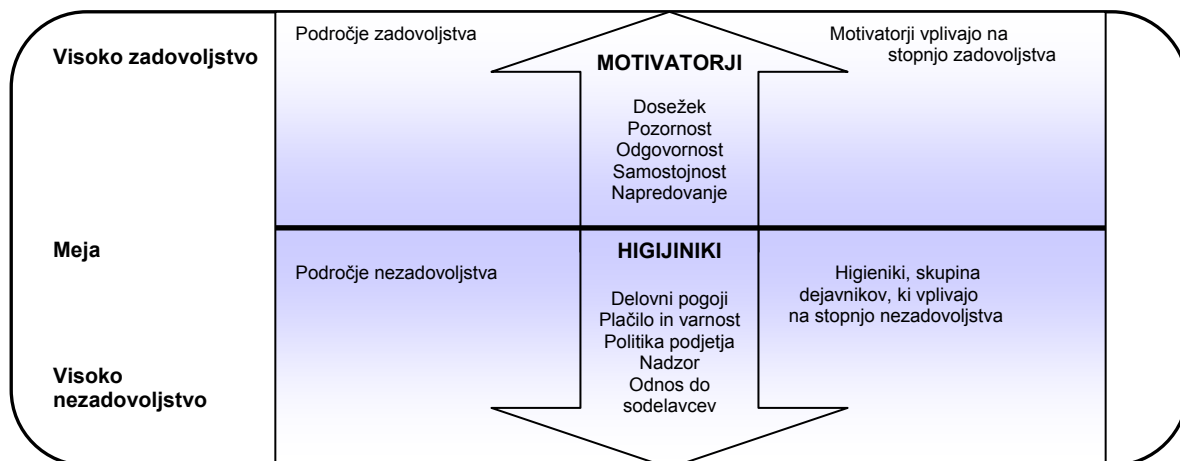
Vir: Treven, 1998, str. 114.

Maslowova teza o hierarhiji potreb, po kateri naj bi najprej zadovoljili potrebe na nižji in šele potem potrebe na višji ravni, je v zadnjih letih predmet številnih razprav (Traven, 1998, str. 115). Teorijo je mogoče prirediti v vsebinski model delovne motivacije.

2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je razvil priljubljeno teorijo motivacije, ki se imenuje dvofaktorska teorija. Opravil je intervjuje s stotinami delavcev o tem, kdaj so bili za delo visoko motivirani in kdaj so bili demotivirani in nezadovoljni. Njegove ugotovitve kažejo, da so značilnosti dela, povezane z nezadovoljstvom, precej drugače od tistih v povezavi z zadovoljstvom, kar je izpostavilo ugotovitev, da na delovno motivacijo vplivata dve vrsti dejavnikov (Dimovski, 2003, str. 235). Poznamo torej higienike, ki vplivajo samo na področje nezadovoljstva in pa motivatorje, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu.

Slika 3: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija



Vir: Dimovski, 2003, str. 235.

Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati v glavnem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo. Konkretno stanje v organizaciji pa odloča, katero vrsto dejavnikov bo manager najuspešneje uporabil (Lipičnik, 1996, str. 167).

2.2.3 Teorija EGR

Clayton Adelfer je dopolnil Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami (Treven, 1998, str. 118). Prav tako kot pri Maslowu in Herzbergu, mu je bila bistvena razvrstitev potreb ljudi v skupine in bistvo razlike med potrebami nižjih in višjih ravni. Skupine je razdelil na:

- potrebe po obstoju,
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in
- potrebe po razvoju.

Teorija ERG ne predvideva pri zadovoljevanju potreb tako stroge hierarhije kot Maslowova. Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi. Mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavljajo hkrati (Treven, 1998, str. 119). Teorija se mi zdi zelo primerna saj upošteva individualne razlike med ljudmi, potrebno je poudariti, da na potrebe ljudi vpliva tudi kulturno okolje, izobrazba, družina, ... in ta teorija je tista, ki dopušča razliko med ljudmi.

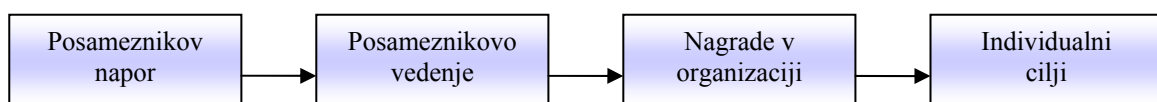
2.2.4 Vroomova motivacijska teorija

Teorijo pričakovanj je Vroom zasnoval na predpostavki, da je velikost težnje posameznika za določen način vedenja odvisna od pričakovanja (da bo njegovemu vedenju sledila posledica) in od privlačnosti posledice za vsakega posameznika (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91). Ta teorija nam motivacijo pojasnjuje kot zbirno vedenje, dosežki delavca pri delu naj bi bili rezultat tistega vedenja, za katerega misli, da je zanj najboljše v tistem trenutku.

Ključni pojem v Vroomovi teoriji je pričakovanje, ki ga razume kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja (Lipičnik, 1996, str. 165). To preprosto pomeni, da delavec ob povečanem trudu, ki ga je vložil v delo pričakuje tudi večji zaslužek.

Teorijo pričakovanja lahko razlagamo z preprostim modelom pričakovanja predstavljenim v nadaljevanju. Iz njega je razvidno, da je posameznik za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje (Treven, 1998, str. 124).

Slika 4: Preprosti model pričakovanja



Vir: Treven, 1998, str. 124.

2.2.5 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje. Če ta opravlja svoje delo uspešno, se ga lahko nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače. Vendar omenjena teorija zanemara občutke človeka, njegova pričakovanja in druge, notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje (Treven, 1998, str. 122).

Negativni učinek zunanjih nagrad na motivacijo se pojavlja predvsem pri delavcih, ki opravljajo zanimivo delo. Njim je to delo že samo po sebi nagrada (srečamo se z tako imenovano notranjo motivacijo) in vpliv zunanje motivacije bo le znižal notranjo motivacijo, ki jo ima ta človek. Nasprotno je pri ljudeh, ki se jim njihovo delo ne zdi zanimivo. Zunanje nagrade, recimo plača, so pri »nezanimivih« poklicih nujne, saj jih brez ustrezne nagrade ne bi želel nihče opravljati.

2.2.6 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti se osredinja na posameznikovo dojetje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. Ljudje po tej teoriji iščejo družbeno enakost v nagradah za

svoje dosežke. Če ljudje dojemajo svoje nadomestilo kot enako tistemu, kar drugi dobijo za podobno velike prispevke, menijo, da se z njimi ravna pošteno (Dimovski, 2003, str. 236).

Da bi lahko pojasnili in razumeli motivacijo, s katero se ukvarja teorija enakosti, moramo posebej omeniti temeljne dejavnike:

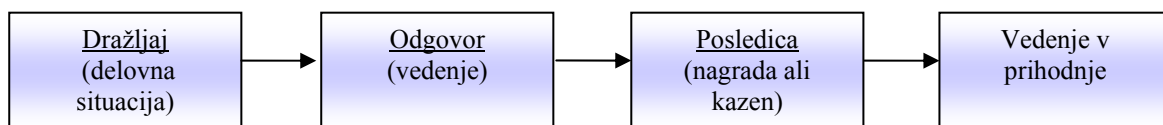
- Vložki se nanašajo na vse, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela, na primer starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, socialni status, prispevek k ciljem skupine ali organizacije.
- Prejemki so dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela. Ti so lahko pozitivni, recimo plača, priznanje, statusni simboli in dodatne ugodnosti, ali negativni, na primer neustrezne delovne razmere, monotonost in pritiski vodstva.
- Osebe za primerjav si zaposleni izbere v svoji organizaciji ali drugje v okolju. Pri tem je mogoče, da se ta primerja s posameznimi osebami ali s skupinami (Treven, 1998, str. 125).

Menim, da teorija enakosti zelo dobro predstavlja stališče delavca oziroma motiviranost delavca, saj se zelo veliko ljudi rado primerja z drugimi. Veliko prehodov iz ene firme v drugo se odvija na podlagi vprašanja enakosti.

