

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomsko delo

NAGRAJEVANJE IN
MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Tamara Poljšak

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Justina Erčulj



POVZETEK

Motivacija pri delu in osebno zadovoljstvo zaposlenega sta odločilnega pomena za dobro opravljeno delo. Preučevanje v 20. stoletju nastalih motivacijskih teorij, ki so še danes aktualne, je v pomoč sedanjemu managementu pri razumevanju vloge motivacije in vzpostavljanju sistema nagrajevanja. Da se ugotovi, kaj motivira zaposlene družbe Istrabenz Turizem, d. d., in kako so zadovoljni s posameznimi motivatorji, je opravljena raziskava, ki je pokazala, da so najbolj vzpodbudni in pomembni nematerialni dejavniki, kot so varna zaposlitev, dober odnos s sodelavci, zanimivo delo. Finančno nagrajevanje se je izkazalo kot največja motivacijska napetost. Na osnovi rezultatov raziskave so podani predlogi izboljšav.

Ključne besede: motivacija, motivacijski dejavniki, nagrajevanje, nagrade, uspešnost, vodenje, zaposleni.

SUMMARY

Motivation and personal satisfaction of the workforce are key factors in achieving a high level of performance. Studying 20th century motivational theories which are still relevant today can help the management in understanding the role of motivation and setting up a system of rewarding employees in their companies. This paper shows how to motivate the employees of the company Istrabenz Turizem, d.d., and how they are satisfied with a different types of motivation. The results of the research shows that the most important are unmaterial reasons as the workplace safety, the relations between employees and interesting work. The financial part results the biggest motivation tension. Some suggestions for improvement based on the results obtained in this study are also presented in the paper.

Key words: motivation, motivation factors, rewarding, rewards, effectiveness, management, employees.

UDK: 658.3:159.9:331.22(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Vloga motivacije zaposlenih na delovnem mestu.....	3
2.1	Motivacija in motivacijski proces	3
2.1.1	Potrebe in motivi.....	4
2.1.2	Dejavniki, s katerimi motiviramo ljudi za delo	5
2.1.3	Denar kot motivator	6
2.1.4	Nematerialni motivacijski dejavniki.....	7
2.2	Vodenje z motivacijo	8
2.3	Motivacijske teorije.....	9
2.3.1	Vsebinske teorije.....	10
2.3.2	Procesne teorije	12
2.3.3	Porter-Lawlerjev model motivacije	13
3	Nagrajevanje	15
3.1	Opredelitev sistema plač in nagrajevanja.....	15
3.2	Psihološka pogodba.....	17
3.3	Vrste nagrad in motivacija.....	18
3.3.1	Notranje in zunanje nagrade in motivacija	18
3.3.2	Nefinančne nagrade in motivacija	19
3.3.3	Finančne nagrade in motivacija	20
3.4	Delovna uspešnost in učinkovito nagrajevanje	24
4	Nagrajevanje in motivacija zaposlenih v družbi Istrabenz Turizem, d. d.	27
4.1	Predstavitev družbe Istrabenz Turizem, d. d.	27
4.2	Raziskava.....	29
4.2.1	Cilji in raziskovalna vprašanja.....	29
4.2.2	Metodologija, predpostavke in omejitve raziskave	30
4.2.3	Sestava vprašalnika.....	31
4.3	Analiza opravljene raziskave.....	32
4.3.1	Značilnosti zajete populacije.....	32
4.3.2	Pomembnost dejavnikov dela in vzpodbudnost nagrad.....	35
4.3.3	Zadovoljstvo z dejavniki dela	40
4.3.4	Struktura plač in nagrad po mnenju anketiranih	41
4.4	Ugotovitve in predlogi izboljšav	43
5	Zaključek	47
	Literatura	49
	Priloge.....	51



PONAZORILA

Slika 2.1	Temeljni motivacijski proces	3
Slika 2.2	Proces motiviranja	4
Slika 3.1	Struktura plač v podjetju	21
Slika 4.1	Struktura zaposlenih po spolu	32
Slika 4.2	Struktura zaposlenih po starosti	33
Slika 4.3	Struktura zaposlenih po tipu zaposlitve	33
Slika 4.4	Delovna doba v podjetju.....	33
Slika 4.5	Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe	34
Slika 4.6	Struktura zaposlenih glede na povprečno mesečno neto plačo	34
Slika 4.7	Zadovoljstvo zaposlenih z življenjskim standardom glede na višino plače.	35
Slika 4.8	Pomembnost dejavnikov dela.....	36
Slika 4.9	Lestvica dejavnikov dela glede na višino plače	36
Slika 4.10	Vzpodbudnost dejavnikov dela	38
Slika 4.11	Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade za dodatni trud.....	39
Slika 4.12	Zadovoljstvo z dejavniki dela.....	40
Slika 4.13	Lestvica zadovoljstva z dejavniki dela glede na višino plače	41
Slika 4.14	Sestava plače po mnenju zaposlenih	42
Tabela 2.1	Materialni motivacijski dejavniki	6
Tabela 2.2	Nematerialni motivacijski dejavniki.....	8
Tabela 2.3	Hierarhija potreb oziroma motivov po Maslowu.....	10
Tabela 3.1	Osnovni model plač in nagrajevanja po Milkovichu in Newmanu	16

1 UVOD

Dandanes je človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Vsako podjetje si želi, da bi imelo najboljše zaposlene, ki bi bili sposobni delati hitro in natančno, ustvarjalno in inovativno razmišljati ter tako uresničevati cilje in zamisli podjetja. Za doseganje takšne učinkovitosti zaposlenih je potrebna njihova visoka motiviranost za delo, kar skušajo vodje doseči z različnimi motivacijskimi programi. Motivirani zaposleni so pripravljeni veliko prispevati v podjetju, ker to želijo in so motivirani, in ne zato, ker so v to prisiljeni. V času velike tržne konkurenčnosti podjetij prehiteti tekmece na področju tehnoloških rešitev je skoraj nemogoče; motivirani in uspešni zaposleni postajajo ključna konkurenčna prednost podjetja (Merkač Skok 2005). Motiviranost zaposlenih je zato eden ključnih dejavnikov za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja. Je tudi pogoj za dobre medsebojne odnose znotraj organizacije, kar zopet prispeva k boljšim rezultatom dela.

Predmet in namen te diplomske naloge je raziskati področje motivacije zaposlenih ter ugotoviti kako različne vrste nagrajevanja vplivajo na motivacijo. Raziskovanje motivacije je bilo aktualno že v preteklosti, nastalo je nekaj motivacijskih teorij, ki so pomembne za pojasnjevanje človeškega vedenja pri delu tudi v današnjih časih.

Nekatere motivacijske teorije, ki jih uporablja v svojih razlagah večina avtorjev s področja ekonomske psihologije (Lipičnik 1998a, Treven 1998, Uhan 2000), so opisane v drugem poglavju diplomske naloge. Prikazani so tudi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo in s katerimi se zaposlene lahko motivira za bolj učinkovito delo. Zelo pomemben je tudi materialni vidik motivacije, denar je zelo vpliven motivator. Različne metode vrednotenja dela in nagrade vplivajo na povečano motiviranost zaposlenih.

V tretjem poglavju je predstavljen sistem nagrajevanja z osnovnim modelom plač in nagrajevanja, s katerim si podjetje lahko pomaga pri oblikovanju svojega sistema. Nagrajevanje zaposlenih mora biti namreč v skladu s strategijo in cilji podjetja in ga je potrebno skrbno oblikovati. V nadaljevanju so nagrade razvrščene v skupine in vsaka skupina je tudi podrobneje razčlenjena. Nagrade so predstavljene s stališča njihovega motivacijskega potenciala, poudarek je na variabilnem delu plač, odvisnem od uspešnosti posameznika oz. skupine, ter na nefinančnih nagradah, ki ravno tako kontinuirano vzpodbujajo zaposlene k večji zavzetosti za delo. V zaključku poglavja so predstavljene značilnosti, ki jih ima učinkovit sistem nagrajevanja ter pristopi k ocenjevanju in plačevanju delovne uspešnosti.

Raziskava je opravljena v podjetju Istrabenz Turizem, d. d., in obravnava pomembnost in vzpodbudnost dejavnikov dela ter zadovoljstvo zaposlenih recepcij z obstoječim sistemom motiviranja in nagrajevanja. Predstavljeni so prioritete lestvice dejavnikov dela in nagrad za zaposlene v podjetju, tudi glede na višino plače. Navedeni

Uvod

so predlogi za povečanje motiviranosti zaposlenih in izboljšanje učinkovitosti sistema nagrajevanja.

2 VLOGA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

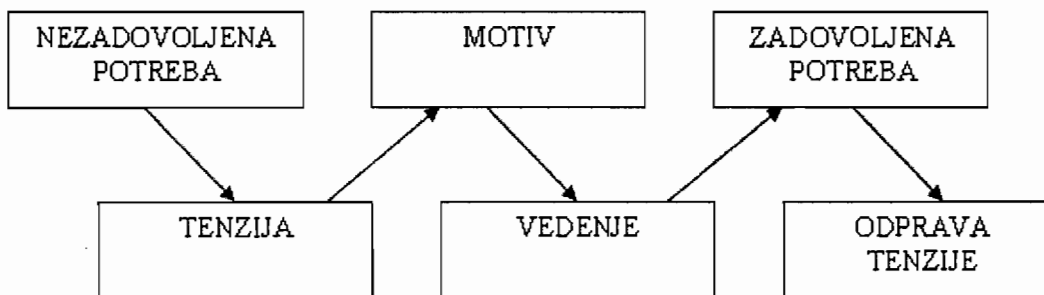
Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje delajo ob določenih sposobnostih in znanju. Motivacija je povezana z interesi (koristmi) tistega, ki dela in s pokrivanjem njegovih potreb. Koristi nastajajo »kot poplačilo za delo v podjetju, torej na temelju izidov in doseganja ciljev podjetja« (Kralj 2003, 445).

2.1 Motivacija in motivacijski proces

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Ravno tako motivacija posameznika izhaja iz njegovega notranjega mentalnega stanja in s tega vidika različni avtorji opredeljujejo motivacijo takole:

- »Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika« (Robbins 1992 v Treven 1998, 106).
- »Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja« (Landy in Becker 1987 v Treven 1998, 106).
- »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 v Treven 1998, 107).
- »Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju.« (Možina 1994, 167)

Slika 2.1 Temeljni motivacijski proces



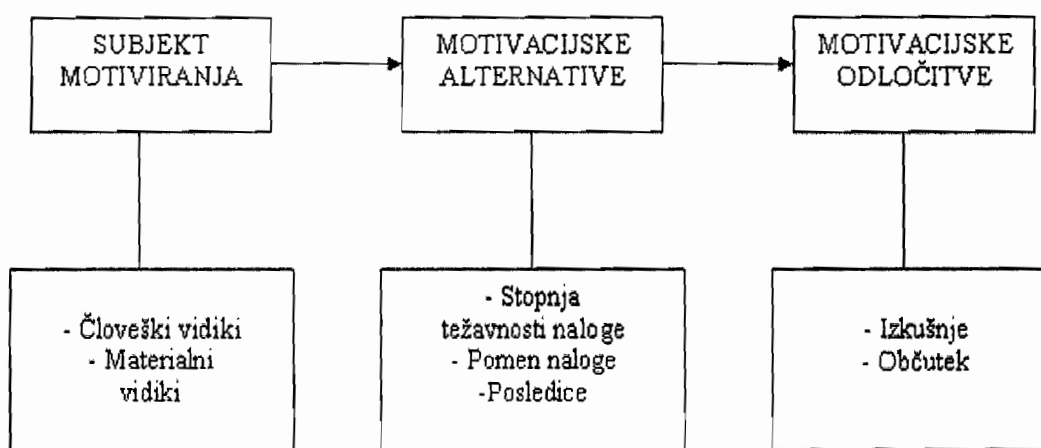
Vir: Treven 1998, 75.

Motivacija je notranja potreba, ki je zadovoljena preko zunanjega delovanja. Lahko jo razumemo kot tristopenjski proces, kjer se kot prva pojavi notranja potreba, drugo vedenjsko delovanje za zadovoljitev te potrebe in nazadnje rezultat zadovoljena potreba in s tem zadovoljen človek. Za motivacijo se lahko reče, da je subjektivni proces, ki poteka v vsakem človeku drugače, je glavni razlog, da človek deluje. Gre za pripravljenost posameznika, da svoje aktivnosti usmerja k želenemu cilju oziroma

zadovoljivi svojih potreb. Motivi usmerjajo naše delovanje, da zadovoljujemo potrebe in tako odpravimo pomanjkanje in napetosti, ki so prisotne. Problem motivacije je problem zadovoljevanja različnih potreb, kar pomeni, da karkoli se naredi je odvisno od tega, kakšno potrebo bo ta aktivnost zadovoljila. Za mehanizem motivacije se lahko reče, da je vse, kar nas vodi k aktivnostim oziroma delovanju. Bolj nazorna predstava omenjenega motivacijskega procesa je prikazana na sliki 2.1.

Bestmann (1990 v Bizjak in Petrin 1996, 161) v svojem delu razvršča motiviranje na pozitivno (stimulacije ali nagrade) in negativno (sankcije ali kazni). Celoten proces motiviranja pa prikazuje kot na sliki 2.2.

Slika 2.2 Proces motiviranja



Vir: Bestmann 1990 v Bizjak in Petrin 1996, 161.

Subjekt motiviranja, to je človek, ki so mu motivacije namenjene, je na različni razvojni stopnji različno dovzeten za posamezne oblike motivacij. Na to odločilno vplivata vrednostni sistem in sistem potreb (primarne, sekundarne in terciarne potrebe). Bestmann (prav tam) ugotavlja, da od tega, kako delavcu uspeva zadovoljevati te potrebe, je odvisno, koliko je dovzeten za potrebe na višji ravni.

2.1.1 Potrebe in motivi

Ljudje delajo zato, da zadovoljijo nekatere svoje potrebe. To so morda slava, moč, želja ustreči drugim ljudem, morda pa zelo preprosta potreba zaslužiti nekaj denarja za preživetje. Lahko je to celo negativna potreba – izogniti se kazni. Prav zato je večina teoretikov s področja motivacije usmerilo svojo pozornost na raziskovanje človekovih potreb in preučevanje, kako se s temi potrebami spoprimejo, še posebej pri delu. Potreba je »močan občutek pomanjkanje nečesa, ki povzroča neprijeten občutek in sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti« (Kralj 2003, 445). Po drugi strani pa je pokrita potreba dosežena korist. Koristno je poznati potrebe zaposlenih, ki so podlaga motiviranju.

Everard in Morris (1996, 42) menita, da se je potrebno pri motivaciji ljudi pozanimati za »vsaj tri vrste potreb treh različnih vpletenih strani:

1. skupine, ki jo vodimo in upravljamo,
2. posameznikov, ki to skupino sestavljajo,
3. drugih 'strank' [...] organizacije, v kateri smo zaposleni.«

Motivi so temelj človekovega vedenja in središče motivacijskega procesa. Strokovnjaki razvrščajo vrste motivov na več načinov, ob tem uporabljajo različna sodila za opredeljevanje njihovih pomenov. Lipičnik (1998a, 491) uporablja tri načina:

- Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi (socialne in biološke potrebe). Sekundarni motivi so tisti, ki povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne ogrožajo življenja, če niso zadovoljeni.
- Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in pridobljene.
- Glede na razširjenost med ljudmi ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh (univerzalni motiv) in takšne, ki jih srečujemo samo pri posameznikih (individualni motiv).

2.1.2 Dejavniki, s katerimi motiviramo ljudi za delo

Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Motivacijski dejavniki so nagrade in kazni. Prve pospešujejo želeno vedenje, druge odpravljajo nezaželeno vedenje, kar je mogoče uporabiti za usmerjanje.

Lipičnik (1998a, 162-163) meni, da vplivajo na motivacijo trije dejavniki: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa. Individualne razlike lahko opredelimo kot osebne potrebe, vrednote, stališča in interese. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izzivov polno delo. Značilnosti dela so dimenzije dela, ki vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo kateri delavec lahko opravi svoje naloge od začetka do konca, pogojuje pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju.

Tako *materialni* kot *nematerialni motivacijski dejavniki* so zelo povezani med seboj, gledano s stališča motiviranja posameznika. Visoka plača je npr. materialni dejavnik, vendar pomeni poleg tega še določen ugled, višji družbeni položaj, kar jo posredno uvršča med nematerialne dejavnike. Posamezni motivatorji so različno pomembni v različnih okoljih in različnih obdobjih za različne posameznike ali skupine

in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Splošno mnenje je, da se »motivacijska vrednost osebnega dohodka zmanjšuje tem bolj, čim višji je osebni dohodek in v čim večji meri imajo zagotovljeno zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb posamezni sloji zaposlenih« (Uhan 2000, 31-32). Kljub povezanosti večina avtorjev deli dejavnike po skupinah, na materialne in nematerialne motivacijske dejavnike, ki so prikazani v nadaljevanju.

2.1.3 Denar kot motivator

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar – plača. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda. »Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov« (Uhan 2000, 32). Določena oblika denarnega nagrajevanja deluje kot motivator le toliko časa, dokler ne postane stalna in samoumevna. Da bi osebni dohodek ohranjal svojo motivacijsko vrednost, mora biti oblikovan po delu in se primerno večati s povečevanjem odgovornosti, zahtevnosti. Povečanje osebnega dohodka deluje pozitivno na motivacijo posameznika, zaradi tega le-ta pripravljen v delo vložiti več truda. Vendar to ni vedno gotovo. Merkač Skok (2005, 204) navaja, da če so v podjetju slabi medsebojni odnosi, tedaj povečanje osebnega dohodka ne vpliva na povečanje produktivnosti dela. Tudi kadar osebni dohodek zaposlenega ne ustreza njegovemu vložnemu delu in trudu, tedaj izgubi motivacijsko vrednost in deluje celo negativno.

Tabela 2.1 Materialni motivacijski dejavniki

Neposredni denarni prihodki	Posredni denarni prihodki
Osnovna plača (fiksni in variabilni del)	Zdravstveno in pokojninsko zavarovanje
Bonusi in nagrade	Plačilo za prehrano
Dodatki za inovacije in ustvarjalnost	Štipendije in šolnine
Dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika	Plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi
Dodatki vezani na rezultate in dobičke	Različne oblike življenjskega zavarovanja
Delež od dobička podjetja	Plačani dopusti
Delež v lastništvu podjetja	Plačilo rekreacije
	Plačilo prevoza na delo
	Regres in božičnica
	Prispevki za primer nezaposlenosti

Vir: Bahtijarevič-Šiber 1999, 614.

Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg osebnih dohodkov še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse ter dodatke. Bahtijarevič-Šiber jih v svojem

delu (1999, 613-614) deli v dve veliki kategoriji finančnih nadomestil za delo (tabela 2.1): *neposredni materialni prihodki*,¹ katere dobijo zaposleni v denarju in *posredni materialni prihodki*,² katere prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja.

