

2017

**PREPLETENOST MOTIVACIJSKIH
TEORIJ IN TEORIJ MENEDŽMENTA V
SISTEMIH NAGRAJEVANJA**



dr. Andrej Raspor

PREPLETENOST MOTIVACIJSKIH TEORIJ IN TEORIJ MENEDŽMENTA V SISTEMIH NAGRAJEVANJA

dr. Andrej Raspor

PREPLETENOST MOTIVACIJSKIH TEORIJ IN TEORIJ MENEDŽMENTA V
SISTEMIH NAGRAJEVANJA

Avtor: *Andrej Raspor*

Recenzenti:

Dr. Bojan Macuh

Dr. Blaž Rodič

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *Tina Šuligoj*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Znanstvene monografije*

Fotografija na naslovnici: *Andrej Raspor*

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: http://www.andrejraspor.com/perfectus_zalozba

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2017*

Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.*

Cena: *0,00 EUR*

Knjiga je bila sofinancirana s strani Javne agencije za raziskovalno dejavnost RS.

Vse pravice pridržane s strani avtorja. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=290065408

ISBN 978-961-94220-1-4 (pdf)

*Samo formuliranje problema je velikokrat pomembnejše od same rešitve,
ki je lahko stvar matematičnega izračuna ali eksperimentov.
Postaviti nova vprašanja, odkriti nove možnosti,
pogledati na probleme iz drugega zornega kota namreč
zahteva ustvarjalno domišljijo in označuje pravi napredek znanosti.*

Albert Einstein

KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
KAZALA	VII
PREDSTAVITEV AVTORJA	1
1 UVOD	3
2 ORGANIZACIJA	4
2.1 POKLIC	5
2.2 KLJUČNE KOMPETENCE ZAPOSLENIH ZA OPRAVLJANJE DELA	5
2.3 DELOVNO MESTO ALI DELOVNO PODROČJE	6
2.4 OPREDELITEV ORGANIZACIJE	6
2.5 OBLIKE IN VRSTE ORGANIZACIJE	7
2.6 ZAKLJUČEK K ORGANIZACIJI	8
3 MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE	9
3.1 MOTIVACIJA	9
3.2 MOTIVACIJA ALI MANIPULACIJA	12
3.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE	13
3.3.1 <i>Vsebinske motivacijske teorije</i>	16
3.3.1.1 Murrayjeva teorija motivacije	16
3.3.1.2 Maslowova teorija potreb	16
3.3.1.3 McClellandova motivacijska teorija dosežkov	18
3.3.1.4 Alderferjeva teorija ERG	19
3.3.1.5 Glasserjeva kontrolna teorija	20
3.3.1.6 Herzbergova dvofaktorska teorija	21
3.3.1.7 Hackman-Oldhamov model	22
3.3.1.8 Minerjeva teorija motivacijskih vlog	24
3.3.2 <i>Procesne motivacijske teorije</i>	24
3.3.2.1 Teorija ekonomske motivacije	25
3.3.2.2 Frommova motivacijska teorija	26
3.3.2.3 Adamsova teorija enakosti	26
3.3.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve	28
3.3.2.5 Leavittova motivacijska teorija	30
3.3.2.6 Teorija socialnega učenja	30
3.3.2.7 Zmožnosti, vrednote, življenjski interesi	31
3.3.2.8 Vroomova teorija pričakovanj	31
3.3.2.9 Teorija postavljanja ciljev	32
3.3.2.10 Porter-Lawlerjev model motivacije	34
3.4 NAJPOGOSTEJŠI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	36
3.4.1 <i>Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva</i>	37
3.5 UNIČEVANJE MOTIVACIJE	39
3.6 ZAKLJUČKI O MOTIVACIJSKIH TEORIJAH	40
4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH	42
4.1 RAZMEJITEV MED ORGANIZACIJSKO KLIMO IN ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH	42
4.2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH	44

5	TEORIJE MENEDŽMENTA.....	46
5.1	McGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y	46
5.2	OUCHIJEVA TEORIJA Z.....	47
5.3	LIKERTOVA TEORIJA	47
5.4	AGENCIJSKA TEORIJA	49
5.5	ZAKLJUČKI O TEORIJAH MENEDŽMENTA.....	51
6	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	52
6.1	DEFINICIJE IN VRSTE NAGRAJEVANJA.....	53
6.2	NAGRAJEVANJE KOT ORODJE URESNIČEVANJA STRATEGIJE V PODJETJU	55
6.3	VREDNOTENJE DELA KOT OSNOVA ZA VZPOSTAVITEV PRAVIČNIH RAZMERIJ V PLAČAH MED ZAPOSLENIMI.....	57
6.4	STRUKTURA PLAČ V PODJETJU	58
6.5	DRUGE OBLIKE NAGRAJEVANJA	60
6.6	VARIABILNI DEL NAGRAJEVANJA	60
6.7	OSEBNI DOHODEK ZA USTVARJALNOST	61
6.8	POSEBNOSTI NAGRAJEVANJA GLEDE NA DEJAVNOST	62
6.9	ZAKLJUČKI K POGlavJU O NAGRAJEVANJU	63
7	POGODBE, KI UREJAJO PRAVICE IN OBVEZNOSTI DELAVCEV IN DELODAJALCEV	65
8	ZAKLJUČEK.....	66
	STVARNO IN IMENSKO KAZALO	67
	LITERATURA IN VIRI.....	69
9	PRILOGE	75

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Delitev pristojnosti in odgovornosti v družbi	4
Slika 2: Hierarhija organizacijskih enot	5
Slika 3: Iceberg model	6
Slika 4: Vrste organizacij	7
Slika 5: Motivacijski proces	11
Slika 6: Maslowova hierarhija potreb	17
Slika 7: Teorija ERG	19
Slika 8: Ključni komponenti teorije ERG: zadovoljstvo–napredek in razočaranje– nazadovanje	20
Slika 9: Glasserjeva kontrolna teorija	21
Slika 10: Higieniki in motivatorji	22
Slika 11: Hackman-Oldhamov model značilnosti delovne motivacije	23
Slika 12: Stopnja motivacijskega potenciala	23
Slika 13: Teorija enakosti (Adams, 1965)	27
Slika 14: Vrste okrepitev in njihove posledice	29
Slika 15: Leavittova motivacijska teorija	30
Slika 16: Vroomova teorija pričakovanj	32
Slika 17: Model postavljanja ciljev	33
Slika 18: Porter-Lawlerjev model motivacije	34
Slika 19: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika v organizaciji	37
Slika 20: McGregorjeva teorija X in teorija Y	46
Slika 21: Zaporednost razvoja poslovanja v podjetju kot posledica uporabe različnih sistemov vodenja	49
Slika 22: Principal – Agent teorija	50
Slika 23: Vrste in načini nagrajevanja zaposlenih	53
Slika 24: Notranje in zunanje nagrade	54
Slika 25: Sistem nagrajevanja	55
Slika 26: Plačna piramida: celovit sistem nagrajevanja	58

KAZALO TABEL **STRAN**

Tabela 1: Delitev vsebinskih in procesnih motivacijskih teorij	14
Tabela 2: Minerjeva teorija motivacije vlog	24
Tabela 3: Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva.....	38
Tabela 4: Delitev inovacijskega dohodka oziroma dobička	62
Tabela 5: Tarifni razredi v gostinstvu in turizmu.....	63
Tabela 6: Delitev psiholoških pogodb	65

KAZALO PRILOG **STRAN**

Priloga 1: <i>Primer pravilnika o nagrajevanju</i>	75
Priloga 2: Strokovne recenzije	95



PREDSTAVITEV AVTORJA

ANDREJ RASPOR, DOKTOR DRUŽBENIH VED

Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010. Tema doktorske disertacije: *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom*. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje na področju obvladovanja časa in stroškov, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj, od tega več kot 15 let na različnih vodilnih mestih, in sicer kot vodja splošnih poslov, direktor razvoja kadrov, direktor za strateške projekte in vodja komisije za nadzor stroškov. V okviru *Hit d.d.* je vodil Sektor za razvoj kadrov. Bil je direktor strateških projektov, kjer je vodil prenovo poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec, saj je mnenja, da je potrebno akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Ključna področja njegovega raziskovanja so delovna razmerja in procesi v storitveni dejavnosti, s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov, tako z vidika stroškov kot tudi organizacije delovnega časa.

Kot sekretar Sindikata igralniških delavcev Slovenije, član Društva za vrednotenje dela, Združenja nadzornikov Slovenije, Komisije za delovno in socialno pravo in sodnik porotnik na delovnem sodišču si je nabiral izkušnje v vseh segmentih delovnega prava. Vse te vidike poskuša zajeti v svojih predavanjih, pri mentoriranju ter svojem svetovalnem delu.

Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke svojih raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov.

1 UVOD

Pri vsakem znanstvenem delu je potrebno opredeliti ključne teoretične pojme (Neuman, 2004, str. 106), ki jih je v tem primeru zaradi multidisciplinarnosti dela veliko. V pričujoči knjigi so tako z znanstvenimi pristopi preučevanja teoretskih konceptov in preslikavo ugotovitev v poslovno prakso predstavljene teorije motivacije, menedžmenta in nagrajevanja. Odločitvi za tak pristop je botrovalo dejstvo, da gre za neko zaokroženo celoto, ki bi se jo sicer lahko lotevali v drugačni kombinaciji. A takšna kombinacija naj bi dala nekakšen osnovni pregled nad tem, kako se lahko z ustrezno organizacijo, poznavanjem teorij motivacije in menedžmenta vzpostavi sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene motiviral k doseganju poslovnih ciljev družbe.

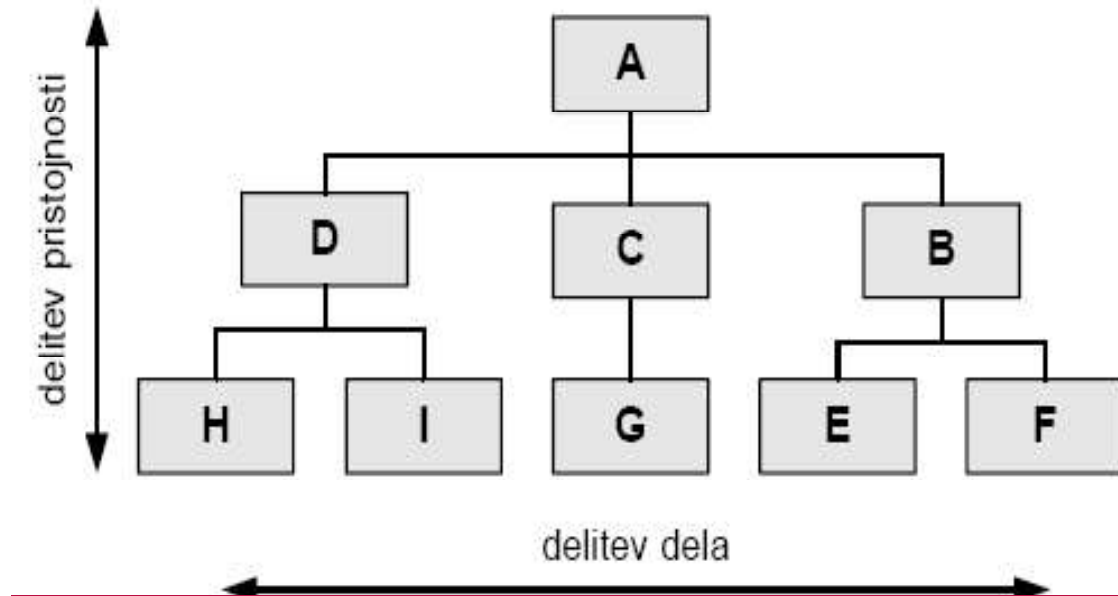
Knjiga, ki je pred vami, je nastala tako za potrebe akedemske kot tudi poslovne sfere. Delodajalcem je lahko vodilo, kot pripomoček pri vzpostavljanju sistemov nagrajevanja, študentom pa lahko knjiga služi kot uporabno gradivo pri študiju. Zaradi poplave različnih motivacijskih teorij je cilj tega dela, da so enem mestu objavljene ključne ugotovitve teorij iz originalnih virov in tako olajšano nadaljnje delo za raziskovalce. Vsako motivacijsko teorijo je namreč potrebno spoznati v izvirnem kontekstu in šele nato jo je mogoče aplicirati na obstoječe potrebe. Ugotovitev se namreč ne sme sposojati zdaj pri enem, zdaj pri drugem avtorju.

Pri teorijah menedžmenta so slednje prikazane skozi različna časovna obdobja. Posebej je izpostavljena motivacija za finančne nagrade, saj se je zdelo pomembno, da se razišče, ali so zaposlenim resnično tako pomembne. Knjigo zaokroža pregled nad različnimi pristopi pri nagrajevanju.

V prilogi pa je, kot dodatek h knjigi *Prepletenost motivacijskih teorij in teorij menedžmenta v sistemih nagrajevanja* še primer pravilnika o nagrajevanju. Tako je zaokrožena vsebina od teorije do praktičnega primera.

2 ORGANIZACIJA

Preden začnem z opisom motivacijskih teorij, teorij menedžmenta in nagrajevanja, je potrebno najprej razjasniti organizacijo in organiziranost. Tako poteka delitev dela horizontalno (*Slika 1*), delitev pristojnosti pa vertikalno.

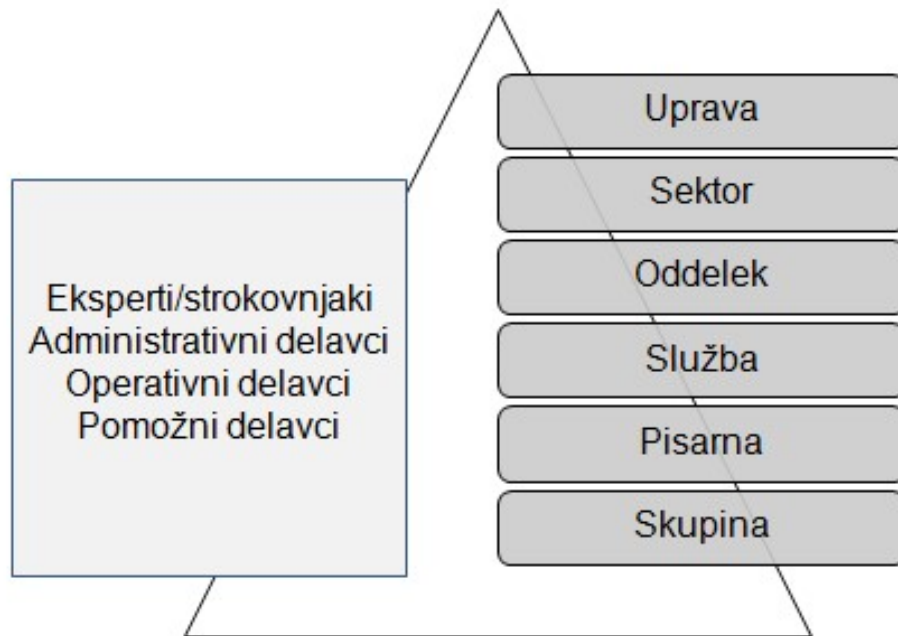


Slika 1: Delitev pristojnosti in odgovornosti v družbi

V praksi (*Slika 2*) to pomeni, da družbo¹ vodi uprava. Hierahično pa si sledijo: sektor, oddelek, služba, pisarna in skupina². Ali bodo imeli vse te organizacijske enote, je odvisno od velikosti in organiziranosti posamezne družbe. Prej omenjenim hirahičnim enotam so podrejeni eksperti, strokovnjaki, administrativni delavci, operativni delavci in pomožni delavci.

¹ Lahko bi uporabili tudi izraz podjetje, zavod, ipd.

² V različnih okoljih se uporabljajo različni izrazi za organizacijske enote. Prav tako tudi ni nujno, da bi vse družbe imele vse našteje organizacijske enote.



Slika 2: Hierarhija organizacijskih enot

2.1 Poklic

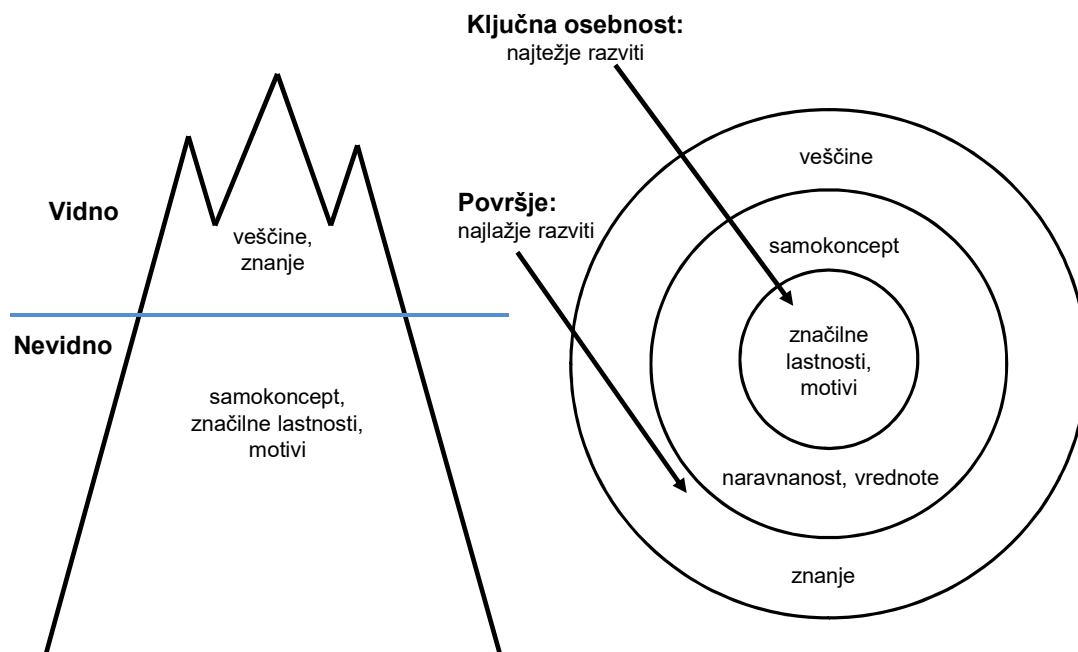
Kaj je pravzaprav poklic?

Poklic razumemo kot smiselno celoto znanja, sposobnosti, veščin, kompetenc in navad, ki posamezniku omogočajo, da opravlja dela in naloge določene zahtevnosti na nekem določenem področju dela neke dejavnosti (Možina et al., 2002, str. 414). Poklic je v sodobnih družbah opredeljen s poklicnimi standardi, ki predstavljajo osnovo za priznavanje šolske in (praktične) poklicne kvalifikacije (EC, 2005). Kramberger (1999, str. 42–67) meni, da je izraz *poklic* izrazito večenotski ter relacijski in se v slovenskem prostoru povezuje tako s sfero izobraževanja kot zaposlovanja.