2.2.7 Skinnerjeva teorija okrepitve

Izhaja iz Vroomove teorije oziroma iz njegovega preprostega modela pričakovanja.

Slika 5: Skinnerjeva teorija okrepitve



Vir: Dimovski, 2003, str. 239.

Poznamo več načinov okrepitve. Pozitivna okrepitev je tehnika, s katero poskušamo doseči ponavljanje zaželenega vedenja. Kaznovanje je način, ko poskušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrniti od nezaželenega vedenja (Dimovski, 2003, str. 239). Dodajmo samo še to, da ima sprememba vedenja večji vpliv na učinkovitost v proizvodnih podjetjih kot v storitvenih.

2.3 SISTEM NAGRAJEVANJA

Na začetku predstavitve različnih sistemov nagrajevanja je treba poudariti, da se v strokovni nalogi sprašujemo o pomembnosti denarja (plač) za Zasavske delavce. Lahko bi rekli, da so plače in nagrajevanje zaposlenih tema, ob kateri le malokdo ostane ravnodušen.

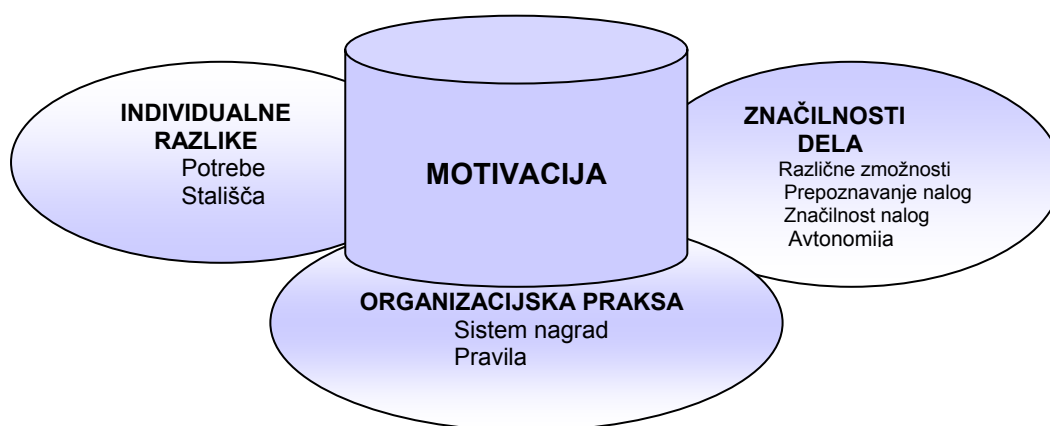
Mnogi sistemski načini upravljanja z delovno uspešnostjo, spodbujanja in motiviranja zaposlenih, izvirajo pogosto še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo (ali vsaj kapital!) in še zdaleč ne ustrezajo sedanjim časom in potrebam tako organizacij kot zaposlenih, ko počasi že prevladuje znanje!

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so seveda upravičeno, nenehno predmet posebnega interesa, saj gre za strateško občutljivo tematiko v politiki organizacij. Razlog za ta interes je razumljiv: uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti odhod tistih kadrov, ki organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ.

Za doseganje želenih učinkov sistemov nagrajevanja mora organizacija povezati nagrajevanje in motiviranje s sistemi vzpodbujanja inoviranja, pridobivanja in širjenja znanj, ocenjevanja in z drugimi tovrstnimi sistemi. Najbolj pomembno pa je, da je nagrajevanje tesno povezano z evalviranjem ustvarjanja nove vrednosti v organizaciji iz naslova človeškega kapitala in generatorjev le-tega (Mihalič, 2006, str. 216). Naloga managerja v tem primeru je, kar se da dobro presoditi kakšne delavce ima v podjetju, da mu bo uspelo s pravilno motivacijo doseči maksimalno pripravljenost delavcev za delo.

Pri določitvi sistema nagrajevanja je bistvo motivacijskih procesov, da se osredotočimo na tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso, kot prikazuje slika.

Slika 6: Interakcija med tremi dejavniki ali skupinami spremenljivk



Vir: Lipičnik, 1996, str. 160.

Da bi manager lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega se je treba zavedati, da manager ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost, npr.: skrb za bolnega

otroka ali finančna pomoč svojim staršem, itd (Lipičnik, 1996, str. 160). Managerji morajo misliti na skupek vseh treh dejavnikov, kajti določena pravila in nagrade lahko ljudi motivirajo ali pa predstavljajo čisto demotivacijo.

Pri določanju pomembnosti oziroma interakciji dejavnikov, ki kot skupek vplivajo na zaposlene se je treba zavedati da glavno interakcijo oblikujejo človekove kvalitete, te ga pripeljejo na določeno delovno mesto. Druga je aktivnost zaposlenega oziroma pomembno je kako deluje v delavni situaciji in šele zatem je organizacijski sistem tisti, ki pogojuje delavčeve učinke na delavnem mestu.

Sodobni sistemi nagrajevanja v okviru managementa človeškega kapitala so usmerjeni na ciljno nagrajevanje in širjenje znanj. Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji mora imeti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednot (Mihalič, 2006, str. 216).

Zanimiv pristop pri opredelitvi sestavin plač in nagrajevanja v širšem smislu je opredelil tudi Množina, ki pravi, da se v ta sistem vključuje vse, kar delodajalec ponuja zaposlenemu. V tem smislu so osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost manj otipljiva, a vendar so tudi posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so strošek oziroma, spodobneje rečeno, naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. Po drugi strani pa pomembno prispevajo še h kakovosti življenja delavcev (Možina, 2002, str. 295).

2.3.1 Oblike nagrajevanja

Podjetniško naravnana politika motiviranja mora zagotavljati verificiran, transparenten in kar se da objektivni način vrednotenja in merjenja rezultatov, ki izhajajo iz osebne odgovornosti vodilnih in strokovnih delavcev (Černetič, 1997, str. 83). Z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih lahko podjetje pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine (Možina, 2002, str. 297):

- lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju,
- vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej če so plače povezane z doseganjem uspešnosti,
- s pomočjo plačilnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela.

Se pravi kombinacija pravih oblik nagrajevanja nam omogoča, da izkoristimo svoj človeški kapital v najboljši obliki, ki je možna. Nekateri raziskave v ZDA kažejo, da lahko vodilni zagotavljajo večje dosežke in višje zadovoljstvo z delom, če so bolj usmerjeni k ljudem (Možina, 1990, str. 41).

Poznamo različne oblike nagrajevanja, a osnovna delitev bi bila na denarno in nedenoarno nagrajevanje. V preteklosti je veljalo mišljenje, da je denarna nagrada najbolj učinkovita.

Danes imajo vedno večjo vlogo in tudi veliko večji učinek predvsem nedenarne oziroma intrinzične nagrade (Mihalič, 2006, str. 216). Najpogosteje uporabljene nedenarne nagrade so:

- napotitve na izobraževanja, usposabljanja
- napredovanje
- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela
- dodatni prosti dnevi
- soudeležba pri lastništvu
- zagotovitev boljših delavnih pogojev, itd.