2.1.4 Nematerialni motivacijski dejavniki

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov za delo tem večja, čimveč različnih potreb lahko z njim zadovolji posameznik. Ljudje želijo zadovoljiti veliko različnih potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo t. i. potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti. Primeri delovanja določenih nematerialnih dejavnikov so prikazani v tabeli 2.2.

Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne skupine ljudi. Pri proučevanju motivacije je potrebno upoštevati vpliv okolja in drugih ljudi, s tem tudi kulturno okolje. Vodje morajo vedeti, kaj je zaposlenim najbolj pomembno in na podlagi tega prilagoditi njihove delovne naloge tako, da bodo lahko uresničili svoje cilje. Tracy (2000, 113-114) je ugotovil, da so ljudje motivirani večinoma zaradi štirih stvari. To je zanimivo, izzivov polno delo, »delo, zaradi katerega se morajo bolj potruditi, zaradi katerega morajo delati s 110-odstotno zmogljivostjo, in zato pozabijo na čas«. To je občutek pripadnosti skupini, »da ljudje občutijo, da so pomemben del skupine in da vedo, kaj se dogaja«. To je osebna odgovornost za rezultate dela, ki »daje ljudem občutek, da so resnično pomembni in da njihovo delo resnično nekaj pomeni v okviru podjetja«. S tem delavci postanejo močni in samostojni. Priložnost za osebno rast in napredovanje je dejansko zajamčen dejavnik motivacije pri vseh tipih ljudi.

Posameznik, ki najde delo, ki ga veseli, dosega učinkovitost in kvaliteto brez težav. Pri delu občuti možnost izpopolnjevanja svojih sposobnosti, sprejemanja odločitev in na podlagi tega izvršitve dela. Takšen posameznik prispeva veliko k doseganju ciljev podjetja, hkrati pa zadovolji še vse svoje potrebe. Takšno delo je istočasno tudi nagrada za zaposlenega, saj mu nudi zadovoljitev socialnih potreb, potreb po varnosti, spoštovanju in samouresničevanju. Pohvale, uspeh, zanimivo in izzivov polno delo pomenijo nekaterim dosti več kot samo denarne nagrade.

¹ Izraz *neposredni materialni prihodki* je slovenski prevod hrvaškega izraza *izravne materijalne kompenzacije*.

² Izraz *posredni materialni prihodki* je slovenski prevod hrvaškega izraza *neizravne materijalne kompenzacije*.

Tabela 2.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Dejavnik	Opis delovanja posameznega dejavnika
zanimivo delo	Če se posameznik dolgočasi pri delu, to pomeni, da to delo ni dovolj zahtevno zanj. Delo se mu zdi enostavno, z lahkoto ga opravi in vanj ne vlaga veliko truda in energije. Takšnemu človeku je potrebno ponuditi izzivov polno delo in rezultati bodo zelo dobri.
pohvala	Ljudje si želijo priznanje za svoje delo. Če ga ne dobijo, v prihodnosti ne bodo motivirani za delo. Le-to bo slabo opravljeno, ljudje bodo nezadovoljni, podjetje bo imelo slabše rezultate.
odnosi	Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje dajeta skupini občutek skupne pripadnosti, kar zopet povečuje delovni učinek, hkrati pa izboljšuje odnose med zaposlenimi.
vsebina dela	Delo pri katerem posameznik lahko uporabi svoje znanje, kjer se lahko uči in strokovno raste.
samostojnost pri delu	Zaposleni imajo možnost odločanja o tem kaj in kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah podjetja.
vodenje in organizacija dela	Vodje, ki so usmerjeni k zaposlenim, izvajajo ohlapen nadzor, jim dajajo priznanja in pohvale, izrekajo pripombe in graje ter skrbijo za nemoten potek dela.
delovni pogoji	Zaposleni si kot dobre delovne pogoje predstavljajo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah in hrup.
stalnost in varnost zaposlitve	Ta motivacijski dejavnik je pomemben v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz ter strukturnih sprememb v gospodarstvu.
napredovanje	Če zaposleni vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje ter da je le-to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo bolj motivirani in pripravljeni vložiti več truda v delo.
cilji in poznavanje rezultatov lastnega dela	Zaposleni bodo motivirani za delo, če bodo imeli jasno opredeljene cilje in bodo jasno vedeli, kdaj so uspešno prišli do njih.
delovna klima	Če bodo delali zaposleni posamezniki v okolju, kjer se bodo počutili sproščeno, zadovoljno, potem bodo kreativni in se bolj potrudili pri svojih delovnih nalogah. Klima, ki to omogoča mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika.

Vir: Svetlik 1998, 156.

2.2 Vodenje z motivacijo

Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes vse bolj individualni kategoriji, opaža Gruban (2006), 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. S primernim oblikovanjem dela motivacija delavcev za delo je večja, kar

izboljšuje delovne rezultate in istočasno povečuje zadovoljstvo delavcev. Zveze med temi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Dokazano je, da »zadovoljen delavec [je] mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen« (Svetlik 1998, 152).

Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih je ena od temeljnih nalog managementa. To ima odločujočo vlogo pri uporabi in razvoju človeškega potenciala, usmerjanju zaposlenih k doseganju skupnih ciljev podjetja, zadrževanju kvalitetnih zaposlenih v podjetju, povečevanju zadovoljstva in kakovosti življenja v podjetju ter odpravljanju vedenja, ki zmanjšuje učinkovitost in uspešnost podjetja. Tako je najvažnejša naloga vodstva in kadrovskih managerjev v podjetju v zvezi z motivacijo zaposlenih kreiranje, izgradnja primerne, uporabne in kvalitetnega motivacijskega sistema v podjetju. Pri tem je potrebno upoštevati splošno pravilo, da se mora obnašati podjetje in management do zaposlenih enako kot to zahteva od njih. Vodenje z motiviranjem je tisti koncept vodenja, ki izkorišča človekovo željo po uresničevanju samega sebe za vpliv na njegovo vedenje. »Pri tem načinu vodenja se pojavi poseben odnos med vodji in zaposlenimi, ki ga imenujemo partnerstvo« (Lipičnik in Možina 1993, 91).

Kako motivirati zaposlene v podjetju je odvisno od značilnosti podjetja in posameznih zaposlenih. Pri motiviranju zaposlenih je zelo pomembno, da motiviranje vodi k želenim, skupnim ciljem podjetja. Tako Bahtijarević-Šiber predlaga (1999, 602), da kvaliteten motivacijski sistem v podjetju se osredotoči na:

- vabljenje in ohranjanje kvalitetnih zaposlenih v podjetju;
- spodbujanje zaposlenih h kvalitetno opravljenemu delu in doseganju visokih standardov uspešnosti;
- spodbujanje ustvarjalnosti izboljšav, sprememb in napredka pri delu;
- zagotavljanje identifikacije interesov zaposlenih s podjetjem in skrb za stalni razvoj in uspešnost podjetja.

Spodbujanje, ugotavlja Možina (1999), se začne pri načrtovanju in pridobivanju – izbiri zaposlenih za podjetje, s seznanjanjem kaj se od njih pričakuje in, če pristanejo, na kaj lahko računajo v podjetju. Nadalje je vsak posameznik zainteresiran za svoj osebni razvoj, izobraževanje in kariero, kar v primeru obojestranskega zadovoljstva vodi v nagrajevanje in napredovanje.

2.3 Motivacijske teorije

Teorije, ki jih obravnavamo sedaj, so začele nastajati v začetku tridesetih let 20. stoletja. Skušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Te teorije opisujejo povezanost med človekovimi potrebami in njegovimi aktivnostmi. Vsebinske teorije se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, procesne teorije pa so bolj osredotočene na to, »kako«

motivirati vedenje (Treven 1998, 113). Ena od njihovih skupnih in osnovnih ugotovitev je, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa njegova produktivnost in delovna uspešnost.

2.3.1 Vsebinske teorije

Motivacijska teorija Maslowa

Motivacijska teorija Maslowa je ena izmed temeljnih teorij na področju motivacije. Ta teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. Maslow (1970 v Everard in Morris 1996, 43-46) meni, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke potrebe, ker mu omogočajo preživetje. Nato nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju (tabela 2.3).

Tabela 2.3 Hierarhija potreb oziroma motivov po Maslowu

POTREBE PO SAMOPOTRJEVANJU	Dosežki Psihološka rast
POTREBE PO UGLEDU IN SPOŠTOVANJU	Status Spoštovanje Prestiž
POTREBE PO PRIPADNOSTI	Prijateljstvo Pripadnost skupini Ljubezen
POTREBE PO VARNOSTI	Nenevarnost Brez pomanjkanja
BIOLOŠKE / FIZIOLOŠKE POTREBE	Hrana, pijača Zavetje Spolnost Toplina Fizično ugodje

Vir: Maslow 1970 v Everard in Morris 1996, 44.

Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe. Dokler niso zadovoljene te, človek nima drugih potreb. To so potrebe, ki so prisotne v človeku od rojstva, potrebe po hrani, pijači, počitku. Potrebe po varnosti se sprožijo takoj, ko so zadovoljene vsaj v osnovi fiziološke potrebe. Postanejo motivacijski dejavnik potrebe po stabilnosti eksistence, zavarovanju pred psihološko in fizično škodo. Šele, ko so zadovoljene potrebe po varnosti, lahko začne človek zadovoljevati višje potrebe. V skupino potreb po pripadnosti (socialne potrebe) spadajo potrebe po pripadnosti določeni skupini, druženju, ljubezni, prijateljstvu. Potrebe po ugledu so povezane z dosežki,

napredovanjem, nagradami, samospoštovanjem, zaupanjem in statusom. Pri potrebah po samouresničevanju se gre za težnjo po razvoju svojih sposobnosti, talenta, ustvarjalnosti. »Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ob njej se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik« (Uhan 2000, 23).

Teorija je zelo preprosta in omogoča managerjem, da ugotovijo na podlagi preprostih vprašalnikov, kaj motivira zaposlene v podjetju, »v določenem času oziroma na kaj so zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi. [...] [Na ta način dobijo] inštrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih« (Lipičnik 1998a, 164). S stališča te teorije je denar predvsem sredstvo, s katerim se zadovoljujejo potrebe nižjega reda, torej fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Ko so te potrebe slabo zadovoljene, ima denar veliko motivacijsko moč.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzberg je preučil teorijo Maslowa s številnimi praktičnimi testi, v katerih so sodelovale različne skupine delavcev. Herzberg (1987 v Lipičnik 1998a, 168) je ugotovil, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali higijeniki in na motivatorji. *Higieniki* sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, samo preprečujejo nezadovoljstvo in ustvarjajo pogoje za motiviranje. Med higienike štejemo: denar, položaj, varnost, politiko v organizaciji in upravljanje, management, delovne pogoje, medsebojne odnose. *Motivatorji* so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. Med te dejavnike spadajo uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje.

Herzberg je pokazal managerjem dve vrste orodja za motiviranje zaposlenih: »motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, [...] in higijeniki, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo« (Lipičnik 1998a, 169). Herzberg opredeljuje dejavnike, ki povzročajo lahko nezadovoljstvo, če so nezadovoljeni, hkrati pa njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva in ravno tako ne motivira posameznika, da bi vložil več navora. Med Herzbergove higienike spada tudi plača. Vendar pa le osnovni, fiksni del plače deluje kot higienik. Osnova mora biti zato dovolj visoka, da pri posamezniku ne vzbudi nezadovoljstva. Šele, ko je ta pogoj zadovoljen, lahko z variabilnim delom plače motiviramo posameznika.

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela

Hackman-Oldhamerjev model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če doživi posameznik pomembnost dela, zazna, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti povzroči občutek osebne

odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pomaga zaposlenemu spoznati raven svoje uspešnosti. Vsi ti elementi skupaj vplivajo na veliko motiviranost zaposlenih za delo (Lipičnik 1998a, 169-170).

2.3.2 Procesne teorije

Procesne teorije so skupina teorij proučevanja obnašanja ljudi, posebno v delovnem okolju. Osnova tega teorijskega pristopa je spoznanje, da koncept potrebe ni dovolj za razlaganje motivacije, zato je nujno potrebno vključiti še druge vsebine, kot so percepcije, pričakovanja, vrednote in njihovo interakcijo. Te teorije prav tako poskušajo razložiti ključne procese in glavne razloge, ki vodijo k temu, da se zaposleni v delovnih situacijah obnašajo na določen način, da vlagajo določen napor in vplivajo na trajanje same aktivnosti (Bahtijarevič-Šiber 1999, 580-581).

Vroom je v svoji teoriji, ki jo imenujejo tudi teorija pričakovanja, uporabil tri izhodiščne pojme, da bi razložil zadovoljstvo delavca z delom, zadovoljstvo in učinek nanj (Miner 2005, 97-98). *Valenca* predstavlja privlačnost cilja ali usmerjenost zaposlenega k cilju. *Instrumentalnost* je Vroom definiral kot povezavo med ciljema. Poglavitni pojem pa je *pričakovanje*, prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja. »Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. [...] Posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje« (Lipičnik 1998a, 167).

Skinnerjeva teorija spodbujanja oziroma teorija učenja s pomočjo posledic povezuje vedenje zaposlenega in posledice tega vedenja. Lipičnik (1998a, 175) navaja, da skladno s to teorijo zaposleni ve, da bo nagrajen oziroma pohvaljen, če bo dosegal zastavljene cilje in merila uspešnosti. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na vedenje. Le-temu sledi posledica, nagrada ali kazen, ki vpliva na vedenje v prihodnje.

Gary P. Latham in Edwin A. Locke (Locke 2000, 107-108) sta s pomočjo svojih študij o ciljih s stališča teorije ciljev prišla do spoznanja, da imajo posamezniki, ki so soočeni z določenimi zahtevnimi cilji, večjo storilnost, kot tisti, ki teh ciljev nimajo ali niso natančno specificirani. Predpostavka teorije pravi, da vedenje posameznika regulirajo vrednote in cilje. Vendar pa mora imeti posameznik ustrezne sposobnosti, sprejeti mora zastavljene cilje in dobiti mora tudi povratne informacije, ki se nanašajo na njegovo delo (Robbins in Judge 2008, 76). Teorija je predvsem pomembna kot izhodišče za ciljno vodenje, kot pristop k motiviranju delavcev, pri katerem se poslovni cilji in odgovornost prenesejo tudi na nižje ravni v podjetju.

V skladu z Adamsovo teorijo pravičnosti (Treven 1998, 124-125) sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da organizacija enakopravno obravnava njega v primerjavi z drugimi zaposlenimi. Zaposleni

pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so ji dali s svojim vloženim naporom. Prejemki in vložki, ki se zdijo zaposlenim relevantni pri presojanju enakosti, pa so zelo individualna stvar. Adams trdi (Treven 1998, 124), da posameznik oceni razmerje med svojimi vložki in prejemki in le-te primerja z razmerjem vložkov in prejemkov delavca, ki naj bi bil v podobnem položaju. Če bosta njuni razmerji enaki, bo posameznik čutil zadovoljstvo. Če se ravnotežje med dajanjem in prejemanjem poruši, si zaposleni znova želijo vzpostaviti ravnotežje (Lipičnik 1998a, 172).

V osnovi vse procesne teorije temeljijo na štirih predpostavkah (Bahtijarevič-Šiber 1999, 581):

- ljudje imajo različne preference v odnosu z različnimi cilji, imajo različne potrebe, želje in cilje, ki jih želijo doseči s svojim delom;
- pri odločanju (obnašanju) ljudje različno ocenjujejo napor, ki so ga pripravljene vložiti;
- pri izboru obnašanja imajo zaposleni prav tako določena pričakovanja, da bo opravljena aktivnost rezultirala v določenih želenih efektih oziroma nagradah;
- v vsaki posamezni situaciji je motivacija za neko aktivnost oziroma delovno obnašanje rezultanta teh individualnih pričakovanj in preferenc: valenc, ciljev in nagrad.

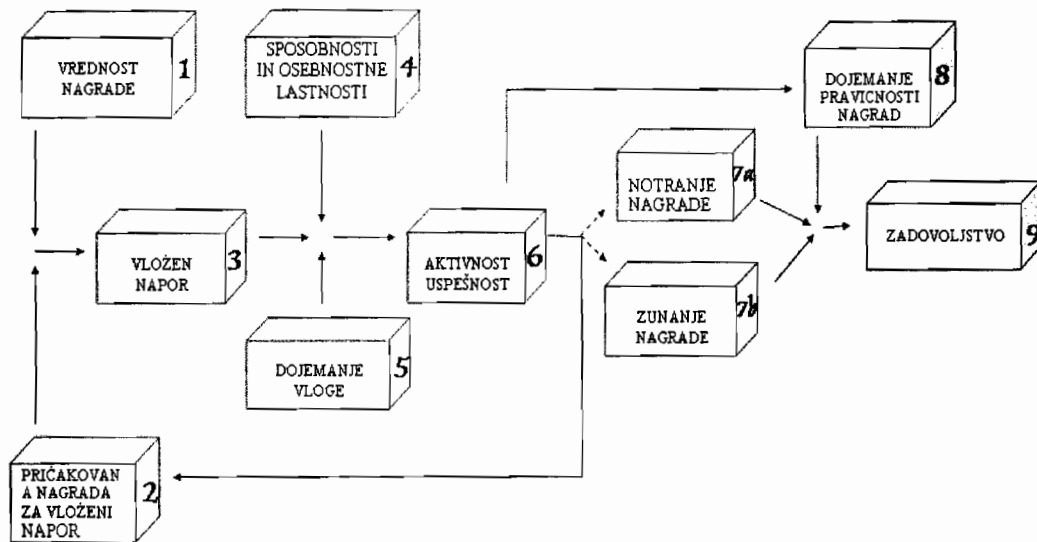
2.3.3 Porter-Lawlerjev model motivacije

Zgoraj predstavljene vsebinske in procesne teorije se prepletajo in dopolnjujejo. Jih je mogoče povezati in združiti, kot sta to naredila Lyman Porter in Edward E. Lawler v svojem motivacijskem modelu (Pinder 1992, 97-99), ki vključuje precej elementov že navedenih teorij, kar kaže na pomembnost in kompatibilnost prispevkov posameznih teorij, ki se v veliki meri dopolnjujejo.

Model (slika 2.5) prikazuje, da se pričakovana vrednost nagrade združi s pričakovanjem, da bo vložen napor pripeljal do nagrade. Stopnjo uspešnosti pri izvajanju naloge določajo sposobnosti zaposlenega in njegovo dojetje svoje vloge. Tako, četudi je zaposleni zelo motiviran, vendar nima potrebnih sposobnosti in predstave, kako nalogo izpeljati, vložen napor ne bo dal zadovoljivih rezultatov dela. Porter in Lawler ugotavljata (prav tam, 98), da je aktivnost v določeni situaciji povezana z nagrado, včasih pa tudi ne, zato je povezava narejena s prekinjeno črto. Pričakovanja o enakosti nagrad so pod vplivom posameznikovega dojetja enakosti oziroma neenakosti v povezavi s prejetimi nagradami in določajo stopnjo zadovoljstva zaposlenega. Avtorja priznavata, da so notranje nagrade lahko veliko bolj povezane z uspešnostjo pri delu kot zunanje nagrade. Model vsebuje tudi dve poti povratnih informacij. Prva povezuje zadovoljstvo z oceno vrednosti nagrad. Če posameznik

ugotovi, da mu nagrade, ki jih je dobil za preteklo delo, ne predstavljajo posebnega zadovoljstva, bo v prihodnosti zmanjšal svoj vloženi napor. Druga pot povezuje vedenje in nagrade s pričakovanjem, da bo vloženi napor v prihodnosti privedel do nagrade.

