

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

OCENJEVANJE IN NAGRAJEVANJE  
DELOVNE USPEŠNOSTI IN VPLIV NA  
MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Nadine Marušič

Koper, 2008

Mentor: asist. dr. Aleksander Zadel

## **POVZETEK**

V zaključni projektni nalogi sem obravnavala segment ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti v organizaciji ter njun vpliv na motivacijo zaposlenih za delo. Najprej sem opredelila osnovne pojme in teoretične osnove, nato pa sem prikazala dva primerja ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih. Za potrebe naloge sem na območju Kopra in okolice izvedla priložnostno raziskavo, v kateri sem anketirance zaprosila, da ocenijo proučevani segment v svoji organizaciji. Na osnovi pridobljenih odgovorov sem povzela splošno stanje na področju ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih za omenjeno območje ter opozorila na razhajanja med teorijo in prakso.

*Ključne besede:* ocenjevanje, nagrajevanje, motiviranje, delovna uspešnost, zaposleni, nagrade, uspešnost, vodja.

## **SUMMARY**

In my thesis I have discussed the segment of job success assessment and rewarding in the organization and their influence on employees' motivation. In the first part of the thesis I have explained the basic concepts and in the second part I have included two employees assessment and rewarding examples. For my work I have conducted a research in the Koper region, in which I have asked the survives to assess the studied segment in their organization. On the basis of the results I have been able to summarize the situation in the studied segment for the Koper area, and I have also been able to show the gap between theory and practice.

*Key words:* assessment, rewarding, motivation, job success, employees, reward, success, human resources, leader.

UDK: 658.3(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problematike .....	1
1.2	Namen in cilji .....	1
1.3	Omejitve in predpostavke .....	2
<b>2</b>	<b>Ocenjevanje delovne uspešnosti</b> .....	<b>3</b>
2.1	Pomen ocenjevanja v organizaciji .....	3
2.2	Ključni ocenjevanja .....	4
2.2.1	Ocenjevalne lestvice .....	6
2.2.2	Metode direktnega primerjanja .....	7
2.2.3	Sistem označevanja .....	7
2.2.4	Sistemi kritičnih točk .....	8
2.3	Kriteriji za ocenjevanje v enotah Istrabenz turizem, d. d. ....	8
<b>3</b>	<b>Nagrajevanje poslovne uspešnosti</b> .....	<b>15</b>
3.1	Vpliv nagrajevanja na zaposlene .....	16
3.2	Sistemi in načini nagrajevanja .....	16
3.3	Najpogostejši razlogi za neučinkovitost sistemov nagrajevanja .....	18
<b>4</b>	<b>Motiviranje</b> .....	<b>19</b>
4.1	Kaj je motivacija? .....	20
4.1.1	Motivacijske teorije .....	23
4.1.2	Vrste motivov .....	26
4.2	Vpliv motivacije na učinkovitost .....	28
4.3	Povezanost med motivacijo in nagrajevanjem .....	29
<b>5</b>	<b>Realni primeri podjetij</b> .....	<b>31</b>
5.1	Javni zdravstveni zavod .....	31
5.2	Danfoss Compressors, d. o. o. ....	32
<b>6</b>	<b>Analiza na osnovi raziskave</b> .....	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>43</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>45</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>47</b>

## PONAZORILA

Tabela 2.1	Primer izpolnjene Ocenjevalne predloge .....	11
Tabela 2.2	Zbirna ocenjevalna tabela – primer .....	12
Tabela 2.3	Primer zbirnega poročila o kandidatih.....	13
Tabela 6.1	Ocenjevanje delovne uspešnosti .....	36
Tabela 6.2	Način ocenjevanja delovne uspešnosti .....	36
Tabela 6.3	Skupine ocenjevanja .....	37
Tabela 6.4	Ocenjevanje uspešnosti v organizaciji.....	38
Tabela 6.5	Način nagrajevanja .....	38
Tabela 6.6	Vrste nagrad .....	38
Tabela 6.7	Motivacija zaposlenih v organizaciji .....	39
Tabela 6.8	Odnos vodstva do mnenja zaposlenih.....	39
Tabela 6.9	Kritike .....	40
Tabela 6.10	Pogostost pohval .....	40
Tabela 6.11	Najpomembnejši dejavniki .....	40
Tabela 6.12	Najpomembnejša potreba .....	41
Slika 2.1	Numerična lestvica .....	6
Slika 2.2	Grafična lestvica .....	7
Slika 3.1	Trikotnik pravičnosti.....	16
Slika 3.2	Plačilna piramida .....	17
Slika 4.1	Mehanizem motiviranja .....	20
Slika 4.2	Temeljni motivacijski proces.....	21
Slika 4.3	Motivacijski krog.....	22
Slika 4.4	Hierarhija potreb po Maslowu .....	24
Slika 4.5	Poenostavljen model pričakovanja .....	26
Slika 4.6	Različni načini nagrajevanja in njihovi učinki .....	30
Graf 6.1	Grafikon analize anketirancev .....	35
Graf 6.2	Ocenjevanje delovne uspešnosti .....	36
Graf 6.3	Čigava uspešnost se ocenjuje? .....	37
Graf 6.4	Nagrajevanje delovne uspešnosti.....	39

## **1 UVOD**

Ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti ter vpliv na motivacijo zaposlenih je področje, ki je polno neznank, hkrati pa o dani temi najdemo tudi veliko teoretičnih poznanj. Kljub temu se pojavlja vprašanje, kako je v praksi? V podjetjih in organizacijah je vedno težje zaposlovati primeren kader, ga primerno ocenjevati in seveda motivirati za delo. Ker pa je ocenjevanje in posledično tudi nagrajevanje delovne uspešnosti ena pomembnejših nalog vodij, je pomembno dobro poznavanje tega področja. Zavedati se moramo, da je kader srce organizacije in da smo ljudje med seboj različni. Zanimajo nas drugačna področja, vsak ima svoje interese in cilje, zato splošnega ključa za nagrajevanje in motiviranje zaposlenih ni.

### **1.1 Opredelitev področja in opis problematike**

Motivacija in nagrajevanje zaposlenih je področje, ki ne sme biti prepuščeno subjektivni oceni posameznika. Njegovo razpoloženje lahko niha, zato mora odločitev sloneti na trdnih argumentih, ki so rezultat statističnih pokazateljev.

Tako motivacija kot nagrajevanje sta dve ključni nalogi slehernega menedžerja. V njegovih rokah sta pristojnost in moč za motivacijske ukrepe ter za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika in celotne organizacije. Redno ocenjevanje zaposlenim nudi redne povratne informacije o njihovem delu in o tem, na katerih področjih so uspešni ter kje so potrebne izboljšave, kar veliko vpliva na poslovno uspešnost. Cilj je, da se zaposleni zavedajo, kaj je pomembno za njihovo lastno poslovno uspešnost in uspešnost podjetja. Zavedati pa se moramo, da je vsako podjetje specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi, zato mora biti sistem ocenjevanja in nagrajevanja izdelan posebej za določeno organizacijo. Splošnega recepta torej ni.

### **1.2 Namen in cilji**

#### *Namen*

V vseh podjetjih in organizacijah stremijo po vedno uspešnejšem poslovanju in boljših poslovnih rezultatih. Z doseganjem teh rezultatov so tesno povezani zaposleni, ki tako ali drugače vplivajo na delovno uspešnost. Da v podjetju lahko ugotovijo, kje so njihove prednosti in slabosti na tem področju, morajo imeti dobro izoblikovan sistem ocenjevanja in seveda tudi nagrajevanja delovne uspešnosti. Ta pa v veliki meri vpliva tudi na motiviranost zaposlenih glede izvajanja njihovih nalog.

#### *Cilji*

Cilj projektne naloge je prikazati in se seznaniti z vprašanjem, kako v določenih podjetjih pristopajo k problematiki ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti in

kako to vpliva na zaposlene. V nalogo bom vključila teoretična izhodišča (iz raznolike literature, ki jo imam na voljo), katera bom primerjala z dejanskim stanjem in izvajanjem v organizacijah.

### **1.3 Omejitve in predpostavke**

#### *Omejitve*

Večjih omejitev ne predvidevam, saj je gradiva, ki se nanaša na to tematiko, veliko. Če slovenskega besedila ne bom mogla uporabiti, uporabila dostopno tujo literaturo. Mogoče bi se lahko pojavil kakšen problem pri izvajanju ankete, saj se lahko zgodi, da kdo odkloni sodelovanje. Vendar, glede na to, da je ta anketa namenjena vsem, ki so delovno aktivni, tudi odklonitev sodelovanja predvidenih anketirancev ne predstavlja večjih težav.

#### *Predpostavke*

Postavila sem si naslednje predpostavke:

- predpostavljam, da se v vseh organizacijah srečujejo s problematiko ocenjevanja in nagrajevanja,
- predpostavljam, da imajo nekateri dosledno izdelan sistem ocenjevanja in nagrajevanja,
- predpostavljam, da imajo nekateri zaposlene ljudi izključno za to področje,
- predpostavljam, da podjetja sledijo novostim (trendom) motiviranja zaposlenih,
- predpostavljam, da se vsi držijo z zakonom predpisanih pravil.

## **2 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces prepoznavanja, merjenja in razvoja človeškega dela v organizaciji (Baird, Beatty in Schneier 1985). Delovna uspešnost kaže dejavnost in učinkovitost delavcev v delovnem procesu. Na uspešnost in učinkovitost posameznika pri delu vplivajo različni dejavniki, na katere delavec lahko vpliva s svojo aktivnostjo (notranji dejavniki), pa tudi taki, na katere ne more vplivati (zunanji dejavniki). Notranji dejavniki so na primer motivacija za delo in usposobljenost, zunanji dejavniki pa tehnologija, organizacija podjetja in podobno (Jereb 1992).

Ocenjevanje uspešnosti torej ni preprosto dejanje. Delo je zelo odgovorno in posledice lahko bistveno vplivajo na vodenje zaposlenih. Zato je priporočljivo, da se o ocenjevanju uspešnosti pogovarja z zaposlenimi, katerih uspešnost se presoja. Tako se lahko pridobi naklonjenost ocenjevanih ljudi, prav tako se tudi lažje prepozna, kaj je v vedenju zaposlenih narobe in kaj bi kazalo spremeniti (Treven 2001). Presoja uspešnosti tako postane dejanje, s katerim se pregleda odzivanje, načrtujejo akcije ter dajejo priložnosti za spreminjanje neuspešnega vodenja. Pomembno si je zapomniti, da je pravilno ocenjevanje uspešnosti vrlina vodij. To pa zato, ker je zahtevno ocenjevati zaposlene, ne da bi to večino uporabili kot »orožje« (Treven 2001).

### **2.1 Pomen ocenjevanja v organizaciji**

Z ocenjevanjem delovne uspešnosti želi vodstvo podjetja doseči cilje podjetja. Glavni namen ocenjevanja je zagotoviti povratno informacijo zaposlenim o izvajanju in rezultatih dela. S to povratno informacijo skuša vodja vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke. To je tudi eden od procesov motivacije zaposlenih za doseganje še boljših delovnih dosežkov.

Ocenjevanje delovne uspešnosti povezujemo tudi z drugimi dejavnostmi v podjetju (Klopčič 2005):

- z določanjem gibljivega dela plače ali različnih drugih nagrad za zaposlene,
- z odločitvijo o napredovanju ali premestitvi na drugo delovno mesto,
- z odločitvijo o potrebnih izrednih aktivnostih pri zaposlenih, ki ne dosegajo osnovnih standardov delovne uspešnosti,
- z določanjem potreb po izobraževanju in dodatnem razvoju zaposlenih,
- z omogočanjem komunikacije med vodjo in zaposlenimi.

Pogostost ocenjevanja je odvisna tudi od razvojne faze, v kateri je podjetje. V primerih uvajanja sprememb in v kriznih situacijah je smiselno ocenjevanje izvajati pogosteje. Na ta način vodstvo podjetja ohranja boljši stik z zaposlenimi in hitreje spoznava posledice in učinkovitost dejavnosti, ki jih izvaja (Klopčič 2005).

V podjetjih ocenjevanje izvedbe dela najpogosteje opravijo zaradi administrativnih ali razvojnih namenov. Zaradi administrativnega namena se opravi ocenjevanje izvedbe dela, kadar gre za odločitve o delovnih razmerjih zaposlenih delavcev, napredovanju, nagradah ali odpovedi delovnega razmerja. Razvojni namen ocenjevanja izvedbe je usmerjen v izboljšanje izvedbe dela zaposlenih in povečanje njihovih spretnosti na podlagi ustreznega programa usposabljanja in svetovanja vodenja v delovnem okolju (Treven 2001). Ocenjevanje delovne uspešnosti je izziv za vsako podjetje. Dejavnost ocenitve dela in rezultatov dela zaposlenih mora biti opravljena skladno v vseh podružnicah podjetja. To je veliko težje v podjetjih, ki delujejo na mednarodni ravni, saj lahko pride do nasprotij pri upoštevanju kulture pripadnosti zaposlenega (Treven 2001).