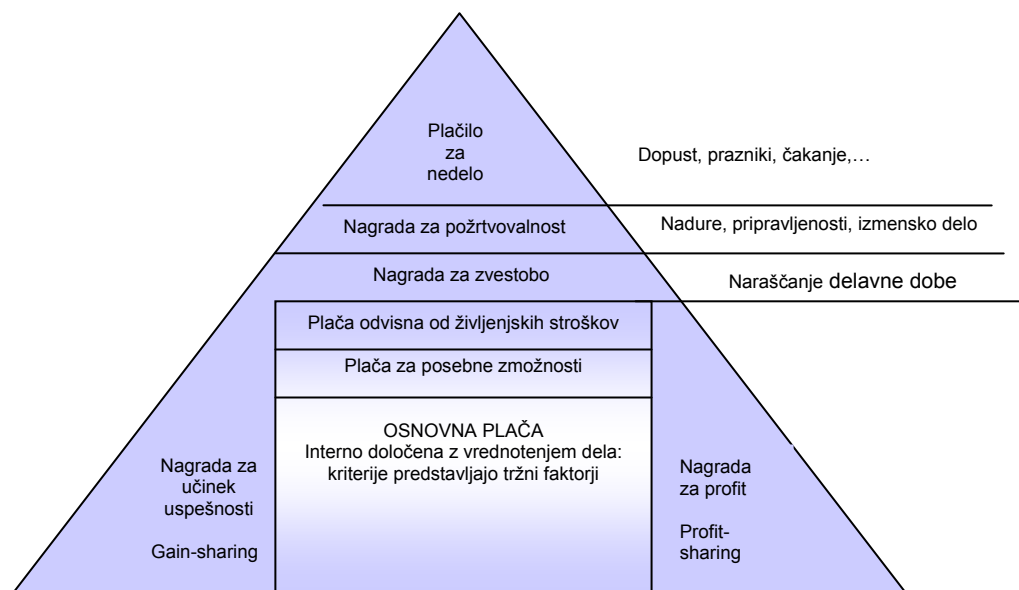
Pri nedenarnih nagradah zaposlenim je treba posebej izpostaviti različne bonitete. Vrste bonitet, ki jih najpogosteje uporabljamo pri nagrajevanju vodilnih in vodstvenih ter drugih ključnih zaposlenih imajo praviloma tudi zelo visoke učinke na motiviranost posameznika, so predvsem naslednje (Mihalič, 2006, str. 217):

- službeni avto
- službeni mobilni telefon
- službeni prenosni računalnik
- specialistični managerski zdravniški pregled, itd.

Zdaj ko smo pregledali nedenarno plat nagrajevanja je treba poudariti, da je potrebno denarno nagrajevanje prilagoditi tako, da bodo delavci stimulirani. V okviru denarnih nagrad nas zanimajo predvsem različne denarne stimulacije, ki v praksi največkrat izvirajo iz interno definiranih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Različni avtorji zagovarjajo različno razmerje oziroma oblikovanje plač, ki naj bi imelo največji učinek stimuliranja. Tako Mihaličeva v knjigi Management človeškega kapitala pravi, da je priporočljivo, da denarno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan zgolj na uspešnost posameznika. Razmerja med fiksnim in variabilnim delom plače, ki so zelo ugodna, so predvsem 70:30. V tujih podjetjih, ki so visoko inovativna, pa je to razmerje največkrat ravno obrnjeno, in sicer je pogosto kar od 50% do 70% plače vezano zgolj na uspešnost in učinkovitost.

Lipičnik, pa nam v knjigi Človeški viri in ravnanje z njimi poda sliko iz katere je razvidno kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejenem sistemu.

Slika 7: Delež osnovne plače v urejenem sistemu plač



Vir: Lipičnik, 1996, str. 178.

Drugi deleži plače so določeni za druge, za organizacijo pomembne dejavnosti, kot so: plača za posebne zmožnosti, od življenjskih stroškov odvisna plača, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinek, nagrada za profit, itd. Vsak del plače v njeni strukturi ima za organizacijo določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje (Lipičnik, 1996, str. 179).

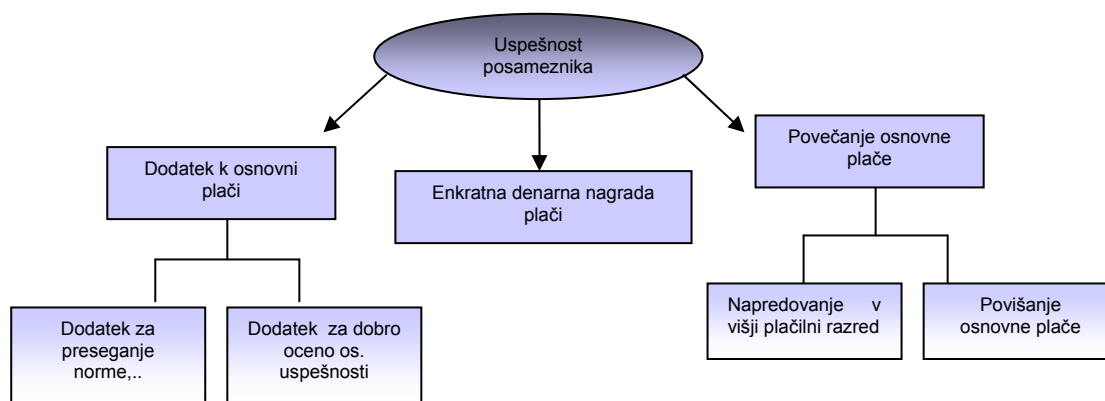
2.3.2 Denarno nagrajevanje

O motivacijskem vidiku plač je veliko razprav. Medtem ko eni avtorji trdijo, da je višina plač najpomembnejši vidik pri opravljanju enega dela spet drugi, kot je tudi Herzberg, trdijo da je priznanje za delo tisto, ki je najbolj pomembno. Takšno razmišljanje je seveda smiselno za tiste zaposlene, katerim plača omogoča ustrezen življenjski standard (Možina, 2002, str. 298).

Pri motiviranju na podlagi plače pa je pomembno, da so managerji zelo previdni, da delavce motivirajo z plačo in ne za plačo. Potrebno je namreč delavce navaditi, da bodo višjo plačo dobili takrat, ko bosta zadovoljna oba, delavec in delodajalec. Zato navadno uporabljamo povezovanje plač z uspešnostjo posameznika, uspešnostjo skupin ali podjetja, razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov, nagrade za dosežke,...

Za našo nadaljnjo raziskavo nas najbolj zanima povezovanje plač z uspešnostjo posameznika. V slovenskih podjetjih ima takšna uspešnost pomembno vlogo, delno tudi zaradi ideologije prejšnjega sistema, v katerem je bilo nagrajevanje po »rezultatih dela« eno izmed temeljnih načel delitve osebnih dohodkov (Možina, 2002, str. 309).

Slika 8: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Vir: Možina, 2002, str. 309.

Za delavna mesta v proizvodnji je značilno postavljanje norm, tu predpišemo zahtevano količino dela v določeni časovni enoti. Za druga mesta pride v poštev ocenjevanje na podlagi planov, kakovosti.... Slika nam da boljšo predstavo o tem, kako se podjetja odločajo pri nagrajevanju uspešnosti posameznika, ki je po mojem mnenju eden od najboljših sistemov nagrajevanja, kadar je seveda tudi podjetje kot celota uspešno.

Po drugi strani pa je nagrajevanje v povezavi z uspešnostjo skupin ali podjetja ena pomembnejših sodobnih smernic za razvoj plačilnih sistemov. Pri tem so na voljo različni programi povezovanja plač z uspešnostjo manjših ali večjih skupin oziroma celotnega podjetja (Možina, 2002, str. 309). Prednost tega nagrajevanja je ta, da se na ta način delavca motivira, kajti s tem nekako povežemo njihove cilje z cilji organizacije (ker firma posluje uspešno bo delavec dobil večjo plačo). Slabost v nagrajevanju na podlagi uspešnosti podjetja je pa v tem, da nagradimo tudi tiste, ki k dosegu tega cilja niso nič pripomogli.

Sistem plač in nagrajevanj na zmožnosti zaposlenih vpliva na tri načine. Višina in sestava plače in nagrad vplivata na oceno privlačnosti delodajalca in torej na njegovo konkurenčnost na trgu dela. Hkrati je sistem plač in nagrajevanja učinkovito kadrovsko sito, saj sporoča, kakšne zmožnosti so v podjetju pomembne. Tisti, ki se niso pripravljeno nenehno učiti, verjetno ne bodo sprejeli zaposlitve v podjetju, v katerem je povišanje plač odvisno od novo pridobljenega znanja (Možina, 2002, str. 298). Kot zadnje pa spodbuja zaposlene, da pridobivajo novo znanje in razvijajo svoje sposobnosti, kajti velikokrat je povezava med obsegom pridobljenega znanja in povišanjem plače.

Pri denarnem nagrajevanju v podjetju je nujna zagotovitev konkurenčnosti plač. Kajti ne glede na to, ali bomo denarno nagrajevali naše zaposlene, ali ne je bistvo, da imamo ugodnosti v primerjavi s tekmeci. Za začetek jih je potrebno opredeliti, to so podjetja, ki proizvajajo isti proizvod ali zagotavljajo iste storitve in pa tisti, ki zaposlujejo isto delavno silo kot mi. Ko opredelimo konkurenco je potrebno premisliti, ali bomo plačevali več, isto ali manj. Velikokrat se odločimo za to, da nekatere poklice plačujemo več in druge manj kot konkurenca.