Slika 2.5 Porter-Lawlerjev model motivacije



Vir: Pinder 1992, 98.

Porter-Lawlerjev model je pomemben za managerje, saj poudarja značilnosti samega motivacijskega procesa, ki jih mora manager razumeti in jih upoštevati, če želi biti uspešen pri motiviranju zaposlenih. Avtorja navajata nekaj predlogov, ki bi jih uspešen vodja moral upoštevati (Miner 2005, 98-101):

- ponujati nagrade, ki jim delavci pripisujejo neko vrednost;
- ustvariti prepričanje, da napor vodi do nagrad;
- naloge oblikovati tako, da bi le-te pripeljale do visoke storilnosti;
- najemati ustrezno usposobljene delavce;
- izučiti delavce tako, da bodo kos danim nalogam;
- oblikovati naloge tako, da je storilnost merljiva;
- oblikovati sistem nagrajevanja tako, da so nagrade povezane z uspešnostjo;
- zagotoviti, da bodo delavci dojemali nagrade kot pravične in enakopravne.

3 NAGRAJEVANJE

»Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno« opredeljuje Lipičnik (1998a, 191).

Spekter nagrad je zelo širok, saj poleg osnovne plače, ugodnosti, napredovanja obstaja še vrsta nefinančnih nagrad, kot so pohvale, soodločanje, odgovornost, samostojnost pri delu, občutek notranjega zadovoljstva in ponosa nad dobro opravljenim delom. Skupek vseh nagrad, ki jih podjetje ponuja, njihov obseg in način, kako jih podeljuje, tvori celoto sistema nagrajevanja, ki pomembno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih v določenem podjetju.

Podjetja oblikujejo svoje sisteme nagrajevanja in plač na podlagi svoje poslovne strategije, politike in ciljev, ki jih morajo doseči, z njimi stimulirajo zaposlene za doseganje teh ciljev (Lipičnik 2003, 131). S sistemi nagrajevanja podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu, zelenemu načinu vedenja in dela. Hkrati so tudi del zaposlitvene pogodbe in določajo naravo odnosov med zaposlenimi in delodajalci. Če so učinkoviti, niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju. Zupan (2001, 118) navaja, da zaposleni želijo večinoma takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro opravljeno delo ter prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja. Na drugi strani želi podjetje vplivati na uspešnost poslovanja z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih.

3.1 Opredelitev sistema plač in nagrajevanja

Opredelitev plač in nagrajevanja po Lipičniku (2003, 131): »Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v podjetjih srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo.« Izkazalo se je, da na posameznikovo zavzetost za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo njena višina. Tako lahko podjetja dvigujejo plače v nedogled, vendar se produktivnost zaposlenih ne bo povečala. Sistem nagrajevanja, kot navaja Lipičnik (1998b, 191-192), vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki predstavljajo skupaj celovit sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, osebni razvoj).

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja, opredeljuje Zupan (2001, 122), je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Če želi podjetje doseči vse to, mora zadostiti njegov način nagrajevanja naslednjim zahtevam: prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti

zaposlenih, biti mora pravičen, stroške dela mora zadržati v načrtovanih mejah, ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Sistemi nagrajevanja imajo dve pomembni vlogi:

1. Neposredno motivirajo zaposlene, da v svoje delo vložijo več truda, kar omogoča podjetju, da prepozna sposobnost zaposlenih.
2. Posredno pripomorejo k večji motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni.

Merkač Skok (2005, 199-200) opredeljuje naslednje sestavine sistema nagrajevanja:

- procesi merjenja (vrednotenje dela posameznika in vrstni red ugodnosti pri delu);
- motiviranje (kakšen učinek bo imel sistem nagrajevanja s finančnimi ali nefinančnimi nagradami na motivacijo zaposlenih);
- dodatki (nagrade glede na pristojnosti, zmožnosti, izkušnje, pozicijo v podjetju);
- nagrajevanje (sistem finančnih, nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri delu morajo delovati usklajeno pri spodbujanju posameznikov, skupin in podjetja kot celote);
- postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja (namenjeni so ohranjanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema).

Tabela 3.1 Osnovni model plač in nagrajevanja po Milkovichu in Newmanu

Osnovne odločitve glede plač in nagrajevanja	Ustrezne metode določanja plač in nagrajevanja				Cilji plač in nagrajevanja
Notranja urejenost	analiza dela / delavca	opis dela / delavca	vrednotenje delovnih mest	notranja sestava plač	UČINKOVITOST - težnja k uspešnosti - celovita kakovost
Zunanja konkurenčnost	določitev trga	raziskava trga	politika podjetja	struktura plač	- usmerjenost k strankam - nadzor stroškov
Prispevki zaposlenih	načelo senioritete	načelo uspešnosti	smernice za oblikovanje programov plačila po uspešnosti	programi plačila po uspešnosti	ENAK POLOŽAJ ZAPOSLENIH SKLADNOST Z ZAKONSKIMI DOLOČILI
Način izvajanja	načrtovanje	proračun	komuniciranje	vrednotenje	

Vir: Zupan 2001, 128.

Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja mora podjetje povezati v celoto vse strateške odločitve. Pri tem si lahko pomaga z osnovnim modelom oblikovanja sistema plač in nagrajevanja po Milkovichu in Newmanu (tabela 3.1). Model povezuje strateške odločitve z opredeljenimi cilji sistema plač. Model temelji na treh sestavinah: na politiki plač in nagrajevanja, tehniki plač in nagrajevanja ter ciljnih, ki jih zasleduje podjetje pri plačah in nagrajevanju zaposlenih. Politika podjetja s pomočjo metod oziroma tehnik določanja plač in nagrajevanja doseže zastavljene cilje. Sistem plač in nagrajevanja mora biti torej v skladu z osnovno strategijo podjetja ter kadrovske strategije. Upoštevati mora okolje, zakonska določila ter interese zaposlenih. Temu ustrezno se oblikuje primeren sistem plač in nagrajevanja z različnimi tehnikami in na podlagi tega politika plač in nagrajevanja. Le-ta mora biti notranje urejena, zunanje konkurenčna, spodbujati mora k čim večjemu prispevku posameznika, opredeljene mora imeti načine izvajanja te politike (Zupan 2001, 128-129).

V naši državi na splošno velja, navaja Gruban (2007), da je plača motivator, torej da njena primerna višina spodbuja k delu. Slednje je treba izkoristiti na takem nivoju, da bi bila plača najbolj odvisna od uspešnosti posameznega zaposlenega. Dobro motiviran posameznik prevzame zahtevnejše delo v podjetju in ga opravi kot se od njega pričakuje ali še bolje. Skrajna realizacija motivacijske vloge plače pomeni, da je ta odvisna samo od tega, kaj in kako je zaposleni delal.

3.2 Psihološka pogodba

Psihološka pogodba se sklene med delodajalcem in delavcem ob sklenitvi delovnega razmerja. Pogodba se imenuje psihološka, saj je večinoma implicitna, ni nikjer napisana ali ustno dogovorjena, kljub temu pa je pogodba zelo pomembna. Zupan (2001, 60) ugotavlja, da si obe strani oblikujeta svojo predstavo o obveznostih, dolžnostih in prejemkih zaposlenega in delodajalca. V medsebojni odnos prineseta svoja pričakovanja o tem, kaj bo posamezna stran dala in prejela. Pogodba je dinamična in se spreminja v odvisnosti od potreb zaposlenega in/ali delodajalca, sprememb v okolju in zakonodaji.

Delavec ponavadi od podjetja pričakuje (oz. podjetje pričakuje, da bo delavcu lahko nudilo): plačo, možnost osebnega razvoja, priznanje za dobro opravljeno delo, varnost, s pomočjo ugodnosti, prijazno, vzpodbudno delovno okolje, pravično obravnavo, občutek, da opravlja koristno delo. V zameno za to je lahko delavec pripravljen podjetju nuditi (oz. od delavca podjetje v zameno pričakuje): opravljanje delovnih dolžnosti, lojalnost podjetju, iniciativo, upoštevanje organizacijskih norm, učinkovito delo, fleksibilnost in pripravljenost za učenje in strokovni razvoj. »Pogosti nesporazumi vodijo k slabši uspešnosti ali uničujejo medsebojne odnose« (Lipičnik 1998b, 252).

Neizpolnjevanje pričakovanj katerekoli stranke namreč pomeni kršenje pogodbe. Zupan (1996, 171) ugotavlja da, če zaposleni ocenijo, da je prišlo do kršitve pogodbe, se to odraža v zmanjšani motivaciji za delo. Ob kršitvi pogodbe se le-ta lahko s pogajanjem preoblikuje, lahko pa tudi pripelje do odtujitve obeh strani in v najhujšem primeru do prekinitve delovnega razmerja. Pri motiviranju se namreč ne sme pozabiti na zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljevanje njihovih potreb, ker se tudi na ta način vpliva na njihovo pripravljenost za povečano storilnost pri delu. Mnenja zaposlenih o zadovoljstvu s plačo in delovanju sistema plač in nagrajevanja ter poštenosti sistema so zelo pomembna, saj zaposlenim predstavljajo osnovo za presojanje izpolnjevanja psihološke pogodbe.

3.3 Vrste nagrad in motivacija

Robbins in Judge (2008, 99) razvrščata nagrade na notranje in zunanje, zunanje delita naprej na nefinančne in finančne, med slednjimi pa razlikujeta nagrade za uspešnost in nagrade, ki temeljijo na članstvu oz. pripadnosti neki skupini. Kategorije se seveda med sabo ne izključujejo, pač pa se prepletajo. Posamezne skupine nagrad nastopajo kot motivacijski dejavniki. Ker so finančne nagrade učinkovite in spodbujajo motivacijo zaposlenih le, če so vezane na delo zaposlenih, se pri finančnih nagradah posebna pozornost namenja plačilu za uspešnost.

3.3.1 Notranje in zunanje nagrade in motivacija

Notranje ali intrinzične nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Robbins in Judge (2008, 104) opredeljujeta, da to so nagrade, ki izhajajo iz samega dela, kot so ponos nad delom, ki ga posameznik opravlja, občutek, da je nekaj dosegel, da je del neke skupine ljudi, priložnost za izražanje svoje kreativnosti. Zunanje ali ekstrinzične nagrade vključujejo denar, napredovanje, dodatne ugodnosti pri delu. Vsem je skupno dejstvo, da se nahajajo zunaj samega dela, prihajajo iz zunanjih virov, običajno managementa. Medtem, ko notranja nagrada nastopi takoj kot posledica posameznikovega vloženega navora, so zunanje nagrade kontrolirane in s strani managementa zahtevajo nenehno pozornost in revizijo.

Ene najbolj učinkovitih notranjih nagrad so t. i. psihološki motivatorji, ki obsegajo večjo odgovornost, samoiniciativnost, dosežki, ponos nad dobro opravljenim delom in priložnost za profesionalno in osebno rast. Slednje nagrade so dolgoročne in kontinuirane. Spodbujanje notranjih nagrad, in s tem notranje motivacije, management lahko doseže s tem, da delo oblikuje na tak način, da delo samo posameznika motivira in mu nudi zadovoljstvo. Thomas (2002, 13) navaja, da notranje nagrade temeljijo predvsem na ustvarjanju pozitivnih občutkov ob delu. Posamezniku da občutek večje pripadnosti in odgovornosti za delo. Avtor je prepričan, da so ljudje pripravljeni vložiti več navora, če je delo zanimivo in jim predstavlja izziv, podobno, kot če bi šlo za njihov

hobi. Namen obogatitve dela je, da se v posameznikovo delo vključi več načrtovanja, odločanja, kontrole in odgovornosti.

Pri odločanju o sistemih nagrajevanja management mora kombinirati in uskladiti med sabo tako zunanje kot tudi notranje nagrade, saj mnogo študij priča o odnosu dopolnjevanja med obema vrstama nagrad. Ljudje, ki pri svojem delu zelo uživajo in ga imajo radi, občutijo veliko osebno zadovoljstvo, ravno tako pa pričakujejo priznanje s strani managementa in zahtevajo visoke finančne nagrade.

3.3.2 Nefinančne nagrade in motivacija

Nefinančne nagrade, meni Lipičnik (1998b, 248), naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero. »Vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad pa sta predvsem odvisna od kulture in vrednot organizacije in še posebej od kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela.«

Henderson (1989, 8–12) nefinančne nagrade opredeljuje kot 'noncompensation rewards', torej kot nagrade, ki niso del plačnega sistema in navaja, da mnogi raziskovalci in znanstveniki, ki se ukvarjajo z vedenjem ljudi pri delu, poudarjajo pomembnost ravno teh nefinančnih nagrad pri izboljšanju produktivnosti. Nagrade razvršča v sedem skupin:

- Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu, ki je najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko podjetje ponudi zaposlenemu, ko ga sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije.
- Zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti: delavcem mora biti zagotovljeno varno in prijetno delovno okolje, v katerem bi delavci radi delali.
- Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci sodi med poglobitve nagrade, ki jih lahko ponudi delo. Management bi moral tako spodbujati delovno klimo, ki jo označujejo sodelovanje, zaupanje, ljubezen, lojalnost, saj na ta način omogočajo v organizaciji ustrezne medosebne odnose, ki so potrebni za udeleževanje potenciala vseh zaposlenih.
- Oblikovanje zahtevnih delovnih mest ali nalog omogoča posamezniku večjo odgovornost pri delu, več svobode, možnost samostojne organizacije svojega dela, kar vse prispeva k zadovoljstvu posameznika pri delu.
- Ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog omogoča zaposlenim dobro in uspešno opravljanje dela, ob katerem so tudi zadovoljni.
- Večji nadzor nad delom, ki ga opravljajo, omogoča zaposlenim, da ga lahko prilagodijo svojim potrebam. Na področju ravnanja s človeškimi viri se vse bolj uveljavlja prepričanje, da bi bilo potrebno zaposlene vključiti v procese odločanja in načrtovanja svojega dela.

- Podpora vodstva je eden najpomembnejših aspektov nefinančnih nagrad. Vodstvo mora imeti ustrezne veščine in sposobnosti pri uvajanju v delo, usposabljanju in svetovanju svojim zaposlenim, podporo jim lahko nudi tudi s konstruktivnimi povratnimi informacijami in fleksibilnostjo.

Nefinančne nagrade pokrivajo vrsto različnih stvari, ki jim pripisujejo zaposleni neko vrednost in jih je podjetje sposobno in pripravljeno ponuditi. Te nagrade ne izboljšajo posameznikovega finančnega položaja, pač pa izboljšajo kvaliteto dela in časa, ki ga posameznik preživi v službi. Na ta način lahko managerji naredijo zaposlenemu službo bolj privlačno. Število nefinančnih nagrad je omejeno zgolj z iznajdljivostjo vodstva in sposobnostjo, da zna oceniti, katere nagrade si zaposleni želijo. Pravilo, da je treba nagrade prilagoditi potrebam in željam posameznika, ki velja za celoten sistem nagrajevanja, pa je pri nefinančnih nagradah še bolj pomembno.

Podjetja le redko vlagajo dovolj časa in truda v stimulatívno delovno okolje, v rezonantno organizacijsko klimo, pohvale zaposlenim. Prav slednje imajo veliko uporabno vrednost, a so podcenjene. Gruban (2007) navaja, da se vpliv pohval kaže v izsledkih študije, s katero so raziskovalci ugotovili, da so pogosto pohvaljeni zaposleni kar 2,5x pogosteje pozitivno pritrtili trditvi, da so "ustrezno plačani za svoje delo", kot pa tisti delavci, ki pohval niso redno deležni.

3.3.3 Finančne nagrade in motivacija

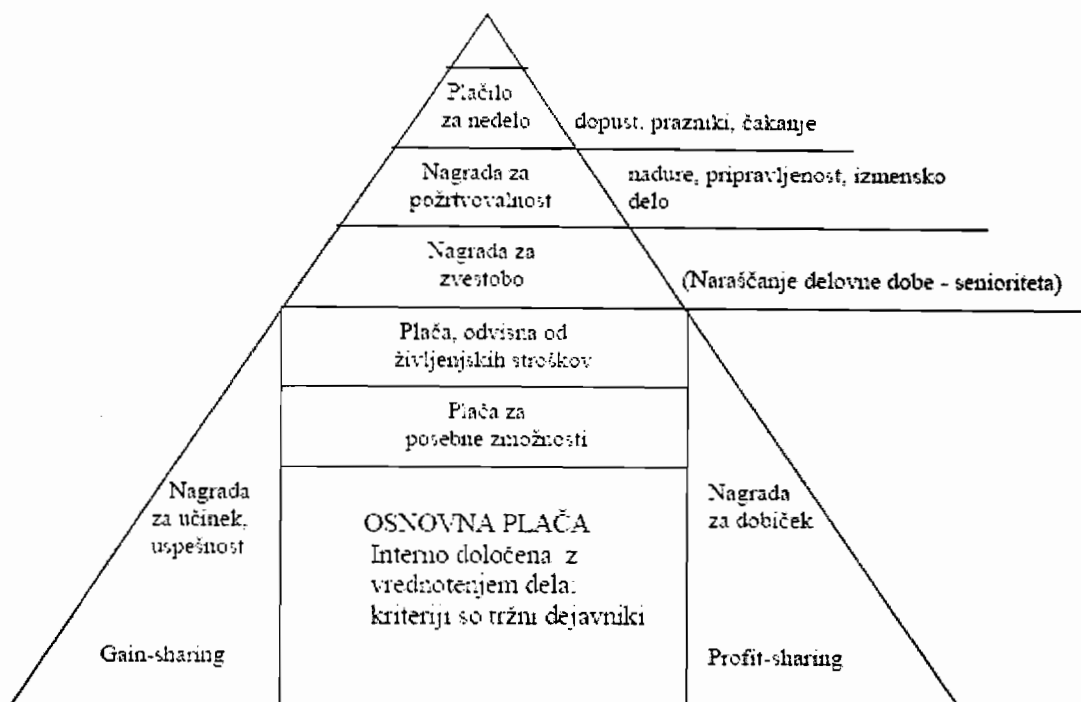
Nagrade, ki izboljšajo finančno stanje zaposlenega, so lahko neposredne finančne nagrade, kot so plača, delitev dobička, ali posredne finančne nagrade, kot so plačani dopust, popusti pri nakupih.