Kot pri drugih funkcijah v podjetju je tudi pri tej pristop k ocenjevanju izvedbe dela odvisen od celovite strategije managementa. Nekatera podjetja uporabljajo enocentričen pristop, druga policentričen, tretja pa geocentričen pristop k upravljanju. V podjetjih, kjer uporabljajo enocentričen pristop k upravljanju, poteka proces ocenitve dela zaposlenih v podružnicah tako kot v vodstvu podjetja v domači državi. V nekaterih podjetjih prevedejo obrazce za ocenjevanje izvedbe dela v lokalni jezik, medtem ko v drugih v vseh podružnicah uporabljajo samo angleški jezik. Podjetja s policentričnim pristopom razvijajo lokalne procedure za vsako državo, v kateri imajo vzpostavljene podružnice. V podjetju, ki je sprejelo geocentričen pristop k upravljanju, pa uporabljajo enak sistem za ocenjevanje dela zaposlenih po vsem svetu. Pri razvoju tega sistema so si prizadevali zagotoviti njegovo univerzalno uporabnost, pri čemer so se soočili z mnogimi izzivi (Treven 2001).

## **2.2 Ključi ocenjevanja**

S pomočjo ocenjevanja pridemo do ugotavljanja uspešnosti zaposlenih, oddelkov, organizacije kot celote ... Z ugotavljanjem uspešnosti želimo predvsem sproti preverjati, kako uspešna je ocenjevana enota organizacije.

Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je logična posledica vseh procesov, ki smo jih opravili pred tem. Proces razvoja in uporabe sistema ocenjevanja delovne uspešnosti se ne opravlja ločeno od drugih aktivnosti ravnanja s človeškimi viri. Skupaj z oblikovanem pozitivnega okolja podjetja, načrtovanjem in izbiro kadrov, razvojem, izobraževanjem in nagrajevanjem zaposlenih tvori osnovo konkurenčnih prednosti podjetja (Treven 1998).

Preden se ocenjevanje lahko izvede, je treba opraviti temeljito sistematizacijo dela. Ta je podlaga, na kateri poteka vrsta aktivnosti, tudi ocenjevanje delovne uspešnosti. Brez opravljene analize dela nimamo osnove ocenjevanja, na podlagi katere bi lahko navedli objektivne ugotovitve (Lipičnik in Mežnar 1998). Tako mora biti sistem ocenjevanja podprt s kulturo organizacije, z analizo in opisom opravil ter z dobrim in učinkovitim sporazumevanjem med zaposlenim in njegovim nadrejenim. Z



ocenjevanjem želimo ugotoviti posledice svojega ravnanja, ko smo izbirali ljudi in presojali njihove zmožnosti, hkrati pa želimo izvedeti, kako se pri tem počutijo delavci v tako ali drugače uspešni organizaciji (Treven 2001). Delavci, ki se v organizaciji počutijo dobro, so veliko bolj storilni in s tem uspešnejši od tistih, ki prihajajo na delovno mesto nezadovoljni in z veliko negativne energije.

Spremljanje delovne uspešnosti posameznih delavcev je uporabno tudi pri oblikovanju mnogih odločitev na področju človeških virov in ravnanja z njimi. Zagotavlja nam vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko sprejmemo določene administrativne odločitve, npr.: o plači, napredovanju, premestitvah, prekinitvah delovnega razmerja, začasni odpustitvi ipd., ter predlagamo in oblikujemo ustrezne ukrepe. S tem mislimo predvsem na ukrepe, s pomočjo katerih lahko povratno vplivamo na povečanje delovne uspešnosti in razvoj delavca ter na podlagi tega opredelitev njegovih prednosti in pomanjkljivosti, oblikovanje postavljenih ciljev in določitev potreb po šolanju (Jereb 1992).

Ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti sta praviloma dva procesa, ki ju je mogoče obravnavati tudi ločeno. Pri ugotavljanju gre za to, da bi ugotovili, kakšni rezultati so bili pri delu doseženi, pri ocenjevanju pa za ugotavljanje ali naj delavca nagradimo ali kaznujemo. Vendar sta po mojem mnenju ta dva dejavnika zelo povezana, saj pri ugotavljanju uspešnosti delavcev dejansko zbiramo podatke o dosežkih, vedenju in vseh drugih načinih reagiranja, ki pomagajo pri ocenjevanju doseženega (Lipičnik in Mežnar 1998). Velikokrat v podjetju ni vprašljivo kaj ocenjevati, temveč kdo naj ocenjuje. Zavedati se moramo, da rezultati niso uporabni, če ne temeljijo na kriterijih, standardih in zbranih podatkih o merjenem pojavu. Potrebno je natančno ocenjevanje pravih kriterijev s pravih pristopom (Lipičnik in Mežnar 1998).

Strokovnjaki pravijo, da je ugotavljanje uspešnosti povezano s temeljnim problemom – subjektivnostjo celotnega procesa ugotavljanja uspešnosti. V javnosti je uveljavljeno mnenje, da se ocenjuje tisto, česar ne moremo meriti. Subjektivnost ocene je v odnosu do dela delavca. Delo vsakega posameznika se subjektivno ovrednoti. Pa vendar je subjektivno ocenjevanje skoraj enako objektivnemu merjenju, če le upoštevamo vsa pravila, ki veljajo za metodo ocenjevanja. Razlika je le v tem, da so napake pri ocenjevanju večje kot pri merjenju. Napake pri ocenjevanju uspešnosti nastajajo ponavadi takrat, ko mora ocenjevalec na podlagi nepopolnih podatkov oblikovati mnenje. To se dogaja pri vseh metodah, čeprav so nekateri prepričani, da se bodo tej napaki izognili, če bodo za ocenjevalce uporabljali ljudi, ki posameznike poznajo (Lipičnik in Mežnar 1998).

Za ugotavljanje uspešnosti poznamo več sistemov, med katerimi se najpogosteje uporabljajo: ocenjevalne lestvice, sistemi neposrednega primerjanja, sistemi označevanja in sistemi kritičnih točk (Lipičnik in Mežnar 1998).

### 2.2.1 Ocenjevalne lestvice

S pomočjo ocenjevalnih lestvic uspešnosti dela primerjamo le posredno. Gre za to, da primerjamo lastnosti, ki so opisane v posameznih ocenjevalnih lestvicah, z dogajanjem pri delu. Če imata dve deli enake lastnosti, bosta dobili enake lastnosti na isti lestvici, ki stopnjuje ta pojav. Nanašamo se na lastnosti, ki se bodo opisovale v lestvico – katere bodo ocenjevane in katerim se potem pripiše še ocena, ki pripada določenemu delu (Lipičnik in Mežnar 1998). Z njimi naša opažanja spremenimo v številčne podatke.

Ocenjevalne lestvice so zelo priljubljena tehnika, saj so enostavne za uporabo (tako pri posamezniku, kot pri skupini) in hkrati omogočajo nadaljnje analize. Vendar pa moramo biti previdni, ko jih sestavljamo. Najprej se moramo prepričati, ali bomo z njimi zares merili pojav, ki ga želimo meriti (npr. ali z našo lestvico zares merimo stališče do opravljanja neke funkcije ali pa z njo pravzaprav merimo stališče do opravljanja dela na splošno). V nadaljevanju moramo paziti, da dovolj natančno določimo posamezne stopnje izraženosti nekega pojava. Vnaprej moramo premisliti, kako natančno je sploh možno oceniti opazovani pojav in posamezne stopnje tudi jasno opredeliti. Ponavadi uporabljamo lestvice, ki imajo od tri do pet stopenj, le redko pa posežemo po več kot sedemstopenjskih lestvicah (Jereb 1992).

Na razpolago imamo več vrst ocenjevalnih lestvic:

- numerične (številčne) lestvice,

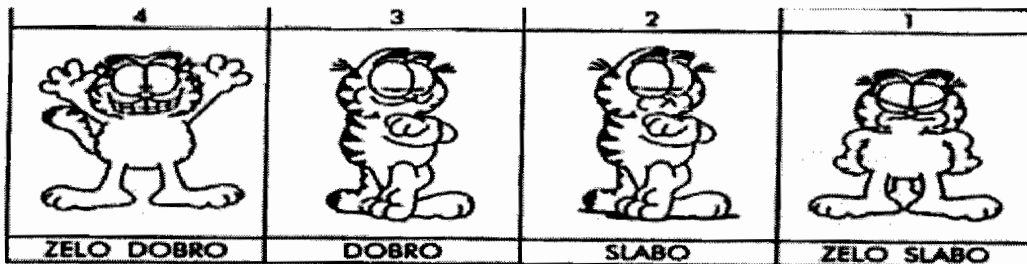
**Slika 2.1** Numerična lestvica

Pomen znakov	Ocenjevalna lestvica				
6 Najmanj pomembno					
7 Manj pomembno					
8 Srednje pomembno	6	7	8	9	10
9 Bolj pomembno					
10 Najbolj pomembno					
<b>Usmeritve</b>					
Motiviranje ljudi					10
Prirast članstva in boljše sodelovanje			8		
Razširitev - dobiček	6				
Ustvarjanje družbene blaginje					10
Vedenjski vzorci ljudi na spletu					10
Izobraževanje spletnih obiskovalcev					10
Cenovna ugodnost				9	
Hitra in kakovostna izgradnja UDK SK			8		
Sociabilnost ljudi					10
Boljši učni uspeh			8		

Vir: Petrič 2005.

- grafične lestvice,

Slika 2.2 Grafična lestvica



Vir: Debeljak Rus b. l.

- opisne lestvice,
- kombinirane lestvice.

### 2.2.2 Metode direktnega primerjanja

Te metode temeljijo na medsebojnem primerjanju delovne uspešnosti več delavcev. Pogoji za tako ocenjevanje so (Jereb 1992):

- delovna mesta morajo biti približno izenačena, saj med seboj lahko primerjamo le delavce, ki delajo na podobnih delovnih mestih ali opravljajo med seboj primerljive naloge,
- med seboj lahko primerjamo le delavce, ki opravljajo približno enako zahtevna dela,
- število delavcev, ki jih med seboj primerjamo, ne sme biti premajhno (najmanj pet delavcev, ki izpolnjujejo oba prejšnja pogoja, je spodnja meja za velikost skupine pri primerjalnem ocenjevanju).

### 2.2.3 Sistem označevanja

Za ocenjevalne lestvice in sisteme primerjanja velja, da ocenjevanje uspešnosti pogosto temelji na preveč ohlapnih kriterijih in je preveč splošno, posebno pri sistemih primerjana. Zato so se pojavile trditve, da je treba zapis o vedenju, ki naj služi za ocenjevanje uspešnosti, sestaviti iz konkretnih načinov vedenja pri določenem delu. Seznam teh načinov vedenja se imenuje označevalna lista (check list). Pri tem gre za sistem, ki je za ocenjevalca razmeroma preprost, za sestavljalca pa nekoliko bolj zapleten. Od ocenjevalca ne zahtevamo, da sam oceni uspešnost, temveč da presodi, katera napisana trditev ustreza kandidatu (Lipičnik in Mežnar 1998).

V praksi sta nastali dve vrsti označevalnih list: označevalne liste svobodne izbire in označevalne liste prisilne izbire. *Označevalne liste svobodne izbire* so sezname različnih trditev, ocenjevalec pa mora označiti tisto trditev, ki ustreza lastnostim človeka, katerega uspešnost ocenjuje. *Prisilne označevalne liste* je težje pripraviti kot

ponderirane označevalne liste svobodne izbire. Postopek večinoma sestavlja več stopenj (Lipičnik in Mežnar 1998):

- izločevanje najboljših in najslabših predpostavk določene stroke,
- lastnosti ljudi, ki so v seznamu elementov, so obširneje opisane,
- določi se kako nek vidik ločuje dobre delavce od slabih,
- sestaviti je treba stolpce z dvema pozitivnima, dvema negativnima in eno nevtralnno trditvijo,
- ocenjevalec določi eno najbolj in eno najmanj značilno trditev ocenjevane osebe,
- na koncu se rezultati točkujejo.

#### **2.2.4 Sistemi kritičnih točk**

Ta sistem se uporablja redkeje. Njegovo bistvo je v tem, da za vsakega delavca vedno zapišemo, če stori kaj koristnega in dobrega ter kaj škodljivega in nekoristnega. Sistem spremljanja kritičnih točk se največkrat uporablja takrat, ko gre za delavce na posebej nevarnih in odgovornih delovnih mestih (Lipičnik in Mežnar 1998).

### **2.3 Kriteriji za ocenjevanje v enotah Istrabenz turizem, d. d.**

Ker v svojo diplomu želim vključiti realne primere, sem se povezala z organizacijo Istrabenz Turizem, d. d., ki mi je posredovala svoj ocenjevalni sistem za Hotel Palace. Za izvedbo ocenjevanja so najeli zunanjega izvajalca in ustanovili ocenjevalni center. Za lažje razumevanje bom predstavila način njegovega dela center in sisteme, ki so jih pri ocenjevanju osebja uporabili.