Seveda se v slovenskem okolju zastavlja vprašanje, kako priti do podatkov o konkurenčnih plačah. V tujini so dokaj zanesljiv vir podatkov ankete o plačah, ki jih običajno izvajajo svetovalne hiše (Možina, 2002, str. 302). Pri nas v Sloveniji pa so ankete o plačah manj poznane in je edina oblika pridobivanja podatkov neformalna izmenjava med podjetji, ki pa seveda ni zanesljiva.

Kot slednji in pa najbolj pomembni je odgovor na vprašanje: »Kako ovrednotiti prispevek zaposlenih k uspešnosti podjetja?«

Morda je odločitev o tem, zakaj, kako in kdaj posameznik poleg osnovne plače dobi še plačilo za uspešnost, celo najpomembnejša strateška odločitev. Povišanje plač ima namreč zelo močno sporočilo vrednosti, saj usmerja pozornost in prizadevanja zaposlenih k posameznim merilom, ki so osnova za določanje povišanja plač (Možina, 2002, str. 302). Potrebno je določiti pravšnjo mejo med tem, da posameznik lahko pride do nagrade a po drugi strani, da do nagrade ne pride prehitro.

2.3.3 Sodobni sistemi plač in nagrajevanja

Odgovor, da je z vrhunskim materialnim stimuliranjem in nagrajevanjem mogoče doseči prav vse, je, sodeč po večini opravljenih raziskav, naivno poenostavljanje. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničenja njihovih idej, tretji zasledujejo strokovni razvoj. Nekateri si želijo delo za več delodajalcev, pohvalo in priznanje, biti slišani in primerno obravnavani. Zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo mobilizacijo "človeškega dejavnika", gotovo preživeli, "čredni" sistemi nagrajevanja in motiviranja zaposlenih neprilagojeni tako potrebam današnjih organizacij kot navsezadnje tudi željam in pričakovanjem zaposlenih. Tega se žal premalo zaveda tudi država, ki vztraja pri togih modelih nagrajevanja v državnem sektorju, ki zelo nestimulativno delujejo na tiste, ki so pripravljeni delati več in bolje, vendar so za to plačani enako ali le simbolično bolje, kot tisti, ki niso posebej zavzeti za uresničevanje organizacijskih ciljev.

V zadnjem desetletju je nastalo v sistemih plač in nagrajevanja precej sprememb, ki so bile predvsem posledica čedalje večje konkurence na trgu, globalizacije poslovanja in uvajanja informacijske tehnologije. Zato so podjetja morala iskati rešitve v usmerjenosti k strankam, nenehnem spreminjanju in prilagajanju, povečevanju znanja in inovativnosti. Vse to je mogoče le, če je sistem plač in nagrajevanja strateško naravnano, o čemer smo že govorili. Poleg povezovanja plač s poslovno in kadrovske strategije lahko iz obsežne literature razberemo naslednje spremembe in novosti pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja (Možina, 2002, str. 318):

- **Večji poudarek na povezovanju plač s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja v primerjavi z uspešnostjo posameznika.**

Med programi povezovanja plač je prišlo do prehoda iz tistih, ki so temeljili na posamezniku na tiste, ki temeljijo na uspešnosti skupin oziroma enot in celotnega podjetja. Programe delitve prihrankov in dobička so »dohiteli« programi, pri katerih se merila prilagajajo strategiji in letnim ciljem podjetja.

- **Naraščanje pomena dolgoročnih spodbud.**

Dolgoročne spodbude so bile dolgo namenjene le managerjem. Danes tudi za druge zaposlene izplačila niso le gotovinska. Temveč vključujejo nagrajevanje v delnicah in delniških opcijah. Ti sistemi nagrajevanja spreminjajo obstoječo strukturo lastništva v podjetjih. Sistemi so s strani davčne politike države spodbujeni.

- **Večji delež plačila po uspešnosti namenijo tistim, ki najbolj vplivajo na poslovanje.**

Tu je pogoj razvrstitev delavnega mesta v plačilne razrede. Tisti plačilni razredi, ki so višje na hierarhični lestvici, imajo zaradi večjega vpliva na poslovanje tudi pravico do višjega plačila po uspešnosti.

- **Povečanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene (risk-sharing)**

V velikih primerih delodajalci in zaposleni sklenejo sporazum in osnovne plače znižajo pod trenutno veljavno raven. Višja končna plača se pojavi le ob uspešnosti. V tem smislu v podjetjih poudarjajo možnosti za povečanje celotnih izplačil, ugodnosti in nagrad, manj pa višino osnovne plače.

- **Prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in spretnosti.**

Merila pri določanju osnovne plače temeljijo na vrednosti posameznika in njegovih zmožnostih. Bolj zahtevno delo, ki ga je sposoben narediti delavec bo imelo večjo vrednost za podjetje. Pri merilih pogosto upoštevajo vpliv na poslovni rezultat, timsko delo, odgovornost za delo s strankami in tržne prvine.

- **Tradicionalne strukture zamenjujejo karierni pasovi.**

Namenjeno je odpravljanju ozkega opredeljevanja delavnih mest. To zmanjšuje plačilne razrede, poenostavlja prehod iz enega na drugo delovno mesto, hkrati pa lahko plače prilagajamo razmeram na trgu dela.

- **Raznovrstnosti pri oblikovanju sistema plač in nagrad za sorodne skupine delovnih mest.**

V zadnjem času se uveljavljajo različni načini določanja osnovnih plač v sorodnih skupinah delovnih mest. Se pravi da so administrativna, proizvodna, strokovna,... delovna mesta urejena po sistemu oblikovanja plač in nagrajevanja opredeljena različno. Tako podjetje poveča usklajenost sistema s poslovno in kadrovske strategijo ter z okoljem (konkurenco in trgom

dela). Potrebno pa je določiti smiselnost raznolikosti, da sistem ne postane preveč zapleten in nepregleden.

- **Težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja.**

Sistem mora biti oblikovan tako, da zaposleni jasno vidijo vpliv različnih načinov svojega vedenja na končno izplačilo in nagrado, saj sistem le tako lahko spodbuja želeno vedenje zaposlenih za doseganje ciljev.

- **Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih.**

Sistemi kot so jih poznali v preteklosti so temeljili na izločevanju delavcev do nagrad. Sedaj pa sistemi temeljijo na tem, da je vključenih kar se da veliko ljudi in se ve da bodo ti ljudje oziroma delavci s svojimi idejami oblikovali plačilni sistem. Zavedati pa se je potrebno pomembnosti obveščevanja delavcev o sistemu, saj je uspešen šele takrat, ko zaposleni razumejo in zaupajo sistemu. Takrat lahko deluje motivacijsko in usmerja delavčevo vedenje.

Danes je znanje gonilna sila razvoja in uspešnosti podjetja in kako spodbujati in nagrajevati kadre znanja je velikokrat osrednja tema v podjetjih. Pojavljajo se tudi različni seminarji, ki poučujejo o raznih sodobnih metodah vodenja. Pred kratkim je bil organiziran tudi seminar z naslovom Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Strokovnjak poslovnega komuniciranja Brane Gruban je opozarjal na zastarele in slabo razdelane sisteme nagrajevanja, ki se na žalost še pre pogosto pojavljajo v slovenskih podjetjih.

Zavedati se je potrebno, da ni nekega splošnega recepta, ki bi povedal kakšno politiko nagrajevanja je potrebno v točno tem podjetju uporabiti. Vsako podjetje je specifična organizacija in od managementa je odvisno to, kakšno klimo oziroma vzdušje bo zagotovil.

Management je tisti, ki mora poskrbeti da je zaposlenim omogočeno postati uspešen in motiviran. Poudaril pa je tudi da so denarne spodbude močni, a po drugi strani kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov.