2.2 Ključne kompetence zaposlenih za opravljanje dela

V procesu dela so ključnega pomena kompetence delovnega področja in posameznika. Že vrsto let je v praksi uporaba kompetenc oz. kompetenčnih modelov zaradi zagotavljanja večje učinkovitosti z obstoječim naborom znanja, veščin in spretnosti, ki ga posedujejo zaposleni. Kompetence so splošni opisi vedenja ali potrebnih akcij, nujnih za uspešno delovanje posameznika v določenem delovnem kontekstu ali vlogi, funkciji, skupini poklicev ipd. Svetlik (2005, str. 13) pod pojmom *kompetence* sprejema definicijo Perrenouda (1997) in kompetence opredeljuje kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Po Parryjevi definiciji pa naj bi bile kompetence »[...] grozdi ustreznega znanja, spretnosti in stališč, ki učinkujejo na večji del službe/vloge/odgovornosti posameznika, ki so merljive s splošno sprejetimi standardi in katere je mogoče izboljšati s treningom in razvojem« (Parry, 1996, v Lucia in Lepsinger, 1999, str. 5). Vsekakor je najboljši zapis kompetenc način, s katerim sporočamo, kar lahko vidimo in slišimo. To nam omogoča opis akcij, ki so potrebne za doseganje organizacijskih namenov ali da delo dobro opravimo. Z vedenjskim jezikom (ang. *behavioral language*) lahko natančno razjasnimo, kaj se dela, kaj je narejeno in kaj je treba narediti. Če so kompetence zapisane z vedenjem, so lahko v veliko pomoč pri reševanju osebnih konfliktov in nesporazumov (Green, 1999, str. 7).

Vrste ali stopnje kompetenc imajo praktične posledice na planiranje človeških virov. Kot je razvidno s *Slike 3*, so kompetence znanj ter veščin vidne in relativno površinske osebne karakteristike. Same predstavne, osebnostno značilne in motivne kompetence pa so veliko bolj globoke, skrite in bliže osebnosti (Spencer in Spencer, 1993, str. 11).



Slika 3: Iceberg model

Vir: Spencer in Spencer, 1993, str. 11

2.3 Delovno mesto ali delovno področje

Pojavlja se pojmovna zmeda med delovnim mestom in delovnim področjem. **Delovno mesto** je statičen pojem – je tam, kjer delavec dela (s tem področjem se v pričujočem delu ne bomo ukvarjali). **Delovno področje** je skupek praviloma enako zahtevnih del in nalog, po katerih povprašuje delodajalec in ki jih je delavec s svojim celotnim potencialom zmožen izvajati v skladu z razpoložljivo metodo dela in dogovorjeno kvaliteto, razpoložljivimi delovnimi sredstvi, v dogovorjenem prostoru in času, in za kar tudi prejme ustrezno plačilo. Vsako delovno področje igra določeno vlogo v poslovnem procesu, ki izhaja iz sistemizacije dela in omogoča razvoj posameznika in organizacije. Predstavlja relativno stabilno organizacijsko območje dela, ki se lahko delno ali pa povsem pokriva z značilnostmi določenih poklicev.

2.4 Opredelitev organizacije

Organizacija na vseh področjih omogoča realizacijo ciljev, ki jih posameznik ne bi mogel sam uresničiti. Zaradi tega pomen organizacije ni omejen samo na gospodarsko dejavnost, temveč na celoto delovnih in življenjskih aktivnosti človeka. Pomen organizacije izhaja tudi iz narave človeka, ki je družbeno bitje in potrebuje delovanje v skupnosti ter komunikacijo z drugimi ljudmi.

Najpogostejši elementi definicij organizacije so (France-Monge Rossel, 1977, v Vila, 1994, str. 23):

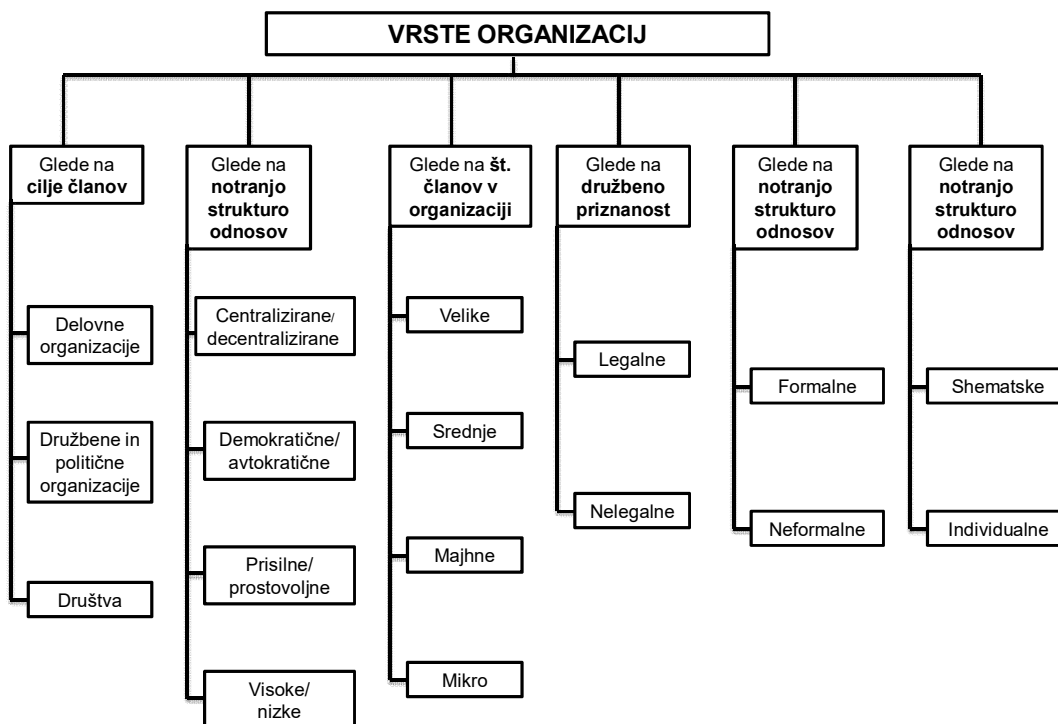
- velikost – najmanj dve osebi; brez ljudi organizacija ne obstaja. Minimalna velikost, pri kateri se organizacija lahko začne, sta dve osebi, kar se imenuje diada;

- medsebojna odvisnost – izoliran posameznik ne tvori organizacije, niti ne daje možnosti organiziranja. Takoj ko obstajata dve osebi, ki si želita doseči skupen cilj, se pojavi potreba medsebojne odvisnosti in sodelovanja, s tem se pojavi minimalna potreba po organiziranju. Medsebojna odvisnost se pojavi sama po sebi, takoj ko posameznik ugotovi, da bo svoje cilje lažje dosegel, če se z nekom združi;
- input – vsak sistem ima nekakšne meje, s katerimi se loči od okolja, od katerega se po nečem razlikuje; ta meja je definirana s člani tega sistema, lokacijo in podobnim. Input mora vstopiti prek teh meja iz okolice. To je material, energija, informacija, v začetku tudi delovna sredstva;
- transformacija – to je prehod materiala, energije in informacij, od njihovega vstopa v sistem do njihovega izhoda, tako da sistem izpolni namen, zaradi katerega obstaja. Med procesom transformacije obstajajo aktivnosti koordinacije in kontrole, ki bodo preprečile odstopanja v celotnem sistemu;
- output – pomeni transformirani material, energijo in informacije, s čimer se celotni cikel zapre.

Dobro organizirano podjetje bo težave videlo vnaprej in jih tudi rešilo prej, preden se zares pojavijo. Tako lahko takšno podjetje sprejme nove ukrepe za okolje, s katerimi bi preprečili nezaželene posledice (Vila, 1994, str. 23).

2.5 Oblike in vrste organizacije

Organiziranje je lahko izvedeno na različne načine, na različnih področjih in v različnih časovnih obdobjih. Na njihovi osnovi lahko tudi opredelimo vrste organizacije, prikazane na Sliki 4.



Slika 4: Vrste organizacij

Vir: Grntal, 2011

2.6 Zaključek k organizaciji

Dobro in jasno postavljena organizacija daje osnovo za jasno razdelitev dela med zaposlene. Prav jasno opredeljene naloge omogočajo, da kasneje ne prihaja do konfliktov. Z jasno razmejenimi organizacijskimi enotami lahko tudi razdelimo sredstva za variabilni del nagrade. Dobro postavljena organizacija tako daje osnovo nadaljnjemu urejanju področja nagrajevanja. To bo predstavljeno v naslednjih poglavjih.

3 MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE

Hersey in Blanchard (1982, str. 14) menita, da je študija motivacije iskanje odgovorov na zapletena vprašanja o človeški naravi in da naj bi, ko govorimo o motivaciji, dejansko mislili na to, kaj spodbuja naše vedenje. Pri tem naj bi šlo pri motivaciji za energijo, ki se usmeri in nas žene v aktivnost in nas tudi kasneje stalno spodbuja (De Alberdi, 1990, str. 28).

Obstaja veliko razlogov, zakaj ljudje delajo: zaradi prihodkov in porabe časa na eni strani ali želje po osebni rasti in dokazovanju na drugi (Furnham, 1995, str. 127). Kaj pa je tisto, kar npr. daje spodbudo zaposlenim v storitveni dejavnosti za delo z gosti? Ali so to zadovoljne stranke oz. dobro opravljeno delo? Delajo zgolj zaradi ekonomskih motivov? Ali je to lahko tudi napitnina? Podobno je tudi v drugih dejavnostih. Ali bi lahko rekli, da je motivacija za gradbenega inženirja to, da sodeluje pri nekem velikem inženirskem projektu, za ekonomista sodelovanje pri sanaciji banke, za zdravnika, da rešuje življenja, ipd?

To vprašanje pri iskanju odgovorov v teoretičnem delu ni bilo zanemarjeno, saj je pomagalo najti pravi način, s katerim sem našel odgovore na glavna raziskovalna vprašanja pričujočega dela. Gre torej za vprašanje motivacije, ki je podrobneje obravnavano v tem poglavju.

Pri raziskovanju motivacije se soočamo s poplavo različnih motivacijskih teorij. Denny (1997, str. 5) zatrjuje, da je beseda *motivacija* med šestimi najbolj uporabljanimi besedami v dokumentacijah raznih podjetij. Obstajajo mnoge *motivacijske teorije*, ki skušajo določiti *motivatorje* oziroma dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih (Zupan, 2001, str. 58). Tako je Miner (1994) zbral in analiziral 32 različnih teorij. George in Jones (2008, str. 181) navajata, da je v uporabi več kot 140 različnih definicij motivacije.

Pri raziskovanju tako obsežnega področja, kot je motivacija³, se vedno postavlja vprašanje, kako izluščiti najbolj bistvena spoznanja o obravnavanem področju. Zato so v tem delu najprej opredeljeni motivacija in motivi, nato motivacijske teorije ter tudi motivacijski dejavniki, pri čemer so prisotne navezave tako na tuje kot tudi na domače avtorje in raziskave.

3.1 Motivacija

Beseda *motivacija* izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni *premik, korak, akcija* (Hodgetts, 1991, str. 129; Kreitner, 1992, str. 385). Vendar je danes njen pomen bistveno širši. Motivacijo izpeljemo iz besede *motiv* in pomeni navajanje pobud, razlogov in utemeljitev (Hodgetts, 1991). Motivirano delovanje (Lipovec, 1987, str. 109) je torej sredstvo za uresničevanje kakšnega cilja. Začne se s povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali pa iz njegovega okolja; ta zbudi človeku zavest o njegovi potrebi, pa tudi del znanja o možnih alternativnih načinih zadovoljevanja te potrebe. Lipovec (1987, str. 109) je mnenja, da je motivacija v resnici spreminjanje teh možnosti v resničnost.

Kot je bilo že omenjeno, George in Jones (2008, str. 181) navajata, da je v uporabi več kot 140 različnih definicij motivacije. Tukaj so v kronološkem zaporedju našteje le nekatere definicije tujih avtorjev:

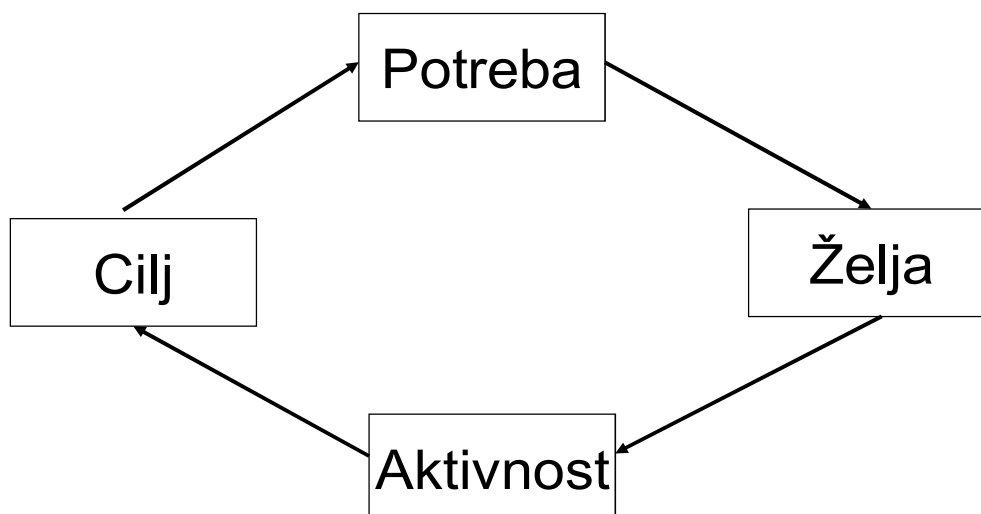
³ V kolikor v spletnem iskalniku Google vtipkamo besedo *motivacija*, dobimo približno 1.650.000 zadetkov, v kolikor vtipkamo *motivation (ang.)*, pa kar okoli 415.000.000 zadetkov. Podobno je tudi pri drugih iskalnikih. Npr. v bazah Cobissa dobimo z iskalno besedo *motivacija* 10.370 zadetkov. Vse poizvedbe so bile opravljene 10. 4. 2017.

- za motivacijo je DuBrin (1984, str. 105) zapisal, da **ima generalno dva pomena**. Prvi pomen je vidik **aktivnosti menedžmenta**. Drugi vidik se nanaša na **notranjo stanje in napor**, ki vodi in usmerja posameznika na poti proti zastavljenemu cilju;
- motivacija zavzema jasno **smer vedenja**. Dobro motivirana oseba je tista oseba, ki ima jasne cilje in ki prevzema popolno odgovornost za doseg ciljev (Armstrong, 1991, str. 145);
- motivacija se nanaša na **vloženo energijo** za doseg določene potrebe (Boone in Kurtz, 1992). Ta energija je lahko le začasna in jo aktiviramo za doseganje posameznih ciljev (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 145);
- Robbins (1994, str. 465) je motivacijo opredelil kot pripravljenost uveljavitve visoke **ravni napora za doseganje ciljev** organizacije, pri čemer se zadovolji tudi osebne potrebe;
- Keenan (1996, str. 5) je v svoji definiciji uporabil pridih literarnosti, saj je dejal, da pojem motiviranja pogosto razumemo **kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu**, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo;
- motivacija z bolj **ekonomskega vidika** pomeni pripraviti zaposlene, da si želijo narediti to, kar vodje od njih zahtevajo. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi (Johnson, 1999, str. 55);
- Kim (2003, str. 9) je motivacijo opredelil **kot silo**, ki ustvarja vedenje, s katerim **potešimo neko potrebo**;
- glede na **vrsto motivacije** (Armstrong, 2003, str. 217; George in Jones, 2008, str. 184), kot so jo opredelili Herzberg, Mausner in Peterson (1959), bi jo lahko razdelili v **notranjo** (kaj ljudi od znotraj usmerja proti določenemu cilju) in **zunanjo** (kaj je bilo narejeno, da bi ljudi motivirali).

Poznanih je tudi nekaj definicij motivacije domačih avtorjev:

- za motivacijo Možina (1975, str. 125) pravi, da je tesno **povezana s človekovimi aktivnostmi**, z delom. Za vsako človekovo aktivnost obstaja vzrok, neka potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadovoljil. Mehanizem motivacije torej predstavlja vse, kar nas **vodi k aktivnosti**, oziroma vse, kar daje tej aktivnosti vektorsko znamenje: smer, intenziteto in trajanje (Možina, 1992, str. 183);
- Lipičnik (1998, str. 184) je motivacijo opredelil **kot tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju** delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej pomembna je motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen;
- Uhan (2000, str. 11) je motivacijo opredelil kot **usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov**;
- motivacija je **aktivirano in usmerjeno obnašanje k želenemu cilju** (Musek in Pečjak, 2001, str. 88; Musek, 2005, str. 115), **s katerim bomo potrebe zadovoljili** (Musek in Pečjak, 2001, str. 89).

Ne glede na različnost definicij bi lahko izluščili, da je proces motivacije sestavljen iz potrebe, iz katere nastane želja po dosegu cilja, aktivnosti za doseganje cilja in cilja. Ta proces (*Slika 5*) se ciklično ponavlja, dokler obstajajo *motiv*.



Slika 5: Motivacijski proces

Vir: Armstrong, 2003, str. 217

Opišemo pa ga lahko tudi kot smer, kamor želi posameznik priti (od potrebe do cilja), napor, ki ga posameznik vloži, in vztrajnost (aktivnost) (Arnold in Silvester, 2005, str. 310). Takoj ko potešimo eno potrebo, se pojavi nova. Celoten proces izhaja iz motivov, ki jih je Lipičnik (1998, str. 156–159) kategoriziral na več načinov: glede na pomen (primarni in sekundarni motivi), glede na nastanek (podedovani in pridobljeni), glede na razširjenost (univerzalni, regionalni in individualni). Beardwell, Holden in Claydon (2004, str. 505) so motive opredelili kot hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje. Uhan (2000, str. 11) je motiv opredelil kot razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, tj. od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti ter vedenja, kar torej uporabi pri uresničevanju ciljev; in to v okolju, v katerem živi in dela ter deluje. Proces motivacije (Armstrong, 2003, str. 215) je zato bistveno bolj zapleten, kot večina ljudi sploh lahko verjame. *Motivi* so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjeni k ciljem (Hersey in Blanchard, 1982, str. 15).

Da lahko povečamo človekovo zavzetost za uspešno upravljanje dela in naredimo delo bolj zanimivo, bolj humano ter takšno, da omogoča ljudjem zadovoljevanje njihovih potreb, je treba vedeti, kaj nasploh je motivacija in kateri dejavniki zaposlene motivirajo za delo. Lipovec (1987) je mnenja, da brez poznavanja obeh ni sodobnega vodenja, prav tako pa ne moremo doseči posebnih uspehov pri izobraževanju ljudi pri delu. Podobno meni Keenan (1996, str. 22), ki pravi, da ni dovolj zgolj razumeti, da ljudje želijo biti zadovoljni, pač pa je treba dojeti, kaj jih motivira za zagnano delo. Potrebe in motivi so pomemben vidik motivacije: so odločilni pri treningu zaposlenih in usmerjanju zaposlenih s strani vodij (DuBrin, 1984, str. 92).