Osnovna predpostavka ocenjevalnega centra je, da je vedenje, ki ga opazimo danes, dober indikator o tem, kaj bo oseba sposobna narediti tudi v prihodnosti. S tem nam omogoči ocenjevanje primernosti kandidata za določeno delovno mesto. Če je kandidat zadolžen za funkcijo, ki je zanj primernejša, lahko sklepamo, da bo delo izvajal lažje, bolj motivirano in bo posledično pri izvajanju svojih nalog uspešnejši. Ocenjevalni center je orodje, ki sistematično in objektivno identificira posameznikovo vedenje za namen izbora kadra oziroma razvoj kadra. Kandidati so ocenjevani glede na želeno obnašanje – kaj rečejo in kaj naredijo. Kandidati sodelujejo pri več aktivnostih, nalogah in vajah, ki so lahko skupinske diskusije, igre vlog, razgovori, psihološko testiranje, simulacije in predstavitve. Pestrost v ocenjevalnih tehnikah jim omogoča, da kandidata ocenijo na širokem naboru kompetenc, ki so pomembne za uspešno opravljanje dela in hkrati ugotavljanje sposobnosti kandidata za opravljanje določene funkcije. Ko kandidati sodelujejo v različnih vajah in nalogah, ocenjevalci opazujejo »realne« vzorce obnašanja kandidata glede na zahtevane kompetence. Udeležence spodbujajo, da so čim bolj pristni v svojih reakcijah in pri svojem delu v skupini, saj bodo le tako lahko

najbolje ocenili, ali bodo to delo lahko opravljali ali ne, oziroma bodo tudi sami ugotovili, če so določeno delo zmožni opravljati.

Zbiranje in evalvacijo opravlja več ocenjevalcev hkrati, saj lahko le tako zagotovijo objektivnost in primernost ocenjevanih kandidatov. Na koncu ocenjevanja ocenjevalci skupaj sestavijo poročilo, na osnovi katerega lahko oblikujemo priporočilo o pričakovani uspešnosti kandidata na delovnem mestu. Osnovni namen ocenjevalnega centra je oceniti – primerjati kandidata glede na vnaprej definirane kompetence oziroma kriterije. Ocenjevalni center pripravljajo z dveh različnih vidikov:

- kot del selekcijskega procesa v kadrovanju in
- kot del iskanja talentov znotraj podjetja.

Ko so ocenjevali, so udeležence razdelili v tri skupine:

- V skupino »komunikacija« so uvrstili vsa delovna mesta, ki so v direktnem stiku s strankami oz. gosti. To so: receptorji, wellness center receptorji, ljudje, ki delajo na splošnih informacijah, portirji in šoferji, informatorji, natakarji, animatorji.

V tej skupini se iščejo tudi potencialni kandidati za delovno mesto na rezervacijah.

- V skupino »vodje« so uvrstili vsa delovna mesta, ki imajo pod sabo svojo skupino. To so: vodja wellness centra, vodja recepcije, guest relations (vodja stikov z gosti), vodja strežbe.

Vodje kuhinje niso vključeni v ocenjevalni center.

- Tretja skupina so »nadzornice in hotelske gospodinje«.

Pri ocenjevanju kadrov je zelo pomembna primernost ocenjevalcev. Ključnega pomena pri izboru svetovalcev je njihova jasna seznanjenost s cilji ocenjevalnega centra. Na vsake 3–4 udeležence potrebujejo enega ocenjevalca. Vsi ocenjevalci morajo razumeti:

- ocenjevalne tehnike, relevantne dimenzije oziroma kompetence, ki jih morajo opazovati, poznati morajo pričakovano oziroma tipično vedenje oziroma primere dejansko zelenega vedenja,
- ocenjevane kompetence, njihove definicije, relacije med nalogami v ocenjevalnem centru in dejanskimi delovnimi nalogami ter primere učinkovite in neučinkovite predstavitve kandidatov,
- ocenjevalne lestvice in rangiranje, vključno z razumevanjem, kako bodo podatki združeni po zaključku ocenjevalnega centra.

Pred začetkom ocenjevalnega centra ponavadi pošljejo udeležencem pisno sporočilo o ocenjevalnem centru s potrebnimi podatki: kje se bo zgodil, koliko časa bo trajal, v koliko aktivnostih bodo udeleženci sodelovali, kako bo s prehrano ipd.

Kot uvod v začetek ocenjevalnega centra se kandidatom ponovno sporoči:

- kakšen je namen ocenjevalnega centra,
- opis dogajanja tekom dneva,
- splošen opis posameznih nalog (brez opisa kompetenc, ki se jih bo ocenjevalo),
- predstavitev ocenjevalcev in drugih v ocenjevalni center vključenih oseb,
- namen uporabe rezultatov,
- kdo bo uporabil in videl rezultate,
- kdo jim je na voljo za vprašanja.

V opisu nalog je dejansko navedeno, kaj se bo zgodilo, kaj se od njih pričakuje in v kolikšnem času. Vrednost ocenjevalnega centra je v opazovanju dejanskih človeških spretnosti in vedenja, ne pa v opazovanju, kako se vedejo v izrednih razmerah, npr. paniki, živčnosti in kaosu.

Pri ocenjevanju je pomembno, da:

- se pri vseh kandidatih ocenjujejo vse kompetence – opazke se zapisujejo na Ocenjevalne predloge, ki so ločene za vsakega kandidata in za vsako vajo posebej,
- so še posebej pozorni na tiste kompetence, ki so ključne za delovno mesto,
- zapisujejo čim več opazk. Če jih ne znajo uvrstiti v določeno kategorijo kompetenc, si jih zapišejo posebej in se ocenjevalci o njih pogovorijo po zaključku dneva.

Opazke strnejo v Zbirne ocenjevalne tabele ter nato ocene vsakega kandidata vnesejo v zbirno tabelo, ki na podlagi ponderjev, ki so jih pripisali vsaki kompetenci, prikaže globalne rezultate vsakega posameznika. Kandidati so rangirani na podlagi globalnega rezultata (najboljši kandidati imajo najvišje skupno število točk) in so glede na skupno število točk razvrščeni v kategorije primernih, pogojno primernih ali neprimernih.

**Tabela 2.1** Primer izpolnjene Ocenjevalne predloge

Udeleženec: AB Ocenjevalec: BC Datum: 25. 3. 2008		Skupinska diskusija – Kriteriji zadovoljstva (1) Timska naloga – Gradnja mostu (2) Igra vlog – Poklici v hotelu (3)	
Kompetenca	+ Ključne opazke	-	Oc. 1–5*
Prepričljivost	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Komunicira jasno, razumljivo (1)**</li> <li>– Predloge podpre s primeri (2)</li> <li>– S humorjem vzpostavlja odnos z drugimi (2)</li> <li>– Vplival je na rangiranje 4 kriterijev zadovoljstva pri delu (1)</li> </ul>		5
Timsko delo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– S humorjem zmanjšuje napetosti (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ni spoštoval predlogov drugih (3)</li> <li>– Govoril je čez druge</li> <li>– Izrazil je frustriranost zaradi nesklepčnosti skupine (3)</li> </ul>	2
Reševanje problemov	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Postavlja smiselna vprašanja (3)</li> <li>– Dal je več dobrih idej (2)</li> <li>– Sistematično je uredil ideje in predloge (1)</li> </ul>		4

\*\* zaporedna številka izvedene vaje

\*1 – najnižja ocena, 5 – najvišja ocena

Vir: Adecco 2002.

**Tabela 2.2** Zbirna ocenjevalna tabela – primer

<b>Udeleženec:</b>	<b>Datum:</b>
<b>Ocenjevalec:</b>	<b>Ocena:</b> izbran / neizbran

Kompetence	Skupinska diskusija	Timsko delo – Gradnja mostu	Igra vlog – Poklici v hotelu	TO DO	Kako organizirati dan	Igra vlog na recepciji	Točke
Odnos do ljudi in do dela		4	5	4	2	2	17/20
Natančnost				4			4/10
Reševanje problemov					5		5/20
Timsko delo	2						2/20
Prepričljivost	5	5	5				15/10
Reševanje problemov	4						4/10
Stresna odpornost		3	3	3	3	3	15/20
Skupni rezultat							62/100

Vir: Adecco 2002.

*Primer zbirnega poročila o kandidatih*

Ocenjevalni center Hotel Palace – skupina: Komunikacija/Vodje/Nadzornice, hotelske gospodinje.

Naročnik: Istrabenz Turizem

Datum izvedbe: 25. 3. 2008

Delovno mesto: Nadzornice



**Tabela 2.3** Primer zbirnega poročila o kandidatih

Kandidati	Odnos do dela in sodelavcev (/20)	Timsko delo (/10)	Verbalna komunikacija (/10)	Reševanje konfliktov (/10)	Samoiniciativ. (/20)	Prepričljivost (/10)	Delegiranje (/20)	Skupni rang (/ 100)
AB	13	8	8	7	12	9	15	72
CD	17	6	6	6	19	8	13	75
EF	11	6	5	6	9	5	11	53
GH	12	8	4	4	7	9	14	58
IJ	14	7	6	6	13	4	12	62
KL	18	8	7	8	17	9	17	84
MK	15	9	9	6	12	9	11	71
OP	16	7	6	8	15	6	17	75

Vir: Adecco 2002.

#### *Priporočila*

Primerni kandidati: KL, OP, CD

Pogojno primerni: AB, MK

Tak sistem ocenjevanja delovne uspešnosti so si zamislili v podjetju Istrabenz Turizem, d. d. Kot že na začetku omenjeno, je ocenjevalni center usmerjen v ugotavljanje primernosti osebe za določeno delovno mesto, kar posledično zvišuje ali zmanjšuje uspešnost tima ali pa celotne organizacije. S tem vplivamo na delovno uspešnost posameznika (ki je učinkovitejši, če je razporejen na za njega primerno delovno mesto). To pa ne pomeni, da je edini možni sistem ali pa da bi bil ta sistem enako učinkovit v podobnih organizacijah oz podjetjih. Razlog za to je, kot že prej omenjeno, da ima vsaka organizacija svojo strategijo in politiko dela.

### 3 NAGRAJEVANJE POSLOVNE USPEŠNOSTI

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, pa tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike organizacije. Sistem vsebuje dogovore o procesih, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik in Mežnar 1998). Da bi v podjetju oblikovali ustrezen sistem nagrajevanja, je treba pravilno ovrednotiti delo. Treba je določiti njegovo vrednost, ki se največkrat določi na osnovi zahtevanih znanj in spretnosti, zahtevnosti, odgovornosti, kompleksnosti ter spretnosti ravnanja z ljudmi (Lipičnik in Mežnar 1998).

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Najprej pa mora sistem zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan 2001):

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

Dojemanje pravičnosti je pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Dejstvo je, da mora biti sistem pravilen – tako za zaposlene kot za podjetje. Govorimo o trikotniku pravičnosti: notranjo pravičnost dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju, zunanjo pravičnost z ustrežno višino plač in nagrad v primerjavi z okoljem ter poslovno pravičnost tako, da povežemo plače z doseženimi poslovnimi rezultati (Zupan v Klopčič 2005).

Pomembno vlogo ima v podjetju tudi komuniciranje. Dobra komunikacija pripelje k oblikovanju realnejših pričakovanj zaposlenih, ki predstavlja osnovo za njihovo dojemanje zaposlitvenega odnosa. Zaposleni namreč razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu, ki ga imenujemo psihološka pogodba (psychological contract) (Rousseau 1996). Psihološka pogodba ni nikjer zapisana in tudi ni zakonsko določena. Sestavljena je iz materialnih (plače, ugodnosti) in nematerialnih dejavnikov (varnost zaposlitve, pomoč in skrb za zaposlenega s strani organizacije ...). Če se psihološka pogodba prekrši, pade motiviranost, naraste nezadovoljstvo, zmanjša se pripadnost podjetju ... Normalno je, da so pričakovanja zaposlenih višja, kot jih zmore delodajalec uresničiti. Pomembno pa je, da so te razlike čim manjše, saj so velike razlike zelo neugodne za podjetje. To se lahko doseže z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem zaposlenih. Zaposleni morajo biti

seznanjeni s stanjem in položajem podjetja. Le na ta način si bodo lahko ustvarili realno sliko o podjetju in po potrebi lažje spremenili svojo miselnost (Zupan 2001).

**Slika 3.1** Trikotnik pravičnosti



Vir: Zupan 2002, 301.