Odločilen vpliv na določanje višine plače zaposlenega ima zahtevnost dela kot osrednja dimenzija vrednotenja dela pri nas. Vendar Lipičnik (2003, 131) poudarja, da podjetja morajo upoštevati uspešnost posameznikov ali skupin ter ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavnike, ki prispevajo k uspešnosti organizacije ali celo družbe. Lipičnik (prav tam, 132-134) meni, da naj bi v strukturi plač oz. finančnih nagrad v podjetju osnovna plača predstavljala le delež celotnega nadomestila zaposlenemu za njegovo delo (slika 3.2), ostali del se razdeli na:

- plačo za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, ki predstavlja večjo uporabno vrednost delavca;
- plačo, odvisno od življenjskih stroškov, s pomočjo katere podjetje poskuša omiliti naraščanje življenjskih stroškov;
- nagrade za zvestobo delavcem, ki so dalj časa v določenem podjetju;
- nagrado za požrtvovalnost, ki zajema dežurstva, delo v izmenah, nadure;
- plačilo za nedelo v času dopusta, bolniške;

- nagrado za učinek, uspešnost, s pomočjo katere delodajalec želi delavca motivirati, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev podjetja;
- nagrado za dobiček, ki je ravno tako posebna vrsta spodbude in zahvale delavcem, ko le-tem razdelijo del dobička.

Slika 3.1 Struktura plač v podjetju



Vir: Lipičnik 2003, 132.

Med številnimi denarnimi nagradami, ki jih delodajalec ponuja svojim zaposlenim, imajo resnično motivacijsko moč le nagrade, ki so povezane in neposredno odvisne od posameznikove storilnosti in uspešnosti. Raziskave danes kažejo, da je denar še vedno primarni motivator, pri tem pa so za učinkovitost denarne nagrade potrebni naslednji izpolnjeni pogoji:

- Zaposleni morajo imeti relativno močno potrebo po denarju, za nakup različnih stvari, ki jih potrebujejo ali želijo. Tako se lahko za močno potrebo po denarju skriva želja po spremembi življenjskega sloga ali odrešitev pred finančnimi skrbmi.
- Denarna nagrada mora biti odvisna od posameznikove uspešnosti, saj uspešno opravljena naloga pripelje do denarne nagrade, medtem, ko je za slabo opravljeno delo zaposleni kaznovan tako, da nagrade ne prejme. Še največja težava je v tem, meni Možina (2002, 317), da nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Slabo je, da se jih zaposleni hitro

privadijo in postanejo same po sebi umevne. Če nagrado dobijo, torej niso posebej veseli, če je ne bi dobili, pa bi bili pošteno razočarani.

Da bi nagrade nagrajevale in da ne bi utegnile delovati kot podkupnine, trdi Gruban (2006), bi sisteme nagrajevanja in motiviranja morali usmerjati predvsem v:

- zmanjševanje vpliva ekstrinzičnih (zunanjih) dejavnikov motivacije,
- preoblikovanje dela in procesov,
- sisteme EVA³,
- prave sisteme postavljanja ciljev,
- prave razvojne načrte posameznikov in timov,
- večje vključevanje in zavzetost zaposlenih,
- nagrajevanje kompetentnosti,
- izobraževanje in usposabljanje.

Gruban (2006) meni, da se s tem omogoča večja povezanost individualne motivacije in splošne organizacijske uspešnosti. S tem bi se podjetja postopoma izognili temu, da bi napačne vzpodbude proizvajale napačna vedenja in posledično dajale napačne rezultate.

Za celovit sistem plač in nagrajevanja je pomembno, da je nadomestilo zaposlenemu za njegovo delo sestavljeno iz več različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti podjetja in pomembnosti, odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja. Vsaka sestavina nadomestila ima namreč svojo posebno vlogo pri zadovoljevanju različnih potreb delavcev in pri motiviranju zaposlenih. Z osnovno plačo in plačo za posebne zmožnosti posameznika motiviramo za napredovanje na delovna mesta, ki zahtevajo več spretnosti in znanja ter odgovornosti. Plačilo za uspešnost motivira posameznika za boljše opravljanje svojega dela, medtem ko programi delitve dobička spodbujajo timsko delo v smeri izboljšanja poslovne uspešnosti podjetja. Ravno tako nagrada za zvestobo spodbuja lojalnost zaposlenih, saj nagrajuje zaposlene glede na dolžino časa, ki so ga preživeli s podjetjem. Predvsem pa morajo plače, zlasti pa njihov gibljivi del, stimulirati doseganje določenih ciljev podjetja. Tako, navaja Lipičnik (2003, 131), je plača »svojevrstno orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti«. Pri tem na pomembnosti vse bolj pridobivajo tudi t. i. mehki cilji, kot so izboljšanje življenjske ravni delavcev, dobri medsebojni odnosi, negovanje pripadnosti, kar lahko prav tako poveča interes delavcev za uspešno poslovanje (Zeni 1995, 287).

³ EVA - ekonomska dodana vrednost, ki zagotavlja višji dobiček in manjši obseg ekonomskih aktivnosti

Ugodnosti pri delu

Večina podjetij, ugotavlja Lipičnik (1998a, 240), uporablja ugodnosti kot dodatek k osnovnim plačam zaposlenih. Med ugodnosti se štejejo vse ugodnosti, ki jih ima posameznik zaradi zaposlitve v določenem podjetju. Ugodnosti imajo redko neposreden vpliv na izvedbo dela zaposlenega, trdi Treven (1998, 232), vendar lahko pripomorejo k večjemu zanimanju zaposlenega za poslovanje podjetja. To vpliva na njegovo večjo pripravljenost za sodelovanje pri doseganju ciljev podjetja in učinkovitejše delovanje podjetja v daljšem časovnem obdobju.

Lipičnik (1998a, 243-247) deli ugodnosti pri delu na dodatke, prejemke in nadomestila:

- dodatke deli na dodatke za pogoje dela (nočne izmene, dežurstva, umazanija, hrup, prah itd) in dodatke za delovno dobo;
- prejemke deli na tiste, ki pomenijo podjetniško skupno porabo (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnina ob upokojitvi, solidarnostna pomoč) in povračila stroškov v zvezi z delom (povračilo stroškov za prehrano, za prevoz na delo, za službena potovanja);
- nadomestila so tisti del plače posameznika, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja dela, gre za plačila za nedelo (redni letni dopust, prazniki, izobraževanja v interesu podjetja, bolniški dopust do 30 dni, obvezni zdravniški pregledi, prekinitve dela zaradi nezgod in ostalih težav, čakanja na delo doma).

Zaposleni v podjetjih so deležni še veliko drugih ugodnosti, kot so izobraževanje in strokovno usposabljanje, socialna pomoč, najrazličnejša zavarovanja, zdravniški pregledi, korištenje službenih počitniških objektov, službenih vozil, izleti, članske izkaznice v športnih klubih, posojila. Posebej je pri tem potrebno omeniti različne programe solastništva zaposlenih, pri katerih je zaposlenim omogočen nakup delnic po nižji ceni, ali pa so jim za nakup delnic omogočeni ugodni krediti. Tovrstni programi pozitivno vplivajo na moralo in zadovoljstvo zaposlenih, boljše donose med managerji in zaposlenimi ter vzpodbujajo večjo pripadnost podjetju. Večina raziskav potrjuje, da je solastništvo zaposlenih motivacijski dejavnik, ki vpliva na uspešnost posameznika in s tem uspešnost podjetja. Vendar pa je v Sloveniji, ugotavlja Zupan (2001, 111-114), zaradi neugodne davčne zakonodaje, solastništvo, ki temelji na nagrajevanju uspešnosti zaposlenih, je slabo uveljavljeno.

Ugodnosti pri delu je potrebno obravnavati nekoliko drugače, saj predstavljajo t. i. posredne finančne nagrade. Ugodnosti imajo na motivacijo poseben učinek, saj se zaposleni nanje navadijo in začne zato njihova motivacijska moč sčasoma upadati. Zaposleni jih začnejo dojemati kot pravico, ki jim jo nihče ne more vzeti. Prvotni namen

ugodnosti je sicer bil mišljen kot darilo, nagrada delodajalca, ki naj bi delavcem izboljšala kvaliteto življenja. Vendar je to področje postalo eno najhitreje rastočih področij v zvezi z zaposlitveno zakonodajo in sodnimi postopki, saj lahko zaposleni svoje pravice tudi izterjajo preko sodišč (Lipičnik 1998a, 240–255). Poleg tega so ugodnosti nagrade, ki se ponujajo vsem zaposlenim, ne glede na njihovo uspešnost, zato je z njimi motivacija delavcev za povečan trud pri delu precej manj učinkovita. Pomanjkanje ugodnosti povzroča pri zaposlenih nezadovoljstvo, absentizem in fluktuacijo. Treven (1998, 232) opredeljuje, da so ugodnosti pri delu usmerjene predvsem v privabljanje in ohranjanje delavcev v podjetju, zadovoljevanje osebnih potreb zaposlenih, pripadnost zaposlenih organizaciji, učinkovito nagrajevanje posameznikov tudi z vidika davkov.

3.4 Delovna uspešnost in učinkovito nagrajevanje

Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznika je najbolj neposredno in najbolj učinkovito kot motivacijski dejavnik. Posameznik ima vnaprej točno določene pogoje za uspešnost in učinkovitost, na podlagi tega se ugotavlja, v kolikšni meri je dosežen pričakovani delovni rezultat. V veliko primerih je ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznika nesmiselno in nemogoče, zato se pričakovani delovni rezultat določa in nato ugotavlja za delovno povezano skupino. Nagrada temelji na oceni celotnega projekta, ki ga je bolj ali manj uspešno izvedla skupina. Osnove za določanje delovne uspešnosti so količina, kakovost, gospodarnost in ustvarjalnost pri delu.

Norton in Kaplan (2000 v Merkač Skok 2005, 207) upoštevata med kazalnike uspešnosti več med seboj povezanih vidikov, ki jih povezujeta v tri sklope:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji,
- produktivnost zaposlenih.

Ocenjevanje uspešnosti, ki vpliva na spreminjanje plače zaposlenih, mora biti nujno povezano z uspešnostjo podjetja. Bahtijarevič-Šiber (1999, 632) v svojem delu navaja temeljne predpostavke učinkovitega sistema nagrajevanja:

- visoki delavni standardi;
- dober sistem ocenjevanja uspešnosti;
- visoka povezanost nagrade in uspešnosti;
- širok razpon povečanja plač;
- managerji usposobljeni za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih in dajanje povratnih informacij.

Za realno in smiselno vrednotenje uspešnosti se uporabljajo različni programi skupinskih spodbud (povzeto po Bahtijarevič-Šiber 1999, 637-651; Lipičnik 1998a, 239-240):

- *Program razdelitve prihrankov* (Gain-Sharing⁴): Prihranek kot dodatek k plači posameznika nastane zaradi znižanja stroškov, povečane produktivnosti in tako večjega dobička skupine zaposlenih.
- *Udeležba zaposlenih v dobičku* (Profit-Sharing⁵): Nagrade se izplačujejo glede na ustvarjeni dobiček podjetja. Večji dobiček bo podjetje ustvarilo, več ga bo razdelilo med zaposlene. Izplačuje se ponavadi enkrat letno, izven zneska osnovne plače.
- *Udeležba zaposlenih v lastništvu* (Stock-Sharing⁶): Na podlagi dobička podjetje razdeli zaposlenim delnice podjetja. Skupno lastništvo spodbuja zaposlene, da se osredotočijo na poslovanje podjetja kot celote, vendar ni nujno, da so zaposleni kaj bolj motivirani za delo, ki ga opravljajo, saj imajo denarno korist od tega šele, ko prodajo svoje delnice.

Programi povezovanja plač z uspešnostjo so učinkoviti le takrat, kadar zaposleni dobro razumejo, kako je njihovo vedenje povezano z doseganjem uspešnosti. Po določenem času pa vsak program izgubi svojo motivacijsko moč, opozarja Zupan (2001, 162), zato vsako podjetje, ko zazna potrebo po spremembi, mora le-to dobro preučiti. Spremembe v okolju lahko prisilijo podjetje, da pozornost preusmeri na nova področja, v ospredje lahko pridejo druge ključne točke uspešnosti. Zato je delovanje programa potrebno redno spremljati in ga prilagajati novim zahtevam.

V podjetjih se čedalje bolj uveljavljajo programi (Goal-Sharing⁷, Success-Sharing⁸), ki skušajo uskladiti cilje, izhajajoče iz poslovne strategije in vedenje zaposlenih na daljši rok (Zupan 2001, 158-159). Vsi programi temeljijo na merjenju prispevka in ne na oceni, kar povečuje njihovo objektivnost, hkrati pa spodbujajo medsebojno sodelovanje zaposlenih. Kakšen program bo podjetje izbralo je najbolj odvisno od poslovne strategije in ciljev, ki jih želi doseči. Zupan v svojem delu (prav tam, 129-130) navaja naslednje sodobne smernice pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja:

- Povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja: izplačilo nagrad zaposlenim, ki so prispevali k večji uspešnosti skupine, naj vključujejo tudi dolgoročne spodbude (delniške opcije, delnice).

⁴ Gain-Sharing je angleški izraz za program razdelitve prihrankov.

⁵ Profit-Sharing je angleški izraz za udeležbo zaposlenih v dobičku.

⁶ Stock-Sharing je angleški izraz za udeležbo zaposlenih v lastništvu.

⁷ Goal-Sharing je angleški izraz za skupne cilje.

⁸ Success-Sharing je angleški izraz za delitev uspeha.

Nagrajevanje

- Povečevanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene.
- Prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti, znanja in spretnosti: plača naj bi temeljila na vrednosti posameznika za podjetje in njegovih zmožnostih. Podjetja so tako bolj prožna, posameznik pa je nagrajen glede na njegov prispevek k uspešnosti organizacije.
- Raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine: tako sistem nagrajevanja je usklajen s poslovno in kadrovske strategijo ter z okoljem (konkurenco in trgom dela).
- Prenos odgovornosti s sistema na managerje, ki tako uporablja sistem nagrajevanja kot orodje vodenja.
- Konkurenčno pozicioniranje sistema plačevanja in nagrajevanja: podjetja lahko primerjajo svoj sistem plačevanja s konkurenčnimi podjetji ter postanejo privlačna za najboljše kadre.
- Težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja: jasno vidna povezava med uspešnim delom in določeno vrsto nagrade.
- Usmerjenost v prihodnost povečuje zavzetost zaposlenih in managerjev za sprejemanje takšnih odločitev in vedenje, ki bo prispevalo k dolgoročni uspešnosti.
- Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih krepijo skupno privrženost podjetju in zavzetost za doseganje skupnih rezultatov.

Raziskave kažejo, da so nagrade najbolj učinkovite takrat, ko so prilagojene zaposlenim in odražajo razlike v vrednotenju nagrad med zaposlenimi. Nagrade naj izpolnjujejo pogoj enakosti in pravičnosti, da so vidne in fleksibilne in ne predstavljajo prevelikih stroškov. Vidnost nagrad pomeni tudi, da jih opazijo drugi zaposleni, to pa nagrajenemu prinese tudi zadovoljitev potrebe po priznanju, spoštovanju. Pomembno je enako obravnavanje vseh zaposlenih pri nagrajevanju in pravičnost nagrad za delo, ki ga posameznik opravlja v primerjavi z drugimi zaposlenimi in podjetji. Nagrade bi morale biti fleksibilne glede svoje velikosti in selekcije pri podelitvi nagrad. Dober primer so letni bonusi za uspešnost, ki so fleksibilni po svoji velikosti, hkrati pa so lahko tudi selektivni. Fleksibilnost nagrade pomeni tudi, da kljub njeni kontinuirani uporabi njena pomembnost ne upade. Nagrade niso zastoj, zato mora podjetje pretehtati stroške in koristi vsake posamezne nagrade, da se s tem ne zmanjša učinkovitost podjetja.

Dober sistem nagrajevanja je oblikovan tako, da ponuja raznolike nagrade, namenjene heterogeni sestavi zaposlenih. Zaposleni morajo biti nagrajeni z nagradami, ki so njim pomembne. V skladu s teorijo pričakovanja, je namreč motivacija optimalna, ko nagrade s stališča zaposlenih zadovoljujejo njihove individualne potrebe.

4 NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V DRUŽBI ISTRABENZ TURIZEM, D. D.

4.1 Predstavitev družbe Istrabenz Turizem, d. d.

Družba Istrabenz Turizem, d. d., usmerja poslovne aktivnosti v izvajanje kakovostne in celovite turistično-zdraviliške dejavnosti. Istrabenz Turizem d. d. opravlja hkrati dve ključni dejavnosti: operativno dejavnost hotelirstva in dejavnost upravljanja in koordiniranja vseh odvisnih družb. Operativno dejavnost hotelirstva sestavljajo hoteli v Portorožu, ki so združeni v mednarodno hotelsko verigo LifeClass: Grand hotel Portorož (bivši Grand hotel Palace), hoteli Riviera, Slovenija, Apollo, Neptun, Mirna ter kongresni center, center Wai Thai in Terme & Wellness Palace.

Vizija Istrabenz Turizma, d. d., se glasi: »Z znanjem in kakovostjo turistične ponudbe postati vodilni ponudnik turističnih storitev v regiji, ki bo užival visoko prepoznavnost in mednarodni ugled.«

Poslanstvo Istrabenz Turizma, d. d., je v zagotavljanju vsebinsko zaokrožene in kakovostne turistične ponudbe, ki temelji na osebnem odnosu do gostov, v enaki meri pa poudarja okolje z njegovimi naravnimi in kulturno-zgodovinskimi danostmi.

Globalne strateške smernice in cilji:

- rast obsega poslovanja skozi povečano izkoriščenosti obstoječih kapacitet,
- optimizacija in perfekcioniranje produktov,
- zagotavljanje vrhunskih storitev konstantne in prepoznavne kakovosti,
- modernizacija in racionalizacija poslovanja, s čimer bo dosežena večja učinkovitost poslovanja,
- razvoj sistema usposabljanja lastnega kadra, tako operativnega kadra, kot top in middle managementa,
- v sodelovanju z izobraževalnimi institucijami in lokalnimi oblastmi popularizacija poklicev gostinstva in hotelirstva,
- strateško povezovanje z drugimi podjetji iz dejavnosti in s strateškimi investitorji.

Na dan 31. 12. 2006 je bilo v družbi zaposlenih 556 delavcev, od tega v recepcijah 43 zaposlenih. V turizmu zaradi narave dejavnosti in operativnosti del prevladujejo predvsem zaposleni z IV. in V. stopnjo izobrazbe. Za delo v hotelskih recepcijah se sprejemajo kandidati z najmanj V. stopnjo izobrazbe, vendar je možna prerazporeditev na to delovno mesto zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe iz drugih enot, ki so s predhodnim delom v podjetju dosegli prepričljive rezultate.

Aktivno vključevanje posameznikov in skupin sodelavcev v timsko delo je redna praksa. Zaposleni tako sodelujejo v projektnih skupinah pri nastanku, posredovanju in

spremembah internih pravil ter standardov; vključeni so v posodobitve informacijskih tehnologij, priprave na posebne prireditve in na strokovna tekmovanja, organizacijo delovne in študijske prakse, pripravniške izpite in pripravo poslovnih načrtov. Od zaposlenih se pričakuje razmišljanje o svojem delu, o pomembnostih in prioritetah nalog, planiranje nalog in spremljanje doseganja rezultatov, poročanje o preteklih nalogah, opravljenem delu in morebitnih težavah ter o prihodnjih načrtih. Odkrivanje in odpravljanje napak ter pomanjkljivosti je dolžnost vsakega zaposlenega, kar je tudi definirano v Kodeksu družbe.