Pri razpravi o motivaciji in motivih je zanimivo to, da skoraj vedno (Boddy in Paton, 1998, str. 183) poteka iz perspektive menedžerja⁴. Menedžerje zanima predvsem, kako lahko motivirajo svoje podrejene. Nenazadnje, menedžerji (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 107) cenijo motivirane zaposlene, ker so po naravi bistveno bolj zavzeti in dajejo višjo

⁴ *Potrebno jih je osvetliti tudi z vidika zaposlenih.*

kvaliteto izdelkov ter storitev od nezavzetih delavcev. To prinaša menedžerjem večjo dodano vrednost, zato tudi imajo interes, da poznajo načine za motiviranje zaposlenih. In prav motiviranje drugih je ena od najpomembnejših nalog menedžmenta. Obsega sposobnosti menedžerjev za sporazumevanje, spodbujanje, postavljanje zgledov in izzivov, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblašcanje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila (Martin van Mesdag v Denny, 1997, str. 5). Naloga vodstva je, da zagotovi pogoje za motiviranje zaposlenih. Uspešne delavce bodo namreč pridobili in zadržali le s posebnim pristopom ter z ustreznim motiviranjem in nagrajevanjem, kar je posledica dobrih delovnih rezultatov. Sposobnost vpeljave motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na povečano zavzetost zaposlenih pri delu, je lahko eden največjih, če ne celo največji uspeh organizacije.

Motiviran in zadovoljen delavec predstavlja enega od osnovnih pogojev za uspešnost organizacije. Ljudje se pri delu ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih, pač pa tudi po delovni vnemi oz. motivaciji za delo. Slednja je odvisna od moči motivov posameznika.

Vsako podjetje mora na osnovi vpeljanih predpisov in lastnih ciljev oblikovati svoj sistem motiviranja in nagrajevanja, pri čemer naj bi izhajalo iz ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli. Lipovec (1987, str. 109) opredeljuje motivirano delovanje kot sredstvo za uresničitev ciljev. Z motivacijo (Kim, 2003, str. 15) naj bi tako opogumljali nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar sicer ne bi mogel začeti ali končati sam.

Toda kako delavca ustrezno motivirati in nagraditi, da bo delal uspešno in v skladu s pričakovanji? Nekdaj je človek delal zgolj zaradi najosnovnejših potreb. Danes pa mnogi ljudje ne želijo delati zgolj za denar, pač pa želijo z delom izkazovati tudi svojo ustvarjalnost, se pri delu dokazovati in samopotrjevati. Poleg materialnih nagrad želijo tudi moralne nagrade, kot so pohvale za uspešno delo, napredovanje, ugled ipd.

3.2 Motivacija ali manipulacija

Lahko bi rekli, da je meja med motivacijo in manipulacijo zelo tanka, a vendar to ni tako. Kdaj torej pozitivno dejanje motivacije postane negativno dejanje manipulacije? Manipulacija je dejanje, ko s prevaro napelješ nekoga k aktivnosti, ki sicer je morda ne bi opravil (Denny, 1997, str. 10). Pri definicijah motivacije pa smo videli, da gre za opogumljenje nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar morda ne bi začel ali znal končati sam. Tako z motiviranjem pripomoremo, da njegova notranja želja postane dovolj velika, da doseže zastavljeni cilj. Pri manipulaciji pa manipuliramo z ljudmi, in sicer, da izvedejo neko dejanje, čeprav si morda tega ne želijo.

Zelo pomembna pri procesu motivacije je tudi samomotivacija. Dolgoročno namreč nikogar ni mogoče motivirati, če si sam tega ne želi.

Primer manipulacije je tudi, ko ljudi zaradi njihove življenjske stiske prisilimo k aktivnostim, ki jih sami ne bi želeli izvesti, saj je to proti njihovim etičnim in moralnim normam. Motivacijske potrebe in dejanja, ki so včasih manipulativni in negativni motivatorji, so lahko (Kim, 2001, str. 16):

- denar;
- ego, napuh;
- izdaja;
- jeza, maščevanje;
- nadzor;
- pohlep;
- politika;
- prevara;

- strah;
- upor.

Rezultati teh motivatorjev so zelo kratkoročni. Problemi ponovno vzniknejo na plan, ko izgine začetni entuziazem in motivacija.

3.3 Motivacijske teorije

Motivacijo in njene teorije zasledimo že v besedilih grških mislecev (Černetič, 2007, str. 221; Lamovec, 1986, str. 4). V obdobju industrijske revolucije in širitve tekstilnih tovarn je poznan primer iz leta 1789, ko je Samuel Slater uvajal načine dela v proizvodnji, ki so zaposlenim omogočali maksimalno zadovoljstvo pri delu (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 106). Že Marx je predpostavljajal, da obstajajo določene antropološke konstante (ustvarjalnost, univerzalnost, zavestno načrtovanje in samozavedanje, potrebe po delu, svoboda dela in samoustvarjanja in družabnost), ki tvorijo osnovo človekovi naravi. Motivacijske teorije so tudi v tesni zvezi s *teorijami menedžmenta*, saj so nastajale istočasno oz. vzporedno (v 20. stoletju). Ugotovitve teorij menedžmenta in motivacije so se medsebojno prepletale in dopolnjevale.

V *Tabeli 1* so predstavljene ključne motivacijske teorije v kronološkem zaporedju.

Tabela 1: Delitev vsebinskih in procesnih motivacijskih teorij

Starejše motivacijske teorije			
Originalno ime teorije oz. dela, v katerem je bila objavljena	Slovenski prevod teorije oz. skupin teorij	Ključni avtor	Leto nastanka
Psihoanalitične razlage motivacije			
<i>Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse</i>		Freud, Sigmund	1917
<i>Praxis und Theorie der Individualpsychologie</i>		Adler, Alfred	1919
<i>Psychologische Typen</i>		Jung, Carl Gustav	1921
<i>The Sane Society</i>		Fromm, Erich	1955
Teorija gona			
<i>Psychology from the standpoint of a behaviorist</i>		Watson, John Broabus	1919
<i>Principles of Behavior</i>		Hull, Clark Leonard	1943
Aktivacijska teorija			
<i>Dvadcatiletnij opyt objektivnogo izučeniya vysšej nervnoj dejatel'nosti (povedeniya) životnyh</i>		Pavlov, Ivan Petrovič	1923
<i>Activation and behavior</i>		Duffy, Elizabeth	1930
<i>The Organization of Behavior</i>		Hebb, Donald Olding	1949
Teorija pričakovanja			
<i>Purposive Behavior in Animals and Men</i>		Tolman, Edvard Chace	1932
<i>Principles of Topological psychology</i>		Lewin, Kurt	1936
<i>Some social consequences of achievement motivation</i>		McClelland, David	1955
Teorija skladnosti in ravnovesja			
<i>The measurement of meaning</i>		Osgood, Charles E., Suci, Geogre J. in Tannenbaum, Percy H.	1957
<i>The theory of cognitive dissonance</i>		Festinger, Leon	1957
<i>The Psychology of Interpersonal Relations</i>		Heider, Fritz	1958
Atribucijska teorija			
<i>Personality and psychoterapy</i>		Miller, Neal Elgar	1950
<i>The Psychology of Interpersonal Relations</i>		Heider, Fritz	1958
<i>Social learning theory</i>		Bandura, Albert	1977
Humanistična psihologija motivacije			
<i>Client-centered therapy</i>		Rogers, Carl Ransom	1952
<i>Motivation and Personality</i>		Maslow, Abraham Harold	1954
<i>Pattern and growth in personality</i>		Allport, Gordon Willard	1961
Personološka teorija motivacije			
<i>Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age</i>		Murray, A. Henry	1938
Novejše motivacijske teorije			
Vsebinske motivacijske teorije			
<i>Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age</i>	Murrayjeva teorija motivacije	Murray, A. Henry	1938
<i>Maslow's hierarchy of needs</i>	Maslowova teorija potreb	Maslow, Abraham Harold	1954
<i>Need achievement theory</i>	McClellandova motivacijska teorija dosežkov	McClelland, David	1961
<i>Herzberg's two-factor theory</i>	Herzbergova dvofaktorska teorija	Herzberg, Frederick	1968
<i>An Empirical Test of a New Theory of Human Needs</i>	Alderferjeva teorija ERG	Alderfer, Clayton P.	1969
<i>Control Theory</i>	Glasserjeva kontrolna teorija	Glasser, William	1973
<i>Work redesign</i>	Hackman-Oldhamov model	Hackman, Richard J. in Oldham, Greg R.	1980
<i>Motivation to manage</i>	Minerjeva teorija motivacijskih vlog	Miner, John B.	1994
Procesne motivacijske teorije			
<i>Theory of economic motivation</i>	Teorija ekonomske motivacije	Taylor, Frederick, W.	1911
<i>Reinforcement theory</i>	Skinnerjeva teorija okrepitve	Skinner, B. Frederic.	1953
<i>Managerial Psychology</i>	Leavittova motivacijska teorija	Leavitt, Harold J.	1964
<i>Equity theory</i>	Adamsova teorija enakosti	Adams, Stacy J.	1965
<i>Expectancy theory</i>	Vroomova teorija pričakovanj	Vroom, Victor	1967
<i>Managerial attitudes and performance</i>	Porter-Lawlerjev model motivacije	Porter, Lyman W. in Edward E. Lawler.	1968
<i>To have or to be?</i>	Frommova motivacijska teorija	Fromm, Erich.	1970
<i>Social cognitive theory</i>	Teorija socialnega učenja	Bandura, Albert	1977
<i>Goal-Setting Theory</i>	Teorija postavljanja ciljev	Locke, Edwin A. in Latham, Gary P.	1979
<i>Job Sculpting: the Art of Retaining Your Best People</i>	Zmožnosti, vrednote, življenjski interesi	Butler, Timothy in Waldroop, James	1999

Vir: Lastno delo

Za konec 19. stoletja je bilo značilno, da se je začelo iskati *psihoanalitične razlage motivacije*⁵. Vendar segajo prve resnejše in tudi uporabne raziskave človeškega vedenja v povezavi z motivacijo v pričetek 20. stoletja. Večina zgodnjih teorij temelji na principih hedonizma (Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 2). Za to obdobje so poznane *teorija gona*⁶, *aktivacijska teorija*⁷ ter *kognitivne teorije*, ki se delijo na *teorijo pričakovanja*⁸, *teorijo skladnosti in ravnovesja*⁹ ter *atribucijsko teorijo*¹⁰.

Sledila je *humanistična psihologija motivacije*¹¹, ki se v nekaterih temeljnih predpostavkah bistveno razlikuje od ostalih psiholoških pristopov. Usmerjena je v preučevanje tega, kar je tipično človeško, in poudarja »boljšo« plat človekove narave (Lamovec, 1986). Zanima se za pogoje, ki omogočajo optimalen razvoj osebnosti, ter tiste, ki ga onemogočajo in vodijo v bolezen. V tem obdobju je nastala tudi *personološka teorija motivacije*, s katero je Murray (1938) želel poiskati najpomembnejše dejavnike osebnosti in jih tudi ustrezno izmeriti.

Pri zgornjem povzetku smo se osredotočili na teorije starejših datumov, ki so dale osnovo za nadaljnje raziskovanje motivacije. Lamovec (1986, str. 2–3) je mnenja, da »[...] vsak vzrok s svojega vidika pojasnjuje del človekove motivacije«. Mnenja je, da psihologiji motivacije zaenkrat še ni uspelo iz vseh delčkov sestaviti celovite slike človeka oziroma zgraditi splošne teorije motivacije. Vsaka od delnih teorij predstavlja bolj ali manj zaključene enote s specifičnimi predpostavkami, metodologijo in terminologijo, zato med seboj niso neposredno primerljive. Najprej jih moramo spoznati v izvornem kontekstu in šele nato iskati stične točke. Nikakor pa si ne moremo sposojati ključnih pojmov zdaj pri tem, zdaj pri drugem avtorju, saj imajo na videz isti pojmi pri različnih pristopih pogosto drugačen pomen. K temu George in Jones (2008, str. 186) dodajata, da najboljša teorija ne obstaja, temveč je treba vsako pogledati s svojega zornega kota.

Pri nadaljnjem pregledu teorij se opiramo predvsem na delitev, ki je v zadnjem obdobju najbolj prisotna in jo uporabljajo številni avtorji (DuBrin, 1984, str. 108; Griffin, 1984; Bedeian, 1986, str. 436; Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 109; Hodgetts, 1991, str. 191; Boone in Kurtz, 1992, str. 336; Certo, 1992, str. 449; Vecchio, 1995, str. 204; Dixon, 1997, str. 72; Boddy in Paton, 1998, str. 183; Hannagan, 1998, str. 349; Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 559; Holden in Beardwell, 2001, str. 506; Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 3; Arnold in Silvester, 2005, str. 310, idr.). To je delitev na *vsebinske* in *procesne teorije*. Drugi avtorji so določene teorije obravnavali samostojno. Tako je Armstrong (2003, str. 218) izločil teorijo koristi, drugi avtorji (Stoner in Freeman, 1992, str. 442; Holt, 1993, str. 411) pa so posebej obravnavali teorijo okrepitev.

⁵ Npr. Freud, S. (1916–17). Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. Jung, Carl, G. (1921). Psychologische Typen. Adler, A. (1919). Praxis und Theorie der Individualpsychologie. Fromm, E. (1955). The Sane Society.

⁶ Npr. Watson, J. B. (1919). Psychology from the standpoint of a behaviorist. Hull, C. L. (1943). Principles of Behavior.

⁷ Npr. Pavlov, I. P. (1923). Dvadcatiletnij opyt objektivnogo izučeniya vysšej nervnoj dejatel'nosti (povedeniya) životnyh. Uslovnye refleksy. Duffy, E. (1930). Activation and behavior. Hebb, D. O. (1949). The Organization of Behavior.

⁸ Npr. Lewin, K. (1936). Principles of Topological psychology. Tolman, E. C. (1932). Purposive Behavior in Animals and Men. Mc Clelland, D. (1955). Some social consequences of achievement motivation.

⁹ Npr. Heider, F. (1958). The Psychology of Interpersonal Relations. Osgood, C. E., Suci, G. J. in Tannenbaum, P. H. (1957). The measurement of meaning. Festinger, L. (1957). The theory of cognitive dissonance.

¹⁰ Npr. Heider, F. (1958). The Psychology of Interpersonal Relations. Miller, N. E. (1950). Personality and psychotherapy. Bandura, A. (1977). Social learning theory.

¹¹ Npr. Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. Rogers, C. R. (1952). Client-centered therapy. Allport, G. W. (1961). Pattern and growth in personality.

Pri nastajanju posameznih teorij je sodelovalo več različnih strokovnjakov. Poleg tega so bile določene teorije z leti praktične uporabe in dodatnega raziskovanja še dodatno nadgrajene. Vendar je v praksi posamezna motivacijska teorija poimenovana po enem ali največ dveh avtorjih. Pri tem kaže poudariti, da različni avtorji izvirne teorije pri svojem tolmačenju drugače imenujejo. Še posebej to prihaja do izraza, če so ugotovitve izvirne teorije dopolnili s svojimi spoznanji. To vnaša na obravnavano področje še večjo zmedo. Zato so za potrebe tega dela navedeni nazivi motivacijskih teorij glede na splošno sprejete norme in so njihova imena navedena tudi angleškem jeziku. Večina teorij je tudi grafično ponazorjenih. Teorije so združene v smiselne zaokrožene celote in razvrščene glede na nastanek.

Iz *Tabele 1* sicer izhaja, da se po letu 2000 na tem področju ni dogajalo nič posebnega, a to še zdaleč ni res. Res pa je, da morajo iti vse teorije skozi določeno časovno presojo in da jih je možno sprejeti – ali pa ne – šele, ko nanje pogledamo s časovne distance.

3.3.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske teorije (ang. *content theory*) so usmerjene predvsem na **preučevanje človeških potreb**, ki povzročajo določeno vedenje. Analizirajo dejavnike, ki vplivajo na obnašanje ljudi in ne na proces, v katerem zaposleni to delajo. Poudarjajo predvsem značilnosti posameznika in se osredotočajo na pomen potreb, ki motivirajo ljudi (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 559; Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 3).

Za doseganje uspešnosti podjetja je ključno, da menedžment razume potrebe zaposlenih ter da jim pomaga potrebe uresničiti in jih spodbuditi tako, da uresničujejo svoje cilje in cilje podjetja, kjer so zaposleni. V ta namen so uporabne vsebinske motivacijske teorije, ki so prve izmed teorij, katerih namen je bila tudi uporaba pri analizi vedenja zaposlenih v podjetjih. V pomoč naj bi bile tudi menedžerjem pri delu z zaposlenimi. Poskušajo pojasniti področja vedenja posameznikov predvsem z vidika, kaj izzove, spodbudi ali prične novo vedenje. Osnovane so na elementih, ki povzročijo vedenjske spremembe in zaporedje procesov, kot so usmeritev in izbira vedenjskih vzorcev. Čeprav segajo zametki vsebinskih teorij v obdobje personološke teorije (Murray, 1938), so bile jasneje opredeljene z utemeljitvijo Maslowove hierarhije potreb (1954). Kasneje so se postopoma dopolnjevale z novimi ugotovitvami in teorijami (Armstrong, 2003, str. 219).

3.3.1.1 Murrayjeva teorija motivacije

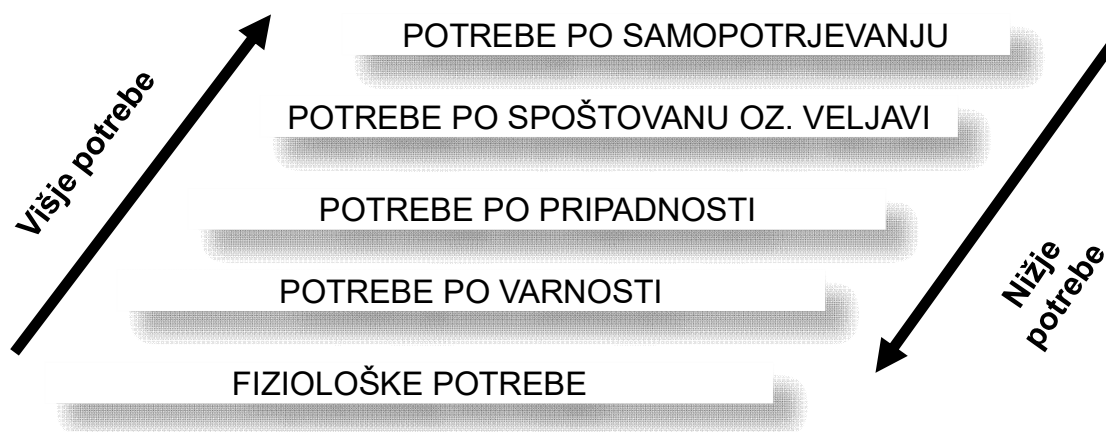
Prva izmed teorij je **Murrayjeva teorija**, ki denarnega nagrajevanja ne obravnava eksplicitno, njegovo vrednost pa je možno le posredno razbrati v okviru zadovoljenja nekaterih potreb (uspešnost, razkazovanje, igra idr.) in je zato za naš predmet raziskovanja manj uporabna. Vendar kaže izpostaviti dejstvo, da zaposlene motivira uspešnost, ki jo merijo z dosežki. Slednji se tako lahko kažejo tudi skozi prejeta napitnino (dogodek) oz. višjo napitnino, kot jo je prejel sodelavec (rezultat). Te potrebe se aktivirajo z dogodki oz. dražljaji iz okolja, kjer deluje posameznik. V kolikor je okolje nagnjeno k tekmovalnosti, obstaja večja možnost, da se aktivirajo. Od menedžmenta je odvisno, doseganje katerih ciljev oz. obnašanja bo spodbujal. V kolikor so vzpostavljeni tudi ti pogoji, je teorijo mogoče aplicirati v delovni vsakdan, in sicer tako, da bo delavce, ki so najbolj priljubljeni med gosti oz. prejmejo največjo napitnino, še dodatno nagradil.