### **3.1 Vpliv nagrajevanja na zaposlene**

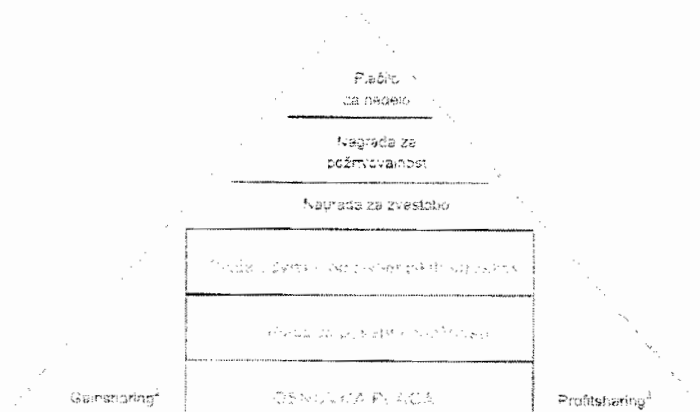
Nagrajevanje zaposlenih ima pomembno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in je zelo pomembno tako za zaposlene kot za delodajalce. Zaposlenim delavcem je plača temeljni vir preživetja, ugodnosti pri delu pa pomenijo boljše zdravstveno varstvo, možnost letovanja v počitniških zmogljivostih podjetja po ugodni ceni in druge prednosti (Treven 1998). Za delodajalca pomenijo odločitve, ki jih ti sprejmejo v povezavi z nagrajevanjem – dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja njihovega podjetja in na sposobnost prodaje proizvodov in storitev po konkurenčni ceni na tržišču (Treven 1998). Odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrada, ki jo ta zagotavlja zaposlenim delavcem, namreč lahko privabi ali odvrača novi kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod iz podjetja. Pri izbiri načina nagrajevanja imajo podjetja na razpolago veliko načinov, ki so v nekaterih situacijah bolj, v drugih manj primerni (Treven 1998).

Da bodo zgornje trditve podprte s teorijo, bom podrobneje predstavila nagrajevani sistem oz. načine nagrajevanja, ki se uporabljajo.

### **3.2 Sistemi in načini nagrajevanja**

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj ...) (Lipčnik 1998).

Slika 3.2 Plačilna piramida



Vir: Lipičnik in Mežnar 1998, 208.

#### *Sestavine sistema nagrajevanja po Lipičniku in Mežnarju (1998, 247–248)*

Procesi merjenja – za uspešno merjenje pojavov, ki jih bomo upoštevali pri oblikovanju sistema nagrajevanja, je smiselno razumevanje, kaj želimo s procesom merjenja pojavov doseči. Pomembno je dejstvo, da se zavedamo, da najpogosteje vrednotimo posameznika, njegovo delo ter delo kot samostojno enoto (Lipičnik in Mežnar 1998). Poleg tega pa v merjenju vključujemo tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red in raven. Za uspešno merjenje pojavov, ki jih bomo upoštevali pri oblikovanju sistema nagrajevanja, torej pred samim vrednotenjem, je smiselno izdelati analizo razmerij na trgu in ugotoviti, kaj procesi merjenja pomenijo za uspešnost organizacije.

Motiviranje – gre za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo zaposlenih, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade. Med finančne nagrade štejemo osnovno in variabilno plačo, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila. Vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad pa sta predvsem odvisna od kulture in vrednot organizacije, še posebej pa od kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela. Nefinančne nagrade naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero (Lipičnik in Mežnar 1998).

Dotatki – so predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Ponavadi se dodajajo osnovni plači, in sicer različno glede na raven in pozicijo v organizaciji (Lipičnik in Mežnar 1998).

Sistemi nagrajevanja – v svojem bistvu morajo sistemi nagrajevanja (sistem finančnih nagrad, sistem nefinančnih nagrad in sistem ugodnosti pri delu) delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote.

Sistem nagrajevanja je predvsem dinamičen sistem – način spodbujanja dosežkov – ne pa statična struktura nagrad in sistem postopkov za njihovo pridobivanje.

Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače (Lipičnik in Mežnar 1998). Tržno gospodarstvo zahteva prožne in prilagodljive sisteme nagrajevanja, ki so odvisni od poslovne strategije sleherne organizacije, njenega notranjega in zunanjega okolja (Lipičnik in Mežnar 1998).

### **3.3 Najpogostejši razlogi za neučinkovitost sistemov nagrajevanja**

Nezaupanje zaposlenih v sistem:

- nezaupanje v vodstvo podjetja,
- nezaupanje v ocenjevalce,
- nezaupanje v kriterije.

Neustrezno ocenjevanje in dajanje povratnih informacij:

- ocenjevanje izven kriterijev,
- neučinkoviti ocenjevalni razgovori.

Z vidika motivacije neustrezna postavljena pravila: pogostost, deleži, vrste nagrad, povezanost ocen z izplačilom, pisne in ustne pohvale, kritike, ocenjevalni sezname, izpis, kriteriji ... (Štular b. l.).

#### 4 MOTIVIRANJE

V literaturi je mogoče zaslediti več definicij in opredelitev motivacije. Ena izmed teh motivacij opredeljuje kot silo, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo (Sang 2001).

Večini opredelitev je skupno, da obstajajo trije ključni deli motivacije (Steers in Porter 1987):

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

Nagrajevanje delavcev sodi med glavne psihološke stimulatorje dela, zato je vpliv na delavca glavni aspekt ravnanja s človeškimi viri in ključno vprašanje, kako močno vlogo ima denar za zaposlenega pri vplivanju na zavzetost in motivacijo za delo. Denar igra pomembno vlogo v motivacijski strukturi podjetja, a vendar je njegova moč omejena, saj motivacijsko delujejo le velike spremembe v plači ter plačilo povezano z rezultati. Poudariti je treba, da je vse pogostejše zadovoljstvo s plačo povezano tudi s primerjanjem z drugimi. V tem kontekstu imajo lahko plače celo negativen učinek, saj kvarijo odnose med zaposlenimi in zmanjšujejo pripravljenost za sprejem rizika. Prav zato je pomembno, da motivacijski sistem ni omejen samo na plačo, temveč so motivatorji čim bolj individualni. Organizacija se mora zavedati, da je zaposlenim treba dati več prostora za človeški razvoj in ne le omogočiti zadovoljevanje eksistenčnih potreb (Zupan 2001). Motivacija ljudi pri delu v različnih državah ni vedno enaka. To, kar v Sloveniji motivira ljudi, da vlagajo v svoje delo veliko energije, ne pomeni, da motivira tudi Indijce ali Kitajce. Enako je tudi v nasprotni smeri. V organizacijah po svetu so začeli spoznavati, da je nagrada, ki jo zaposleni ceni v eni kulturi, lahko brez vrednosti v drugi ali pa je sprejeta celo kot žalitev (Treven 2001). To pa zato, ker smo ljudje različni, pripadamo različnim kulturam, ki različnim vrednotam pripisujejo drugačen pomen.

Pomembno vlogo ima torej odločitev, za kakšen sistem motiviranja se odloči organizacija. Treba je uskladiti vrednote delavcev ter prednosti, ki so značilne za njihov sistem vrednot (v različnih kulturah). To je pomembno predvsem, ker se organizacije globalizirajo.

Iskala sem odgovor na vprašanje, kaj motivira zaposlene in jih pripravi do tega, da delajo bolje, hitreje in uspešneje? To je vprašanje, ki si ga postavljajo vsi, ki vodijo ljudi. Na žalost pravih, univerzalnih in enostavnih odgovorov ni. Ljudi motiviramo na različne načine preprosto zato, ker smo si ljudje med seboj različni. Zato, da je lahko človek dober vodja, mora poznati različne načine motivacije zaposlenih in pri vsakem posamezniku izbrati najbolj primerne.

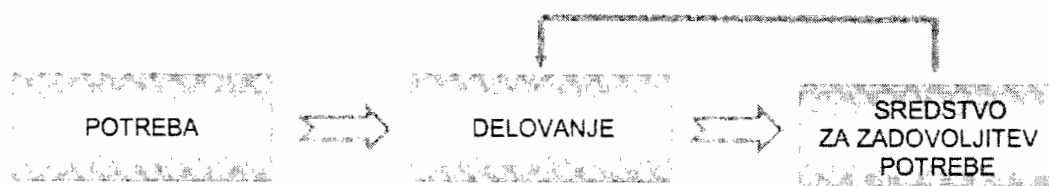
V nadaljevanju bom podrobneje opisala, kaj je motivacija ter navedla različne teorije in vrste motivov, tako da nam bo motiviranje bolj razumljivo.

#### 4.1 Kaj je motivacija?

Kot smo prej povedali, jo opredeljujemo kot silo, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo (Sang 2001). Motivacija je torej težnja k zadovoljitvi potreb posameznika, je kompleksna sila, sestavljena iz različnih dejavnikov, ki spodbujajo, usmerjajo, vzdržujejo in organizirajo aktivnost posameznika v podjetju, v začetni smeri k doseganju cilja (Musek 1982). Vsak človek ima v svojem življenju veliko različnih potreb. Nekatere so biološke in izhajajo iz fizioloških zahtev organizma, denimo lakota, žeja, bolečina, toplota, in podobno. V nasprotju s temi nastajajo z razvojem osebnosti druge vrste potreb, ki so psihološko zasnovane. Te potrebe so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, ki so se pojavila z njegovim razvojem, npr. potreba po priznavanju, statusu, pripadanju, potovanjih idr.

Osnova za motivacijsko situacijo je torej potreba. Ta potreba je fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je treba izravnati. Tako je element motivacijske situacije tudi dejavnost oz. delovanje posameznika, ki je v končni fazi usmerjeno k doseganju motivacijskega cilja. V tem primeru predstavlja cilj posamezniku določeno sredstvo, s katerim lahko zadovolji potrebo (Lipovec 1987).

**Slika 4.1** Mehanizem motiviranja

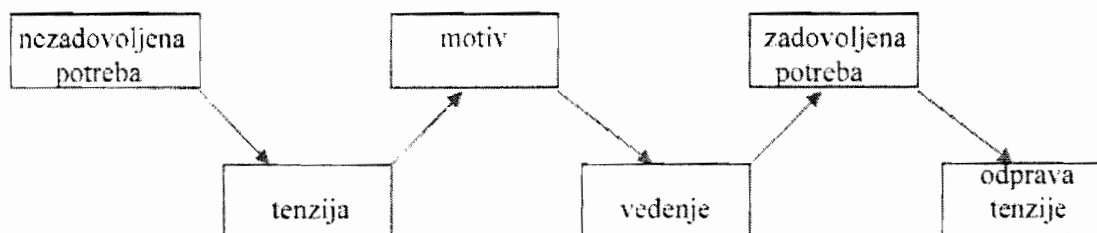


Vir: Lipovec 1987, 109.

Vsaka motivirana oseba ima dovolj energije, da želi nekaj opraviti, zadovoljiti potrebo s konkretno usmeritvijo, delovanjem v mislih in z določenim sredstvom ter izbrano stopnjo vztrajnosti (Lipovec 1987). O vprašanju, kako vplivati na motivacijo, obstaja več motivacijskih teorij, ki so v nadaljevanju podrobneje predstavljene.

Vse potrebe, biološke in psihološko zasnovane, povzročajo v organizmu določeno napetost (stanje tenzije). Motiv predstavlja stanje tenzije znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba. Zato lahko za motivacijo ugotovimo, da je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi. Motivacijski proces je prikazan na spodnji sliki (Treven 1998).

**Slika 4.2** Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven 1998, str 75.

V podjetju se zaposleni delavci nahajajo v stanju tenzije. Da bi to tenzijo zmanjšali ali jo odpravili, opravljajo različne aktivnosti. Čim večja je tenzija, več aktivnosti so pripravljene izvršiti, da bi zmanjšali občutek napetosti v svojem telesu. Zato lahko sklepamo, ko opazujemo zaposlene v organizaciji, ki si zelo prizadevajo popolno opraviti določeno aktivnost, da jih motivira velika želja po doseganju ciljev. Če pride do prevelike tenzije, pomeni, da so si zaposleni zastavili preveč ciljev. Ker pa je za doseganje vseh ciljev potrebnega veliko dela, privede to do prevelike napetosti na delovnem mestu. Posledica tega je, da se delavec lahko počuti neučinkovit, nesposoben, zgubi motivacijo za delo in vse privede do demotiviranosti.

Ker pa pri motivaciji obstajajo določeni vzroki, potrebe itd., je koristno opredeliti osnovne pojme povezane z motivacijo:

- Potreba – je fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je potrebo izravnati, da bi lahko ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami. Človeške potrebe so za vsakega posameznika specifične, a kljub temu lahko opredelimo dve skupini potreb, ki so skupne vsem ljudem – biološke in psihološke (Mumel 1990).
- Tenzija – neravnovesje med potrebo in dejanskim stanjem, ki ga občuti posameznik. Vodi v notranjo napetost organizma, t. i. tenzijo. Sama tenzija sicer ne vodi do rešitve problema, ampak samo nakazuje, da moramo potrebo zadovoljiti.
- Motiv – izhaja iz stanja neravnovesja in je povod za akcijo, usmerjeno k dorečenemu objektu in dejavnostim (Ule in Kline 1996). Izvor motiva je v



nezadovoljenih potrebah posameznika in vpliva na njegovo vedenje ter ga tudi vzdržuje. Motiv je tako potreba, usmerjena k določenemu cilju.