V družbi se opravlja ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih z ocenjevalnim listom. Končna ocena temelji na oceni neposrednega vodje, ki ima tudi možnost podati konkretne predlogi aktivnosti. Na podlagi ocen se izvedejo prerazporeditve ali izpeljeje posamezne akcije (izobraževanje, nagrajevanje, napredovanje ipd.).

V zadnjih dveh letih se meritve organizacijske klime in zadovoljstva niso izvajale.

Sistem nagrajevanja

Sistem plač in nagrajevanja je določen v pravilniku o napredovanju in plačilih iz naslova dela v Istrabenz turizem, d. d., ki je bil sprejet dne 24. 1. 2006. Plačo delavca sestavlja osnovna plača, plača iz naslova individualne uspešnosti, dodatek na delovno dobo in drugi dodatki. Udeležba delavcev na dobičku se izplača le v primeru, da se skupščina odloči za izplačilo dela dobička delavcem za posamezno poslovno leto.

Osnovna plača je določena s številom točk za posamezno delovno mesto v razponu od začetnega do osnovnega plačnega razreda. Vrednost točke določi uprava družbe. Plača iz naslova individualne uspešnosti je določena s številom točk glede na uspešnost posameznika in njegovo napredovanje znotraj delovnega mesta. Plača iz naslova individualne uspešnosti je določena na osnovi preteklih uspehov zaposlenega in je dogovorjena v pogodbi o zaposlitvi oz. aneksu k pogodbi.

Poleg osnovne plače delavcu pripadajo dodatki:

- na delovno dobo;
- za delo v manj ugodnem delovnem času (delo ob nedeljah in dela prostih dnevih, delo v nočnem ali popoldanskem času, deljen delovni čas);
- dodatek za posebne obremenitve (pogoste službene poti, vodenje pogajanj, negativni vplivi okolja, delo v tujini in negativni vplivi zaradi bistvenih sprememb kulturnega okolja);
- dodatek za začasno vodenje delovne enote (za zaposlene, ki sicer nimajo sklenjene pogodbe za vodenje enote);
- dodatek za vodenje projekta;
- dodatek članom projekta;
- dodatek za mentorstvo;

- dodatek za deficitarnost poklica (določi uprava na podlagi znane tržne cene);
- dodatek za pripravljenost na domu;
- dežurstvo pri delodajalcu.

Podjetje nagrajuje in stimulira tekočo uspešnost posameznika pri uresničevanju ciljev družbe. Stimulativna nagrada za dosežene novosti, izboljšave, predloge, uresničitev dodatnih nalog lahko znaša do dve povprečni mesečni bruto plači in se izplačuje mesečno posameznikom, ki so bili najbolj uspešni v preteklem mesecu. Nagrada za uspešnost skupine se obračuna in izplača enkrat letno na podlagi uspešnosti skupine in je povezana s finančnimi rezultati družbe in uresničevanjem razvojnih ciljev.

Podjetje izplačuje nadomestilo plače za čas odsotnosti z dela v primerih, določenih v kolektivni pogodbi (bolezen, letni dopust, izobraževanja z napotitvijo delodajalca, porodniški dopust, nega in varstvo otroka ipd.). Izplačujejo se tudi drugi prejemi, kot so: regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine ob upokojitvi ali odpovedi pogodbe o zaposlitvi, solidarnostna pomoč, nagrade za strokovna tekmovanja. Vsi zaposleni v podjetju prejmejo tudi božičnico, katere višina je odvisna od uspešnosti podjetja.

Podjetje ima tudi vrsto drugih posrednih finančnih nagrad v obliki ugodnosti ter nefinančne nagrade. Podjetje omogoča brezplačno izobraževanje, ki je organizirano znotraj podjetja, ter šolanje in opravljanje tečajev zunaj podjetja. Zaposlenim je omogočeno občasno koriščenje storitev po znižanih cenah v lastnih wellness centrih. V okviru izmenjav kapacitet med hotelskimi podjetji v Sloveniji je zaposlenim omogočeno bivanje v nekaterih drugih hotelih po bistveno ugodnejši ceni. Za večjo pripadnost in povezanost zaposlenih znotraj podjetja se organizirajo letna srečanja s športnim in zabavnim programom. Vodilni v podjetju imajo tudi izjemne ugodnosti, med katerimi so službeni mobilni telefon, službeni avtomobil ...

4.2 Raziskava

Namen diplomskega dela je na podlagi pregleda teoretičnih prispevkov s področja motivacije in nagrajevanja zaposlenih, prikazati kompleksnost problema motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter empirično preveriti določena teoretična spoznanja na primeru zaposlenih na področju recepcij podjetja Istrabenz Turizem, d. d.

4.2.1 Cilji in raziskovalna vprašanja

Pri raziskovalni nalogi so tako zastavljeni naslednji cilji:

- Na primeru zaposlenih recepcij podjetja Istrabenz Turizem, d. d., empirično preveriti, kaj zaposlene motivira, kaj si želijo in pričakujejo od sistema nagrajevanja ter ali je le-ta usklajen z dejanskim delavčevim vrednostnim sistemom nagrad in njihovo motivacijsko močjo.

- Ugotoviti pomembnost nefinančnih nagrad kot motivacijskih dejavnikov. Določiti, katerim nagradam dajejo zaposleni prednost. Na podlagi tega oblikovati prioritarno lestvico nagrad.
- Ugotoviti, kolikšna mora biti vrednost denarne nagrade, da bi le-ta imela ustrezno motivacijsko moč.
- Ugotoviti, kako se spreminja pomembnost denarne nagrade z rastjo višine osebnega dohodka.
- Podati predloge za povečanje motivacijske moči sistema nagrajevanja.

Osnovne trditve oz. raziskovalna vprašanja, ki se preverjajo z raziskavo, so:

1. Ali zaposleni v recepcijah pripisujejo največjo motivacijsko moč zanimivemu delu v prijetnem kolektivu, za katero so pohvaljeni s strani gostov in nadrejenih in ne finančnim nagradam?

Čeprav denar je sredstvo za zagotavljanje višjega standarda življenja in se z njim lahko pridobi večino dobrin, se zaposleni v recepcijah odločijo za to delovno mesto predvsem zaradi osebnih lastnosti in veselja do dela z ljudmi, ne pa zaradi višine dohodka. Takšno razmišljanje je tudi v skladu s teorijo Maslowa in Herzberga, ki uvrščata denar med motivacijske dejavnike nižjega ranga.

2. Ali zaposleni z višjim osebnim dohodkom pripisujejo večjo pomembnost nematerialnim motivacijskim dejavnikom ter ali zaposleni z nižjim osebnim dohodkom pripisujejo večji pomen finančnim nagradam?

V skladu s predpostavko teorije Maslowa, naj bi s povečano zadovoljenostjo osnovnih življenjskih potreb moč denarja kot motivatorja upadala, tako naj bi se z rastjo osebnega dohodka pomembnost denarne nagrade in njena motivacijska moč zmanjšala.

3. Ali je denarna nagrada, ki je nižja od 10 % osnovne plače, dovolj vzpodbudna, da bi zaposlene vzpodbudila k dodatno vložnemu trudu pri delu?
4. Ali so zaposleni zadovoljni s finančnim nagrajevanjem in stimulacijo uspešnosti posameznikov v podjetju?
5. Ali si zaposleni želijo manj tog in bolj fleksibilen plačni sistem, ki bi zajemal individualno uspešnost, uspešnost enote ali podjetja ter različne dodatke?
6. Ali so zaposleni z višjo plačo bolj zadovoljni s svojim življenjskim standardom kot tisti z nižjo plačo?

4.2.2 Metodologija, predpostavke in omejitve raziskave

Analiza je bila izvedena med sodelavci v recepcijah Istrabenz Turizem d. d. Pri raziskavi je uporabljen deskriptivni pristop. Kot metoda neposrednega zbiranja podatkov je uporabljena metoda pisnega anketiranja. Slabša stran te metode je, da se pri

odgovorih lahko anketiranci lahko držijo zlate sredine in s tem ne ocenijo dejanskega stanja, ne vrnejo vseh anket, imajo manj resen odnos do anketnega vprašalnika ali ne razumejo vprašanj. Med prednosti se šteje lažje vrednotenje odgovorov, iskreni odgovori zaradi anonimnosti, premišljeni odgovori zaradi neomejenega časa za odgovarjanje.

Z metodo večstopenjske numerične ocenjevalne lestvice se zadovoljstvo s posameznimi motivatorji meri neposredno. Absolutna ocena od 1 do 5 izraža različne stopnje, in sicer od nezadovoljstva do zadovoljstva. Pri sestavljanju vprašalnika so bila uporabljena poročila projekta raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah SiOK (Biro Praxis 2007) ter priredbe vprašalnikov različnih avtorjev. Uporabljeni so napotki za sestavo anket in obdelavo podatkov, ki jih navaja Tratnik (2002) v svojem delu. Vrnjene ankete so obdelane s pomočjo programa Microsoft Excel. Za obdelavo rezultatov ankete so uporabljene metode enorazsežne analize, z metodo aritmetične sredine so prikazane osrednje tendence, frekvenčni podatki so prikazani v grafikonih. Za analizo kvalitativnih podatkov pri odprtem vprašanju je uporabljena neformalna metoda.

Predpostavke raziskave:

- Zaposleni v recepcijah bodo imeli večinoma isto mnenje o pomembnosti in vzpodbudnosti motivacijskih dejavnikov.
- Zaposleni bodo imeli zadržke pri odgovarjanju, saj niso nikoli povsem prepričani, za kaj točno se raziskava izvaja in če je res anonimna.
- Na rezultate raziskave vpliva dogajanje v podjetju v času pred in med izvedbo raziskave, saj se v tem obdobju dogaja kar nekaj kadrovskih in organizacijskih sprememb.

Omejitve raziskave:

- Raziskava je omejena le na analizo nekaterih dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost pri delu.
- Pri anketnem načinu raziskave ni mogoče popolnoma izključiti subjektivnih vplivov.
- Odkritost, omejen čas in interes anketirancev.
- Raziskava v izven sezonskem času, ko del zaposlenih v recepcijah koristi proste ure in dopuste in tako niso bili zajeti v raziskavo.

4.2.3 Sestava vprašalnika

Raziskovalni instrument je vprašalnik, ki obsega 13 vprašanj o nagradah in motivaciji zaposlenih. Pred raziskavo je bil vprašalnik preizkušen na vzorcu treh zaposlenih v drugem hotelskem podjetju. Testno anketiranje je pokazalo, da je

vprašanje 11 najtežje za anketirance, saj morajo seštevati odstotke sestavnih delov plače. Temu primerno je bil nekoliko spremenjen tekst vprašanja. Vprašalnik vsebuje različne oblike zaprtih vprašanj: vprašanja z večimi možnimi odgovori, trditve, ki se ocenjujejo s petstopenjsko Likertovo lestvico ter ključna demografska vprašanja. Izjema je vprašanje 12, ki je odprtega tipa, saj so morali anketiranci pisno podati svoje predloge.

Celotni vprašalnik je vsebinsko sestavljen iz treh delov. V prvem delu so demografska vprašanja kot so: opredelitev spola in starosti, stopnje izobrazbe, anketiranci so morali označiti tip zaposlitve in delovno dobo v podjetju, višino povprečne mesečne neto plače ter zadovoljstvo s svojim življenjskim standardom.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na pomembnost dejavnikov dela in vzpodbudnost nagrad. Anketiranci so morali oceniti vzpodbudnost različnih nagrad, pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov dela ter zadovoljstvo z njimi pri delu v svojem podjetju, opredeliti so se morali tudi glede minimalne pričakovane vrednosti denarne nagrade v procentih njihove osnovne plače za dodatno vloženi trud pri delu.

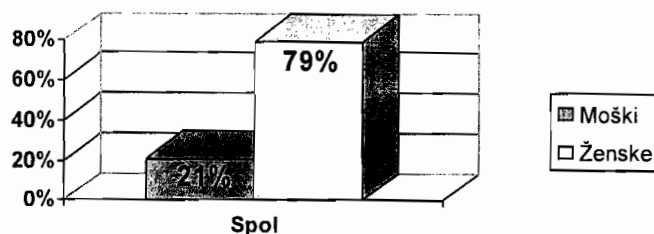
V tretjem delu vprašalnika so anketiranci morali podati predloge o sestavi plače ter navesti, katere denarne in nedesarne nagrade bi dodali že obstoječemu sistemu nagrajevanja.

4.3 Analiza opravljene raziskave

Raziskava je bila opravljena v mesecu februarju 2008 na sedežu podjetja izven delovnega časa zaposlenih. Razdeljenih je bilo 38 strukturiranih vprašalnikov (priloga 1). Vrnjenih je bilo 36 vprašalnikov, med katerimi sta bila dva vprašalnika neveljavna in izločena iz analize, ki je tako zajemala 34 vprašalnikov. Anketni vprašalniki so bili anonimni in enaki za vse udeležence v raziskavi.

4.3.1 Značilnosti zajete populacije

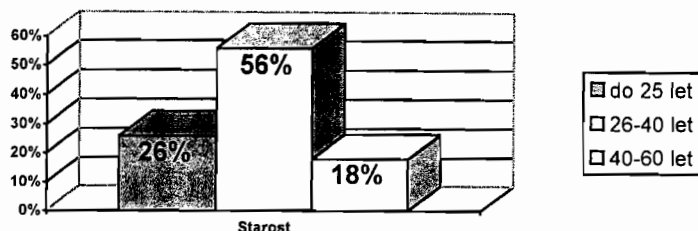
Slika 4.1 Struktura zaposlenih po spolu



Raziskava se je izvedla na vzorcu 34 zaposlenih, od tega je 27 (79 odstotkov) žensk in 7 (21 odstotkov) moških (slika 4.1). Tako velik delež žensk je presenetljiv in odraža trenutno situacijo v podjetju, saj delo je primerno za oba spola. Pri motivaciji sodelavcev mora podjetje vsekakor upoštevati ta dejavnik.

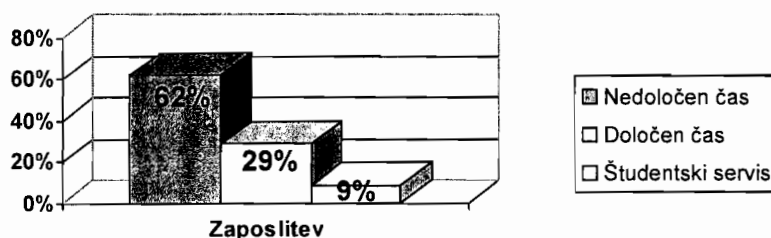
Po starostnih skupinah zaposleni so razdeljeni v 4 skupine (slika 4.2), in sicer: zaposleni v starostni skupini do 26 let predstavljajo 26 odstotkov vseh udeležencev raziskave; 56 odstotkov anketirancev je med 26 in 40 let; v tretji starostni skupini med 40 in 60 let je 18 odstotkov anketirancev. Nad 60 let ni niti enega zaposlenega.

Slika 4.2 Struktura zaposlenih po starosti



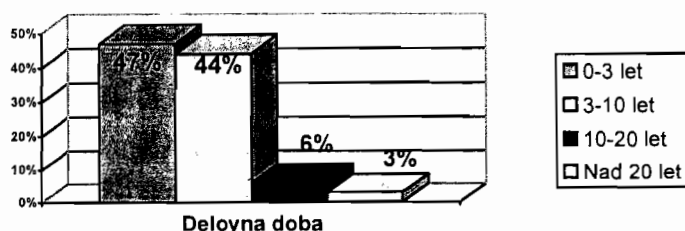
Struktura zaposlenih po spolu in starosti odraža, da se za delo v hotelskih recepcijah odloča razmeroma mlad kader, pretežno ženske. Starostna struktura je povsem razumljiva, saj delo v recepciji predstavlja izhodišče za delo v turizmu, tako marsikdo prav tu prične svojo poklicno pot, od tu je oprta pot za napredovanje ali delo v drugih enotah.

Slika 4.3 Struktura zaposlenih po tipu zaposlitve



Med anketiranci je največ tistih, ki so zaposleni za nedoločen čas (kar 62 odstotkov anketirancev). 29 odstotkov so zaposleni za določen čas ter preko študentskega servisa delajo 9 odstotkov anketirancev (slika 4.3). Večina vprašanih je zaposlena za nedoločen čas, kar dokazuje, da želi podjetje obdržati zaposlene in jim s stalno zaposlitvijo daje občutek varnosti.

Slika 4.4 Delovna doba v podjetju

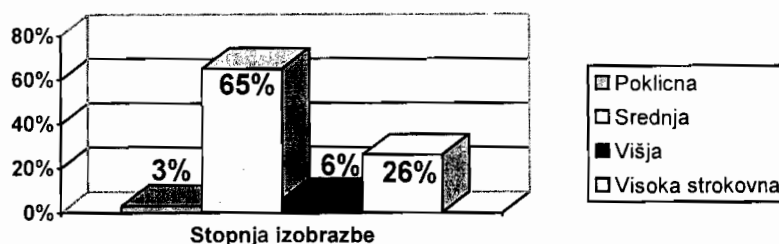


Glede na delovno dobo v podjetju so bili anketirani zaposleni razporejeni v štiri skupine (slika 4.4). Skoraj polovica (47 odstotkov) dela v podjetju manj kot 3 leta; 3 do

10 let delovne dobe v podjetju ima 44 odstotkov anketiranih. Glede na starostno strukturo zaposlenih, je takšna struktura delovne dobe pričakovana.

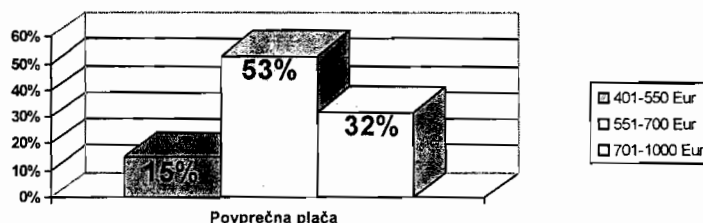
Raziskava je bila izvedena na vzorcu, kjer najvišji odstotek predstavlja srednja izobrazba (65 odstotkov), ki je tudi pogoj za zaposlitev v recepciji (slika 4.5). Nekaj več kot četrtina anketirancev ima visoko strokovno izobrazbo. 2 anketiranca sta z višjo izobrazbo ter eden ima poklicno izobrazbo.