3.3.1.2 Maslowova teorija potreb

Maslow (1954) je svojo teorijo motivacije dokončno utemeljil v delu z originalnim naslovom *Maslow's hierarchy of needs*, njeni zametki pa segajo v leto 1943 (Maslow, 1943).

Menil je, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, na podlagi česar obstaja pet temeljnih elementov skupin potreb, ki se sprožajo med sabo v hierarhičnem zaporedju (*Slika 6*) (Maslow, 1943, str. 370–396):

- fiziološke oz. primarne biološke potrebe: lakota, žeja, toplota, zrak, spanje, plača, ki omogoča preživetje, ipd.;
- potreba po varnosti: varnost v širšem pomenu, svoboda, varnost zaposlitve, dostojni delovni pogoji ipd.;
- potreba po pripadnosti in ljubezni: prijateljstvo, pripadnost skupini, družini ipd.;
- potreba po ugledu in samospoštovanju: dokazovanje svojih sposobnosti, status v družbi ipd.;
- potreba po samopotrjevanju: razvijanje sposobnosti, kreativnosti, talenta, čustvene želje ipd.



Slika 6: Maslowova hierarhija potreb

Vir: Maslow, 1954

To hierarhijo najlažje razumemo (Johnson, 1999, str. 58), če si predstavljamo ladjo, ki se je potopila blizu otoka. Ko preživeli izmučeni priplavajo na kopno in si opomorejo od šoka, se postavlja vprašanje, kaj si bodo najprej zaželeli: hrano, pijačo, varno zavetišče za spanje, varnost itd.? Tako se njihove potrebe spreminjajo skladno s zadovoljenimi potrebami.

Katere potrebe so torej človeku prirojene in katere so posledica učenja? Lamovec (1986, str. 23) pravi, da bi prirojene potrebe lahko označevali z instinktom, ki pomeni k cilju usmerjeno dejavnost. Ta služi samoohranitvi in ohranitvi vrste (spolnost in reprodukcija). Posledica učenja pa so tiste potrebe, ki jih sproža okolje (npr. nove potrošniške potrebe). Zato se potrebe spreminjajo skozi življenjske cikle. Tako so mladi bolj usmerjeni na potrebe po pripadnosti in ljubezni. Ko pa se poročijo in ustvarijo družino, so bolj pomembne potrebe po varnosti. Ko otroci odrastejo, postanejo najpomembnejše potrebe po ugledu, samospoštovanju in samopotrjevanju (De Alberdi, 1990, str. 30). Potrebe najnižje vrste so po tej teoriji najbolj osnovne in najbolj preproste (Lipovec, 1987, str. 113). Dokler te potrebe niso zadovoljene, se potrebe višje vrste komaj sprožajo. Toda brž ko so zadovoljene najpreprostejše potrebe, se začnejo oglašati potrebe višje stopnje. Že zadovoljene potrebe ne morejo več motivirati, spodbujati človekovega delovanja, pač pa ga začne spodbujati naslednja, višja vrsta potreb. Zato se takoj, ko je zadovoljena potreba nižje stopnje, prebudi želja za dosego potrebe višje stopnje (George in Jones, 2008, str. 188).

Maslowova teorija je bila deležna kar nekaj kritik, saj ni bila dovolj podprta z raziskavami (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 142). Poleg tega je bil preskok med posameznimi

nivoji preveč tog, zato je Maslow (1982) dopustil možnost aktiviranja višjih potreb, čeprav niso bile v celoti zadovoljene nižje potrebe. Vendar se potreba višjega nivoja sproži šele, ko je vsaj delno zadovoljena potreba nižjega nivoja. V bližini vrha ali na vrhu hierarhične lestvice se zadovoljevanje potreb vrne na začetek, če je ogrožena človekova ohranitev (Jan, 2002, str. 116).

Zanimivo je, da Maslow plačila ali denarja kot posebne potrebe v svojo teorijo ni vključil (Dixon, 1997, str. 74), saj je menil, da se denar oz. plačilo pojavlja na različnih nivojih, vendar ne kot specifična potreba, pač pa kot sredstvo za zadovoljevanje posamezne potrebe; še najbolj je izrazita pri fizioloških potrebah. Pri tem je ocenjeval (Maslow, 1982, str. 93–113), da je motivacijska moč denarne nagrade omejena, četudi se posredno pojavlja na več ravneh in ne zgolj v primarnih bioloških potrebah.

Kasneje je Maslow (1982, str. 103–106) v dopoljnjeni knjigi, malo pred svojo smrtjo leta 1970, razmišljal o dopolnitvi hierarhije potreb še s kognitivnimi (znanje) in estetskimi (lepota) potrebami. To razmišljanje so uporabili drugi avtorji (Huitt, 2007) in teorijo dopolnili še s transcendentnimi potrebami (pomoč drugim), vendar nova osemstopenjska hierarhija potreb širše ni bila sprejeta.

Teorija je vsekakor zelo pomembna za razumevanje sosledja potreb, vendar se s spremembami na globalnem nivoju postavlja vprašanje, ali so potrebe sploh še aktualne. Dokazano je namreč, da so med potrebami velike razlike, saj so precej odvisne od kulture (De Alberdi, 1990, str. 30; Uhan, 2000, str. 23). Poleg tega zaradi potrošniške naravnosti družbe postaja denar vedno bolj pomemben za zadovoljevanje novih in novih potreb, ki so povezane z njim.

3.3.1.3 McClellandova motivacijska teorija dosežkov

Motivacijska teorija dosežkov (ang. *need achievement theory*) je sicer vezana na delo skupine avtorjev, vendar je najbolj poznana po dveh avtorjih: Atkinsonu (1966) in še posebej po McClellandu (1961), ki je to teorijo razvil v delu *The Achieving Society* (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 241; Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 569).

Teorija zajema tri vrste potreb (McClelland, 1961, str. 438; Dixon, 1997, str. 76):

- **potrebe po dosežkih;** ljudje, ki imajo takšne potrebe, si želijo odgovornosti in ob dosegu uspeha hočejo priznanje ter želijo biti učinkoviti;
- **potrebe po moči;** ljudje želijo moč, diktirati, želijo imeti status, zelo se borijo za osebni ugled in položaj;
- **potreba po sodelovanju (priključitvi);** ljudje čutijo močno potrebo po druženju, družbi, trudijo se, da bi bili sprejeti.

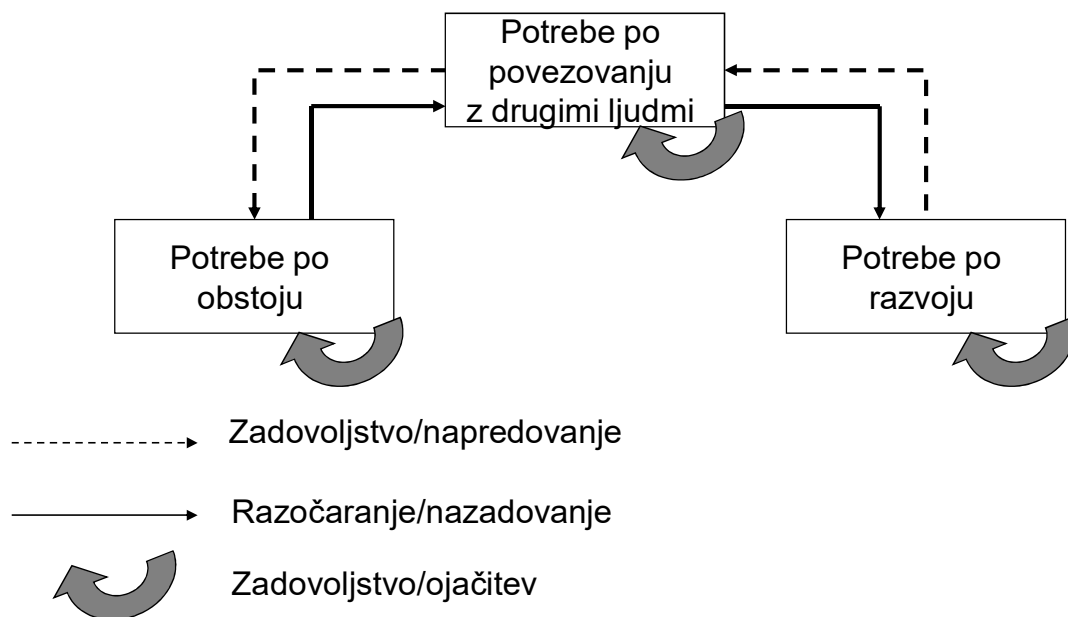
Posamezne potrebe so značilne za posamezne poklice. Tako je potreba po moči in povezovanju značilna za menedžerje, politike ipd. Potreba po druženju, na drugi strani, pa je skupna praktično vsem ljudem. Človek je družabno bitje, ki si želi socializacije in sodelovanja. Tako McClelland (1961) predpostavlja, da vse človekove potrebe niso prirojene, ampak da si določene potrebe pridobi skozi življenjske izkušnje in so delno pogojevane tudi z družbenim sistemom in splošno sprejetimi normami.

McClelland (1966) je v svojih 20-letnih raziskavah ugotovil, da obstajata dva tipa ljudi: (1) manjšina (imenoval jih je *nAch Men*), ki je pripravljena v življenju nekaj doseči, in (2) večina, ki ni pripravljena doseči rezultatov. Ključno pri doseganju uspeha pa je – poleg vztrajnosti – stalno izobraževanje in izboljševanje na vseh nivojih.

3.3.1.4 Alderferjeva teorija ERG

Teorijo ERG je utemeljil Alderfer (1969) v delu *An Empirical Test of a New Theory of Human Need*. Teorija v središče postavlja tri potrebe, in sicer obstoj (ang. *existence*), povezovanje (ang. *relatedness*) in rast (ang. *growth*), od koder izhaja tudi ime teorije, sestavljeno iz začetnic imen teh treh potreb (Slika 7):

- **potrebe po obstoju (EXISTENCE):** potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti;
- **potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (RELATEDNESS):** ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo socialnim potrebam Maslowa in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali;
- **potrebe po razvoju (GROWTH):** odsevajo človekovo željo po osebnem razvoju. V to skupino je Alderfer uvrstil notranjo sestavino potreb Maslowa po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju.

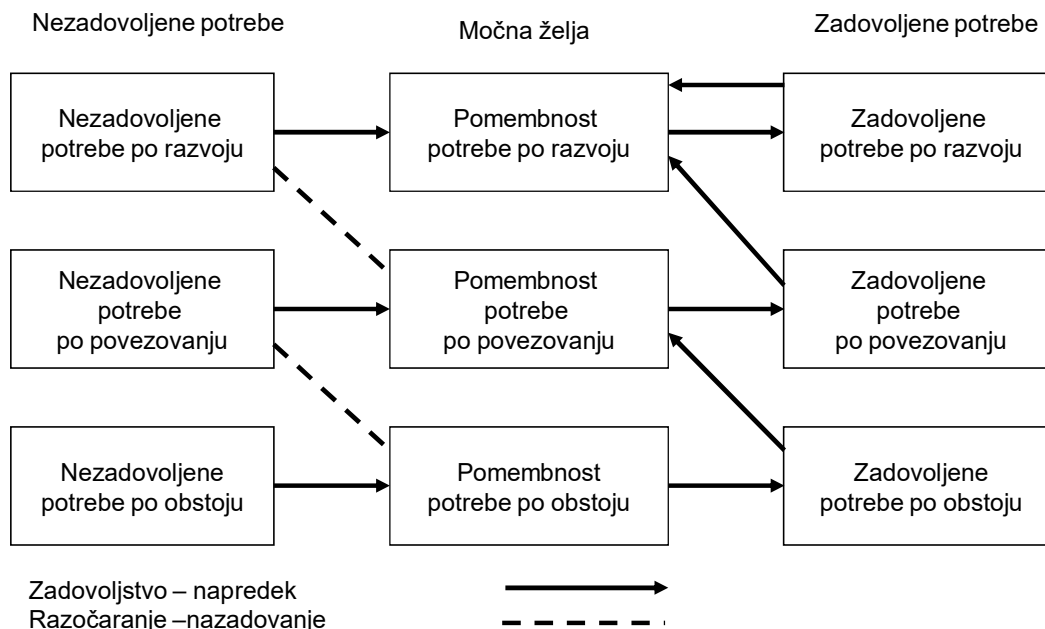


Slika 7: Teorija ERG

Vir: Value Based Management, 2008

Za razliko od Maslowa se lahko pri Alderferjevi teoriji vse potrebe pojavljajo istočasno. V kolikor delavec stremi k višji potrebi, a je ne more realizirati, se vrne na nižjo potrebo in tam poskuša maksimalno zadovoljiti potrebe. S tem naj bi kompenziral nezmožnost zadovoljevanja višjih potreb (Jan, 2002, str. 116).

Hodgetts (1991, str. 134) navaja, da teorija deluje na treh predpostavkah (Slika 8).



Slika 8: Ključni komponenti teorije ERG: zadovoljstvo–napredek in razočaranje–nazadovanje

Vir: Hodgetts, 1991, str. 134

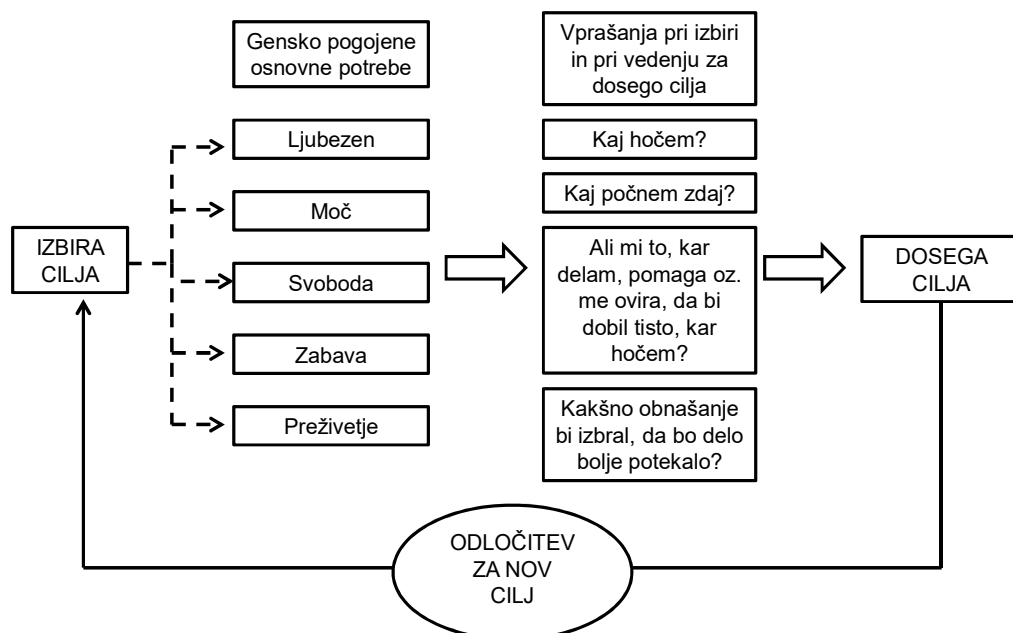
(1) manj kot je potreba zadovoljena, bolj si bo posameznik prizadeval za njeno dosego. Tako si bo posameznik v primeru, da bi želel višjo plačo, prizadeval, da jo poveča; (2) bolj kot so nižje potrebe zadovoljene, bolj bo posameznik poskušal zadovoljiti višje potrebe. Naprimer, če ima pokrite potrebe po obstoju, si bo želel pokriti še potrebe po povezovanju. Ter (3), bolj kot je bil posameznik neuspešen pri zadovoljevanju višje potrebe, bolj si bo prizadeval zadovoljiti nižjo potrebo.

S tem je Alderfer v teorijo vključil tudi elemente zadovoljstva in frustracije. To se lahko ponazori s primerom, ko zaposleni, ki ne morejo dobiti zahtevnejšega dela, pričakujejo višje plačilo, ki se lahko po višini primerja s plačilom za bolj zahtevno delo, čeprav tega dela ne opravljajo. Teorija je danes lahko še kako aktualna, saj lahko zaradi (subjektivno) nezadovoljenih potreb po razvoju (npr. osebnostnem, strokovnem, kariernim) prihajajo v prvi plan potrebe po povezovanju. Če pa so tudi potrebe po povezovanju nezadovoljene (npr. partnerstvo, služba) prihajajo v prvi plan potrebe po obstoju (npr. draga ura, avtomobil, hiša, potovanje).

3.3.1.5 Glasserjeva kontrolna teorija

Med novejšo motivacijske teorije, ki so nadgradile Maslowovo hierarhijo potreb, se uvršča Glasserjeva kontrolna teorija (angl. *control theory*). Zаметki teorije segajo v leto 1973, vendar pa se je začela uporabljati v letu 1984 (Glasser, 1995, str. 59). Osnovno sporočilo te teorije je (Slika 9), da je vse, kar delamo, vedenje, in vsa pomembna vedenja si izberemo sami (Glasser, 1995, str. 57). Definiral je pet gensko pogojenih osnovnih potreb (Glasser, 1995, str. 12; Černetič, 2007, str. 236): ljubezen (ang. *love*), moč (ang. *power*), svoboda (ang. *freedom*), zabava (ang. *fun*) in preživetje (ang. *survival*). Takoj ko je potreba zadovoljena, se pojavi katera druga ali celo več potreb, ki lahko delujejo skupaj oziroma si celo nasprotujejo, vse pa kličejo po zadovoljitvi (Glasser, 1994, str. 5). Sile, ki nas ženejo, namreč ne poznajo premora. Če potrebe niso zadovoljene oziroma če niso zadovoljene na

ustrezen način, smo frustrirani in se v okolju obnašamo konfliktno. Nezadovoljene potrebe so gonilo življenja (Černetič, 2007, str. 236). Zato sem si dovolil uporabiti naslednjo misel: »Nihče se ne bi smel upokojiti, vsi naj bi le nehali delati za preživetje« (Denny, 1997, str. 74). Na ta način smo namreč motivirani še naprej.