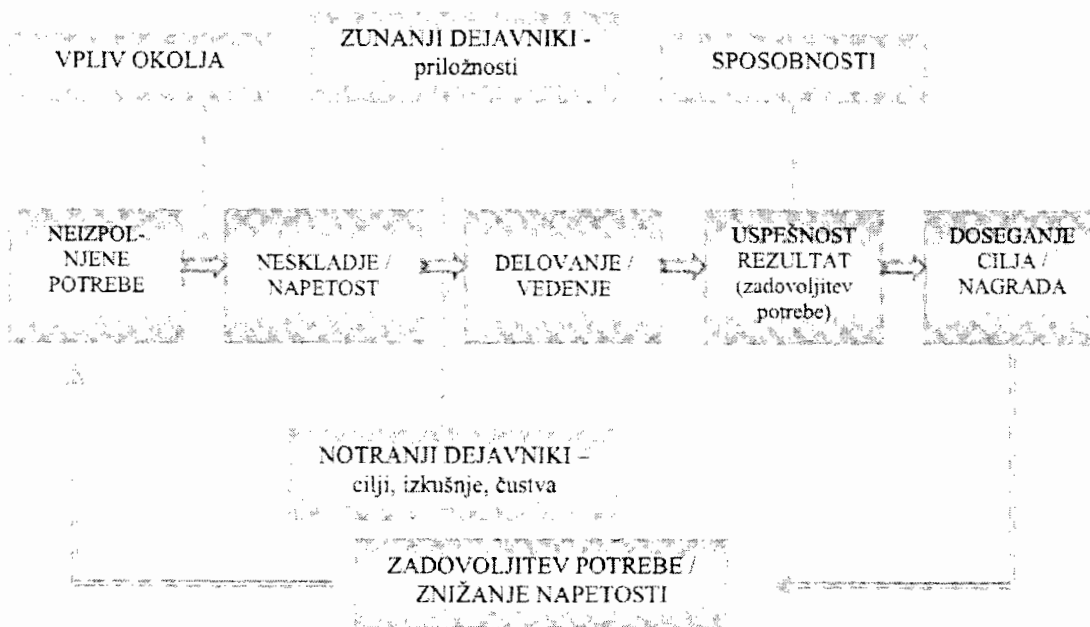
- Spodbuda – je dejavnik, ki sproži človekovo aktivnost in odločilno vpliva na njen potek. Negativne spodbude lahko ovirajo aktivnost, lahko pa celo pozitivno vplivajo na dejavnost posameznika (Možina et al. 2000).
- Želje – predstavljajo možne načine zadovoljitve potrebe, na podlagi katerih se tudi oblikujejo.

Motive lahko razvrstimo v dve temeljni skupini – pozitivni in negativni. Pozitivni motivi izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih človek prizadeva doseči. To so na primer: zadovoljstvo, veselje, varnost, zaupanje. Drugi pa izhajajo iz občutka nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb.

Za vsakega managerja v podjetju je pomembno, da opazi in razume potrebe ali motive zaposlenih. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam (razen če so v nasprotju s cilji podjetja), temveč si mora prizadevati, da jih v čim večji meri izkoristi. Od uspešnega managerja se poleg tega zahteva, da je sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, za doseganje čim boljših učinkov za podjetje kot celoto (Treven 1998).

Delovanje motivacije je ponazorjeno z motivacijskim krogom, kot je prikazano na sliki 4.3.

**Slika 4.3** Motivacijski krog



Vir: Newstrom in Davis 1993, 122.

Ta ponazarja, da so potrebe posameznika, ki so tudi pod vplivom okolja, tiste, ki povzročajo stanje individualne nelagodnosti in napetosti v organizmu, kar je treba odpraviti. Prisotnost različnih možnosti zadovoljitve potreb, individualnih motivov in ciljev determinira obnašanje posameznika, ki vodi v zadovoljitev potreb. V kolikor motivacijski model razširimo na podjetje, pa predstavlja uspešnost rezultata osnovo za dodelitev nagrade in s tem zadovoljitev potrebe oz. znižanje napetosti (Newstrom in Davis 1993).

Problem motivacije v podjetju ni osredotočen torej le na vprašanje, kako določiti višino plače, ki bo omogočila delavcem normalno življenje, temveč kako motivirati zaposlene, da bi bolje delali in s tem prispevali k boljšim poslovnim rezultatom preko večje produktivnosti in znižanja stroškov.

#### **4.1.1 Motivacijske teorije**

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročijo. Tiste, ki se ukvarjajo s tem »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Treven 2001).

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posrednih motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja (primer: Urška je motivirana za svoje delo zaradi visoke plače). Mednje spadajo (Treven 2001):

- Maslowova teorija potreb,
- Herzbergova dvofaktorska teorija,
- Adelferjeva motivacijska teorija in
- Hackmanov ter Oldhamov model značilnosti dela.

Pri procesnih teorijah ni toliko poudarka na posebnih dejavnikih, ki povzročajo vedenje, kot na načinu, kako se sprememba v vedenju pojavi. Medtem ko vsebinska teorija oblikuje, na primer naslednjo trditev o vedenju: »Povečanje plače lahko izboljša zadovoljstvo pri delu in vpliva na kakovost izvajanja nalog,« procesna teorija razloži, na tak ali drugačen način, kako pride do te oblike vedenja. Med te teorije pa spadajo (Treven 2001):

- teorija spodbujanja,
- teorija pričakovanja in
- teorija privlačnosti.

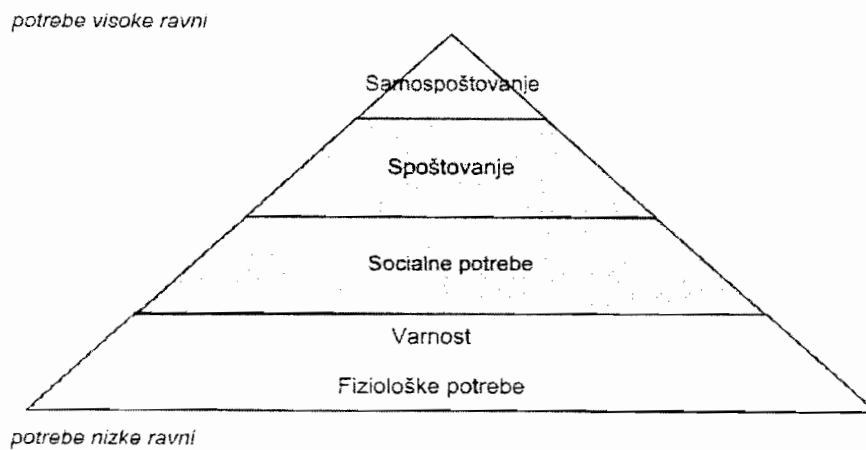
Da si približamo poznavanje teh dveh vrst teorij, bom podrobneje predstavila eno vsebinsko in eno procesno teorijo.

*Vsebinska teorija – Hierarhija potreb po Maslowu*

Maslow je hierarhijo potreb razvil že leta 1954. Človeške potrebe je videl na različnih ravneh. Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb (Treven 1998):

- osnovne potrebe,
- potrebe po varnosti,
- potrebe po pripadnosti,
- statusne potrebe,
- samoizpolnitev.

**Slika 4.4** Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: George in Jones 1996, 168–170.

Hierarhija potreb po Maslowu (Treven 1998):

1. Osnovne (fiziološke) potrebe so temeljne človeške potrebe. Zajemajo kosila, odmore za kavo in lokacijske ugodnosti (toaleta, jedilnice, sobe za počitek). Te osnovne potrebe zadoščajo za preživetje in dokler niso zadovoljene, človek ne čuti oziroma nima zahtev po višjih potrebah.
2. Potrebe po varnosti vključujejo osebno in čustveno varnost. Potrebe po varnosti so potrebe, ki stremijo za trdno, stabilno okolico, odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje. Sprožijo se takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe.
3. Potrebe po pripadnosti (socialne potrebe) vključujejo sprejemljivost, prijateljstvo, dobre delovne odnose. Te potrebe temeljijo predvsem na medsebojnih odnosih.

4. Potrebe po statusu (po spoštovanju) se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo ter da lahko spoštuje samega sebe. Vključujejo odgovornost, dosežke, lastninsko pravico, zaupanje, sloves, ugled in promocijo. Temeljijo na zmožnosti in priznavanju okolice oz. družbe.
5. Samoizpolnitev (potrebe po samospoštovanju); te potrebe vključujejo zadovoljstvo ob delu in željo po kreativnosti. Potrebe po samoizpolnitvi se nanašajo na polno izrabo lastnega potenciala, gre za težnjo po razvoju svojih talentov, sposobnosti, ustvarjalnosti.

Druga oz. nadaljnja točka teorije temelji na predpostavki, da ljudje težijo k zadovoljitvi potreb korak za korakom; začnejo pri osnovnih potrebah in šele nato se gibljejo navzgor po hierarhiji potreb. Če karkoli ogroža naše nižje potrebe, se osredotočimo, da najprej zadovoljimo osnovne, preden se povzpemo po lestvici potreb. Torej če se pri že aktivni višji potrebi zaradi prikrajšanja pojavi nižja potreba, se ponovno najprej zadovolji nižjo potrebo, čeprav je bila nekoč že zadovoljena in šele nato se spet vzpenjamo po piramidi navzgor (Možina 1994). Teorija je bila izbrana z namenom, da jo primerjamo z rezultati ankete. Kot je razvidno že iz analize ankete, se ta teorija res razlikuje od dobljenih rezultatov, kar podkrepi dejstvo, da je ta teorija stara in preživeta.

#### *Procesna teorija – Teorija pričakovanja*

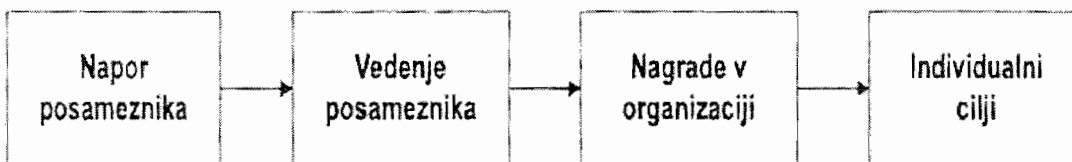
Ena od najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije je teorija pričakovanja, ki jo je zasnoval Victor Vroom. Ta teorija predstavlja, da je stopnja težnje posameznika, da se vede na določen način, odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, medtem ko se drugi nanaša na privlačnost posledice za posameznika (Treven 1998). Na primer prodajni zastopnik knjig si bo prizadeval prodati čim več knjig, če bo pričakoval, da bo za to prejel dodatno nagrado, ki mu je posebno privlačna. Teorija pričakovanja zato vključuje naslednje spremenljivke ali povezave (Treven 1998):

- privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo,
- povezava vedenje – posledica: stopnja, na kateri je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja,
- povezava napor – vedenje: verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

Čeprav je mogoče zaradi določenih povezav dobiti vtis, da je teorija pričakovanj zelo kompleksna, jo je mogoče razložiti na preprost način. Na spodnji sliki je prikazan

poenostavljen model pričakovanja, ki vsebuje osnovne sestavine omenjene teorije (Treven 2001).

**Slika 4.5** Poenostavljen model pričakovanja



Vir: Treven 2001, 136.

S slike je razvidno, da je posameznik za določeno vedenje motiviran v tolikšni meri, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje.

Teorija pričakovanj izpostavi več problemov. Eden od njih je problem nagrad, ki bi morale biti privlačne za posameznika. V organizaciji bi morali razumeti in poznati, kakšno vedenje pripisujejo zaposleni nagradam. Prav tako bi si morali prizadevati nagraditi zaposlene z nagradami, ki jih ti dojemajo kot pozitivne (npr.: plača, varnost, prijateljski odnosi, zaupanje, dodatne ugodnosti itd.). Še eden od problemov, ki ga obravnava ta teorija, se nanaša na vedenje, ki se pričakuje od posameznika. Zaposleni bi zato morali biti seznanjeni s tem, kaj se v organizaciji od njih pričakuje in kako bodo za to nagradjeni. Tretji problem, s katerim se prav tako ukvarja omenjena teorija, se nanaša na pričakovanja posameznika. Če bo zaposlen pričakoval ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, si bo tudi bolj prizadeval in vložil v svoje delo večji napor (Treven 2001).

#### **4.1.2 Vrste motivov**

Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive, pravi Lipičnik in Mežnar (1998).

- Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne.
- Sekundarni pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in na pridobljene.

- Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet,
- pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju.

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo takšne motive,

- ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalni,
- takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečujemo samo pri posameznikih in se jim pravimo individualni motivi (Lipičnik in Mežnar 1998).

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki jih uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost.

Prvo skupino silnic sestavljajo primarne biološke potrebe:

- potreba po snoveh (vodi, hrani),
- potreba po izločanju,
- potreba po fizični celovitosti,
- potreba po spanju, počitku,
- seksualna potreba itd.