Slika 4.5 Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe



Anketiranci so morali uvrstiti svojo povprečno mesečno neto plačo v enega od štirih segmentov (slika 4.6). Tako več kot polovica anketirancev (53 odstotkov) uvršča svojo plačo v razpon od 551 do 700 Eur, v ta razpon spada osnovna plača recepcijskega osebja po kolektivni pogodbi. 32 odstotkov vprašanih navajajo, da njihova neto plača znaša med 701 in 1000 Eur, kar je značilno za sodelavce za daljšo delovno dobo ter za odgovorne za posamezna področja v recepcijah. 15 odstotkov anketiranih ima plačo med 401 in 550 Eur, kar je značilno za zaposlene preko študentskega servisa in začetnike. Nihče od anketiranih nima dohodkov pod 400 Eur mesečno, niti presega mejo 1000 Eur mesečno.

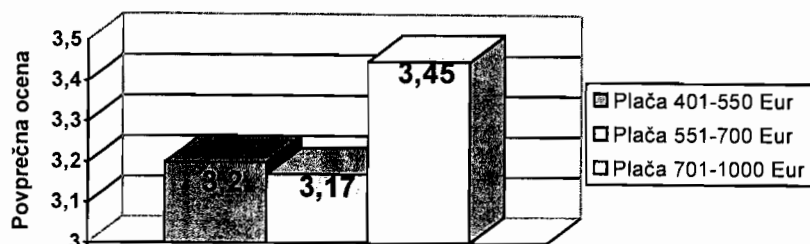
Slika 4.6 Struktura zaposlenih glede na povprečno mesečno neto plačo



Dodatna spremenljivka *zadovoljstvo z življenjskim standardom* vključuje finančno sposobnost posameznika in njegovega partnerja, morebitno podedovano premoženje ali pomoč s strani staršev, in tako predstavlja finančno sposobnost njegovega gospodinjstva, mu določa stopnjo življenjskega standarda, hkrati pa odraža tudi potrebe posameznika. Namreč, tudi visoko finančno sposoben posameznik je lahko nezadovoljen s svojim življenjskim standardom, ker so njegove potrebe zelo velike in nezadovoljene, zato bi zanj denar igral zelo pomembno vlogo in bi imel veliko

motivacijsko moč. V nasprotju s tem bo oseba, ki je zadovoljna s svojim življenjskim standardom, ne glede na višino plače in svojo finančno sposobnost, ocenila denar kot manj pomemben in manj vzpodbuden kot nagrado. Slednje bi lahko pripisali manjšim potrebam, ki so povezane z denarjem.

Slika 4.7 Zadovoljstvo zaposlenih z življenjskim standardom glede na višino plače



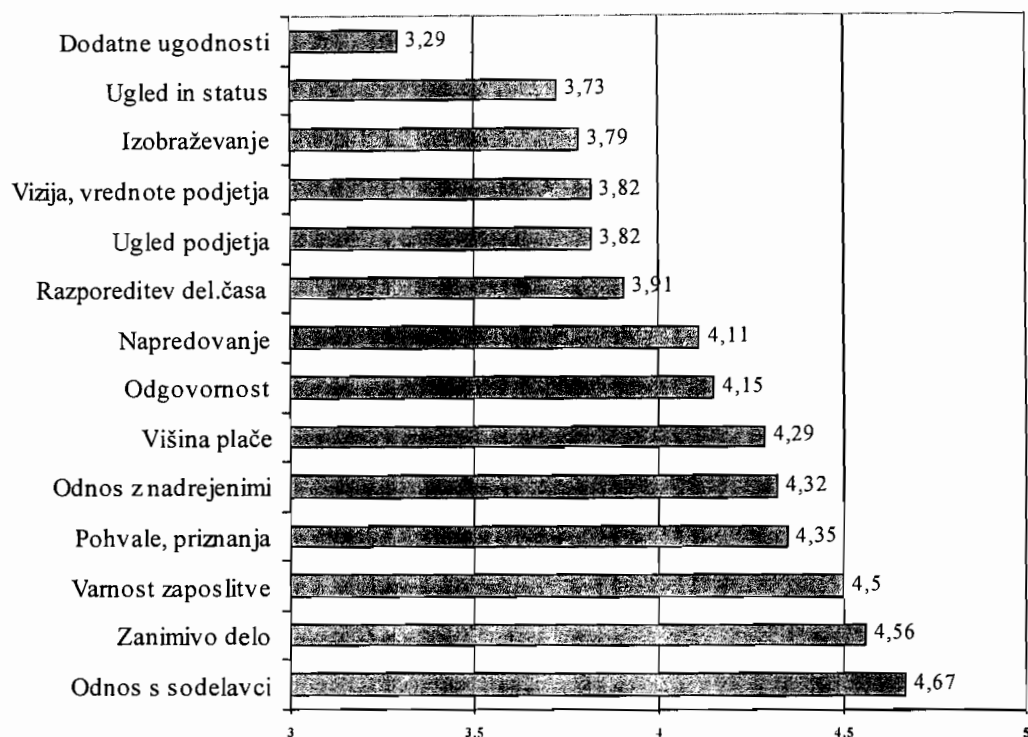
Na sliki 4.7 so prikazane povprečne ocene zadovoljstva z življenjskim standardom glede na višino plače. Na podlagi tega se lahko potrdi raziskovalno vprašanje 6, da obstaja, čeprav šibka, odvisnost med višino plače in zadovoljstvom z življenjskim standardom. Zaposleni z višjo plačo so nekoliko bolj zadovoljni s svojim življenjskim standardom. Če bi ocenjevali vse zaposleni v recepcijah, bi ugotovili, da je skupna povprečna ocena zadovoljstva z življenjskim standardom 3,27, kar pomeni, da zaposleni niso niti zadovoljni, niti nezadovoljni s svojim življenjskim standardom.

4.3.2 Pomembnost dejavnikov dela in vzpodbudnost nagrad

Kaj je tisto, kar je za zaposlene pomembno in kakšno je njihovo trenutno zadovoljstvo, oz. kje vidijo možnosti za izboljšave in s tem povečanje zadovoljstva, je predmet drugega dela raziskave. Vprašanje 7 se nanaša na odkrivanje dejavnikov dela, ki so zaposlenim pomembni. Tako so morali anketiranci pri tem vprašanju oceniti, kako pomembni so navedeni dejavniki (14 dejavnikov) s pomočjo ocenjevalne lestvice od 1 – nepomemben do 5 – zelo pomemben.

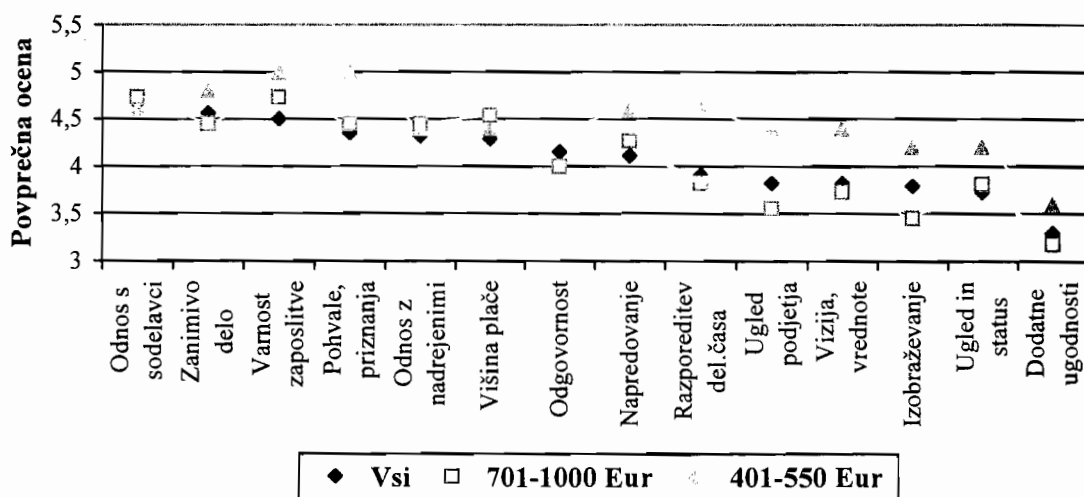
Rezultati, prikazani na sliki 4.8, so pokazali, da so odnose s sodelavci zaposleni ocenili kot najbolj pomemben z najvišjo povprečno oceno 4,67. Zelo pomembna se jim zdita tudi zanimivo delo (ocena 4,56) in varnost zaposlitve (ocena 4,5). Višina plače, čeprav še vedno zelo visoko ocenjena s 4,29, je nekoliko manj pomembna kot pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ter zadovoljiv odnos z nadrejenimi. Vsi ostali dejavniki so še vedno dokaj pomembni, saj so najnižjo oceno pomembnosti v povprečju prisodili dodatnim ugodnostim, tj. 3,29, ki pa so kljub temu pomembne za zaposlene (2.pokojninski steber, možnost najema počitniških kapacitet podjetja, interne razprodaje in popusti za zaposlene). Čeprav razlike med ocenami pomembnosti dejavnikov niso velike, rezultati potrjujejo raziskovalno vprašanje 1, da so finančni motivatorji manj pomembni od dobrega odnosa s sodelavci in zanimivega dela, za katero so tudi pohvaljeni.

Slika 4.8 Pomembnost dejavnikov dela



Eden od ciljev raziskave je ugotoviti ali je pomembnost dejavnikov dela enaka za zaposlene z različno višino dohodka. Primerjava med posameznimi plačnimi razredi je pokazala, da so razlike aritmetičnih sredin statistično neznačilne in ne spremenijo v veliki meri prioriteto lestvico dejavnikov dela (slika 4.9).

Slika 4.9 Lestvica dejavnikov dela glede na višino plače



Povprečne ocene dejavnikov dela zaposlenih z višjo plačo (od 701 do 1000 EUR) se zelo približujejo povprečnim ocenam vseh anketirancev. Nekoliko nadpovprečno so

ocenili le višino plače in varnost zaposlitve. Tako se prioriteta dejavnikov dela pri teh zaposlenih ne razlikuje veliko v primerjavi s celotno raziskavo, le varnost zaposlitve je ocenjena kot bolj pomembna od zanimivega dela.

Anketiranci z nižjim plačnim razredom (od 401 do 550 EUR) so večino dejavnikov dela ocenili nadpovprečno. Kot najbolj pomembna dejavnika so rangirali varnost zaposlitve ter pohvale in priznanja. Večji pomen v primerjavi z ostalimi pripisujejo tudi ugodni razporeditvi delovnega časa in napredovanju, pa tudi ugledu, viziji in vrednotam podjetja.

Lestvice dejavnikov dela se med posameznimi plačnimi razredi ne razlikujejo močno. Na podlagi zgornjih rezultatov se lahko sklene, da je za vse zaposlene, ne glede na plačni razred, odnos s sodelavci je zelo pomemben dejavnik dela, saj se nahaja na samem vrhu prioritete lestvice dejavnikov dela, enako velja tudi za varnost zaposlitve in zanimivo delo. Prihaja pa do razlik pri vrednotenju drugih dejavnikov dela: v nižjih plačnih razredih so pohvale in priznanja med pomembnejšimi dejavniki dela; pomembnost vizije, vrednot, ugleda podjetja upada s premikom po lestvici plačnih razredov navzgor. Pri oceni višine plače kot motivacijskega dejavnika ni bistvenih razlik, ocenjena je sicer zelo visoko, vendar se ne uvršča v vrh prioritete lestvice dejavnikov dela. Rezultati tako ne potrjujejo 2. raziskovalnega vprašanja o večji pomembnosti finančnih nagrad za zaposlene z nižjim osebnih dohodkom.

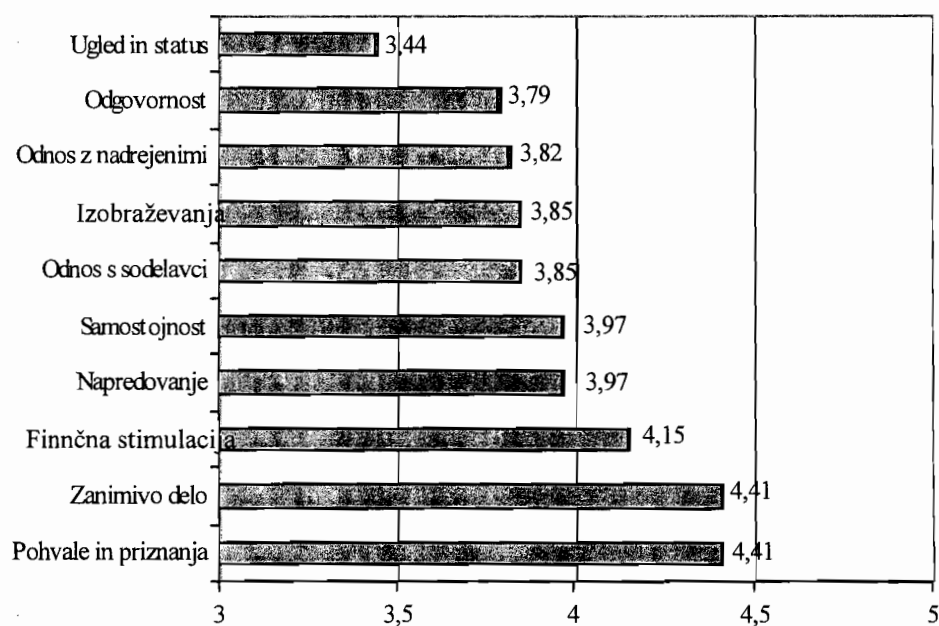
Z vprašanjem 7 so pridobljeni podatki o pomembnosti posameznih dejavnikov dela, vendar to še ne prikazuje, katere nagrade imajo največjo motivacijsko moč, ki kontinuirano spodbujajo posameznika k večji delovni uspešnosti. Ti dejavniki dela vključujejo tudi t. i. higienike, ki naj ne bi imeli motivacijske moči, in nagrade, ki imajo enkratno motivacijsko moč. Taka nagrada je varnost zaposlitve, ki se nahaja zelo visoko na prioritete lestvici dejavnikov dela, vendar ima kot nagrada zgolj enkratno motivacijsko moč, ko zaposleni dobi pogodbo o delu za nedoločen čas, si je pridobil varnost zaposlitve, ki mu še vedno veliko pomeni, vendar se mu zanjo ni potrebno dodatno truditi in vlagati dodaten napor pri delu, da bi jo obdržal.

Iz tega razloga v vprašanje 9 niso vključeni higieniki ali nagrade, ki bi imele zgolj enkratno motivacijsko moč, kot je varnost zaposlitve in dodatne ugodnosti. Tudi plača ni vključena kot celota, saj je osnovni del plače higienik in nima motivacijske moči. Vključen je zgolj gibljivi del plače, ki je odvisen od uspešnosti, t. i. stimulacija in je zato motivator. Poleg stimulacije in napredovanja, ki sta predstavnici zunanjih finančnih nagrad, so vključeni tudi zanimivost dela, samostojnost pri delu in odgovornost kot notranje nagrade. Poleg pohvale kot predstavnice zunanjih nefinančnih nagrad, so vključeni tudi izboljšanje oz. vzdrževanje dobrih odnosov s sodelavci in nadrejenimi. Čeprav jih Herzberg uvršča med higienike, Henderson (1989, 8-12) opozarja, da lahko kot nefinančni nagradi igrata zelo pomembno vlogo pri povečevanju produktivnosti.

Tudi Svetlik je na podlagi rezultatov svoje raziskave prišel do zaključka, da medsebojni odnosi sodijo med motivatorje in ne higienike (Svetlik 1998, 153).

Pri vprašanju 9 je bilo potrebno oceniti vzpodbudnost vsake posamezne nagrade za delo od 1 (nagrada nima vpliva na vloženi trud pri delu) do 5 (nagrada ima zelo velik vpliv). Rezultati so prikazani na sliki 4.10. V povprečju so zaposleni najvišjo motivacijsko vrednost prisodili pohvali ali priznanju za dobro opravljeno delo ter zanimivosti dela in sicer povprečno oceno 4,41 in tako še enkrat potrdili 1. raziskovalno vprašanje, ki uvršča te nagrade pred finančnimi. Finančna stimulacija sledi s povprečno oceno 4,15. Zaposleni so pripravljeni vložiti veliko dodatnega truda tudi za napredovanje in večjo samostojnost pri delu. Enako visoko povprečno oceno 3,85 so vprašani prisodili izboljšanju ali vzdrževanju dobrih odnosov s sodelavci ter možnosti dodatnih izobraževanj in strokovnih izpopolnjevanj. Zelo vzpodbudna nagrada za zaposlene je tudi dober odnos z nadrejenimi in večja odgovornost pri delu. Vse našete nagrade so ocenjene zelo visoko, saj najmanj vzpodbudna nagrada, ki je ugled in status, ki ga nudi delovno mesto in položaj v podjetju, je ocenjena s 3,44, torej tudi ta nagrada ima srednje velik vpliv na dodaten napor pri delu.

Slika 4.10 Vzpodbudnost dejavnikov dela

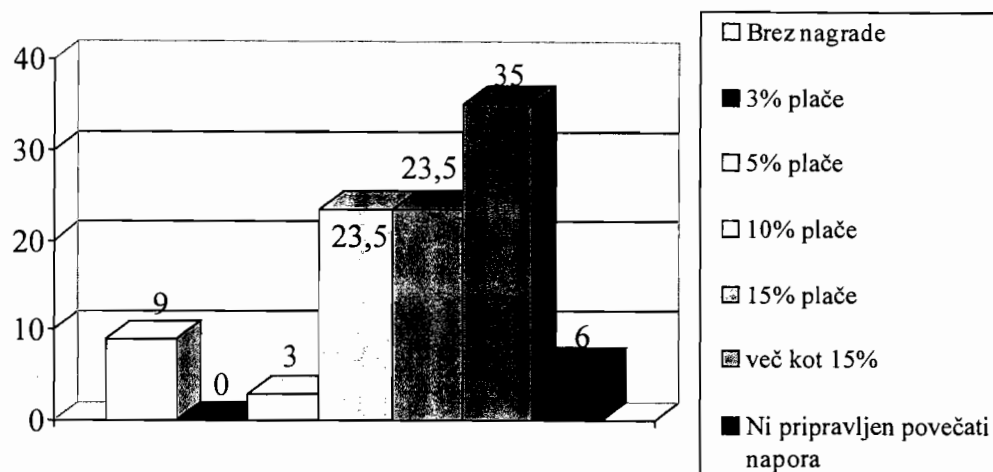


Teorija pričakovanja poudarja pomembnost izpolnitve treh pogojev za ustrezno motiviranost delavcev: pričakovanje, instrumentalnost in valenca. Valenca pa je privlačnost, vrednost, ki jo posameznik pripisuje nagradi. Nagrada, ki za posameznika ni privlačna, tudi ne bo imela ustrezne motivacijske moči. Tako je ključnega pomena, da podjetje ponuja nagrade, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost. Glede na to, da ima denarna nagrada veliko motivacijsko moč, je raziskava zajemala vprašanje o minimalni

pričakovani vrednosti denarne nagrade, da je dovolj privlačna za delavca, da poveča vloženi napor pri delu kot je dodatna naloga, ki bi jo opravljali cel mesec, ali dodatna odgovornost. Vprašani so se tako morali odločiti pri vprašanju 10 za enega od naslednjih odgovorov:

- a) pripravljen sem povečati svoj vloženi trud tudi brez zagotovljene denarne nagrade,
- b) za 3 % moje osnovne plače,
- c) 5 % moje osnovne plače,
- d) 10 % moje osnovne plače,
- e) 15 % moje osnovne plače,
- f) več kot 15 % moje osnovne plače,
- g) nisem pripravljen povečati svoj vloženi napor za denarno nagrad.