Slika 9: Glasserjeva kontrolna teorija

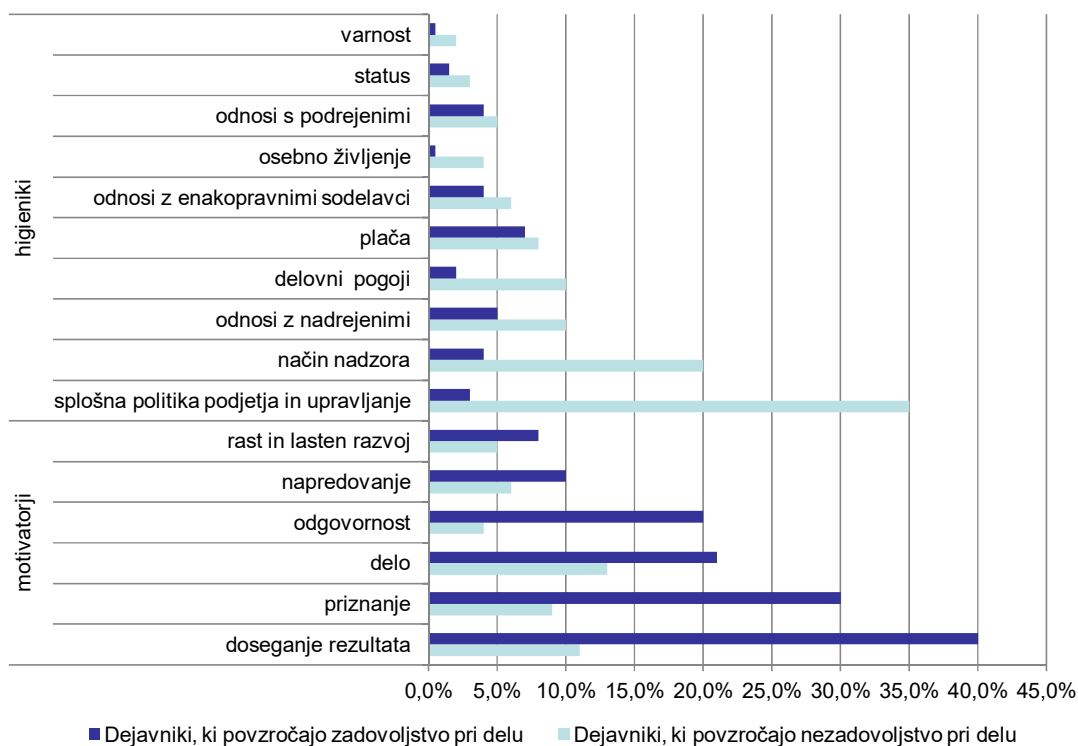
Kontrolna teorija uči, da smo vsi ustvarjalni in da lahko to ustvarjalnost uporabimo pri izboljšanju svojega dela, zato menedžer, ki razume kontrolno teorijo, razume tudi ustvarjalnost (Glasser, 1995, str. 12). V kolikor to razume, jo lahko uporabi za to, da zaposleni dajejo predloge za izboljšave in tako pripomorejo k boljšemu poslovanju podjetja.

3.3.1.6 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova (1968, str. 53–62) dvofaktorska teorija (ang. *Herzberg's two-factor theory*) pravi, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost zaposlenih. Nastala je sredi 50-ih let 20. stoletja (Herzberg, 1959; Vila in Kovač, 1997, str. 96), ko je Herzberg raziskoval populacijo visoko kvalificiranega inženirskega kadra (DuBrin, 1984, str. 112; Lipovec, 1987, str. 114), ki je zajela 1.685 zaposlenih.

Motivacijske dejavnike je Herzberg (1968, str. 53–62), kot je razvidno s *Slike 10*, razdelil na (1) higienike in (2) motivatorje. Odstotki predstavljajo, kako pomembni so posamezni dejavniki za motivacijo oz. odstranjevanje neprijetnosti. Tako je dokazal, da higieniki ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Potrebni so, da delavci zadovoljivo opravljajo delo.

Higieniki, (1), so potrebni, vendar na zadovoljstvo pri delu vplivajo le v omejenem obsegu in ne motivirajo (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 119). V kolikor jih povečujemo, se kakovost dela ne izboljšuje. V primeru, da so odsotni, se pojavljala frustracija. Naprimer, potreba po hrani kot osnovno gonilo spodbuja k temu, da si zaslužimo denar. V tem primeru postane denar osnovno gonilo, saj lahko z njim kupimo hrano in potešimo lakoto. V kolikor to povečujemo, se kakovost dela ne izboljšuje. Najpomembnejši higienik je tako splošna politika podjetja in upravljanje. Plača pa je šele na petem mestu.



Slika 10: Higieniki in motivatorji

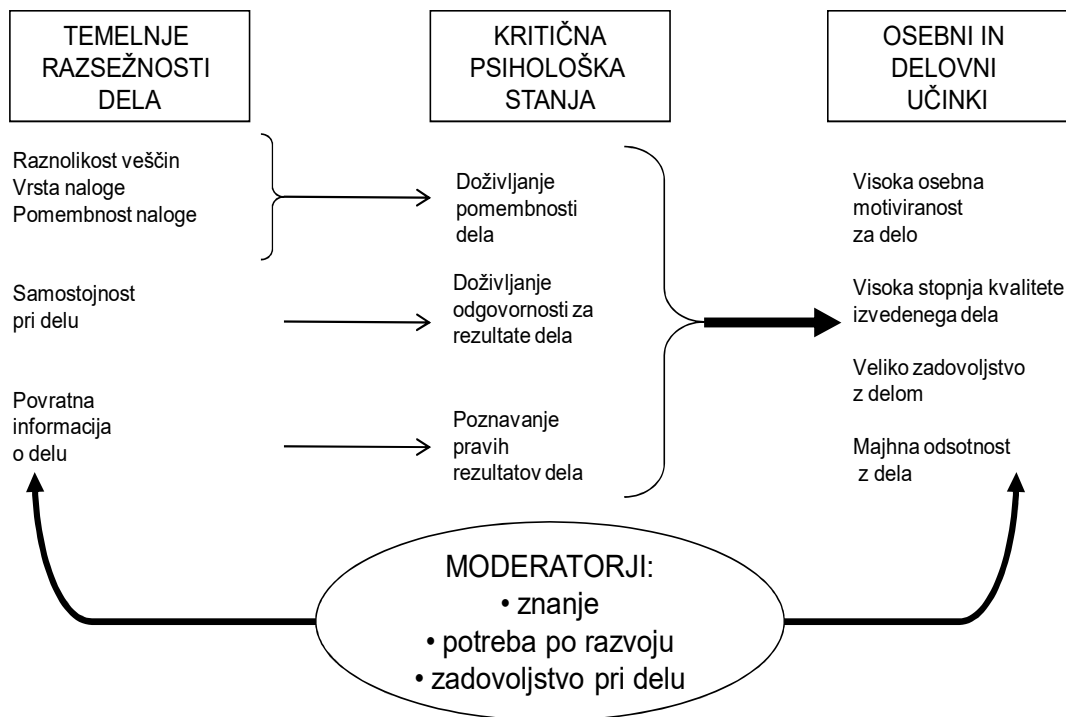
Vir: Herzberg, 1968

Motivatorji, (2), ustvarjajo zadovoljstvo pri delu in neposredno spodbujajo ljudi k delu. Samo motivatorji neposredno spodbujajo k produktivnosti in ustvarjalnosti pri delu, a pod pogojem, da so zadovoljene »higienične« potrebe. S povečanjem teh faktorjev se povečata tudi kakovost in količina opravljenega dela. Najpomembnejši motivator je doseganje rezultata. V primeru, da so zaposleni nezadovoljni v svojem delovnem okolju, odpravimo njihove težave tako, da izboljšamo higienike. V primeru, da želimo povečati učinkovitost zaposlenih, uporabimo motivatorje. Rast zaposlenih in podjetja je torej povezana z motivatorji. Za menedžerja je ta teorija pomembna zato, ker tako dobi dve vrsti orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorje za izzivanje aktivnosti pri posameznikih in higienike, ki povzročajo predvsem zadovoljstvo in odstranijo odvečne napetosti ter usmerijo človekovo aktivnost v delo.

Teorija je imela tudi kritike, ki so temeljile na tem (DuBrin, 1984, str. 114; De Alberdi, 1990, str. 37), da ni mogoče posploševati, da bodo srečni zaposleni tudi produktivnejši, saj s povečevanjem zadovoljstva pri delu ne pridemo vedno do večje produktivnosti. Seveda pa se tudi odnos do denarnega nagrajevanja spreminja.

3.3.1.7 Hackman-Oldhamov model

Hackman-Oldhamov (Lipičnik, 1998, str. 169) model obogatitve dela (*Slika 11*) temelji na Herzbergovih ugotovitvah (Herzberg, 1968) in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko menedžer spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo. Zaposleni namreč prihajajo na delo z različnimi potrebami, vendar morajo sprejeti isto delo in ga opraviti na različne načine (Boddy in Paton, 1998, str. 210).



Slika 11: Hackman-Oldhamov model značilnosti delovne motivacije

Vir: Hackman in Oldham, 1980, str. 90

Hackman in Oldham (1980) sta šla v svojem modelu korak naprej, saj model ponazarja tri kritična psihološka stanja, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu: doživljanje pomembnosti in odgovornosti dela ter poznavanje rezultatov.

Omenjena kritična psihološka stanja so povezana s petimi merljivimi razsežnostmi dela (raznolikost veščin, vrsta in pomembnost naloge, samostojnost ter povratna informacija o delu) in dejansko predstavljajo stopnjo motivacijskega potenciala s *Slike 12*.

$$\text{STOPNJA MOTIVACIJSKEGA POTENCIALA} = \frac{\text{Raznolikost sposobnosti} + \frac{\text{Istovetenje z delom}}{3} + \text{Pomembnost dela}}{3} \times \text{Samostojnost pri delu} \times \text{Povratne informacije}$$

Slika 12: Stopnja motivacijskega potenciala

Vir: Hackman in Oldham, 1980, str. 81

V kolikor so zagotovljeni ti pogoji, se rezultat kaže v osebnih in delovnih učinkih (motiviranosti za delo, kvaliteti izvedenega dela, zadovoljstvom pri delu in majhni odsotnosti z dela). Če je le ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka, in obratno. V kolikor namreč zaposleni zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati, to vpliva na njegovo motiviranost.

Model obravnava motivacijo zelo kompleksno, saj namreč poleg same značilnosti dela upošteva tudi osnovne značilnosti (lastnosti) zaposlenih, ki so posebej pomembne pri

razumevanju, kdo bo (oz. kdo ne bo) dosegel visoke stopnje motivacijskega potenciala. Te lastnosti, ki jih sicer imenujeta *moderatorji*, so znanje, potreba po razvoju in zadovoljstvo pri delu (Černetič, 2007, str. 229).

3.3.1.8 Minerjeva teorija motivacijskih vlog

John Miner je teorijo motivacije za vodenje (ang. *motivation to manage*) dopolnjeval daljše obdobje. Na podlagi analize 32-ih različnih motivacijskih teorij (Miner, 1994, str. 46) razvil različne vrste motivacije, ki pojasnjujejo motivacijo glede na različno vlogo (Tabela 2), od menedžerja, strokovnjaka do delavca, ki izvaja naloge. Vsako vlogo opisuje različen organizacijski in profesionalni kontekst (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 578).

Menedžerji si pogosto postavljajo naslednja vprašanja (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 556):

- zakaj nekateri ljudje delajo nad povprečjem in drugi pod povprečjem;
- kako lahko menedžer vpliva na obnašanje in uspešnost sodelavcev;
- zakaj se pri zaposlenih pojavi odsotnost z dela in nižja delovna storilnost.

Tabela 2: Minerjeva teorija motivacije vlog

MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČNIH VLOG ALI DEL	
Motivacija menedžerjev (hierarhija)	Pozitivni odnos do avtoritete
	Potreba po tekmovanju
	Potreba po moči
	Potreba po potrjevanju
	Potreba po različnem, diferenciranem statusu
	Želja, da se odgovorno opravljajo rutinske naloge menedžerja
Profesionalna motivacija (strokovnost)	Potreba po učenju
	Potreba po neodvisnem delu in delovanju
	Potreba po doseganju statusa
	Potreba po pomoči drugim
	Identifikacija z vlogo
Delovna motivacija (naloge)	Potreba po dosežkih
	Potreba izogibanju rizikom
	Potreba po povratni informaciji
	Potreba po uvajanju inovativnih rešitev
	Potreba po sprejemanju prihodnjih možnosti (planiranju)

Vir: Miner, 1994, str. 2; Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 578

Miner (1994) je mnenja, da je odgovore na ta vprašanja možno najti le, v kolikor razumemo motivacijo.

V kolikor je pri izvajalskih nalogah bolj izrazita potreba po dosežkih (uspešno zaključeni nalogi) in povratni informaciji (npr. kako je bilo delo opravljeno), se pri strokovnjakih kaže vidik učenja in doseganja statusa (strokovnega napredovanja in s tem pomembnejša vloga v podjetju), ki pride pri menedžerjih še bolj do izraza skozi tekmovalnost, moč in potrjevanje (prestiž). Tako naj bi menedžerji na podlagi te teorije vedeli, kaj motivira njih in kako naj bi motivirali tudi svoje sodelavce glede na njihovo vlogo v podjetju, saj je motivacija odvisna od vloge posameznika v podjetju (Arnold in Silvester, 2005, str. 317).

3.3.2 Procesne motivacijske teorije

Procesne motivacijske teorije (ang. *process theories*) so nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij, ki so se usmerile predvsem v iskanje odgovorov na vprašanje, **kaj ljudi motivira**. Procesne pa iščejo odgovor na vprašanje, **kako vedenje vzpodbuja, usmerja, vzdržuje in končuje določene procese** (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 139) oz. kako

motivacija vpliva na rezultat (Beardwell, Holden in Claydon, 2004, str. 511). Gre za poudarek na načinu, kako se delavci obnašajo na delu, in preučevanju ključnih procesov ravnanja ljudi, ki vodijo do določenih ciljev. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in poskušajo razložiti, kako deluje proces motivacije (Vecchio, 1995, str. 204). Ker se nanašajo na posameznikovo zaznavanje okolja in načine, kako to dojetje posameznik tolmači in razume, jih imenujemo tudi poznavalne motivacijske teorije (ang. *cognitive theories of motivation*). Poudarjajo pomen zavestnega odločanja posameznika za neko dejavnost na podlagi njemu lastnih ciljev. Pojasnjujejo glavne razloge, ki pripeljejo do tega, da se ljudje v določenih situacijah obnašajo tako, kot se, in vlagajo v delovanje določen napor (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 580).

Procesne teorije prepoznavajo, da imajo ljudje različne potrebe (Hannagan, 1998, str. 355). Poudarjajo vpliv misli, pričakovanj in način presojanja zaposlenih na procese motivacije. Procesne teorije so tudi bolj uporabne in koristne za raziskovalce in strokovnjake, ki se ukvarjajo s sistemom nagrajevanja, saj poskušajo razčleniti proces motivacije (Armstrong, 2003, str. 221).

3.3.2.1 Teorija ekonomske motivacije

Denar je najbolj jasna in najpogostejša spodbuda, vendar ni edini način za motiviranje zaposlenih (Boone in Kurtz, 1992, str. 359; Stoner in Freeman, 1992, str. 459), zato morajo menedžerji uporabljati tudi druge načine. Kljub vsemu je denar v vlogi »korenčka«, ki ga želijo dobiti zaposleni (Armstrong, 2003, str. 225). Čeprav morda denar sam po sebi res nima bistvenega pomena pri motivaciji, ima pa posredno moč, saj je možno z njim doseči različne cilje (Armstrong, 1991, str. 169) in zadovoljiti različne potrebe. Torej ne gre zgolj za to, koliko znaša denarna nagrada, ampak kaj si je možno z denarjem kupiti (Hersey in Blanchard, 1982, str. 41).

Teorija ekonomske motivacije (ang. *theory of economic motivation*) je nastajala in se dopolnjevala v daljšem časovnem obdobju ter se pojavljala v različnih izvedbah (Uhan, 2000, str. 22); dejansko je ni mogoče pripisati samo enem avtorju. Schuldes (2006) navaja, da njeni začetki segajo v obdobje znanstvenega menedžmenta, ko je Taylor (1911) postavil tezo, da je lahko denar uspešno orodje za motiviranje delavcev. Isti avtor navaja, da lahko določene sestavine te teorije najdemo pri teorijah drugih avtorjev: tako vsebinskih (Herzberg, 1959) kot tudi procesnih (npr. Skinner, 1953; Adams, 1965; Vroom, 1967). To je bilo še bolj aktualno, preden so začeli delovno motivacijo resneje preučevati in ko je bilo prisotno vsesplošno prepričanje, da zaposleni delajo zgolj zaradi ekonomskih in socialnih vzgibov (McCormick in Ilgen, 1985, str. 269).

Temeljno izhodišče teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji so denar oziroma materialne dobrine edina spodbuda, da človek opravi aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za plačilo in zaslužek (Černetič, 2007, str. 234).

Raziskave o delovanju ekonomske motivacije (Uhan, 2000, str. 22) so pokazale, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. V trenutku, ko pa postane določena oblika delitve stalna, jo zaposleni sprejemajo kot nekaj samo po sebi umevnega in nima več stimulativnega učinka – motivacijska vrednost izostane. Ni natančno preučeno, katera oblika denarne spodbude deluje na delavca najmočneje. Ugotovitve pa kažejo, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno (Uhan, 2000, str. 22).

Uhan (2000) pravi, da ekonomska motivacija ne deluje na vse skupine delavcev enako. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj

pokrivajo potrebe za svoj obstoj, so zagotovo bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, katerih obstoj ni ogrožen.

Ta teorija je ustrezna zlasti za naslednje skupine delavcev (Uhan, 2000, str. 22):

- delavci z nizkimi zaslučki;
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zaradi tega velike potrebe;
- posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja.

Lipovec (1987, str. 109) meni, da ljudje delajo zato, da bi si pridobili sredstva, s katerimi bi zadovoljili kakšno potrebo. Spodbujanje k večji storilnosti temelji na podmenah, da se bodo ljudje bolj potrudili, če bodo po dobro opravljenem delu dobili posebno pohvalo ali nagrado (Keenan, 1996, str. 36). Vendar je težava, kadar dajemo denar za spodbudo, v tem, da se ta denar lahko porabi za plačilo računov v gospodinjstvu in takšna nagrada ne bo imela trajne vrednosti za prejemnika (Denny, 1997, str. 127).

3.3.2.2 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm (2004) je s svojo motivacijsko teorijo poskušal odgovoriti na vprašanje, *zakaj ljudje delajo*. Teorijo je sicer utemeljil v delu *To have or to be?* (Fromm, 1970). Ugotovil je, da je delavca mogoče pripraviti do dela z osvetlitvijo zveze med tistim, kar bi on rad, in tistim, kar se trenutno od njega zahteva. Njegovi zaključki so bili, da nekateri delajo zato, ker bi radi **imeli** nekaj (usmerjenost k pridobivanju materialnih dobrin), drugi pa zato, ker bi radi **bili** nekaj (želja po uveljavitvi, doseganju ugleda v družbi). *Biti* in *imeti* pa se ne izključujeta, saj sta dve skrajnosti na isti lestvici (Fromm, 1970). Odločitev za izbiro je odvisna od primera do primera. Zanimivo pa je tudi, da je večina ljudi prepričanih, da je denar največja spodbuda, kar seveda ni res. Nadalje, zanimivo je, kako ljudje porabijo denar s ciljem, da bi dobili priznanje. Taki primeri so pri donacijah v razna dobrodela društva (Denny, 1997, str. 127). S tem dejansko pokažejo, da želijo nekaj *biti*.