3 ŠTUDIJA NA PODROČJU ZASAVSKE REGIJE

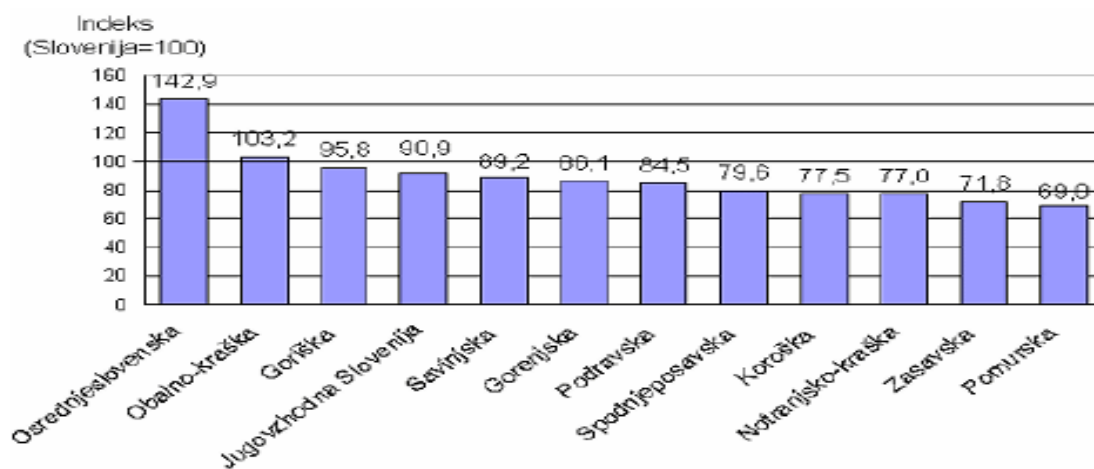
Študija na področju zasavske regije je potekala v različnih zasavskih podjetjih, s pomočjo ankete s katero sem hotela kar se da predstaviti odnos zasavskih delavcev do denarnega in nedenarnega nagrajevanja. Po drugi strani pa preveriti ali se podjetja v Zasavju sploh odločajo za takšne ali drugačne, sodobne ali pa zastarele oblike motiviranja zaposlenih.

Predno sem se osredotočila na nagrajevanje zaposlenih v Zasavju sem pregledala razmerje med BDP na prebivalca po statističnih regijah 2004 in ga primerjala z višino plače meseca decembra istega leta.

Po podatkih SURS-a, ki so morda že malo zastareli a nova objava le teh bo izvedena po 31.12.2007, kaže na to da je Zasavska regija po proizvedenem bruto domačem proizvodu na

prebivalca uvrščena na predzadnje mesto kot kaže tabela. Se pravi da Zasavje k ustvarjenemu bruto domačemu proizvodu prinese le 2,8 več kot pomurska regija oziroma le 71,8% tistega, kar predstavlja povprečje RS.

Slika 9: Regionalni bruto domači proizvod na prebivalca, Slovenija, 2004



Vir: SURS, 2005, Regionalni bruto domači proizvod.

Po višini plače na delavca pa se Zasavje v tem istem letu meseca decembra uvršča na četrto mesto medtem, ko delavci pomurske regije še vedno ostajajo na zadnjem mestu. V letu 2007, natančneje meseca marca pa se zasavska regija po povprečni plači uvršča na šesto mesto.

Tabela 1: Regionalna plača za mesec december leta 2004

	Bruto plača	Neto plača
<i>Plača za mesec [EUR]*</i>		
SLOVENIJA	1.202,22	764,43
Osrednjeslovenska	1.369,36	847,49
Goriška	1.254,89	801,48
Obalno-Kraška	1.248,16	791,55
Zasavska	1.161,01	749,13
Gorenjska	1.131,19	729,93
Jugovzhodna Slovenija	1.124,47	727,71
Podravska	1.105,60	713,56
Spodnjeposavska	1.100,53	716,41
Notranjsko-Kraška	1.098,87	714,00
Savinjska	1.071,59	696,14
Koroška	1.018,95	666,83
Pomurska	997,28	657,09

Vir: SURS, 2005, Regionalne plače december 2004

Če zelo grobo ocenimo dogajanje v Zasavju nam kaže na to, da so delavci za svoje opravljeno delo plačani predobro. To je stroga obtožba, s katero se po mojem mnenju ne bi strinjalo veliko zaposlenih v zasavski regiji, a če se osredotočimo le na številke nam povedo ravno to.

3.1 OPREDELITEV ZASAVSKE REGIJE

Zasavska regija je tradicionalno industrijsko in rudarsko-energetsko območje Slovenije. Nobena od zasavskih občin se ne uvršča med močno nadpovprečno gospodarsko razvite občine. Dolgotrajno rudarjenje in ostala industrija je povzročila hude okoljske degradacije tako na površini kot v ozračju.

V letu 2001 se v regiji začel potekati proces prestrukturiranja podjetij, predvsem strojne in tekstilne industrije z namenom ustvarjanja novih delovnih mest. V letošnjem letu pa se je bil predstavljen nov regionalni razvojni program, ki naj bi nadaljeval oziroma dodatno spodbujal prestrukturiranje. Zasavska regija je peta razvojno najbolj ogrožena statistična regija med dvanajstimi.

3.1.1 Splošna opredelitev

Zasavska regija sodi med najmanjše statistične regije v Sloveniji in obsega 1,3% površine slovenskega ozemlja oziroma 264 km². V regiji živi skoraj 46 tisoč prebivalcev, kar je 2,3% prebivalstva Slovenije in kaže na to, da sodi regija med najpogostejše naseljena področja v Sloveniji. Zasavska statistična regija ima tri občine, in sicer Hrastnik, Trbovlje in Zagorje ob Savi (Letno poročilo NLB Banke Zasavje, 2006, str. 17).

Za Zasavje je značilna tako imenovana stara gospodarska struktura z majhnim številom industrijskih podjetij in močno zastopanim rudarstvom in energetiko. Postopno opuščanje rudarstva ter hkrati usihanje spremljajočih gospodarskih dejavnosti v zadnjih letih sta prizadela prav Zasavje.

3.1.2 Gospodarsko stanje

Zasavska regija ima omejene razvojne potencialne. Njena edina priložnost je, da z vlaganjem v infrastrukturo in s spodbujanjem podjetništva pospeši prehod iz industrijske regije v gospodarskem zatonu v regijo s postindustrijsko gospodarsko strukturo. Prizadevanja za omenjeno strukturno preobrazbo regije, kjer delujejo podjetja z izdelki in storitvami z višjo dodano vrednostjo, počasi že kažejo prve rezultate (Letno poročilo NLB Banke Zasavje, 2006, str. 17).

Zaznati gre vlaganja v regionalno infrastrukturo, spodbuja se tudi podjetništvo in se ustanavlja obrtno-industrijske cone, svoj položaj pa so okrepila tudi podjetja, ki so močno izvozno usmerjena. Zasavje je pritegnilo kar nekaj tujih naložb, med njimi je največja cementarna Lafarge Cement.

V začetku leta 2006 je bilo iz podatkov Poslovnega registra Slovenije v Zasavju registriranih 588 gospodarskih družb, 1.112 samostojnih podjetnikov in 592 zavodov, organov in organizacij, skupaj torej 2.292 poslovnih subjektov oziroma 2,5% poslovnih subjektov v

celotni Sloveniji. Zaradi manjšega števila poslovnih subjektov lahko gospodarstvo k celotnim rezultatom poslovanja slovenskega gospodarstva prispeva le manjše deleže.

Na pozitivne rezultate regije klub vedno slabšim pogojem poslovanja še vedno odločilno vplivajo družbe s področja predelovalne industrije. Velik vpliv imajo tudi družbe s področja trgovine, povečuje pa se tudi vpliv družb s področja poslovanja z nepremičninami, najema in poslovnih storitev. Klub temu, da se premogovništvo v Zasavju opušča in je že nekaj let na področju rudarstva ugotovljena neto čista izguba, pa rudarstvo še vedno pomembno vpliva na zasavsko gospodarstvo. V njem je namreč še vedno zaposlenih 12% vseh zaposlenih pri zasavskih družbah.