Slika 4.11 Minimalna pričakovana vrednost denarne nagrade za dodatni trud



Podatki, prikazani na sliki 4.11, kažejo, da šest odstotkov anketirancev sploh ni pripravljeno povečati vloženega truda za denarno nagrado, torej denarna nagrada nima ustrezne motivacijske moči, denar nima vpliva na povečanje njihove delovne motivacije. Medtem je 9 odstotkov zaposlenih pripravljeno povečati svoj vloženi trud tudi brez obljubljenega nagrade. Izmed danih odgovorov najpogosteje, 35 odstotkov, so anketiranci pripravljeno povečati svoj trud pod pogojem, da je obljubljena nagrada večja kot 15 % njihove osnovne plače. 23,5 odstotkov anketiranih je pripravljeno vložiti dodaten trud za denarno nagrado v višini 15 % osnovne plače in ravno tako 23,5 odstotkov zaposlenih za 10-% nagrado. Na podlagi tega se lahko sklene, da je kar 82 odstotkov anketirancev pripravljeno povečati vloženi trud pri delu v primeru, da je obljubljena nagrada enaka ali večja od 10 % osnovne plače in le 12 odstotkov jih je pripravljeno vložiti več truda brez nagrade ali za nagrado manjšo od 10 %. Rezultati

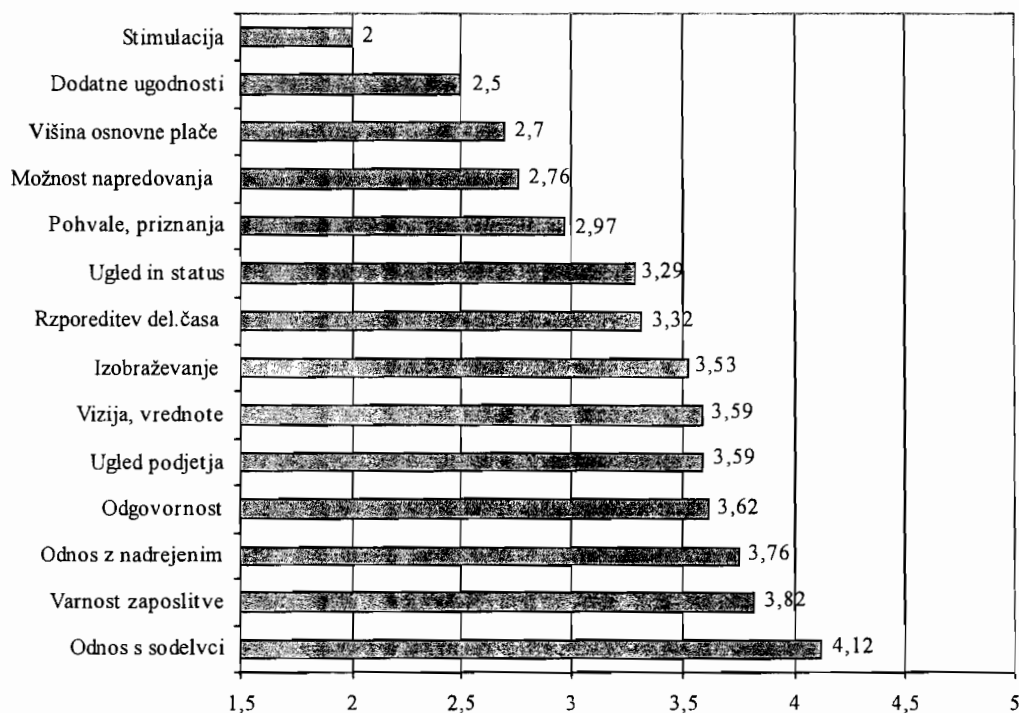
kažejo negativen odgovor na raziskovalno vprašanje 3, saj denarna nagrada, ki je manjša od 10% ni dovolj vzpodbudna, da bi zaposleni povečali vloženi napor pri delu.

4.3.3 Zadovoljstvo z dejavniki dela

Vprašanje 8 je namenjeno ugotavljanju, v kolikšni meri so zaposleni v recepciji zadovoljni s posameznimi motivacijskimi dejavniki. Zadovoljstvo z dejavniki dela so anketiranci morali označiti z oceno od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).

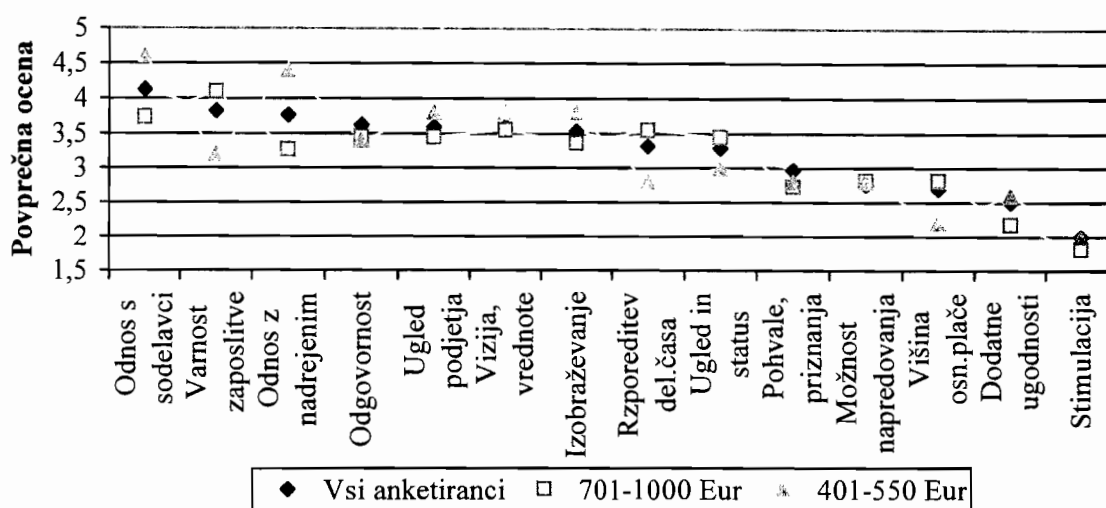
Po rezultatih sodeč (slika 4.12), so zaposleni najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci, ki so jim v povprečju prisodili oceno 4,12. Dober odnos s sodelavci je tudi najbolj pomemben motivacijski dejavnik dela. Ravno tako so zadovoljni z varnostjo zaposlitve (62% anketirancev ima zaposlitev za nedoločen čas) ter z odnosi z nadrejenimi. Nekoliko manj, vendar še vedno zadovoljni, so z obsegom odgovornosti, ugledom, vizijo in vrednotami podjetja ter možnostjo dodatnega izobraževanja. Niti zadovoljni, niti nezadovoljni niso z razporeditvijo delovnega časa, statusom, ki jim ga nudi delovno mesto, s pohvalami in priznanjem. Zaposleni so manj zadovoljni z možnostjo napredovanja, še manj z dodatnimi ugodnostmi ter višino osnovne plače. Povprečna višina mesečne stimulacije glede na vloženi trud je prejela najnižjo povprečno oceno 2. Tako je odgovor na raziskovalno vprašanje 4 negativen, saj so zaposleni v recepcijah najmanj zadovoljni s finančnimi nagradami.

Slika 4.12 Zadovoljstvo z dejavniki dela



Namen raziskave je tudi ugotoviti ali se ocene zadovoljstva s posameznimi dejavniki dela razlikujejo glede na višino plače. Na sliki 4.13 je razvidno, da so razlike med aritmetičnimi sredinami bolj izrazite pri zaposlenih z nižjim osebnim dohodkom. Na podlagi kazalcev se lahko povzame, da so zaposleni v nižjem plačnem razredu bolj zadovoljni z odnosi s sodelavci in nadrejenimi, niso pa zadovoljni z varnostjo zaposlitve, razporeditvijo delovnega časa in višino osnovne plače. Vsekakor je to povezano s tem, da so manj časa zaposleni v podjetju, nimajo stalne zaposlitve, posledično imajo tudi manj ugoden delovni čas in nižjo plačo v primerjavi s sodelavci. Zaposleni z višjo plačo pa so bolj zadovoljni z varnostjo zaposlitve in razporeditvijo delovnega časa, manj v primerjavi z ostalimi sodelavci pa so zadovoljni z odnosi s sodelavci in z nadrejenimi ter so zelo nezadovoljni v višino mesečne stimulacije glede na vložen trud.

Slika 4.13 Lestvica zadovoljstva z dejavniki dela glede na višino plače

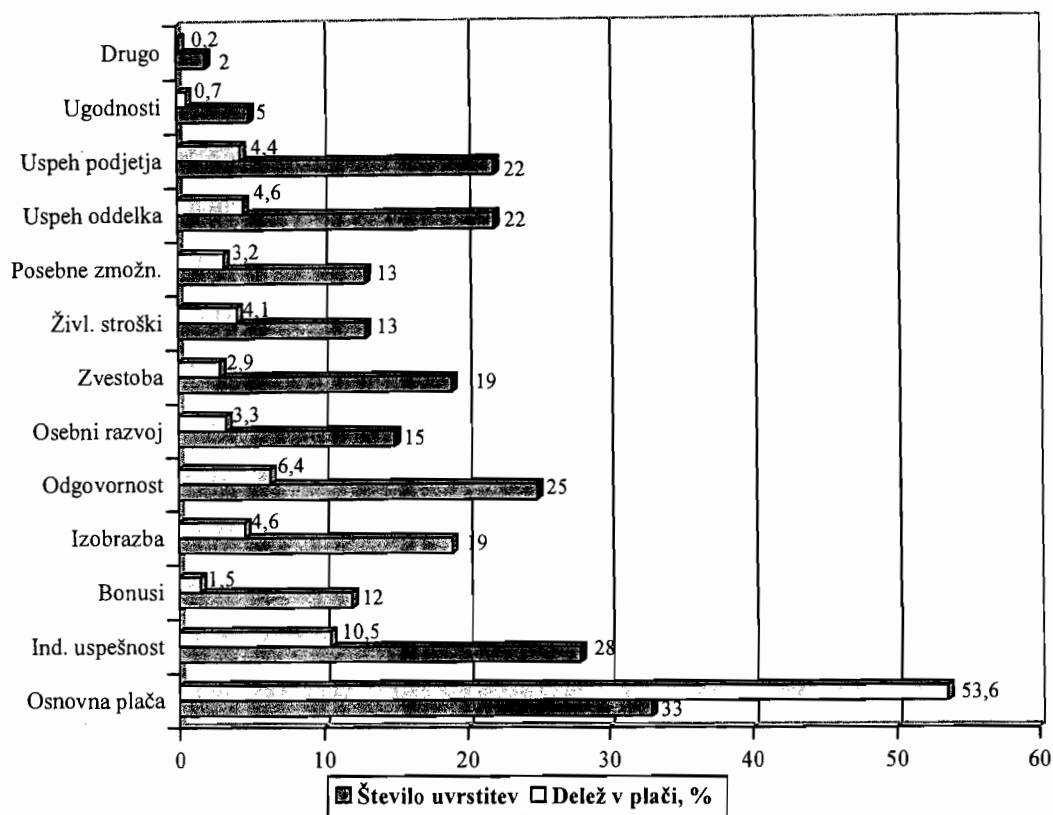


Analiza zadovoljstva zaposlenih z dejavniki dela kaže, da so zaposleni relativno zadovoljni z medsebojnimi odnosi v podjetju in varnostjo zaposlitve, kar je pozitivno, saj jih uvrščajo tudi med najpomembnejše dejavnike dela in najbolj vzpodbudne nagrade. Vendar zaposleni niso zadovoljni s finančnimi dejavniki dela in možnostjo napredovanja, kar ni zanemarljivo dejstvo, saj so še vedno zelo pomembni za zaposlene in imajo veliko vzpodbudno moč.

4.3.4 Struktura plač in nagrad po mnenju anketiranih

Vprašanji 11 in 12 so namenjeni ugotovitvi, kako bi strukturirali zaposleni svojo plačo, kamor sodi osnovna plača in ostale nagrade. Zaposleni so imeli pri 11. vprašanju 12 možnih elementov, ki bi lahko sestavljali njihove plače in bi jih, kot takšne, spodbujale k uspešnejšemu delu. Ugotovitve so prikazane na sliki 4.14.

Slika 4.14 Sestava plače po mnenju zaposlenih



Po mnenju anketirancev naj bi bila plača sestavljena iz 53,6 % osnovne plače, plačilo individualne uspešnosti naj bi odtehtalo 10,5 %, plačilo za odgovornost 6,4 %, po 4,1 - 4,6 % plačilo za višjo izobrazbo, nagrade za uspešnost oddelka in podjetja ter del plače vezan na višino življenjskih stroškov. Te sestavine so bile tudi najbolj pogosto predlagane s strani anketirancev. Ostale sestavine naj bi vsaka sestavljala manj kot 4 % in so bile predlagane manj pogosto. Vprašanje je predvidevalo tudi možnost, da anketiranec sam vpiše željeno sestavino plače, vendar je le eden vpisal dodatno sestavino in sicer je izbral stimulacijo glede na promet, ki naj bi dosegala 5 % delež v plači posameznika.

Če se te želje primerja s sistemom nagrajevanja in plač, ki ga podjetje dejansko nudi, bi moralo le-to uvesti določene spremembe, če bi hotelo povečati motivacijo zaposlenih za njihovo delovanje, ki bi bilo s to spremembo tudi dosti bolj učinkovito. Spremembe bi se morale nanašati predvsem na zmanjšanje dela osnovne plače ter večji delež različnih dodatkov glede na posebnosti zaposlenega. Glede na to, da je trenutni plačni sistem v podjetju veliko bolj tog od predlaganih sestavin in predvideva le občasne nagrade za individualno uspešnost, odgovori zaposlenih potrjujejo raziskovalno vprašanje 5.

Pri vprašanju 12 so anketiranci morali vpisati predloge, katere denarne ali nedenarne nagrade bi dodali sami obstoječemu sistemu nagrajevanja. Svoje predloge je vpisalo 62 odstotkov anketirancev. Največkrat (32 %) so kot predlog navedli, da bi podjetje moralo finančno nagrajevati individualno uspešnost zaposlenih v obliki različnih nagrad. Predlagane so nagrade za uspešno opravljanje posameznih nalog in zadolžitev, za prevzemanje dodatnih odgovornosti, za uspehe ob povečanem obsegu dela ter za posebne zmožnosti. Predlagane so tudi nagrade za uspešne zaposlene preko študentskega servisa, ki sedaj ne prejemajo nikakršnih nagrad. Pojavil se je tudi predlog o večjem poudarku na individualni stimulaciji, 11 % predlaga različne vrste stimulacij (glede na promet, na večjo prisotnost, na prodajo sob gostom brez rezervacij...).

16 % vseh predlogov je namig podjetju, da bi kot obliko nagrade ponujalo zaposlenim možnost brezplačnih počitnic v drugih hotelskih obratih (t. i. vikend-paketi). Izrazito visoka privlačnost brezplačnega bivanja v drugih hotelih je nedvomno posledica dela v hotelirstvu. Obenem so dodatne ugodnosti (možnost najema počitniških kapacitet podjetja, interne razprodaje in popusti za zaposlene) kot motivacijski dejavnik za zaposlene razvrščene na zadnje mesto (slika 4.8), kar dokazuje da, kljub privlačnosti tega dejavnika, ostalim dejavnikom zaposleni pripisujejo večji pomen. 8% predlaganih nagrad se nanaša na prednost pri izbiri termina dopusta, fleksibilen delovni čas in možnost lastnega vpliva na urnik dela ter dodatne proste dneve glede na kvartalno uspešnost.

Zaposleni si želijo plačilo za višjo izobrazbo ter dodatek k plači, ki je vezan na visoke življenjske stroške. Nekateri ta dodatek vidijo kot možnost koriščenja storitev v lastnem podjetju brezplačno ali s popustom; nekateri predlagajo bone za različne trgovine. Med predlaganimi nagradami so tudi možnost izobraževanja, izpopolnjevanja tujih jezikov in predstavitev novosti v turizmu. Podan je bil le en predlog, da bi bile nagrade javne ter se javno razglasil najbolj uspešen delavec meseca ter da bi bili vsi seznanjeni z ocenami delovne uspešnosti nagrajenih in razlogi zanje.

4.4 Ugotovitve in predlogi izboljšav

Namen raziskave je ugotoviti pomembnost posameznih dejavnikov dela, vzpodbudnost posameznih nagrad ter katerim dejavnikom in nagradam dajejo zaposleni prednost. Rezultati analize so pokazali, da je zaposlenim, ne glede na višino njihove plače, najpomembnejši dejavnik dela varnost zaposlitve, zelo pomembni so tudi dobri odnosi s sodelavci. Zaposlenim v nižjih plačnih razredih pohvale, izobraževanje, napredovanje, ugled, vizija in vrednote podjetja so značilno pomembnejši dejavniki kot zaposlenim z višjo plačo. Rezultati raziskave niso potrdili hipoteze, da z večjo plačo pomembnost in motivacijska moč denarja upada. Zaposleni z nižjim osebnim dohodkom plačo uvrščajo v sredino lestvice pomembnosti dejavnikov dela, medtem ko zaposleni z višjo plačo le-to uvrščajo takoj za odnosi s sodelavci in varno zaposlitvijo.

Razlaga je lahko v tem, da tudi v višjih plačnih razredih plače in denarne nagrade niso dovolj visoke, da bi zagotovile ustrezen, želeni življenjski standard. Kljub relativni zadovoljenosti potreb nižjega reda, ima lahko za posameznika denar veliko motivacijsko moč, saj lahko predstavlja status, moč, dokaz njegove sposobnosti, delovnih dosežkov.

Največjo motivacijsko moč zaposleni pripisujejo pohvali in priznanju za dobro opravljeno delo ter zanimivosti dela, šele nato sledi finančna stimulacija, ki pa je še vedno zelo pomembna. Najnižje na vrednostni lestvici nagrad je ugled in status, ki ga nudi delovno mesto in položaj v podjetju, kar je povezano z dojemanjem ugleda samega dela v recepciji in pomenu, ki ga podjetje pripisuje temu delu.