Delavci, ki bi radi nekaj imeli, naj bodo nagrajeni materialno, medtem ko tisti, ki bi radi nekaj bili, naj bodo nagrajeni npr. z napredovanjem oz. premestitvijo na odgovornejše delo. Za motiviranje zaposlenih pa je – ne glede na to, ali se delavci nagibajo bodisi k *biti* bodisi k *imeti* – potrebno upoštevati ustrezno razmerje med materialnimi in nematerialnimi dejavniki.

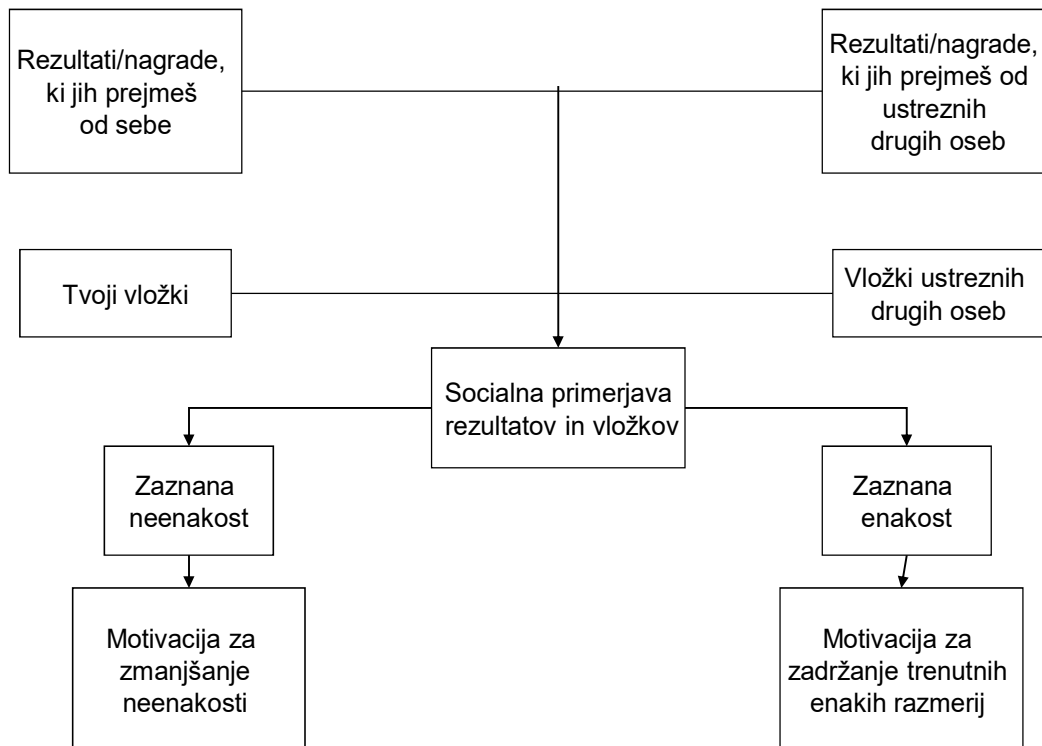
3.3.2.3 Adamsova teorija enakosti

Adams (1965) v svoji teoriji (ang. *equity theory*) predpostavlja, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da ga organizacija enakopravno obravnava v primerjavi z drugimi zaposlenimi (DuBrin, 1984, str. 122). Včasih pa se celo primerjajo s sorodnimi delovnimi mesti v drugih podjetjih (De Alberdi, 1990, str. 36). Izhodišče te teorije je mnenje in prepričanje zaposlenih glede prejemkov v primerjavi z delom, ki ga vložijo v njihovo pridobitev (DuBrin, 1984, str. 122). Za enako delo pričakujejo enako plačilo, pri tem višina plačila ni toliko pomembna kot pa relativna razmerja (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 242). Zaposleni, ki vidijo oziroma čutijo razlikovanje med prejetimi nagradami za svoje delo ter med prejetimi nagradami za delo svojih sodelavcev, bodo zaradi tega lahko boljše ali slabše motivirani (Dixon, 1997, str. 77). V skladu s tem naj bi zaposleni stalno preverjali stopnjo enakosti oziroma neenakosti s primerjavo svojih vložkov in prejemkov z zaposlenimi na drugih/sorodnih delovnih mestih. V skupino vložkov spadajo: vložen trud, izobrazba, izkušnje, starost, lojalnost podjetju, podrejeni, neodvisnost, statusni simboli, nazivi, dopust in delovne naloge. Med pričakovane rezultate pa Adams (1965) uvršča: napredovanje, razvoj, občutek doseganja rezultatov, izobraževanje, odgovornost, priznanja, pohvale in vse vrste finančnih nagrad.

V svojem bistvu je teorija enakosti teorija družbenih primerjav, ker jo ljudje uporabljajo za primerjavo sebe z ostalimi (Hodgetts, 1991, str. 144). Najbolje proces opišemo v grafični obliki, ki je predstavljena na *Sliki 13*.

Ljudje sebe primerjajo predvsem s tistimi zaposlenimi, ki opravljajo podobno delo ali pa so na podobnih položajih (Adams, 1965). Poskušajo odgovoriti na vprašanje, *kako učinkovito je moje delo v primerjavi z ostalimi zaposlenimi v organizaciji in kako sem za opravljeno delo nagrajen*. Na to vprašanje so možni trije odgovori (Hodgetts, 1991, str. 144):

- moje delo je nagrajeno slabše od ostalih;
- za enak vložek pri delu sem enako nagrajen kot ostali;
- nagrajenost mojega dela je višja kot pri ostalih.



Slika 13: Teorija enakosti (Adams, 1965)

Vir: DeSimone, Harris in Werner, 2002, str. 55

V kolikor bo delavec nagrajen slabše od ostalih in se bo čutil opeharjenega, bo poskušal vzpostaviti ravnovesje. To »nepošteno« obravnavanje bo delavec poskušal uravnovesiti tako, da bo zmanjšal napor pri delu, zapustil delo, našel drugo delo, s katerim se bo primerjal, ali pritisnil na sodelavce, da bodo manj delali (De Alberdi, 1990, str. 36). Lipičnik (1998, str. 173) k temu dodaja, da bo bodisi oviral delovni proces, zmanjševal intenziteto dela, zahteval bo pravičnejše plačilo, kar pomeni višjo plačo oziroma táko, ki ustreza njegovemu zaznavanju višine plače glede na vložek, predčasno bo prekinil delo ali povečal odsotnosti z dela, skušal bo prepričati kolege, naj se pri delu manj trudijo. Skrajni ukrep je prekinitev delovnega razmerja in iskanje nove zaposlitve z boljšim razmerjem med nagrado in vložkom.

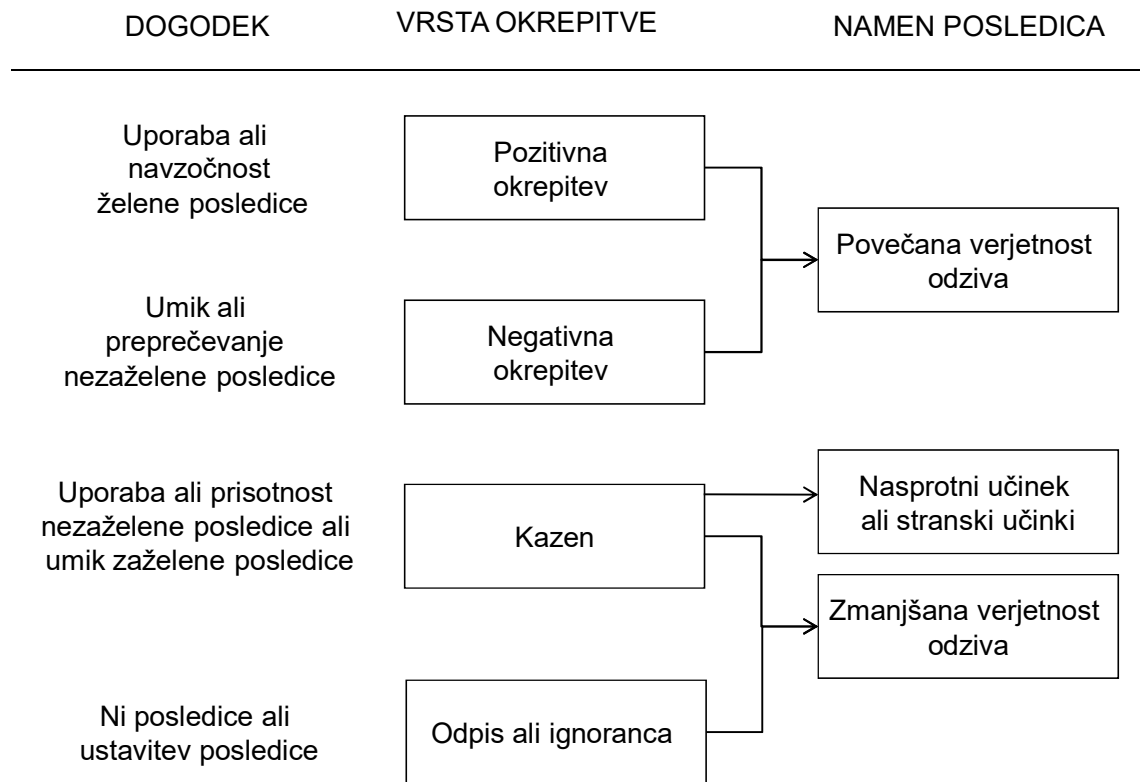
Nekatere raziskave (Rodger et al., 1989, Berkowitz et. al, 1987, v Hodgetts, 1991, str. 145) kažejo skladnost spoznanj iz teorije enakosti predvsem v primeru nagrajevanja, ki je primerjalno pod povprečjem. Dejstvo je, da zaposleni nenehno primerjajo svoje plače z

drugimi v podjetju in zunaj njega (Zupan, 2001, str. 123). Zato je ta teorija, v določenih primerih, primerna za analizo motivacije, saj nam pomaga bolje razumeti vedenje zaposlenih. Pojasnjuje dejstvo, da kljub preoblikovanju delovnega področja, večanja samostojnosti in avtonomije ter potrjevanja dosežkov s strani menedžmenta to ne deluje dodatno motivacijsko, če se ne poveča tudi nagrada za delo (Hodgetts, 1991, str. 145). Največja vrednost te teorije je, da omogoča menedžerjem, da neprestano ocenjujejo in spreminjajo izhodišča za podeljevanje nagrad. Vendar je, če hočemo motivirati zaposlene z nagradami, najpomembnejše, da so te pravične in primerne glede na norme (Griffin, 1984, str. 399). Zaposleni namreč primerjajo svoje prejemke in vložke z zaposlenimi na sorodnih delovnih mestih.

3.3.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija okrepitve (ang. *reinforcement theory*) sloni na ideji o spodbudi in odzivu (De Alberdi, 1990, str. 23), ki jo je raziskoval že Pavlov (1923). Teorijo je razvil znani psiholog B. F. Skinner v začetku 70. let (Skinner, 1966). Motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Obstajajo štiri osnovne strategije (*Slika 14*), kako naj bi se menedžerji obnašali do zaposlenih (DuBrin, 2002, str. 96): pozitivna (ang. *positive reinforcement*) in negativna okrepitev (ang. *negative reinforcement* ali *avoidance*), kazen (ang. *punishment*) ter odpis ali ignoranca (ang. *extinction*).

Vedenje, ki se povezuje z ugodnimi posledicami, je **pozitivno okrepljeno** in se bo vnaprej pogosteje pojavljalo (Nye, 1996, str. 49; Lipičnik, 1998, str. 184). Tako Skinner (1966) pravi, da posameznik aktivnost, ki mu prinaša rezultat, okrepi, tisto, ki ne prinaša rezultatov, pa opusti. Tako se otrok z uporabo t. i. okrepljenega stanja nauči hoditi, jesti, stati, peti ipd. (Skinner, 1966, str. 93). Tovrstna motivacija je ena izmed spodbud razvoja. Okrepitev je dražljaj, ki vpliva na pogostost pojavljanja določenega odgovora ali vedenja. Potencialne pozitivne okrepitve oziroma posledice vsebujejo raznovrstne nagrade, in sicer plačo, napredovanje, imenovanje, zanimivejše delo, ustno pohvalo ipd. (Nye, 1996, str. 51; George in Jones, 1999, str. 150). Pri tem se je treba zavedati, da je potrebno nagrado prilagoditi posameznemu človeku, saj nekomu, ki je finančno preskrbljen, denarna nagrada ne pomeni veliko, veliko pa mu pomeni pohvala oz. zanimivejše delo.



Slika 14: Vrste okrepitev in njihove posledice

Vir: Tosi, Mero in Rizzo, 2000, str. 140

Vedenje, ki se povezuje z negativnimi posledicami, je **negativno okrepljeno** in verjetnost, da se bo spet pojavilo, se zmanjša (Nye, 1996, str. 51). Tak primer je lahko grožnja z odpustom z dela, saj odpustitev z dela predstavlja negativno okrepitev; in ker se zaposleni želijo tej posledici izogniti, bodo naredili vse, da se to ne bo zgodilo (George in Jones, 1999, str. 152).

Kazen je način, ko skušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrniti od nezaželenega vedenja. Pri **odpisu ali ignoranci** pa dejanje preprosto prezremo in zato ne uporabljamo niti nagrade niti kazni. Predpostavljamo namreč, da delavec, ki ne bo kaznovan, dejanja ne bo ponovil. Na ta način naj bi dosegli izboljšanje obnašanja.

Pozitivne in negativne okrepitve so prisotne tudi pri vsakdanjih opravilih in v vsakdanjem življenju. S pozitivno okrepitvijo želimo nekaj dobiti (hrano, vodo idr.), z negativnimi pa želimo nekaj odstraniti (mraz, lakoto idr.) (Skinner, 1966, str. 73).

Veliko zaposlenih, predvsem tistih, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela, je osebno notranje motiviranih za določeno vedenje – svoje delo. Prepričani so, da jim že samo delo pomeni dovolj veliko nagrado. V primeru, ko nagrada izhaja iz dela samega, govorimo o notranji nagradi.

Zunanja nagrada ima lahko negativen učinek na osebno motivacijo. Negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo. Pri tistih, ki se jim njihovo delo ne zdi zanimivo, tudi osebna motivacija ni najbolj izrazita. Zunanje nagrade, recimo plača, so pri takšnih nezanimivih delih nujne, ker jih brez

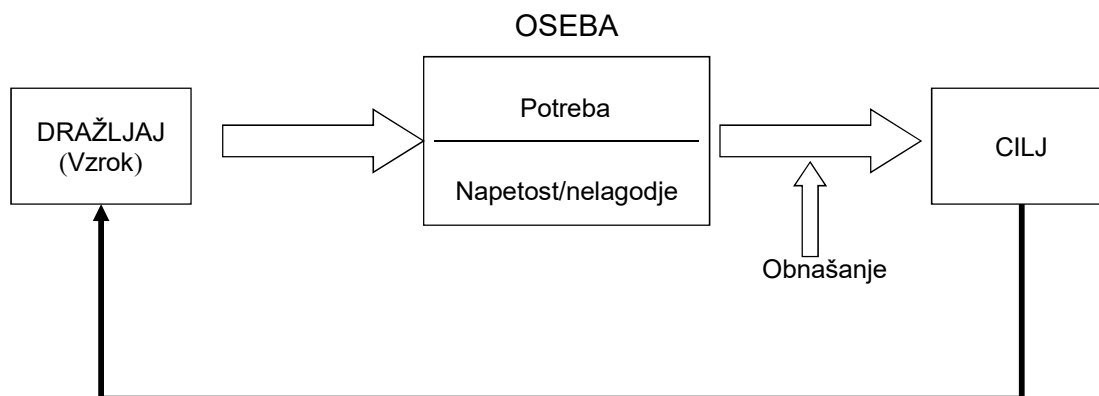
ustrezne nagrade ne bi želel nihče opravljati. Plača je med drugim lahko tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v delovni organizaciji v primerjavi z drugimi (Treven, 1998, str. 122), saj zaposleni primerjajo plače med sabo.

Teorija se je v praksi pokazala kot primerna za delovanje na osnovi pozitivnih okrepitev. Negativna okrepitev ima namreč sama po sebi elemente sankcioniranja, ne da bi jih posebej uporabljali. Poleg tega teorija zanemara občutke človeka, njegova pričakovanja in druge, notranje dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje. Teorija temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje (Treven, 1998, str. 122). Uspešnega in marljivega delavca lahko nagradimo s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače.

3.3.2.5 Leavittova motivacijska teorija

Teorija je bila utemeljena v Leavittovem delu *Managerial Psychology* leta 1964. Dejansko je Leavitt (Xiao, 2002) v delu primerjal različne nivoje in vplive na delo v podjetju. Pri tem je upošteval vidik posameznika, vidik delovne skupine, v kateri deluje posameznik, in tudi vidik celotne organizacije.

Po Leavittu (1964, str. 18) je sprožilec celotnega procesa **potreba** (stanje pomanjkanja), ki izhaja iz dražljaja (vzroka za nastanek potrebe). To spremenjeno stanje v organizmu zahteva **aktivnost**. V tej fazi gre dejansko za pomanjkanje nečesa. Sledi stanje napetosti, ki spreminja potrebo. **Napetost**, ki je način doživljanja potrebe, povzroči obnašanje (aktivnost), ki omogoči doseganje cilja, zadovoljitev potrebe. V primeru, da je potreba zadovoljena, se dražljaj potrebe prekine, kar povzroči **olajšanje**. Proces je prikazan na *Sliki 15*.



Slika 15: Leavittova motivacijska teorija

Vir: Leavitt, 1964, str. 18

Leavitt (1964, str. 21) je mnenja, da ima vsako obnašanje svoje vzroke in je z določenimi motivi usmerjeno proti cilju.

3.3.2.6 Teorija socialnega učenja

Avtor teorije socialnega učenja (ang. *social cognitive theory*) je Albert Bandura, ki jo je utemeljil leta 1977. Socialno učenje, pojasnjuje DuBrin (2002, str. 100), je proces opazovanja vedenja drugih, opazovanja posledic in spreminjanje vedenja kot rezultat opazovanj. Tako je vedenje povezovanja posameznika odvisno od kombinacije družbenega okolja in posameznikovega kognitivnega procesa. Oseba mora opazovano vedenje interpretirati kot učinkovito in primerno, drugače ga ni pripravljena posnemati.

Da bi prišlo do motivacije, morajo biti vzpostavljeni naslednji pogoji (DuBrin, 2002, str. 101):

- **visoka pričakovanja:** oseba mora biti sposobna naučiti se in posnemati dejanja s tem, ko opazuje, saj jo le to pripelje do želenih nagrad. Pričakovanja morajo biti povezana s samoučinkovitostjo. Posameznik mora zaupati v svoje sposobnosti, da bo nalogo izvedel uspešno;
- **samonagrajevanje:** pri učenju mora čutiti notranje zadovoljstvo in se ne sme zanašati zgolj na višjo plačo in napredovanje, ampak tudi na to, da mu bo posnemanje prineslo osebno zadovoljstvo in boljše veščine za izvajanje dela ter na ta način izboljšalo samopodobo;
- **oprijemljivo znanje posnemanega vedenja:** mora temeljiti na motoričnih ali verbalnih veščinah, ki jih je mogoče hitro artikulirati;
- **sposobnosti učenja:** oseba, ki posnema, mora imeti sposobnost učenja, da lahko hitro posnema določeno vedenja.