Za to skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje, zato jim pravimo kar primarne potrebe. Ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, so dobile tudi ime biološke. Poleg tega so to podedovane potrebe in jih zato najdemo pri vseh ljudeh. To pomeni, da so univerzalne. Na njih ni mogoče vplivati, so v vsakem človeku (potrebah) in jih je preprosto treba zadovoljevati (Lipičnik in Mežnar 1998). Zaradi vloge, ki jo imajo te potrebe v človekovem življenju, in zaradi njihove razširjenosti so »motivatorji« lahko zelo uspešni; treba je ustvariti splošno pomanjkanje vseh tistih dobrin, s katerimi človek zadovoljuje svoje primarne biološke potrebe, tako bo »motivacijska« moč vseh, ki razpolagajo s temi dobrinami, neizmerna (Lipičnik in Mežnar 1998).

Drugo skupino silnic sestavljajo primarne socialne potrebe:

- potreba po uveljavljanju,
- potreba po družbi,
- potreba po spremembi,
- potreba po simpatiji,
- potreba po socialnem konformizmu itd.

Njihovo zadovoljevanje je še vedno nujno, sicer lahko pride do motenj pri človekovem življenju v družbi. Te potrebe so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja, verjetno že v zgodnji mladosti, iz česar je mogoče sklepati, da okolje vpliva na nastanek teh potreb. Regionalna razširjenost primarnih socialnih potreb kaže, da so potrebe v različnih krajih različne. Na to skupino silnic lahko zavestno vplivamo, in tako na nek način zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Spreminjanje

vedenja v tem primeru lahko poteka le s pomočjo mehanizmov, ki so prilagojeni okolju, v katerem se uporabljajo (Lipičnik in Mežnar 1998).

V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in s tem na njegovo motiviranost, spadajo med drugim tudi:

- interesi,
- stališča,
- navade.

Gre za sekundarne motive, med katere spada tudi potreba po alkoholu in narkomanija. Prav to dokazuje, da so ti motivi individualni, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Ti motivi veljajo predvsem za tiste, ki se jim vdajo. Njihova individualnost nas opozarja, da bi morali najti ustrezno orodje za vsakogar posebej (Lipičnik in Mežnar 1998).

#### **4.2 Vpliv motivacije na učinkovitost**

Doseganje zadovoljstva ljudi v organizaciji je pomemben predpogoj za ustvarjanje dodatne vrednosti in ima korenine globoko v kulturi organizacije. Tu imajo svoj izvor tudi vzgibi možnosti hitrega spreminjanja in spodbujanja ustvarjalnosti. Le zadovoljni zaposleni ustvarjajo kreativno in učinkovito, prisotna pa mora biti še močna vpetost zaposlenih v vizijo in strategijo podjetja. »Hollwnbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na osnovi izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom.« (Treven 1998)

Kot že prej omenjeno pa imajo zaposleni različna pričakovanja, mišljenja o pomenu posameznih vrednot in to različno vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Če želimo v podjetju zadržati dobre sodelavce, moramo raziskati, kaj je tisto, kar posameznika motivira in mu nudi zadovoljstvo. Problem je najti pravo pot, kako pomagati zaposlenim spoznati povezavo med njihovimi lastnimi cilji, potrebami in pričakovanji s cilji organizacije. Zaposleni ocenjujejo, da bo, če se uresničujejo njihovi osebni cilji, njihova stopnja zadovoljstva in s tem pripadnost višja – to pa vpliva na njihovo motiviranost, kar povzroči, da delajo več. V tem primeru so namreč motivirani za tisto, kar mislijo, da je v njihovem interesu.

Večinoma si predstavljamo, da človek dela, da sebi in družini priskrbi sredstva za življenje. Vendar nekateri ljudje delajo tudi zato, da bi se uveljavili, da bi se dokazali (Lipičnik in Mežnar 1998). Neznank s področja motivacije zaposlenih je veliko. Kako motivirati, katere motivacijske dejavnike in teorije uporabiti, kako zgraditi motivacijsko strukturo, kaj narediti, da bi bili sodelavci zadovoljni in bi delali bolje ter več – to so vprašanja, ki si jih zastavlja v svojem delu Možina (v Možina et al. 1998). Preprostega odgovora na vprašanje, kako pripraviti sodelavce, da bodo kar se da polno angažirani pri svojem delu v podjetju in da bi sodelovali pri vseh naporih, ki so vloženi za

doseganje poslovnih ciljev, ni. To pa zato, ker je vsak posameznik edinstven, v sebi nosi motive, potrebe, želje in cilje. Posebej je treba poudariti, da zlasti motivacijska struktura posameznika pogosto močno vpliva na njegovo učinkovitost in uspešnost.

Ker je motiviranje zaposlenih pomembno v vsaki organizaciji, je tudi zahtevno in lahko se zgodi, da privede do nasprotnega učinka – demotiviranosti. Da bi se temu vsaj malo izognili, se moramo zavedati, da se mora vsak zaposleni čutiti pomembnega (zanimanje vodstva za zaposlenega pomembne stvari, ustrezna klima, seznanjenost zaposlenega s pomembnostjo njegovega dela, cilji podjetja morajo biti znani), treba je zagotoviti način razvoja v organizaciji (seznanjanje zaposlenih s cilji organizacije, zagotavljanje usposabljanja, ustrezna komunikacija, omogočanje izrabe skupinskih sposobnosti) in prepoznavanje dosežkov (pohvale za uspeh, napredek – tako posameznika kot skupine, poročanja o dosežkih posameznika in organizacije) (Rajner b. l.).

### **4.3 Povezanost med motivacijo in nagrajevanjem**

Poudariti je treba, da kljub pripisovanju pomembnosti zanimivega dela in priložnosti za napredovanje kot motivacijskega sredstva, raziskave kažejo, da je denar še vedno pomemben motivator. Za učinkovitost (primarnih) nagrad višjega pomena je treba izpolnjevati naslednja pogoja, in sicer morajo zaposleni imeti relativno močno potrebo po denarju, denarna nagrada pa mora biti odvisna od posameznikove uspešnosti. Pri obravnavanju motivacijskega pomena finančnih nagrad je treba opozoriti na obravnavanje ugodnosti pri delu kot motivacijskih dejavnikov. Ugodnosti imajo namreč poseben značaj, saj se zaposleni nanje navadijo in njihova motivacijska moč s časom upada. Zaposleni jih začnejo postopoma dojemati kot pravico, ki jim pripada. Prvotni namen ugodnosti pa je bil mišljen kot nagrada delavcu, da se mu izboljša kakovost življenja, saj dobro opravlja svoje delo.

Ko govorimo o motivacijskem vidiku nagrajevanja, je zagotovo najpomembnejše vprašanje, kako nagrajevanje povezati z uspešnostjo poslovanja podjetja ali posameznika. Pomembno je, da delavci vidijo povezavo med svojim vedenjem oz. delom in izplačljivostjo nagrad. To tudi zelo vpliva na njihovo motiviranost za opravljanje dela. Nagrajevanje temelji na ideji, da so zaposleni sposobni določiti, kaj hočejo in tako usmerjati svoje vedenje, da bi dosegli zastavljen cilj. Vzvod te motivacije je torej veliko pričakovanje – potencialna nagrada in zadovoljstvo zaposlenega bo toliko večje, v kolikor se pričakovanje uresniči. Težnja tako sili zaposlene, da se približajo zadovoljstvu in s tem dosežajo zastavljene cilje, tako zase, kot za podjetje (Lipičnik 1994).



Slika 4.6 Različni načini nagrajevanja in njihovi učinki

	<b>SPODBUJENA AKTIVNOST</b>	<b>ETIČNA VREDNOTA</b>	<b>POMANKLJI- VOST</b>	<b>PREDNOSTNA SKUPINA</b>
<b>USPEŠNOSTI</b>	povečanje proizvodnje	kaže individualne razlike	ustvarja negotovost	sposobni
<b>ČASU</b>	pravočasno prihajanje na delo	izenačuje plače, preprečuje favorizem	ne priznava prispevka	negotovi zaposleni in podpovprečneži
<b>STAŽU</b>	dolgo službovanje v enem podjetju	napredovanje, ki ga lahko vsak pričakuje	diskriminira nove delavce	uslužbenci z dolgim delovnim stažem
<b>POTREBI</b>	razširja kolektivno odgovornost	izenačuje življenjski standard	ni delovni motivator	zaposleni s številno družino

Vir: Lipičnik 1994, 514.

Zaposleni pričakujejo, da bodo od podjetja pridobili približno tako vrednost, kakršen vložek so dali. Ta občutek enakosti je pomemben zlasti zato, ker posledično vpliva na produktivnost in kakovost dela. Če je ravnotežje med dajanjem in pridobivanjem porušeno, ima podjetje od tega več škode kot koristi. Treba je zagotoviti, da je sistem nagrajevanja pravičen in da zaposleni ne občutijo razlik med prejemki zaposlenih glede na vloženo delo. Le na tak način bodo motivirani in pripravljeni na dobro opravljanje svojega dela (Lipičnik 1994).

## **5 REALNI PRIMERI PODJETIJ**

Ocenjevanje delavcev in njegov vpliv na motivacijo zaposlenih sem opazovala v dveh podjetjih – v Splošni bolnišnici Brežice, ki je javni zdravstveni zavod, in v proizvodnem podjetju Danfoss Compressors, d. o. o., iz Črnomlja.

### **5.1 Javni zdravstveni zavod**

Splošna bolnišnica Brežice  
Černelčeva cesta 15  
8250 Brežice

Organizacijska klima ima pomemben vpliv na doseganje ciljev, zato je smiselno presojati, ali je klima v organizaciji ugodna ali ne. Merjenje je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost.

Raziskava, ki so jo opravili v letu 2006, je bila izvedena s pomočjo vprašalnika, ki ga je zasnovalo svetovalno podjetje AT Adria, katerega je Združenje zdravstvenih zavodov Slovenije izbralo na podlagi javnega naročila in projektne skupine za zdravstvo. Vprašalnik izvajalcem poleg merjenja organizacijske klime v bolnišnici omogoča tudi primerjavo med povprečjem podjetij v Sloveniji in povprečjem bolnišnic (v letu 2006 vključenih 25 bolnišnic). Bolnišnica je na reprezentativnem vzorcu stotih zaposlenih delavcev izvedla anketo o zadovoljstvu zaposlenih in organizacijski klimi, podjetje AT Adria pa je dobljene podatke analiziralo oz. izmerilo organizacijsko klimo posamezne bolnišnice in jo primerjalo s povprečjem organizacijske klime v primerjavi s 25-imi bolnišnicami v Sloveniji, ki so izvedle anketo, in podjetji v Sloveniji za leto 2005. Rezultati anket so pokazali, da sta motivacija in zavzetost nad povprečjem bolnišnične dejavnosti v naslednjih kategorijah:

- zaposleni v bolnišnici so zavzeti za svoje delo, pripravljeni so na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva,
- v bolnišnici vodja dobro opravljeno delo ceni, dober delovni rezultat je v bolnišnici hitro opažen in pohvaljen.

Na ravni povprečja bolnišničnih dejavnosti pa je mnenje zaposlenih, da so v bolnišnici postavljene zelo visoke zahteve glede dodatne delovne uspešnosti. Področje nagrajevanja prav tako v vseh kategorijah presega povprečje slovenskih bolnišnic. Zaposleni menijo, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču, ter da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih. V tej kategoriji se presega tudi povprečje slovenskega gospodarstva, kakor tudi v prepričanju, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen. Anketirani menijo, da so razmerja med plačami v bolnišnici ustrezna in da so tisti, ki so bolj obremenjeni z

delom, tudi ustrezno stimulirani. Tudi v tej kategoriji presegajo povprečje slovenskega gospodarstva (Splošna bolnišnica Brežice b. l.).

Gre za zanimiv primer, saj ga lahko podkrepimo s teorijo enakosti. Ta teorija trdi, da so ljudje, ki vidijo oz. čutijo razlikovanje med prejetimi nagradami za svoje delo in med prejetimi nagradami za delo svojih sodelavcev. Zaradi tega so lahko boljše ali slabše motivirani za delo (Lipičnik in Mežnar 1998). Govorimo skratka o teoriji družbenih primerjav, ker jo ljudje uporabljajo za primerjavo sebe z ostalimi. Predvsem se primerjajo s tistimi, ki opravljajo podobno delo, ali pa so na podobnih položajih. V danem primeru je to vidno, ko zaposleni pravijo, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču, ter da so razmerja med plačami v bolnišnici ustrezna in so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani.