Mnenja zaposlenih o zadovoljstvu s plačo in delovanju ter poštenosti sistema nagrajevanja so zelo pomembna, saj zaposlenim predstavljajo osnovo za presojanje izpolnjevanja psihološke pogodbe. Raziskava je pokazala, da zaposleni recepcij v povprečju niso zadovoljni z večino dejavnikov dela. Rezultati, ki so bolj izraziti pri zaposlenih z nižjo plačo, kažejo na dobre medsebojne odnose, tako med sodelavci, kot z nadrejenimi. Zaposleni z višjo plačo so najbolj zadovoljni z varnostjo zaposlitve, saj so zaposleni večinoma za nedoločen čas, relativno zadovoljni so tudi z odnosom s sodelavci, kar navajajo tudi kot najbolj pomemben dejavnik dela. Anketiranci so najmanj zadovoljni s finančnimi nagradami in dodatnimi ugodnostmi. Rezultati namreč kažejo, da zaposleni niso zadovoljni z višino plače, kar je še bolj opazno pri zaposlenih v nižjem plačnem razredu. Vsi zaposleni pa so še najmanj zadovoljni s finančno stimulacijo. Pri preverjanju pričakovanj, ki jih imajo zaposleni o minimalni vrednosti denarne nagrade za dodatno vloženi trud raziskava je pokazala, da je za veliko večino zaposlenih (82 %) spodnja meja vrednosti denarne nagrade vsaj 10 % osnovne plače. Zaposleni podpirajo povezavo plače z individualno uspešnostjo ter povečanje variabilnega dela plače, kar potrjujejo tudi predlogi o sestavi plače. Slednje poudarjajo tudi pri predlogih za izboljšanje sistema nagrajevanja.

Ugotovitve raziskave so pokazale, da so zaposleni pri svojem delu motivirani ne le z denarjem, temveč še s paleto drugih dejavnikov. Tako so na podlagi rezultatov raziskave oblikovani naslednji predlogi:

- Občasna revizija in posodobitev sistema nagrajevanja, prilagajanje le-tega sodobnim zahtevam, strategiji podjetja in željam zaposlenih.
- Ustrezna merila ocenjevanja uspešnosti, le-ta naj bodo prilagojena skupinam zaposlenih in organizacijskim ravnam ter naj vključujejo dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo.
- Večji kot do sedaj delež *pohval*, podeljuje se naj premišljeno in javno utemeljeno, kar za podjetje ne predstavlja nikakršnih stroškov, zato naj vodje izkoristijo njen motivacijski potencial. Priznanje zaposlenemu, da podjetje ceni

- njegov trud in mu je zato tudi hvaležno, da zaposlenemu občutek veljave, dostojanstva ter zadovoljstva.
- *Zanimivost dela* je eno od področij, ki naj ga podjetje upošteva kot instrument motivacije: popestritev delovnih nalog, povezovanje več delovnih nalog v eno skupno, obogatitev dela in povečanje samostojnosti, vključevanje v poslovne odločitve, udeležba v projektnih nalogah, spoznavanje del in nalog v drugih enotah v podjetju.
 - Področje *napredovanja*: kriteriji napredovanja morajo biti jasni in pravični, tako zaposleni lahko sam presodi svoje možnosti za napredovanje; sprejemljivo je tudi zaposlovanje v tujini in s tem nabiranje izkušenj pri vodenju poslovne enote.
 - Načrtno vlaganje v delovno atmosfero in vrednote sodelovanja, zaupanja, medsebojne pomoči, saj med najbolj pomembnimi dejavniki so *odnosi med sodelavci in z nadrejenimi*. Odnosi v podjetju se iz dneva v dan spreminjajo in vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, tako so dobri odnosi zaželeni ne le med sodelavci, ampak tudi v odnosu nadrejeni - podrejeni, kjer zaposleni želijo več sprotnega usmerjanja zaposlenih k poslovni uspešnosti, povratnih informacij s strani vodje in pravičnosti glede nagrajevanja.
 - V hotelirstvu *plače* predstavljajo veliki del stroškov, tako podjetje težko poviša plače brez ogrožanja lastne uspešnosti, četudi zaposleni niso zadovoljni z višino svojih plač. Zato je toliko bolj pomemben preišljen sistem variabilnih plač, kjer vsak zaposleni lahko vpliva na višino svoje plače z uspešnostjo, stopnjo izobrazbe, inovacijami ipd. Izjemnega pomena je povezava denarne nagrade z uspešnostjo posameznika in podjetja, ki mora biti vidna, z jasnimi merili ocenjevanja in pravili nagrajevanja.
 - Področje *dodatnih ugodnosti* kot dodaten izziv za podjetje: naj se tehtno promovira vse tiste ugodnosti in dejavnosti, ki ugodnosti dejansko so in so na voljo vsem zaposlenim. Podjetje se mora tako zavedati, da ugodnosti obstajajo ter večkrat spomniti zaposlene, kaj vse jim je dodatno na voljo (parkirišče za zaposlene, koriščenje lastnih storitev s popusti, možnost bivanja v drugih hotelih po ugodnih cenah, redni letni zdravniški pregledi in preventivna cepljenja...). Tako je ključnega pomena informiranost, medsebojna komunikacija, obveščanje zaposlenih ter vidnost dodatnih ugodnosti.
 - Pri *denarnih ugodnostih* velja razmisliti o konceptu ugodnosti glede na lastne potrebe, kjer vsak posameznik izbere svojo kombinacijo plače, pokojninskega ali zdravstvenega zavarovanja in drugih ugodnosti.

Potrebno se je zavedati, da zaposleni potrebujejo spodbudno delovno okolje, dinamičnost, raznolikost postopkov, samostojnost pri delu, občutek lastne pomembnosti

Raziskava

in dobro komunikacijo, predvsem pa ustrezno zahtevnost dela in temu primerno nagrajevanje. Poleg večje pripadnosti zaposlenih podjetju, sistem priznavanja dosežkov in motiviranja pripomore tudi k temu, da je zadovoljstvo in storilnost zaposlenih večje kot sicer.

{,

5 ZAKLJUČEK

Vodstva organizacij imajo danes v svetu izjemno kompleksnih sprememb pomembno odgovornost ne le do samih sebe in lastnikov, države ali davkopllačevalcev, temveč tudi do zaposlenih. Preživetje organizacij in njihova rast sta odvisni od tega ali bo management sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni, socialni in človeški kapital organizacije. Ena od temeljnih nalog managementa je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo uspešni.

V zvezi s to vlogo opozarja Gruban (2006) na posebno odgovornost ravno na področju nagrajevanja, saj imajo zaposleni zelo redko kakšno pomembnejšo besedo pri sistemih nagrajevanja. Zato je prav od odnosa vodstva, njihove filozofije in simbolno opredeljenih vrednot v največji meri odvisno, kakšen bo tudi odnos zaposlenih do teh vprašanj, posebej do denarnega nagrajevanja.

Za uspešno motiviranje je potrebno poznati potrebe zaposlenih, jim ponuditi privlačne nagrade in natančno zastaviti cilje njihovega dela, zagotoviti povezavo njihove uspešnosti z nagradami, ustrezne povratne informacije o njihovem delu ter pravičnost in poznavanje sistema nagrajevanja. Pri oblikovanju ustreznega sistema plač in nagrajevanja je pomembno, da podjetje razumno kombinira različne vrste nagrad, tako zunanje finančne in nefinančne kot tudi notranje nagrade, saj imajo vse svoje prednosti, ki jih je potrebno izkoristiti (Lipičnik 2003, 131). Vsaka nagrada ima namreč posebno vlogo pri motiviranju zaposlenih in pri zadovoljevanju njihovih potreb.

Raziskava je pokazala, da finančne nagrade, kljub njihovi pomembnosti in zaželenosti, niso primarne. Velik vir motivacije predstavljajo nefinančne nagrade, ki so v podjetju zaželene tudi s stroškovnega vidika. Med njimi je raziskava potrdila veliko motivacijsko moč medsebojnih odnosov, ki so jih zaposleni uvrstili na sam vrh prioritete lestvice dejavnikov dela in nagrad, zelo vzpodbudne pa so tudi pohvale in priznanja, ki posamezniku zagotavljajo dostojanstvo in občutek, da se njegovo delo ceni. Tudi denar kot motivator ima veliko moč, zato je izjemnega pomena povezava denarne nagrade z uspešnostjo posameznika in podjetja, ki mora biti vidna, z jasnimi merili ocenjevanja in pravili nagrajevanja, predvsem pa nagrada mora imeti ustrezno višino.

Nagrade se morajo prilagajati značilnostim organizacije in zaposlenim ter morajo za zaposlene predstavljati neko vrednost. Pri motiviranju ne smemo pozabiti tudi na zadovoljstvo zaposlenih, saj mnenja zaposlenih o zadovoljstvu s plačo, delovanju sistema plač in nagrajevanja ter poštenosti sistema pomembno vplivajo na njihovo pripravljenost za povečano storilnost pri delu. Ugotovitve kažejo, da so zaposleni recepcij zadovoljni z medsebojnimi odnosi in varnostjo zaposlitve. Niso pa zadovoljni s finančnim nagrajevanjem in stimulacijo uspešnosti posameznikov. Potrebno je izboljšati predvsem vidnost in fleksibilnost nagrad. Zaposleni morajo videti jasno povezavo med

Zaključek

nagrado in želenim vedenjem, nagrade pa bi morale biti tako po selekciji, kot tudi po velikosti odvisne od uspešnosti posameznika. Zato bi bilo potrebno zagotoviti večjo objektivnost pri ocenjevanju posameznikove uspešnosti na podlagi predpisanih meril ter z ustrezno razliko med posameznimi ocenami omogočati razlikovanje med manj in bolj uspešnimi delavci.

Lahko bi zaključili s preprosto mislijo enega od gurujev motivacijskih teorij, Fredericka Herzberga: »Vse kar morate storiti, da bi ljudi motivirali, da bi dobro opravili delo, je da jim date ... dobro delo! Ljudi pri tem plačajte dobro in pošteno, nato pa poskrbite, da takoj pozabijo na ... denar!« (Gruban 2006).

LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bestmann, U. 1990. *Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*. München Wien: R Oldenburg Verlag.
- Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Everard, Bertie K. in Geoffrey Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Gruban, Brane. 2006. *Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih – ne nagrajevati?* [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/) (28. 1. 2008).
- Gruban, Brane. 2007. *Sistemi nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne) deluje?* [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/) (28. 1. 2008).
- Henderson, Richard. 1989. *Compensation management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F. 1987. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* B. k.: Harvard Business Review 65.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Landy, F. J. in W. S. Becker. 1987. *Motivation theory reconsidered*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Latham, Gary P. in Edwin A. Locke. 1979. Goal setting – a motivational technique that works. V *Management and motivation*, ur. Victor H. Vroom in Edward L. Deci, 198-205. London: Penguin Book.
- Lipičnik, Bogdan. 1998a. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 1998b. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 245-304. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lipičnik, Bogdan. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Locke, Edwin A. 2000. *The blakwell handbook of principles of organizational behavior*. Cambridge (UK): Blackwell Pub.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, Abraham Harold. 1970. *Motivacija in osebnost*. New York: Harper & Row.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Miner, John B. 2005. *Organizational behavior 1: essential theories of motivation and leadership*. Armonk: M. E. Shape.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Literatura

- Možina, Stane. 1999. Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. *Industrijska demokracija*, št.3: 16-19.
- Možina, Stane, ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Norton, David P. in Robert S. Kaplan. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pinder, Craig C. 1992. Valence-Instrumentality-Expectancy Theory. V *Management and motivation*, ur. Victor H. Vroom in Edward L. Deci, 90-102. London: Penguin Book.
- Robbins, Stephen P. in Timothy A. Judge. 2008. *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Svetlik, Ivan. 1998. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 2147-173. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Thomas, Kenneth W. 2002. *Intrinsic motivation at work*. San Francisco: Berreth-Koehler Publishers, Inc.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zeni, Janez. 1995. Napredovanje delavcev. V *Modra knjiga: Plače v Sloveniji*, ur. Stane Uhan, 271- 283. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 1996. *Analiza plač in nagrajevanja v podjetju. Vloga analitikov pri prenovi delovnih procesov podjetij in zavodov*. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Biro Praxis, d. o. o. 2007. *Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah*. [Http://www.biro-praxis.si/uploads/File/krovno-internet.pdf](http://www.biro-praxis.si/uploads/File/krovno-internet.pdf) (25. 2. 2008).
- Grad, Anton, Ružena Škerlj in Nada Vitorovič. 1990. *Veliki angleško-slovenski slovar*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Istrabenz Turizem, d. d. 2007. *Letno poročilo 2006*.
- Istrabenz Turizem, d. d. 2006. *Pravilnik o napredovanju in plačilih iz naslova dela v Istrabenz Turizem d. d.*
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik



Spremno pismo k anketnemu vprašalniku

Spoštovani,

Moje ime je Tamara Poljšak in sem absolventka Fakultete za Management v Kopru. V svojem diplomskem delu, ki ga pripravljam pod mentorstvom doc.dr. Justine Erčulj, obravnavam področje motivacije in nagrajevanja zaposlenih.

V ta namen bom opravila empirično raziskavo, ki bo temeljila na pisnem vprašalniku. Namen ankete je ugotoviti vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih v recepcijah podjetja »Istrabenz Turizem d.d.«, zato Vas prosim, da vprašalnik izpolnite. V njem ni pravih in ni napačnih odgovorov. Pomembno je le, da so Vaši odgovori realni. Na vprašanja odgovarjate tako, da označite ustrezen ponujen odgovor. Vprašalnik je popolnoma anonimen in se Vam ni potrebno podpisovati, zato Vas prosim, da na zastavljena vprašanja podajate iskrene odgovore.

Priložen vprašalnik mi bo pomagal napisati zanimivo in s podatki podkrepljeno diplomsko delo, zato je Vaše sodelovanje pri izpolnjevanju ankete zame velikega pomena. Tako zbrani podatki in ugotovitve bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave v diplomskem delu. Za Vaše sodelovanje in Vaš čas se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

S spoštovanjem,

Tamara Poljšak

Anketni vprašalnik

Na začetku Vas prosim za splošne podatke, ki so potrebni za raziskavo. Odgovorite tako, da označite ustrezen odgovor.

1. Spol

- moški
- ženski

2. Starost

- do 25 let
- od 26 do 40 let
- od 40 do 60 let
- nad 60 let

3. Zaposleni ste za:

- nedoločen čas
- določen čas
- študentski service
- drugo _____

4. Delovna doba v podjetju

- od 0 do 3 let
- od 3 do 10 let
- od 10 do 20 let
- nad 20 let

5. Stopnja vaše izobrazbe

- osnovnošolska
- poklicna
- srednja
- višja
- visoka strokovna
- univerzitetna ali več

6. Koliko znaša Vaša povprečna mesečna neto plača?

- manj kot 400 Eur
- od 401 do 550 Eur
- od 551 do 700 Eur
- od 701 do 1000 Eur
- nad 1001 Eur

7. Kako **pomembni** so za Vas naslednji dejavniki, ki so povezani z Vašim delom. (Obkrožite oceno pomembnosti za vsak posamezni dejavnik: 1= nepomemben, 2=malo pomemben, 3=srednje pomemben, 4=pomemben, 5=zelo pomemben)

Višina celotne plače (osnovna plača + dodatki + stimulacija)					
Dodatne ugodnosti (2. pokojninski steber, možnost najema počitniške hišice podjetja, interne razprodaje, popusti za zaposlene...)					
Ugled in status, ki Vam ga nudi Vaše delovno mesto in položaj v podjetju					
Varnost zaposlitve (zaposlitev za nedoločen čas)					
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo					
Odnos s sodelavci					
Odnos z nadrejenim					
Možnost napredovanja					
Zanimivo delo					
Ustrezen obseg odgovornosti					
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja					
Razporeditev delovnega časa					
Podoba in ugled podjetja					
Vizija in vrednote podjetja					

8. Ocenite, kako ste vi zadovoljni z naslednjimi motivacijskimi dejavniki pri svojem delu v Vašem podjetju? (Obkrožite: 1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 = zadovoljen, 5 = zelo zadovoljen).

Višina osnovne plače					
Povprečna višina Vaše mesečne stimulacije upoštevajoč Vaš vloženi trud					
Možnost napredovanja					
Dodatne ugodnosti (2. pokojninski steber, možnost najema počitniške hišice podjetja, interne razprodaje, popusti za zaposlene...)					
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo					
Odnos s sodelavci					
Odnos z nadrejenim					
Varnost zaposlitve (zaposlitev za nedoločen čas)					
Ugled in status, ki Vam ga nudi Vaše delovno mesto in položaj v podjetju					
Obseg odgovornosti					
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja					
Razporeditev delovnega časa					
Podoba in ugled podjetja					
Vizija in vrednote podjetja					

9. Kako vzpodbudne so za Vas naslednje nagrade, koliko ste se pripravljeni potruditi in koliko dodatnega napora ste pripravljeni vložiti pri svojem delu za posamezno nagrado.

(Obkrožite: 1=nagrada nima vpliva na moj vloženi trud pri delu, zanjo nisem pripravljen povečati svojega napora pri delu, 2=nagrada ima majhen vpliv na moj vloženi trud pri delu, 3=srednje velik vpliv, 4=nagrada ima velik vpliv, 5=nagrada ima zelo velik vpliv na moj vloženi trud pri delu.)

Finančna stimulacija					
Napredovanje					
Ugled in status, ki Vam ga nudi Vaše delovno mesto in položaj v podjetju					
Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci					
Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenim					
Večja samostojnost pri delu					
Večja odgovornost					
Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo					
Zanimivo delo					
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja					

10. Pripravljen/a bi bil/a povečati svoj vloženi napor pri delu - dodatna naloga, ki bi jo opravljal/a cel mesec in/ali dodatna odgovornost- če bi mi to zagotovilo denarno nagrado najmanj v višini (obkrožite en odgovor):

- a.) pripravljen/a sem povečati svoj vloženi napor brez zagotovljene denarne nagrade
- b.) 3% moje osnovne plače
- c.) 5% moje osnovne plače
- d.) 10% moje osnovne plače
- e.) 15% moje osnovne plače
- f.) več kot 15% moje osnovne plače
- g.) nisem pri pripravljen/a povečati svojega vložene napa za denarno nagrado.

11. Iz katerih elementov bi morala biti po vašem mnenju sestavljena vaša plača (vpišite tudi %, ki naj bi ga določen element predstavljal v strukturi vaše plače):

- | | | |
|---|-------|-------------|
| a.) osnovna plača | _____ | % |
| b.) plačilo individualne uspešnosti | _____ | % |
| c.) enkratni bonusi | _____ | % |
| d.) plačilo za izobrazbo | _____ | % |
| e.) plačilo za večjo odgovornost | _____ | % |
| f.) plačilo za dosežen osebni razvoj | _____ | % |
| g.) nagrade za zvestobo | _____ | % |
| h.) plača, odvisna od življenjskih stroškov | _____ | % |
| i.) plača za posebne zmožnosti | _____ | % |
| j.) nagrada za uspešnost oddelka | _____ | % |
| k.) nagrada za uspešnost podjetja | _____ | % |
| l.) ugodnosti | _____ | % |
| m.) drugo _____ | _____ | % |
| | | 100% |

12. Katere denarne in nedesarne nagrade bi Vi dodali že obstoječemu sistemu plač in nagrajevanja v podjetju, da bi še dodatno povečali vnemo zaposlenih pri delu v smeri doseganja zastavljenih ciljev podjetja.

13. Kako ste zadovoljni s svojim življenjskim standardom?

(obkrožite: 1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 = zadovoljen, 5 = zelo zadovoljen)

1 2 3 4 5

Za Vaš trud in čas se Vam iskreno zahvaljujem!