Brezposelnost se je v Zasavju, podobno kot v ostali Sloveniji začela povečevati v 80. Letih zaradi prestrukturiranja gospodarstva, prvih stečajev in prehodov presežnih delavcev v brezposelnost. Še večje naraščanje brezposelnosti pa se pojavi v začetku 90. let. Tako se pojavljajo »vzponi in padci« pri številu brezposelnih do danes. V mesecu septembru leta 2007 je bilo 13.533 delavno aktivnega prebivalstva, kar predstavlja okoli 1,6% delavno aktivnih v državi. Zabeležiti gre tudi visoke dnevne migracije delavne sile, ki se največ vozi v Osrednjoslovenijo in pa Savinsko regijo. Stopnja registrirane brezposelnosti za mesec september leta 2007 pa znaša 8,9% kar je za 1,7 odstotne točke več kot registrirana brezposelnost zabeležena v Sloveniji.

Zaskrbljujoče je tudi pospešeno staranje prebivalstva. Upad prebivalstva je v Zasavju med vsemi regijami v Sloveniji najizrazitejši; deloma zaradi negativnega naravnega prirasta, še bolj pa zaradi selitvenega odliva.

3.2 ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

V nadaljevanju bo predstavljena analiza anketnega vprašalnika, ki se nahaja pod prilogo označeno z Priloga 1. V anketnem vprašalniku je sodelovalo 80 anketirancev, ki so zaposleni v zasavskih podjetjih. Namen ankete je bila groba opredelitev navad zasavskih delodajalcev glede nagrajevanja in po drugi strani opredelitev zadovoljstva zaposlenih v zasavski regiji. V anketi je sodelovalo 32 moških in 48 žensk katerih starostna struktura je predstavljena v tabeli:

Tabela 2: Starostna struktura anketirancev

<i>Starost</i>	<i>število anketirancev</i>
<i>do 25 let</i>	17
<i>od 26-35 let</i>	28
<i>od 36-45 let</i>	11
<i>od 46-55let</i>	21
<i>nad 55</i>	3

Vir: Lastni vir, anketa

Kot je bilo pričakovati je v anketi sodelovalo največ anketirancev s starostjo od 26 do 55 let, ki so po mojem mnenju tudi najbolj primerni anketiranci, saj imajo že kar nekaj delavnih izkušenj in menim, da znajo dovolj dobro oceniti svojega trenutnega delodajalca.

Tabela 3: Izobrazbena struktura anketirancev

Izobrazba	število anketirancev
osnovna šola ali manj	0
srednja šola	30
višja šola	14
visoka ali UNI	33
MAG ali DR	3

Vir: Lastni vir, anketa .

Tabela 3 nam predstavlja izobrazbeno strukturo anketirancev, največ anketirancev ima visoko ali univerzitetno izobrazbo, sledijo jim tisti z srednjo šolo, nato tisti z višjo šolo, 3 pa so bili z opravljenim magisterijem ali doktoratom. Kot zanimivost bi tu rada dodala, da ni bilo moč pri analizi ankete opaziti odstopanja, glede na izobrazbeno strukturo. Se pravi analiza odgovorov anketiranih glede na izobrazbeno strukturo nam nebi ponudila kakšnih večjih odstopanj o tem, kaj je pomembnejše za nekoga, z dokončano srednjo šolo ali tistih z dokončanim magisterijem.

Prvo vprašanje anketnega vprašalnika; »V primerjavi s sorodnimi podjetji, podjetje v katerem ste trenutno zaposleni zaposlene plačuje!«

Slika 10: Višina plač v podjetjih anketiranih



Vir: Lastni vir, anketa.

Ta struktura na grobo rečeno kaže splošno zadovoljstvo glede višine plač v podjetju v katerem so anketiranci trenutno zaposleni. Tu se seveda srečamo z že poprej omenjenemu dvomu o tem kako pridobiti podatke o konkurenčnosti plač Navadno so ti podatki predvsem neformalni in seveda niso zanesljivi. Zanimivo je to, da je kar 46,3 % vseh anketirancev odgovorilo, da je njihova višina plač v trenutnem podjetju v primerjavi z sorodnimi dobra medtem, ko sta jo kot zelo dobro ocenili le 2,5 % od vseh anketiranih 7,5 % anketiranih pa je dejalo, da so plačani zelo slabo.

Na drugo vprašanje; »Kako bi ocenili višino vaše plače glede na (vpišite ocene 1-zelo slabo 5-zelo dobro)!« je takole odgovorilo 80 anketirancev.

Tabela 4: Odgovor na vprašanja kako bi ocenili višino plače glede na...

	1	2	3	4	5
a) življenjske stroške	9	19	30	21	1
b) slovensko povprečje	8	6	41	19	6
c) poslovne rezultate družbe	9	31	22	18	0
d) vložen trud	7	34	25	12	2

Vir: Lastni vir, anketa.

Glede na življenjske stroške je svojo plačo kot zelo dobro ocenilo le 0,8 % anketirancev, 37,5 odstotka anketirancev je povprečno zadovoljnih s plačo, 11,3 odstotke pa je tistih, ki pravijo da je višina plače glede na življenjske stroške zelo slaba. K temu je v letu 2007 »pripomogla« tudi visoka inflacija in dražitev predvsem osnovnih življenjskih potrebščin, ki najbolj prizadene ljudi, katerih plača je nižja in zato velik odstotek plače namenijo osnovnim dobrinam.

Z višino plače glede na slovensko povprečje je 51,3 odstotka anketirancev odgovorilo, da je povprečno zadovoljnih, 1 % jih je zelo nezadovoljnih in 0,75 odstotka je tistih, ki so z svojo plačo v primerjavi s slovenskim povprečjem zelo zadovoljnih. Kot je bilo v prejšnjih straneh naloge navedeno je v mesecu decembru 2004 leta bila zasavska regija na četrtem mestu po višini plač, če se opremo na podatke pridobljene iz ankete je razvidno, da je 82,5 odstotkov anketirancev vsaj povprečno zadovoljnih z svojo plačo. To je visok odstotek, ki kaže na to, da se tudi zaposleni zasavskih podjetij zavedajo, da njihove plače niso tako nizke kot na primer v pomurski regiji, kjer je bruto plača na zaposlenega v mesecu oktobru 2007 bila za 80.19 EUR manjša kot v zasavski regiji.

Glede na poslovne rezultate družbe anketiranci ocenjujejo svoje plače v 27,5 % kot povprečne, 22,5 % kot dobre, kar 50 % zaposlenih pa meni da so njihove plače glede na poslovne rezultate družbe prenizke. Ta podatek kaže na to da zaposleni v Zasavju menijo, da niso ravno pravično upravičeni do dobička, ki je delno ustvarjen z njihovo pomočjo. To bi lahko pomenilo, da bi se za motiviranje zaposlenih lahko uporabljalo eno od oblik plačevanja in nagrajevanja, ki jih Množina v knjigi iz leta 2002 navaja kot novosti pri plačilnih sistemih in nagrajevanju. Kajti mnenja anketirancev so tudi takšna, da za svoj trud niso dovolj plačani, to je potrdilo 51,3 % anketiranih, ti menijo da so za vložen trud plačani slabo oziroma zelo slabo.

Ti dve ugotovitvi, po mojem mnenju kažeta na to, da Zasavska podjetja niso dovolj seznanjena s tem kako motivirati svoje zaposlene na prav način. Dejstvo je, da se Zasavje uvršča na sam rep lestvice po doseženem BDP-ju na prebivalca, prav tako pa so zaposleni te regije nezadovoljni z plačilom za opravljeno delo. Moje mnenje je, da bi se produktivnost podjetij Zasavja povečala z pravilno uporabo sodobnih načinov plačevanja, ki bi pripomogla k večji motiviranosti.

Tretje vprašanje: *»Kaj je pri opravljanju vašega dela za vas pomembno (izberite 5 dejavnikov in jih nato ocenite od 1 do 5 pri čemer je 5-najbolj pomembno in 1-najmanj pomembno!«* Pri tem vprašanju so anketiranci lahko izbirali med 9 možnimi odgovori. Predstavila bom podatke o tem koliko anketirancev je posamezne odgovore označili za najpomembnejše, se pravi tiste odgovore, ki so jih anketiranci največkrat izbrali in jih označili z pomembnostjo 5.