## **5.2 Danfoss Compressors, d. o. o.**

Ulica heroja Stariha 24  
8340 Črnomelj

S 1. 1. 2006 so v tem podjetju pripravili nov računalniški program, ki je omogočal bolj pregledno spremljanje koristnih predlogov, kot je bilo do tedaj. Program omogoča številne izpise ter analize (Kump 2006). Kadar koli so lahko videli, koliko predlogov je iz katerega oddelka, koliko so bili ovrednoteni in koliko odstotkov od podanih predlogov je bilo realiziranih. Tudi nagrajevanje koristnih predlogov je bilo v največji meri odvisno od realizacije. To je bila največja novost, ki so jo pripravili za leto 2006. Novost je bila tudi razpisana nagrada za najboljši okoljevarstveni predlog. Prav tako pomembni so tudi letni osebni razgovori in ocenjevanje delovne uspešnosti.

Vsako napredno podjetje ima v okviru svojega poslovanja vključena tudi orodja, s pomočjo katerih lahko, poleg finančnih pokazateljev, meri, kako uspešni so bili kot podjetje, kako uspešni so bili kot skupina ali oddelek in kako uspešni so bili kot posamezniki. Tudi v Kompresor-ju želijo izmeriti, kako dobri so pri postavljanju in doseganju ciljev, kako dobro so usposobljeni in kako so uspešni pri svojem delu. To delajo s pomočjo sistema Letnih osebnih pogovorov in s pomočjo sistema Matrika delovne uspešnosti (Hudelja 2006).

V tem primeru gre za motiviranje zaposlenih na podlagi dosežkov. To zasledimo tudi v Herzbergovi dvofaktorski teoriji. Sam pravi, da se zadovoljstvo pri delu kaže kot rezultat dosežene uspešnosti, priznanja za rezultate, zanimivega dela, odgovornosti in napredovanja. V Kompresorju so s tem namenom uvedli nov program. Ko so prej omenjeni faktorji (priznanja za rezultate, zadovoljstvo ...) prisotni, so temeljne potrebe posameznika zadovoljene, iz česar sledijo pozitivni občutki in povečana storilnost.

Kot je razvidno iz primerov, vsako podjetje izbere svojo pot in način ocenjevanja ter nagrajevanja delovne uspešnosti. Vsekakor pa mora biti sistem ocenjevanja in

nagrajevanja usklajen s politiko podjetja in mora vsebovati primarne vrednote tako zaposlenih, kot tiste, ki so pomembne za posamezno delovno področje.

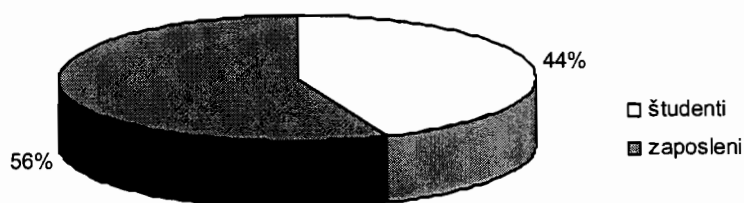
## 6 ANALIZA NA OSNOVI RAZISKAVE

Teorijo ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti in s tem vpliva na motivacijo zaposlenih sem želela podpreti s praktičnimi rezultati, zato sem v zvezi s tem opravila raziskavo javnega mnenja med naključno izbranimi ljudmi, zastopniki različnih družbenih skupin v (zaposleni, študentje, samostojne podjetnike, gospodinje ...) Sloveniji. V ta namen sem izdelala anketni vprašalnik, razdeljen v štiri vsebinske sklope – ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje delovne uspešnosti, motivacija kot del nagrajevanja in splošno. Anketirala sem 50 oseb iz različnih socialnih skupin, in sicer:

- 10 študentov – Linea Directa, projekt Aci Global,
- 2 študentki – Pensito,
- 4 študente – klicni center LJ,
- 2 študentki – Igralna Robotika,
- 2 študentki – Simobil,
- 2 študenta – Svit, d. o. o. Koper,
- 2 zaposlena – Svit, d. o. o., Koper; družinsko podjetje,
- 10 zaposlenih – Istrabenz turizem, Portorož,
- 2 zaposlena – UIP, d. o. o., uprava,
- 1 zaposlen – AM 2002, d. o. o.,
- 2 zaposlena – ZRS Koper,
- 3 zaposleni – Banka Koper,
- 1 zaposlen – Viator vektor,
- 3 zaposleni – Elle-Gi, d. o. o.,
- 2 zaposlena – Kolektor ,
- 1 zaposlen – Cimos.

Anketiranje je potekalo v maju 2008 v Kopru in okolici.

**Graf 6.1** Grafikon analize anketirancev



V anketi sem želela zajeti celotno obravnavano področje, zato sem tudi vprašalnik razdelila na tri specifične sklope (ocenjevanje, nagrajevanje in motiviranje – kot del

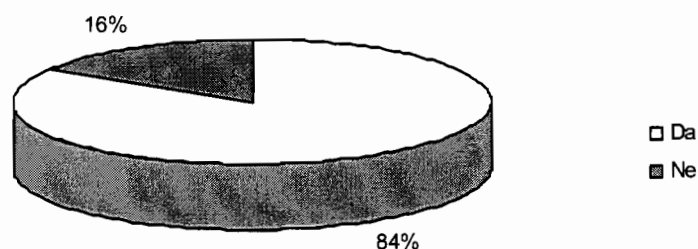
nagrajevanja, vendar sem ga zaradi dejstva, da v nalogi zavzema svoje poglavje, podkrepila z rezultati analize) in enega splošnega. Anketirancev nisem ločila glede na spol, starost ali status, saj sem ugotovila, da imajo podjetja svojo politiko in v večini enako vključujejo študente, pogodbeno in redno zaposleni kader. Iz anketnega vprašalnika je bilo razvidno naslednje:

*Ali v Vaši organizaciji ocenjujejo delovno uspešnost?*

**Tabela 6.1** Ocenjevanje delovne uspešnosti

	Vrednost	Delež
Da	21	84 %
Ne	4	16 %

**Graf 6.2** Ocenjevanje delovne uspešnosti



Iz samega vprašalnika sem ugotovila, da kar 84 % anketirancev deluje v podjetjih, kjer ocenjujejo delovno uspešnost, 88 % podjetij jo nagrajuje in 69 % organizacij motivira svoje zaposlene.

*Na kakšen način ocenjujejo delovno uspešnost?*

**Tabela 6.2** Način ocenjevanja delovne uspešnosti

	Vrednost	Delež
Ocenjevalne lestvice (grafične, numerične, opisne, kombinirane)	3	12 %
Z neposrednim primerjanjem	10	40 %
S sistemom označevanja	2	8 %
S sistemom kritičnih točk	1	4 %
Ne vem	8	32 %
Brez odgovora	1	4 %

Kot sem že navedla, je ocenjevanje delovne uspešnosti zelo pomembno tako za organizacijo kot za posameznika. Tega se vodje zavedajo in se zato tudi poslužujejo različnih sistemov ocenjevanja delovne uspešnosti. Ugotovila pa sem, da je najbolj uporaben sistem z direktnim primerjanjem. Pri sistemu direktnega primerjanja, kjer delavce po uspešnosti primerjamo med seboj, imamo več možnosti, med katerimi lahko izbirajo podjetja:

- *Klasično rangiranje* – delavce rangiramo od najboljšega do najslabšega (primerno za manjše število delavcev).
- *Lupljenje* – ocenjevalec izbere najprej najuspešnejšega, takoj za njim najmanj uspešnega. Ta dva delavca zavzameta prvo in zadnje mesto. Nato izbere zopet najbolj in najmanj uspešnega, ki zasedeta drugo oz. predzadnje mesto itd..
- *Primerjanja v parih* – izpišemo pare, vsak par prepisemo na kartonček, ocenjevalec v paru podčrta uspešnejšega.

Za kateri sistem se podjetja odločajo, pa je odvisno od njihove politike delovanja.

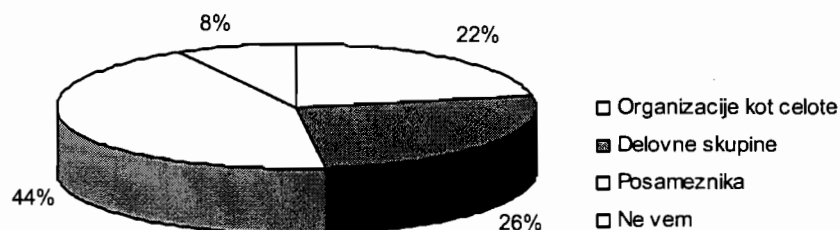
#### Ocenjujejo uspešnost

**Tabela 6.3** Skupine ocenjevanja

	Vrednost	Delež
Organizacije kot celote	6	22 %
Delovne skupine	7	26%
Posameznika	12	44 %
Ne vem	2	8 %

Velika večina podjetij ocenjuje delo posameznika, takoj za tem pa delo delovne skupine. Najmanj se posvečajo ocenjevanju organizacije kot celote in njene uspešnosti na trgu (graf 6.2). To lahko predstavlja pomanjkljivost, vendar če želimo videti uspeh zaposlenih in dajemo prednost kadrom, ostane vidik organizacije kot celote malo zasenčen.

**Graf 6.3** Čigava uspešnost se ocenjuje?



*Ali v Vaši organizaciji nagrajujejo delovno uspešnost?*

**Tabela 6.4** Ocenjevanje uspešnosti v organizaciji

	Vrednost	Delež
Da	22	88 %
Ne	3	12 %

V osnovi tudi podjetja nagrajujejo delovno uspešnost, le 12 % anketirancev ni deležno nagrajevanja.

*Kakšen je način nagrajevanja?*

**Tabela 6.5** Način nagrajevanja

	Vrednost	Delež
Finančni	19	63 %
Nefinančni	9	30 %
Brez odgovora	2	7 %

Navadno se poslužujejo finančnih nagrad, in sicer v kar 63 %.

*Katere vrste nagrad so v uporabi v Vaši organizaciji? (možnih več odgovorov)*

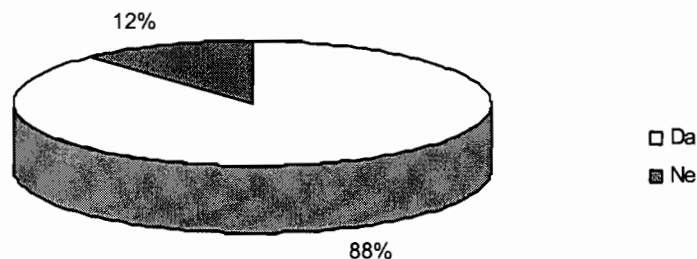
**Tabela 6.6** Vrste nagrad

	Vrednost	Delež
Dodatek k plači	19	59 %
Fiksna finančna nagrada na koncu meseca	1	3 %
Prosti dnevi	1	3 %
Plačan dopust	2	6 %
Praktična nagrada	2	6 %
Možnost ustvarjanja kariere	5	17 %
Drug (kaj?)	0	0 %
Brez odgovora	2	6 %

Dobra polovica primerov finančnih nagrad je izražena kot dodatek k plači. V najmanjši meri pa so deležni fiksnih denarnih nagrad ali nagrad v obliki prostih dni (3 %). To je razvidno tudi iz priloženega grafa.



**Graf 6.4** Nagrajevanje delovne uspešnosti



Ljudje smo različni, imamo različne interese in pričakovanja ter nas motivirajo različne stvari.

*Ali v Vaši organizaciji motivirajo zaposlene?*

**Tabela 6.7** Motivacija zaposlenih v organizaciji

	Vrednost	Delež
Da	19	69 %
Ne	6	31 %

*Ali nadrejeni sprašujejo o mnenjih in o vrstah motiviranja?*

**Tabela 6.8** Odnos vodstva do mnenja zaposlenih

	Vrednost	Delež
Da	10	40 %
Ne	9	36 %
Občasno	6	24 %

Organizacije se odločajo tudi za motiviranje in kar 40 % anketirancev ima možnost podajanja mnenj in želja o vrstah motivacije.

*Kritike so pogosto podane?*

**Tabela 6.9** Kritike

	Vrednost	Delež
Da	4	15 %
Ne	0	0 %
Takoj, ko se izkaže potreba	11	41 %
Ko ni dvoma, kdo si jo zasluži	8	29 %
Pred sodelavci	4	15 %
Drugo (kaj?)	0	0 %

Vsi vemo, da nič ne deluje na ljudi tako demotivirajoče kot nepravilna in neprimerna kritika. Tega se zavedamo vsi in kar 41 % zaposlenih prejme kritiko le v primeru, ko postane potreba po njej, in sicer takoj, ne ko gre že v pozabo.

*Pohvale so pogosto podane?*

**Tabela 6.10** Pogostost pohval

	Vrednost	Delež
Da	10	37 %
Ne	4	15 %
Takoj, ko se izkaže potreba	6	22 %
Ko ni dvoma, kdo si jo zasluži	3	11 %
Pred sodelavci	4	15 %
Drugo (kaj?)	0	0 %

Tudi pohvale so pogosto podane, čeprav so rezultati pokazali, da so kritike izražene pogosteje kot pohvale.