Teorija socialnega učenja (Bandura, 1989, str. 1175) podpira vzajemno delovanje. Motivacijski vidik je izjemno pomemben, saj zaposleni praviloma posnemajo vedenje tiste osebe, ki ji želijo ugoditi. Največkrat gre za posnemanje nadrejenega oz. izredno sposobnih sodelavcev. Poleg tega jih dodatno motivira tudi to, da okolica odobrava posnemanje dobrih praks.

Pomembnost (Newstrom in Davis, 1993, str. 138) te teorije je v tem, da opominja menedžerje, da se zaposleni ne vedno takoj odzovejo na dogajanje v okolici, ampak najprej opazujejo sodelavce in se šele kasneje odzovejo na dogajanje. Večina vedenj zaposlenih je torej zavestno dejanje, s katerim se odzovejo na dogajanje v okolici.

3.3.2.7 Zmožnosti, vrednote, življenjski interesi

Številne raziskave, ki so bile opravljene z namenom odkrivanja, kaj osrečuje ljudi pri delu, so skoraj vedno pripeljale do podobnih zaključkov, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju odvisno od zmožnosti, vrednot in življenjskih interesov (Butler in Waldroop, 1999, str. 147; Černetič, 2007, str. 235). **Zmožnosti** posameznika, kot so njegove veščine, znanje in izkušnje, vzbudijo v človeku občutek zmogljivosti, kar spodbuja ustvarjalnost in produktivnost. Vendar je to le kratkotrajno. **Vrednote** se nanašajo na nagrade, ki jih ljudje iščejo in na nek način tudi pričakujejo. Te nagrade so lahko različne: ne glede na podobne zmožnosti in osebne interese posameznika je nekaterim bolj pomemben denar oz. udoben življenjski slog, drugim pa intelektualni izziv ali ugled. **Življenjski interesi** so, po mnenju avtorjev te teorije, najpomembnejši od treh naštetih spremenljivk. Tako ima lahko nekdo zmožnost za opravljanje dela, nagrada, ki jo prejema, je primerna, a delo, ki ga opravlja, ni v skladu z njegovimi življenjskimi interesi. Zato bo izgubil zanimanje zanj in njegova storilnost bo padla.

3.3.2.8 Vroomova teorija pričakovanj

Teorijo pričakovanj, ki spada med najpopularnejše teorije, je osnoval Vroom (1967), kasneje pa sta jo še dodatno razvila in dopolnila Porter in Lawler (De Alberdi, 1990, str. 29). Teorija pričakovanj (ang. *expectancy theory*) je dejansko skupina teorij, katerih glavna teza je, da je količina vloženega truda v veliki meri odvisna od pričakovanj glede povračila (*Slika 16*). Temeljno izhodišče je teza o nasprotujočih si ciljnih organizacije, v katerih se izvaja delovni proces, in na drugi strani zaposlenih, ki v tej organizaciji delajo (George in Jones, 2008, str. 189). Temelji na pričakovanjih posameznika glede vpliva njegovih dejanj. Po mnenju Vrooma (1967) je večji del vedenja posameznika zavestno voden in posledično motiviran. Motivacija se pojavi, če posameznik misli, da s svojim vedenjem lahko pride do cilja, nagrade, in da vrednost te nagrade upravičuje napor, ki ga vložil v spremembo vedenja (Armstrong, 1991, str. 162).



Slika 16: Vroomova teorija pričakovanj

Vir: Cowling in Mailer, 1998, str. 179

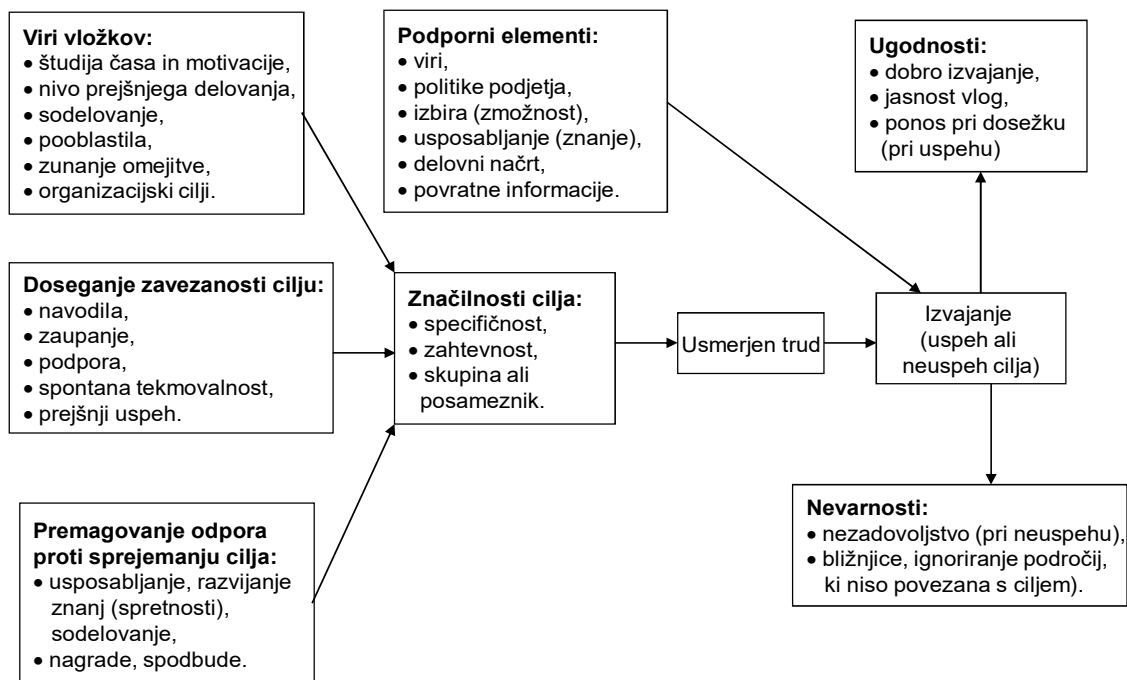
Vroomova teorija motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja (Lipičnik, 1998, str. 167). Privlačnost ciljev in ocena verjetnosti sta namreč temelj Vroomove teorije. Vrednost ciljev (Vroom, 1967) je odvisna od *valence* (privlačnosti oz. usmerjenosti posameznika k cilju) vseh drugih ciljev kot tudi od opažanja *instrumentalnosti*, ki je povezava med dvema ciljema in nastane takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj, da bi nato lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega (npr. napredovanje pripelje do njegovega cilja, tj. večje plače). Poglavitni pojem je tudi *pričakovanje*, ki se ga razume kot posameznikovo prepričanje, da bo vedenje privedlo do cilja (npr. večja prizadevnost – večji zaslužek). Delavca je mogoče pripraviti do dela tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi on rad, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega.

Teorija temelji na naslednjih predpostavkah (Vroom, 1967):

- posameznik pričakuje, da bo rezultat posledica spremembe njegovega vedenja;
- posameznik ima za različna vedenja različna pričakovanja glede rezultata in zato lahko izbira med različnimi vedenji;
- posameznik bo motiviran za svoje delo, če bo pričakoval, da bo na podlagi uspešnega dela dosegel želeni rezultat, nagrado.

3.3.2.9 Teorija postavljanja ciljev

Poglavitno izhodišče te teorije, izvorno *goal-setting theory*, je, da bo zavesten cilj zaposlenega vplival na delovno vedenje zaposlenega (Hodgetts, 1991, str. 142). Ta teorija temelji na predpostavki, da vedenje posameznika regulirajo vrednote in zavestni cilji (DuBrin, 1984, str. 109). Nastala je kot nasprotovanje Vroomovi teoriji pričakovanj, saj sta avtorja Latham in Locke (1979) menila, da se zaposleni lahko poistovetijo s cilji podjetja. Celoten proces je predstavljen na *Sliki 17*.

**Slika 17: Model postavljanja ciljev**

Vir: Latham in Locke, 1979

K razvoju te teorije sta najbolj pripomogla Latham in Locke (1979), ki sta sklepala, da so cilji pomembni tako pred kakor tudi po želenem vedenju. Ugotovila sta, da je denar primarna vzpodbuda, zaradi katere večina zaposlenih prihaja na delo, vendar ni dovolj, da bi motiviral zaposlene. Pri svojih raziskavah sta ugotovila, da zaposlene v primeru, če so seznanjeni s ciljem, ki je težko dosegljiv, a vseeno možen in realen, to še dodatno spodbudi, da bi cilj tudi dosegli. Ugotovitev teorije ciljev je dejstvo, da imajo posamezniki, ki so soočeni z določenimi zahtevnimi cilji, večjo storilnost kot tisti, ki teh ciljev nimajo. Pomembno je tudi to, da ima posameznik ustrezne sposobnosti (za kar je zelo pomembno izobraževanje zaposlenih), sprejeti mora eksplicitno določen cilj (poistovetiti se mora s ciljem) in po opravljeni nalogi dobiti povratno informacijo o uspešnosti izvedbe (povratna informacija s strani neposredno nadrejenega). Ko je cilj dosežen, zaposleni dobi občutek, da je uspešen in prepoznaven.

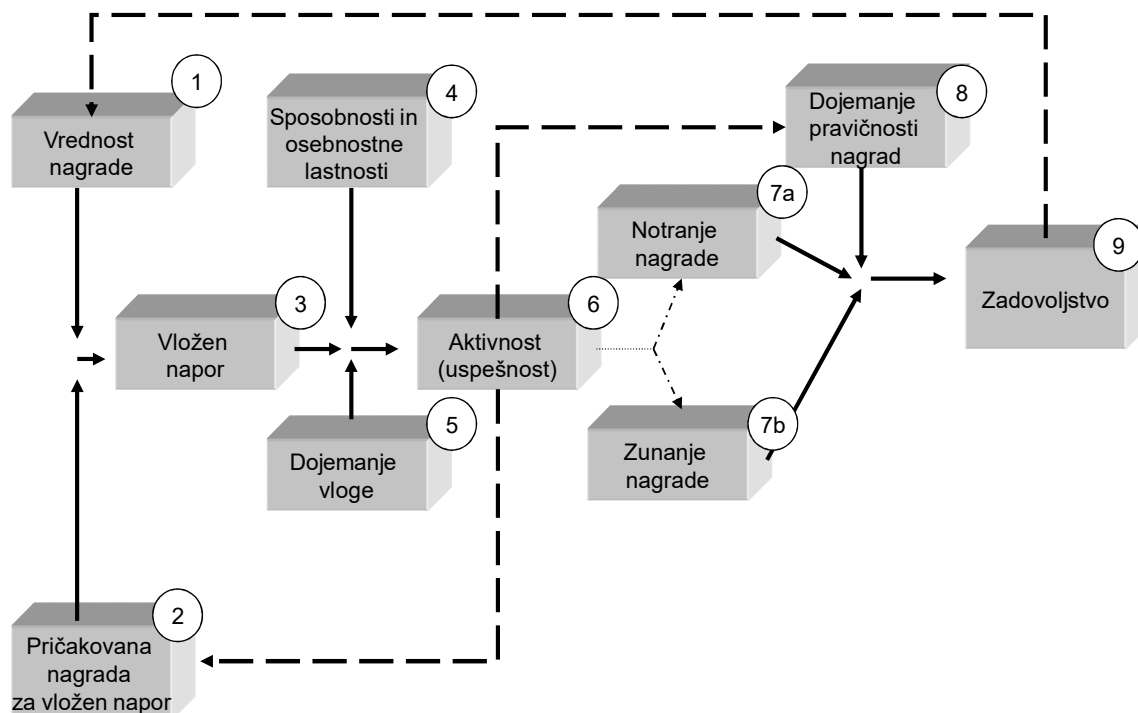
Teorija (Latham in Locke, 1979) ima tri lastnosti: (1) jasna izbira cilja, (2) menedžerji morajo pridobiti predanost zaposlenih za doseg ciljev, (3) zagotoviti je potrebno podporo za doseg cilja. Čeprav ni to na videz nič novega (prve zametke te teorije bi lahko iskali že v znanstvenem menedžmentu Taylorja (1911)), so elementi te teorije eno izmed izhodišč za ciljno vodenje (ang. *menedžment by objectives*) kot pristop k motiviranju delavcev, pri katerem poslovni cilj in odgovornost prenesemo na nižje ravni v podjetju (DuBrin, 1984, str. 95).

Gre nedvomno za zelo uporabno teorijo, saj se skozi planiranje, tudi v praksi, kažejo elementi te teorije v vsakem podjetju (DuBrin, 1984, str. 109). Podrejeni si ob pomoči nadrejenih postavljajo cilje in tudi sami v veliki meri nadzorujejo doseganje teh ciljev. S cilji in njihovim doseganjem je povezano tudi nagrajevanje (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 242). Vendar pa delavci ne bodo motivirani, če nimajo ustreznih veščin za doseg cilja in vedo, da jih ne bodo imeli (Stoner in Freeman, 1992, str. 454). Zato je naloga menedžmenta, da te pomanjkljivosti poskuša odpraviti.

3.3.2.10 Porter-Lawlerjev model motivacije

Vse zgoraj predstavljene teorije, tako vsebinske kot tudi procesne, je možno integrirati v enotni okvir (Slika 18).

Prav to sta storila Porter in Lawler, ko sta leta 1968 (Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 15) dopolnila Vroomovo teorijo pričakovanj (Vroom, 1967). Strinjala sta se z Vroomom, da je količina vloženega truda zaposlenega v veliki meri odvisna od pričakovanj glede povračila. Vendar pa je njuna teorija dopolnjena tako, da je razmerje med privlačnostjo (valenco) in pričakovanji na eni strani ter naporom in motivacijo na drugi strani bolj zapleteno, kot si je v svoji teoriji zamišljal Vroom.



Slika 18: Porter-Lawlerjev model motivacije

Vir: Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 15

Ker teorija vključuje¹² precej elementov ostalih teorij, ji daje to še večjo težo in širšo uporabnost za razumevanje motivacije (Vecchio, 1995, str. 205–206).

¹² Sami bi lahko ta model opisali tako, da v tem primeru spremljamo proces pridobivanja nagrade od same vrednosti nagrade do zadovoljstva z nagrado skozi različne vsebinske in procesne motivacijske teorije. Vrednost nagrade (1 – teorija ciljev), ki jo zaposleni prejme, lahko sproži vedenja in motive glede na pričakovano nagrado (2 – ekonomska teorija). Pri tem je zelo pomemben vložen napor (3 – Skinnerjeva teorija okrepitve) kot tudi sposobnosti in osebnostne lastnosti zaposlenega (4 – Alderferjeva teorija ERG in Bandurova teorija socialnega učenja) in njegovo dojemanje vloge (5 – Hackman-Oldhamov model) v procesu nastajanja nagrade. Sledi aktivnost (6 – McClellandova teorija dosežkov), ki se kaže v uspešnosti (prejemu nagrade). Pri tem so zaposleni deležni notranje nagrade (7a – Herzbergovi motivatorji), ki jo čutijo ob dobro opravljenem delu, in zunanje nagrade (7b – Herzbergovi higieniki), ki se izkazuje v finančnem vidiku. Nagrado ocenjujejo glede na pravičnost (8 – Adamsova teorija enakosti), torej ali je po njihovi oceni nagrada glede na njihovo znanje in vložen trud dovolj visoka. V kolikor ocenjujejo, da je nagrada skladna s pričakovanji in uzancami, sproži določeno zadovoljstvo z nagrado (9 – teorija ciljev, Maslowova hierahija potreb). To pa sproži ponovno reakcijo

V Black in Porter (2000, str. 380–381) so posamezne sestavine procesa opisane v naslednjem zaporedju:

- **vrednost** (valenca) **nagrade** (1): kaže zaželenost določene nagrade, ki lahko izhaja iz zadovoljstva z dobljeno nagrado, (9), na osnovi povratne informacije ali pa gre za pričakovano nagrado, ki je lahko npr. posledica splošnih norm v družbi;
- **pričakovana nagrada za vložen napor** (2): kaže verjetnost, da bo določena stopnja truda in obnašanja vodila do zelene nagrade. Zaposleni pri tem dobi povratno informacijo iz izvedene aktivnosti, (6), ki pa je odvisna od vloženega napora, (3), dojetanja vloge, (5), in sposobnosti ter osebnostnih lastnosti, (4);
- **vložen napor** (3): je mentalna in fizična energija, ki jo delavec posveča nalogi;
- **sposobnosti in osebnostne lastnosti** (4): so osnovne zmožnosti posameznika, ki določijo, kako dobro lahko vloži napor v izvajanje naloge;
- **dojetanje vloge** (5): je posameznikovo razumevanje usmerjanja napora, ki ga vloži v doseganje izvrševanja; tj. točno vedeti, kje, kdaj in kako se vlaga napor; nepravilna zaznavanja vlog se lahko označi kot zgrešen napor, ki ne pripomore k dosegu cilja;
- **aktivnost/izvajanje** (6): gre za določeno stopnjo dovržitve naloge, ki ima kasnejše posledice na zaznavanje uspešnosti. To poskuša neposredno preveriti do pravičnosti z zaznano nagrado, (8), in do pričakovane nagrade za vložen napor, (2);
- **notranje nagrade** (7a): nagrade, ki jih posamezniki dajo sami sebi kot neposreden rezultat izvajanja, kot npr. občutek (uspešne) dovržitve naloge. Ker takšna nagrada ni samoumevna, je pogojna narava takšnih nagrad ponazorjena s šibko prekinjeno puščico med okvirčkoma (6) in (7a);
- **zunanje nagrade** (7b): nagrade, kot so povišanje plač, promocije, pohvale, ki jih organizacija lahko dodeli za izvajanje, če ocenijo, da je izvajanje ustrezno ali boljše in če je organizacija pripravljena ter zmožna dodeliti takšne nagrade. Tudi v tem primeru je pogojna narava takšnih nagrad ponazorjena s šibko prekinjeno puščico med okvirčkoma (6) in (7b);
- **zaznane pravične nagrade** (8): količina ali stopnja nagrad, za katero posameznik meni, da bi jih organizacija morala dodeliti kot rezultat določenega izvajanja;
- **zadovoljstvo** (9): posameznikova reakcija na stopnjo nagrad, ki jih prejme, v razmerju s stopnjo pričakovanih nagrad.

Vendar pa že sam Porter (Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 15) opozarja, da model morda ne bo vzdržal zaradi dveh razlogov. Prvič, posameznik morda nima sposobnosti, da bi izvršil nalogo, pa četudi je visoko motiviran. Drugič, morda posameznik nima ustreznih informacij o nalogi oz. svoje vloge ne dojema pravilno. Zato bi menedžerji morali (Krstić, 2004, str. 22):

- ponujati nagrade, ki jim delavci pripisujejo neko vrednost;
- ustvariti prepričanje, da napor vodi do nagrad;
- naloge oblikovati tako, da bi te pripeljale do visoke storilnosti;
- najemati ustrezno usposobljene delavce;
- izučiti delavce tako, da bodo kos danim nalogam;
- oblikovati naloge tako, da je storilnost merljiva;

za povečan napor. Proces se ciklično izmenjuje, pri zaposlenem pa vedno znova sproža določene emocije in reakcije.