Višina plače je odgovor, ki ga je za najbolj pomembno izbralo 28 anketirancev oziroma 35 % vseh anketiranih. To kaže na to, da je plača najbolj pomemben dejavnik anketiranih pri opravljanju dela.

Dobri odnosi s sodelavci so dejavnik, ki ga je za najbolj pomembnega izbralo 12 anketirancev oz. 15 % vseh anketiranih.

Dobri pogoji za delo so najbolj pomembni za 13,7 % vseh anketiranih.

Nagrade za uspešnosti je označilo za najbolj pomembne 11,3 % od vseh anketiranih.

Možnost napredovanja je izbralo za najbolj pomembno 10 % vseh anketiranih.

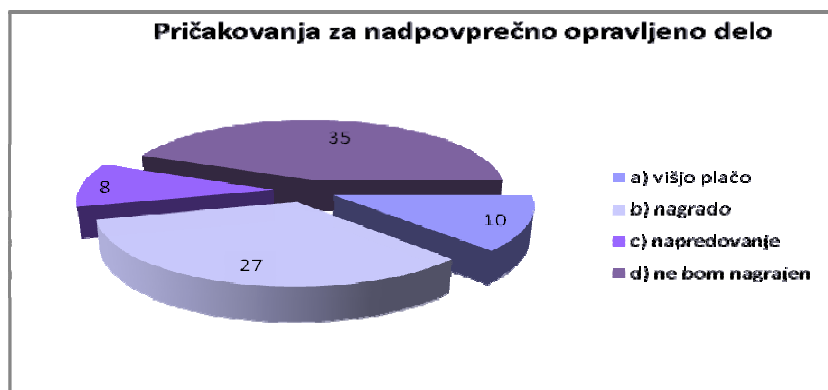
Nato si po izbiri za najbolj pomembne sledijo razvoj kariere, ki ga je izbralo 7,5 % anketirancev, dobri odnosi s nadrejenimi, ki so najpomembnejši za 5 % anketiranih in kot zadnji možnosti izobraževanja, ki ga je izbralo 2,5 odstotka anketiranih.

Iz analize je razvidno, da je plača res da najpomembnejša za največ anketiranih, a ko pogledamo analizo malo drugače vidimo, da je plača izbralo za eno od petih najbolj pomembnih dejavnikov 16,5 % od anketiranih, medtem ko je 17 % anketiranih dejalo da spada med enega od petih najpomembnejših dejavnikov dobri odnosi s sodelavci. Se pravi da obstaja tesna povezava med denarnim motiviranjem in nedenarnim, ki se zdi delavcem pomembno, kot v obliki odnosov s sodelavci in dobrimi pogoji za delo, ki ga je za enega od petih najpomembnejših dejavnikov opredelilo 14,5 % anketiranih. Šele nato se pojavi naslednja odlika denarnega motiviranja za katero se je odločilo 13 % anketiranih, to so nagrade za uspešnost.

Lahko rečemo, da je tudi za Zasavske delavce pomembna zadovoljitev potreb, ki jih je Maslow razdelil na fiziološke potrebe oz. potrebe po varnosti, katerih zadovoljitev omogoča plača, nato pa sledijo višje socialne potrebe in potrebe po spoštovanju, te potrebe lahko zadovoljijo dobri odnosi s sodelavci in urejenim delavnim okoljem, ter seveda nagradami za uspešno opravljeno delo. Kot zadnje potrebe po Maslowu, potrebe po samouresničevanju, pa so zadovoljene z napredovanjem, razvojem kariere in tako dalje, ki so jih anketiranci uvrstili kot zadnje, a še vedno pomembne.

Na četrto vprašanje: *»Kaj pričakujete v zameno za nadpovprečno opravljeno delo (obkrožite)?«*, so anketirani odgovorili, kot je vidno iz grafikona.

Slika 11: Nagrada za nadpovprečni trud anketiranih



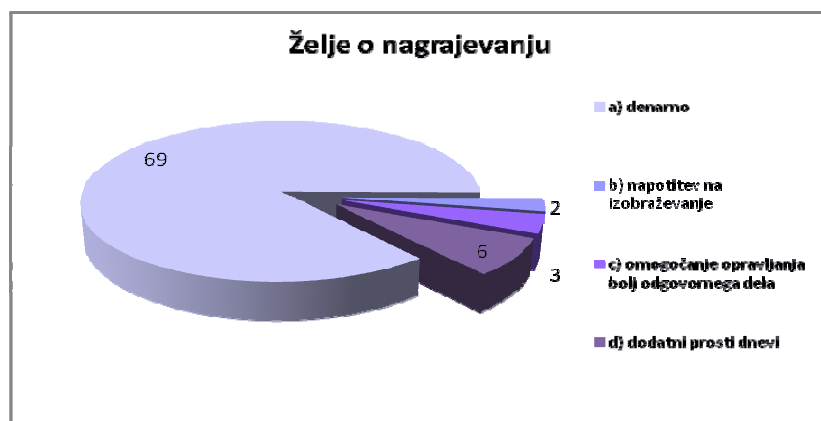
Vir: Lastni vir, anketa.

Višjo plačo pričakuje 12,4 odstkov anketiranih, 33,8 % jih pričakuje nagrado, kar 43,8 odstotkov je tistih, ki menijo da ne glede na to da je bilo delo opravljeno nadpovprečno ne bodo dolili ničesar, medtem ko jih 10% meni, da bodo napredovali. To kaže na to, da se skoraj polovica podjetji, v katerih so bile izvedene ankete ne zaveda pomembnosti nagrajevanja zaposlenih. Kajti raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje (Lipičnik, 1991 str. 19).

Kot je bilo že prej omenjeno menim, da bi mogla zasavska podjetja upoštevati sodobne načine plačevanja in nagrajevanja, ki jih nadzorno razlaga Množina v knjigi Management kadrovskih virov. Ena od alinej pavi, da sistem mora biti oblikovan tako, da zaposleni jasno vidijo vpliv različnih načinov svojega vedenja na končno izplačilo in nagrado, saj sistem le tako lahko spodbuja želeno vedenje zaposlenih za doseganje ciljev (Množina, 2002, str. 320).

Peto vprašanje: »Kakšno obliko nagrajevanja naj bi po vaših željah uporabljali delodajalci (obkrožite)!« Namen tega vprašanja je bil, поблиžje spoznati zahteve oziroma želje anketiranih zaposlencev.

Slika 12: Želje anketiranih o nagrajevanju



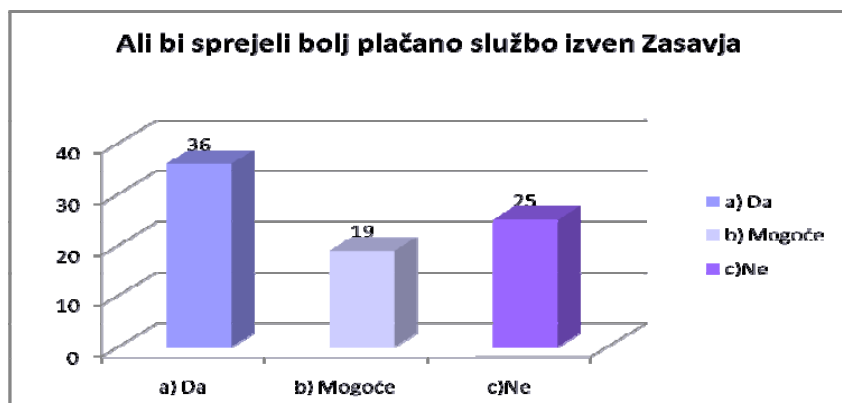
Vir: Lastni vir, anketa.

Kot je razvidno iz grafikona je največja želja anketiranih, da bi bili nagrajevanji z denarnimi nagradami. Za to obliko nagrade se odločilo kar 86,3 odstotke vprašanih. To kaže na to, da so zaposlenci v Zasavju še vedno prepričani v to, da je denarna oblika nagrajevanja tista, ki je najbolj pomembna. Po eni strani si lahko razlagamo, da trenutna plača ni dovolj velika, kar je razvidno tudi iz prvega vprašanja, kjer so zaposlenci v 50 odstotkih odgovorili, da niso dovolj plačani glede na poslovne rezultate družbe in v in v 51,3 odstotkih, da niso plačani dovolj glede na vložen rezultat.