*Kaj je za Vas najpomembnejše?*

**Tabela 6.11** Najpomembnejši dejavniki

	Vrednost	Delež
Delovna klima	20	64 %
Politika plač	4	14 %
Možnost doseganja rezultatov	5	16 %
Prosi čas po delu	2	6 %
Drugo (kaj?)	0	0 %

Pomemben se mi zdi podatek o najpomembnejšem dejavniku v organizaciji. Mogoče bi pričakovali drugačen rezultat, vendar je za kar 64 % anketiranih najpomembnejša delovna klima in šele na zadnjem mestu s 14 % se nahaja možnost po doseganju rezultatov.

*Za Vas najpomembnejša potreba je (označi od 1 – najmanj do 5 – najbolj):*

**Tabela 6.12** Najpomembnejša potreba

	Vrednost	Delež
Po samouresničevanju	9	37 %
Po spoštovanju	6	25 %
Socialne potrebe	3	13 %
Po varnosti	1	4 %
Fiziološke	5	21 %

Če pa se povzpemo še po Maslowovi hierarhiji potreb (Treven 1998, 113–116), opazimo, da je za kader najpomembnejša potreba po samouresničevanju, nato po spoštovanju, sledijo jima fiziološke potrebe, socialne potrebe in šele na zadnjem mestu se nahajajo potrebe po varnosti. Ta rezultat je presenetljiv, saj se precej razlikuje od zgoraj navedene teorije potreb, ki pravi, da si potrebe sledijo od osnovnih potreb do tistih na višji ravni. Zavedamo pa se, da je teorija Maslowa že predelana in zastarela, tako da so realni rezultati »pravilnejši«. Realnost se odvija sedaj, teorija Maslowa pa se je razvijala v preteklosti, ko so bili pogoji dela in mišljenje posameznikov drugačni.

## 7 SKLEP

Področje ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti in s tem tudi vpliv na motivacijo zaposlenih je deležno veliko preučevanja v vseh organizacijah. Ocenjevanje delovne uspešnosti je izziv za vsako organizacijo, saj z njenim ugotavljanjem želimo predvsem sproti preverjati različne pomanjkljivosti pri delu.

Proces ugotavljanja uspešnosti je sistematičen postopek evalvacije človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom. Na splošno bi lahko rekli, da učinkovit sistem ugotavljanja uspešnosti delavcem tudi pomaga pri ugotavljanju njihovih zmožnosti za opravljanje določenega dela. Sama sem mnenja, da je vsakemu zaposlenemu pomembno, da ve, ali je uspešen, ali dosega pričakovanja nadrejenih oz. kaj bi bilo treba narediti, da bi bolje opravljal svoje aktivnosti. Te odgovore pa lahko delodajalec, vodja itd. delavcu nudi le, če se v organizaciji opravlja ocenjevanje delovne uspešnosti. Odgovori lahko zaposlenemu predstavljajo tudi motivacijo za nadaljnje delo. Iz tega pa je razvidno, da so različna mnenja, katera sem navajala v svoji nalogi in pravijo, da sta področje ocenjevanja ter nagrajevanja (s tem tudi motiviranja) zaposlenih med seboj prepleteni, resnična in uveljavljena v praksi. Zavedati pa se moramo, da rezultati niso uporabni, če ne temeljijo na kriterijih, standardih in zbranih podatkih o merjenem pojavu. Potrebno je natančno ocenjevanje pravih kriterijev s pravilnim pristopom. V nasprotnem primeru se lahko dogodi tudi krivica pri nagrajevanju zaposlenih, kar lahko deluje tudi zelo demotivajoče.

Sam sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, pa tudi glede na njihovo tržno ceno. Da pa bo v podjetju ustrezno oblikovan sistem nagrajevanja, je treba pravilno ovrednotiti delo. Vse odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Kar zadeva zaposlene pa nagrajevanje lahko deluje na njih kot dober motivator, če pa je sistem napačno zastavljen lahko zaposlene tudi demotivira.

Motiviranje opredeljujemo kot silo, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Zato je pomembno, da motivacijski sistem ni omejen samo na plačo, temveč so motivatorji čim bolj individualni, saj vsakega posameznika motivira nekaj drugega. Univerzalno, pravilno ali enostavno pravilo, ki bi nam povedalo, kaj motivira zaposlene, da delajo bolje, hitreje in uspešneje, ne obstaja. Za vsakega managerja je pomembno, da opazi in razume potrebe ali motive zaposlenih. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam (razen v primeru, ko so v nasprotju s cilji podjetja), temveč si mora prizadevati, da jih v čim večji meri izkoristi. Od uspešnega managerja se poleg tega zahteva, da je sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, v doseganje čim boljših učinkov podjetja kot celote. Doseganje zadovoljstva ljudi v organizaciji – z ocenjevanjem, nagrajevanjem in

## *Sklep*

motiviranjem ima korenine globoko v kulturi organizacije. Pomembno pa je tudi, da delavci vidijo povezavo med svojim vedenjem, delom in izplačljivostjo nagrade na osnovi primerne sistema ocenjevanja. Vsi sistemi morajo biti pravični in delavci ne smejo občutiti razlik med prejemki, vloženim delom, časom ...

## LITERATURA

- Adecco. 2002. *Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti*. Interno gradivo, Istrabenz Turizem, d. d.
- Baird, L. S., R. W. Beatty in E. C. Schneier. 1985. *The performance appraisal source book*. Amherst: Human Resource Development.
- Debeljak Rus, B. B.1. Intervju – vprašalniki – ankete – ocenjevalne lestvice – sociometrična tehnika – projekcijske tehnike – psihološki test. [Http://www.gimjes.si/catalog/datoteke/tehnikedr-20071024001442.pdf](http://www.gimjes.si/catalog/datoteke/tehnikedr-20071024001442.pdf) (2. 6. 2008).
- Georg, J. M. in G. R. Jones. 1996. *Understanding and managing organizational behaviour*. Reading: Addison-Wesley.
- Hudelja, N. 2006. Letni osebni razgovori in ocenjevanje delovne uspešnosti. [Http://www.danfoss-cmpr.si/Interne/Bilten/kompresor\\_46.pdf](http://www.danfoss-cmpr.si/Interne/Bilten/kompresor_46.pdf) (5. 5. 2008).
- Jereb, J. 1992. Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. *Organizacija in kadri* 25 (3/4): 240–251.
- Klopčič, S. 2005. *Dogovor vedno zmaga*. [Http://www.oria.si/newsletters/arhiv/3-7-05/index.htm](http://www.oria.si/newsletters/arhiv/3-7-05/index.htm) (5. 5. 2008).
- Kump, B. 2006. *Nagrade za leto 2006*. [Http://www.danfoss-cmpr.si/Interne/Bilten/kompresor\\_46.pdf](http://www.danfoss-cmpr.si/Interne/Bilten/kompresor_46.pdf) (5. 5. 2008).
- Lipičnik, B. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. S. Možina. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, B. in D. Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. 1987. *Razvita teorija organizacije (splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S., J. Jereb, J. Florjančič, I. Svetlik, F. Jamšek, B. Lipičnik, Z. Vodovnik, A. Svetic, M. Stanojević in M. Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., J. Bernik, M. Merkač Skok, A. Svetic. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Mumel, D. 1990. *Prostorsko izražanje osebnosti*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Musek, J. 1982. *Osebnost*. Ljubljana: Univerzum.
- Newstrom, J. W. in K. Davis. 1993. *Organization behavior: human behavior at work*. 9th ed. New York: McGraw – Hill.
- Petrič, K. 2005. *Strateški načrt izgradnje spletne UDK knjižnice. 6 – Izdelava načrta razvoja*. [Http://udkclick.bravehost.com/mag10.htm](http://udkclick.bravehost.com/mag10.htm) (2. 6. 2008).
- Rajner, J. B.1. Motivacija zaposlenih za kakovostnejše delo v državni upravi. [Http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija\\_zaposlenih.pdf](http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija_zaposlenih.pdf) (15. 4. 2008).

- Rousseau, D. 1996. Chnaging the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive* 10 (1): 50–59.
- Sang, H. K. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
- Splošna bolnišnica Brežice. B.1. Kazalnik kakovosti: organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. [Http://www.sb-brežice.si/db/uploads/dokumenti/zaposleni.pdf](http://www.sb-brežice.si/db/uploads/dokumenti/zaposleni.pdf) (20. 4. 2008).
- Steers, M. R. in W. L. Poter. 1987. *Motivation and work behavior*. 4th ed. New York, McGraw – Hill.
- Štular, S. B.1. Najpogostejši razlogi za neučinkovitost sistemov nagrajevanja. [Http://216.239.59.104/search?q=cache:lSyeiEiFAkoJ:gallery.mojedelo.com/main.php%3Fg2\\_view%3Dcore.DownloadItem%26g2\\_itemId%3D7224+vpeljava+sistema+nagrajevanja&hl=sl&ct=clnk&cd=4&gl=si](http://216.239.59.104/search?q=cache:lSyeiEiFAkoJ:gallery.mojedelo.com/main.php%3Fg2_view%3Dcore.DownloadItem%26g2_itemId%3D7224+vpeljava+sistema+nagrajevanja&hl=sl&ct=clnk&cd=4&gl=si) (20. 4. 2008).
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, S. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV založba.
- Ule, M. in M. Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.
- Zupan, N. 2002. *Plače in nagrajevanje zaposlenih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Nadine Marušič in pišem diplomsko nalogo s področja ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti in motivacije zaposlenih. Ker je v današnjem času potrebnih vedno več informacij in mnenj ljudi o vseh področjih, ki jih želimo preučiti, bi Vas prosila, da si vzamete malo časa in na kratko odgovorite na spodnja vprašanja. Na osnovi teh rezultatov bom lahko argumentirala teoretična izhodišča in predlagala svoje ideje. Torej so taki podatki zame in mojo diplomsko nalogo zlata vredni.

Hvala za sodelovanje!

## ANKETNI VPRAŠALNIK

*Spol:*

Moški

Ženska

*Starost:* \_\_\_\_\_ *let*

### OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

**1. Ali v Vaši organizaciji ocenjujejo delovno uspešnost?**

Da

Ne

**2. Na kakšen način ocenjujejo delovno uspešnost?**

Ocenjevalne lestvice (grafične,  
numerične, opisne, kombinirane),

s sistemom označevanja,  
 s sistemom kritičnih točk,

z direktnim primerjanjem,

ne vem.

**3. Ocenjujejo uspešnost:**

Organizacije kot celote,

posameznika,

delovne skupine,

ne vem.

### NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

**4. Ali v Vaši organizaciji nagrajujejo delovno uspešnost?**

Da

Ne

**5. Kakšen je način nagrajevanja?**

Finančni,

Nefinančni.

**6. Katere vrste nagrad so v uporabi v Vaši organizaciji? (možnih več odgovorov)**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Dodatek k plači,                         | <input type="checkbox"/> Plačan dopust,               |
| <input type="checkbox"/> Fiksna finančna nagrada na koncu meseca, | <input type="checkbox"/> Praktična nagrada,           |
| <input type="checkbox"/> Prosti dnevi,                            | <input type="checkbox"/> Možnost ustvarjanja kariere, |
|   | <input type="checkbox"/> Drugo (kaj?) _____.          |

**MOTIVIRANJE**

**7. Ali v Vaši organizaciji motivirajo zaposlene?**

- Da  Ne

**8. Ali nadrejeni sprašujejo o mnenjih in o vrstah motiviranja?**

- Da  Ne  Občasno

**9. Kritike so pogosto podane?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Da,                                | <input type="checkbox"/> Ko ni dvoma kdo si jo zasluži, |
| <input type="checkbox"/> Ne,                                | <input type="checkbox"/> Pred sodelavci,                |
| <input type="checkbox"/> Takoj, ko postane potreba po njej, | <input type="checkbox"/> Drugo (kaj?) _____.            |

**10. Pohvale so pogosto podane?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Da,                                | <input type="checkbox"/> Ko ni dvoma, kdo si jo zasluži, |
| <input type="checkbox"/> Ne,                                | <input type="checkbox"/> Pred sodelavci                  |
| <input type="checkbox"/> Takoj, ko postane potreba po njej, | <input type="checkbox"/> Drugo (kaj?) _____.             |

**SPLOŠNO**

**11. Kaj je za Vas najpomembnejše?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Delovna klima,                | <input type="checkbox"/> Prosti čas po delu, |
| <input type="checkbox"/> Politika plač,                | <input type="checkbox"/> Drugo (kaj?) _____. |
| <input type="checkbox"/> Možnost doseganja rezultatov, |  |

**12. Za Vas najpomembnejša potreba je:**  
(označi od 1 – najmanj do 5 – najbolj)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Po samouresničevanju, _____                  | <input type="checkbox"/> Po varnosti, _____        |
| <input type="checkbox"/> Po spoštovanju, _____                        | <input type="checkbox"/> Fiziološke potrebe. _____ |
| <input type="checkbox"/> Socialne potrebe (po pripadnosti ...), _____ |  |