Moje osebno mnenje, ki ga podpiram z sodobnimi vidiki plačevanja in nagrajevanja pa je, da se ponovno kaže zastarelost sistema načina plačevanja in nagrajevanja zaposlenih. Morali bi povečati gibljivost del plače in višja končna plača bi se pojavila ob uspešnosti. V tem smislu v podjetjih poudarjajo možnosti za povečanje celotnih izplačil, ugodnosti in nagrad, manj pa na višino osnovne plače.

Šesto zadnje vprašanje je bilo: »Ali bi bili pripravljene sprejeti bolj plačano službo izven Zasavja?«

Slika 13: Sprejetje službe izven Zasavja



Vir: Lastni vir, anketa.

Kot je razvidno iz grafikona je 36 anketiranih oziroma 45 % vseh anketiranih dejalo, da bi jo vzeli pod pogojem, da bi se v 17 primerih povišala za 10 %, v 6 primerih za 30 % in v 13 primerih kar za 50%. Menim, da slednji niso pripravljene na menjavo službe zunaj Zasavja oziroma so njihova pričakovanja previsoka, kajti če na SURS-u pogledamo povprečno plačo v Zasavju in jo primerjamo z plačo v najbolj plačani regiji (osrednjeslovenski) v letu 2007, so plače meseca oktobra višje le za 13,8 odstotke.

19 anketiranih je odgovorilo da bi mogoče sprejelo službo izven Zasavja od tega jih je 9 reklo da bi se morale plače dvigniti za 20 % in 10 jih je dejalo, da bi sprejeli službo če bi se njihove plače povečale za 30 odstotkov.

25 anketiranih oziroma 31,3 odstotkov pa je dejalo da službe izven Zasavske regije sploh nebi sprejelo. Tu se po mojem mnenju kaže nefleksibilnost zasavskih delavci. Ne glede na to, da so

njihove plače nižje niso pripravljene menjati lagodnosti tega, da imajo do službe le največ 20 minut s tem, da bi morali vsak dan prevoziti 50 ali več kilometrov.

4 SKLEP

Skozi strokovno nalogo spoznamo tesno povezanost med motiviranjem, nagrajevanjem in produktivnostjo podjetji. Nepravilno motiviranje ali drugače rečeno nepravilne oblike nagrajevanja ne bodo dosegle istega učinka, kot tiste oblike, ki so izbrane premišljeno in načrtno. Teorije motiviranja, nagrajevanja, raznih strokovnjakov so nam lahko v veliko pomoč pri odločanju o obliki nagrajevanja, a nikoli ne smemo pozabiti na delavno silo podjetja. Delavci nam bodo sami s pomočjo preproste ankete povedali veliko več kot povedo strokovnjaki.

Višina plače, različni denarni dodatki in bonitete so pri opravljanju dela pomembni ne glede na to ali obravnavamo zaposlene po kolektivni pogodbi ali pa tiste, ki so zaposleni po individualnih pogodbah. Vprašanje je le na katero mesto ga delavci uvrstijo.

Denar je tisti, ki je po prepričanju mnogih delavcev v Zasavju najbolj pomemben pri temu, da bi opravljali delo motivirano, a z raznimi analizami je dokazano, da je to le kratkoročna motivacija. Potem se pojavijo oblike, ki so bolj pomembne, kot so dobri odnosi na delavnem mestu in dobri pogoji za delo. Iz analize torej lahko sklepamo, da je denar kot motivator pomemben, a le v kombinaciji z drugimi nedenarnimi oblikami »nagrada«.

5 Literatura:

1. Adizes Ichak: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana : Panta Rhei – Sineza, 1996, 404 str.
2. Banič Ivo: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 96 str.
3. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
4. Claus von Kutzschenbach: Suvereno vodenje ljudi in organizacij. Ljubljana : Center za tehnološko usposabljanje, 2000. 231 str.
5. Covey Stephen R.: Principle – Centered Leadership. B.k : Frenklin Cevey Compani, 1990. 276 str.
6. Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 309 str.
7. Dimovski Vlado, Sandra Penger, Jana Žnidaršič: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
8. Drucker Peter F.: Managerski izivi v 21. Stoletju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 196 str.
9. Grubiša Nikola: Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Ljubljana : Marbona, 2001. 346 str.
10. Hansen Mark Victor: Mojster motiviranja: Skrivnosti navdihujočega vodenja. Bled : Vernar Consulting, 1998. 114 str.
11. Hay Julie: Uspešni na delu: razumevanje naravnosti in gradnja odnosov. Grosuplje : Potrditev, 1999. 183 str.
12. Ivanuša – Bezjak Mirjana: Zaposleni – največji kapital 21. Stoletja. Maribor : Pro-Andy, 2006. 155 str.
13. Jurman Benjamin: Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovni organizaciji. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
14. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
15. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. 2. Knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 289 str.
16. Lipičnik Bogdan, Stane Množina: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
17. Lipičnik Bogdan: Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev. Ljubljana : Zavod RS za šolstvo in šport, 1991. 152 str.
18. Mihalič Renata: Management človeškega kapitala. Škofja Loka : Mihalič in Partner, 2006. 354 str.
19. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.

20. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002 str. 431 str.
21. Možina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.

6 Viri:

1. Ajpes: Informacija o poslovanju gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov posameznikov v zasavski regiji v letu 2005 (tiskana oblika).
2. Dialogs.si: Članek sodobni pristop k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih [<http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>], 2000
3. Letno poročilo NLB Banke Zasavje [<http://www.banka-zasavje.si/html/Informacijsko-okno/frame-informacijsko-okno.html>], 2007
4. Regionalni center za razvoj: Regionalni razvojni program [<http://www.rcr-zasavje.si/>], 2006
5. Statistični urad Republike Slovenije [http://www.stat.si/tema_demografsko_trg.asp], 2007

7 Priloga 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Vprašalnik je anonimen in se Vam ni potrebno podpisovati.

1. *Spol (obkrožite):* a) moški b) ženska

2. *Koliko ste stari (obkrožite):*
a) do 25 let b) od 26-35 let c) od 36-45 let d) od 46-55let e) nad 55

3. *Kakšno izobrazbo imate (obkrožite):*
a) osnovna šola ali manj b) srednja šola d) višja šola e) visoka ali UNI f) MAG ali DR

4. *V primerjavi s sorodnimi podjetji, podjetje v katerem ste trenutno zaposleni zaposlene plačuje (obkrožite):*
a) zelo dobro b) dobro c) slabo d) zelo slabo

5. *Kako bi ocenili višino vaše plače glede na (vpišite ocene 1-zelo slabo 5-zelo dobro):*
a) življenjske stroške _____
b) slovensko povprečje _____
c) poslovne rezultate družbe _____
d) vložen trud _____

6. *Kaj je pri opravljanju vašega dela za vas pomembno (izberite 5 dejavnikov in jih nato ocenite od 1 do 5 pri čemer je 5-najbolj pomembno in 1-najmanj pomembno):*
a) višina plače _____ f) možnost napredovanja _____
b) nagrade za uspešnost _____ g) dobri odnosi s sodelavci _____
c) razvoj kariere _____ h) možnosti izobraževanja _____
d) dobri odnosi z nadrejenimi _____ i) dobri pogoji za delo _____
e) možnost napredovanja _____

7. *Kaj pričakujete v zameno za nadpovprečno opravljeno delo (obkrožite)?*
a) višjo plačo d) ne bom nagrajen
b) nagrado e) ne vem
c) napredovanje f) drugo _____

8. *Kakšno obliko nagrajevanja naj bi po vaših željah uporabljali delodajalci (obkrožite):*
a) denarno
b) napotitev na izobraževanje
c) omogočanje opravljanja bolj odgovornega dela
d) dodatni prosti dnevi
e) omogočanje pri soudeležbi lastništva

9. *Ali bi bili pripravljene sprejeti bolj plačano službo izven Zasavja?*
a) Da, če bi se plača povišala za _____%.
b) Mogoče, če bi se plača povečala za _____%.
c) Ne

HVALA ZA SODELOVANJE!!