- oblikovati sistem nagrajevanja tako, da so nagrade povezane z uspešnostjo;
- zagotoviti, da bodo delavci dojemali nagrade kot pravične in enakopravne.

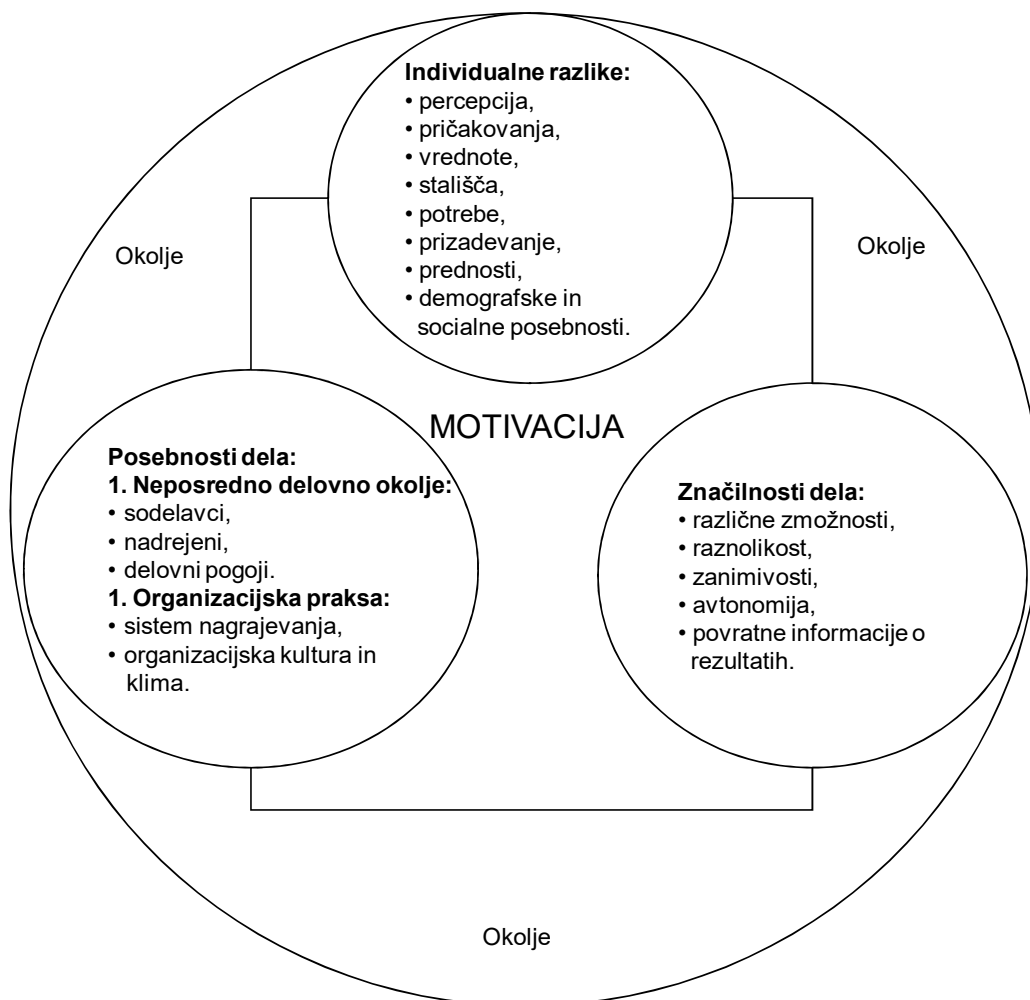
3.4 Najpogostejši motivacijski dejavniki

Preden zaključim, naj povzamem, kateri so najpogostejši motivacijski dejavniki, ki vplivajo na posameznika v organizaciji (*Slika 19*). Tako sta jih Lipičnik (1998, str. 162) in Bahtijarevič-Šiber (1999, str. 558) razdelila na:

- individualne razlike med posamezniki (potrebe, stališča);
- značilnosti dela (različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomija, povratne informacije);
- posebnosti dela (sistem nagrad, pravila).

Vsak človek kot individuuum ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delo (Lipičnik, 1998, str. 162). V kolikor menedžer želi učinkovito delovati, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega se je treba zavedati, da menedžer ne more kontrolirati vseh dejavnikov. Tu kaže posebej izpostaviti tiste, ki ne izhajajo iz delovnega okolja, ampak so povezani z vsakodnevnimi skrbmi delavca (zdravje družinskih članov, naravne nesreče ipd). Menedžerji morajo razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 163).

Motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni in se med seboj različno dopolnjujejo. Vendar pa je na podlagi raziskav, ki so bile opravljene pri nas, ugotovljeno, da sta osebni dohodek in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika (Uhan, 2000, str. 31).



Slika 19: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika v organizaciji

Vir: Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 558

3.4.1 Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva

Na osnovi motivacijskih dejavnikov so bile razvite različne lestvice. Tako je lestvica delovnih motivov (*Tabela 3*) namenjena ugotavljanju temeljnih delovnih motivov na prvi ravni zaposlenega ali skupine zaposlenih in so postavke v lestvici zapisane v želeni obliki (npr. dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti). Zaposleni motive rangira glede na njihovo pomembnost (1 – *najbolj pomemben* < 15 – *najmanj pomemben*). Ugotavlja se jih lahko z vidika, kakšno je trenutno njihovo delo oz. kakšno delo bi si želeli. Razhajanje kaže na področja motivacijske napetosti oziroma na delovno (ne)zadovoljstvo (Pogačnik, 1997, str. 12). Lestvica delovnih motivov uporablja tehniko prisilne izbire s tem, ko od anketiranca zahteva, da vrednote oz. motive rangira in s postavljanjem enega pred drugega izraža njihovo relativno pomembnost oz. prioriteto (Pogačnik, 1997, str. 20). Nadalje Pogačnik (1997, str. 33) navaja, da je, če je nekemu v delovni situaciji npr. zelo pomembna plača, to odsev njegove splošne pridobitvene motiviranosti.

Na drugi strani lestvica delovnega zadovoljstva (*Tabela 3*) temelji na istih delovnih motivih, s tem, da zaposleni označujejo, v kolikšni meri so s posameznimi motivatorji zadovoljni

(Pogačnik, 1997, str. 33), zato je motiv nevtralen (npr. PLAČA in druge materialne ugodnosti).

Tako delovno zadovoljstvo zaposleni ocenjujejo na Likertovi lestvici (od 1 – *zelo nezadovoljen* do 5 – *zelo zadovoljen*). Pogačnik (1997, str. 12) navaja, da vsota (ali povprečje) vseh ocen izraža globalno delovno zadovoljstvo.

Tabela 3: Lestvice delovnih motivov in delovnega zadovoljstva

Sedanja in zaželena narava dela (lestvica delovnih motivov)	Zadovoljstvo z delovno situacijo (lestvica delovnega zadovoljstva)
dobre DELOVNE RAZMERE	DELOVNE RAZMERE
LAHKO DELO, ki mu je človek brez težav kos	ZAHTEVNOST DELA (psihična ali fizična)
dobre možnosti NAPREDOVANJA	možnosti NAPREDOVANJA
dobra OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju
dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti	PLAČA in druge materialne ugodnosti
dobri odnosi s SODELAVCI	odnosi s SODELAVCI
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	SOODLOČANJE pri delu in poslovanju
STALNOST ZAPOSLOTITVE	STALNOST ZAPOSLOTITVE
dobre možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA
SVOBODA in samostojnost pri delu	SVOBODA in samostojnost pri delu
UGLED dela	UGLED dela
USTVARJALNO delo	USTVARJALNOST dela
VARNO delo	VARNOST dela
dober VODJA	NEPOSREDNI VODJA
ZANIMIVO DELO	ZANIMIVOST dela

Vir: Pogačnik, 1997

Rangiranje je lažje izvedljivo, ko ima anketiranec pregled nad vsemi odgovori, vendar se primerjanje otežuje, čim bolj se povečuje število enot, ki jih je potrebno primerjati med seboj. Običajno taka teorija priporoča, da se odločimo za preciznejši in za anketiranca lažje izvedljiv primerjalni postopek – primerjavo parov (Toš in Hafner-Fink, 1998, str. 100–101). Vendar ta metoda ni primerna za veliko število odgovorov, ker število primerjav s številom odgovorov geometrično narašča. V normalni anketni situaciji naj bo število odgovorov do 4. V kolikor jih je več, pa prosimo anketiranca, da rangira le najbolj pomembne odgovore (Sudman in Bradburn, 1982). Čeprav nekateri avtorji (npr. McIntyre in Ryans, 1977; Reynolds in Jolly, 1980; Taylor in Kinnear, 1971, v Krosnick, 1999) ugotavljajo, da ocenjevanje vzame manj časa kot rangiranje, pa so druge raziskave (npr. Brady, 1990; Neidell 1972 v Krosnick 1999) pokazale, da rangiranje privede do bolj kakovostnih podatkov kot ocenjevanje, saj se anketiranci pri ocenjevanju hitreje zmotijo. Brady (1990) tudi ugotavlja, da je rangiranje bolj zanesljivo in pripelje do višje diskriminantne veljavnosti kot ocenjevanje. Odločitev, katero metodo želimo uporabiti, je tako odvisna od tega, kaj želimo ugotavljati in kako precizne ugotovitve želimo dobiti, kakšna je skupina, ki je predmet raziskave, ipd.

Navedena lestvica je nastala na osnovi Herzbergovih higienikov in motivatorjev (Pogačnik, 1997, str. 19) in naj bi pokazala vzporednosti z nekaterimi temeljnimi motivi nasploh (npr. vzporednica delovnemu motivu »varno delo« je splošna potreba po varnosti).

V Sloveniji je bilo izvedenih kar nekaj različnih raziskav, ki so ugotavljale pomembnost motivacijskih dejavnikov. Ker pa vse raziskave niso bile narejene po enotni metodologiji¹³, jih ni možno neposredno primerjati. Primerja se lahko le to, kako visoko je bil posamezni dejavnik uvrščen.

¹³ Tako so v določenih raziskavah zaposleni razvrščali, v drugih pa ocenjevali. Pri tem se ni vedno uporabljala enotna lestvica, zato neposrednih primerjav ni možno opraviti.

Starejša primerjava motivacijskih dejavnikov v Sloveniji (Možina in Merkač Skok, 1990, str. 190) kaže, da so leta 1960 zaposleni plačo postavljali na peto mesto, leta 1970 na tretje in leta 1984 na prvo.

V okviru vseslovenske raziskave v letu 1999 (Pogačnik, 2000), kjer so prej omenjeno lestvico delovnega zadovoljstva testirali na reprezentativnem vzorcu 5.094-ih zaposlenih v 54-ih slovenskih podjetjih, je bilo ugotovljeno, da so za zaposlene v proizvodnih delih najpomembnejši sledeči motivatorji: plača, delovne razmere, stalnost zaposlitve in odnosi s sodelavci. Dejavnika plača ter stabilna in varna prihodnost (Florjančič in Paape, 2002, str. 104) bi lahko poimenovali socialna dejavnika, saj dajeta osnovo za preživetje.

Te ugotovitve so še toliko bolj pomembne, ker se plača (Černetič, 1997, str. 81) lahko le delno nadomesti z drugimi motivacijskimi dejavniki, kot so dobri sodelavci, možnost napredovanja, strokovno izpopolnjevanje, zanimivost dela ipd., zato je za delodajalce izredno pomembno, ali so zaposleni s plačo zadovoljni.

Nekatere raziskave ugotavljajo, da so zaposleni, ki so trdili, da so finančni problemi izvor nezadovoljstva, navadno prikrivali globlje nezadovoljstvo v zvezi z manj opredeljivimi platmi njihovega dela. Šefu je lažje reči, da zapuščamo delo, ker imamo prenizko plačo, kakor pa, da odhajamo, ker dotično delo v nas ne vzbuja ponosa. Zaradi tega vsega je višina plače kot glavna motivacija v uspešnih podjetjih postala vprašljiva (Černetič, 1997, str. 75).

3.5 Uničevanje motivacije

Po Lipičniku (1994, str. 516) se lahko motivacijo z nespretnim ravnanjem uniči na sledeče načine:

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva;
- sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in veljaš;
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti;
- obvladuj in kontroliraj situacijo;
- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile;
- zadolži podrejene, da bodo čim prej izvajali tvoje odločitve;
- zavedaj se, da kot manager veš že vse, kar je pomembno za delo.

Lipičnik (1994, str. 516) še dodaja, da se lahko uničevanje motivacije razširi tudi na druga področja, na sistem nagrajevanja:

- če delavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, nereduciranim samo na količino opravljenega dela;
- če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen. Do tega lahko delavec pride tako, da primerja svojo plačo s plačami sodelavcev ali pa s svojo plačo v prejšnjih obdobjih;
- če plača izgubi prvotni namen, naprimer, da jo začenja imeti za socialno podporo.

Po Lipičnikovich (1994, str. 516) besedah je uničevanje motivacije preprosto dejanje. Zato se moramo zavedati nekaterih značilnosti motivacije:

- motivacija je nestabilno stanje, zato jo je treba neprestano vzdrževati. Po možnosti naj bo to vzdrževanje planirano. Realiziranje pa naj poteka z več znanja, kakor so navadne izkušnje managerjev;
- reševanje motivacijskih problemov je delikatno delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd. To nevarnost lahko v mnogih primerih nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja;

- izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki sodijo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni;
- težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v takšni organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture, ali v takšni, kjer ne poznajo določenega sistema vrednot. V teh primerih moramo najprej vzpostaviti določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi bi mogli vplivati na ravnanje ljudi.

3.6 Zaključki o motivacijskih teorijah

Poglavje je bilo namenjeno motivaciji, motivacijskim teorijam in motivacijskim dejavnikom. Pri motivacijskih teorijah je bil fokus predvsem na tistih, ki so najbolj aktualne za nadaljnjo razpravo o vplivu motivacije na nagrajevanje. Pri tem so bile s teorije starejšega datuma in teorije, ki nastajajo kot nadgradnja že obstoječih teorij, zgolj omenjene in ne posebej predstavljene.

Vsem *vsebinskim motivacijskim teorijam*, ki so zajete v pričujočem delu, je skupno to, da pojasnjujejo vedenje in motivacijo z različnih vidikov. Poudarek je na preučevanju potreb, ki jih ima posameznik ali skupina v delovnem procesu ali pri vsakodnevnih opravilih. Že samo ime opominja, da se osredotočajo na vsebino motiva in ne na proces, kako motivacija nastane. Procesnemu vidiku so namenjene *procesne motivacijske teorije*, ki so s stališča upravljanja in vodenja mnogo bolj uporabne kot vsebinske motivacijske teorije. Gre za poudarek na kontroliranem in usmerjenem delovanju posameznika k določeni aktivnosti. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in na to, kako ta proces deluje na posameznika. Izredno pomembno je, da vključujejo vpliv zavestnega odločanja, misli, pričakovanj in lastnega odločanja zaposlenih na proces motivacije, kakor tudi na samo izvajanje nalog in vedenja v različnih situacijah. Seveda tudi te teorije niso ostale brez kritik. Ključna kritika procesnih teorij je, da se osredotočajo predvsem na racionalne poglede na proces odločanja. Vendar pa je proces odločanja bolj pogosto neurejen oz. nezaveden kot pa zavestna in racionalna odločitev. Poleg tega vodje ob sprejemanju odločitev nimajo dovolj (pred)znanja glede možnosti in rešitev, ki se s posamezno možnostjo ponujajo.

Že ob delnem povzemanju motivacijskih teorij in ob izjemno različnih pogledih na motivacijo se postavlja vprašanje, kako naj menedžerji vedo, kateri načini motiviranja so najprimernejši za njihove zaposlene. Treba je namreč upoštevati posebnosti, ki izhajajo iz posameznika, dela in konkretne delovne situacije. Dejansko ni možno označiti, katera motivacijska teorija je za določeno okolje in skupino najbolj primerna. Vse teorije dajejo vpogled v človeško vedenje, v to, kako lahko posameznika motiviramo. Za razumevanje ljudi in teorij pa je treba dnevno izboljševati motivacijo. Zaposleni bodo delali tisto, kar znajo oz. za kar so motivirani. Če motivacije nimajo, morajo vodje najti način, da jih spodbudijo.

Motivov, zakaj ljudje delajo, nikakor na kaže posploševati, saj se posamezniki po osebnih značilnostih zelo razlikujejo. Nekoga lahko nekaj spodbuja k delu, drugega isto odvrča. Eni čutijo pripadnost organizaciji, v kateri delajo, drugi se čutijo kot prisilni delavci, ki delajo zgolj za denar. Poleg tega motive pridobivamo in se jih učimo vse življenje. To posebej velja za motive po dosežkih pri delu, po vplivanju in medsebojnem razumevanju.

Tu pa se tudi začne in konča začarani krog motivacije. Le vodje, ki bodo znali prepoznati, kaj je motivacija, kaj motivira zaposlene, kako jih motivirati ter kako jih obdržati motivirane, bodo uspešni. Teoretiki jim s teoretičnimi spoznanji le pomagajo, glavnina dela je še vedno odvisna njih samih.

Motivacija je nenazadnje pomembna na vseh nivojih, od delovnih pogojev do zanimivega dela. Prav tako je pomembna za vse skupine zaposlenih, od menedžerjev, strokovnjakov do delavcev, kajti motiviran delavec je istočasno tudi zadovoljen delavec. Imeti motiviranega delavca je ključ do uspeha. Precej priljubljena je fraza, da »so zaposleni največje bogastvo podjetja«. Na drugi strani pa zaposleni v poslovnih poročilih nastopajo le v podatkih o zaposlenih, ki povzemajo kadrovske strukture. Pretežni del poslovnih poročil podjetja zasedajo podatki o finančnem poslovanju. Dokler se menedžerji ne bodo zavedali, da so zaposleni enako pomembni kot finance, dejansko ne more priti do poistovetenja zaposlenih s cilji podjetja. Za razvoj podjetja je namreč – poleg finančnih kazalnikov – pomemben tudi socialni kapital podjetja. To še toliko bolj velja za storitveno dejavnost, obravnavano v uvodnem poglavju teoretičnega dela. Ker je na razpolago kar nekaj preskušanih načinov za ugotavljanje delovne motivacije, lahko menedžerji, če želijo, na podlagi anketnih vprašalnikov to ugotovijo. Tako imajo neposreden in takojšen odgovor, na kaj so ljudje v tistem trenutku občutljivi oz. kaj je tisto, kar bi jih lahko še dodatno motiviralo. Vendar se proces ugotavljanja motivacije ne sme zaključiti s poročilom o ugotovitvah. Ključno je, da se pristopi k postopnemu izboljševanju tistih elementov delovne motivacije, ki so se pokazali kot najslabši oz. najbolj občutljivi. Ko se odpravi prvi razkorak, se lahko takoj pristopi k drugemu. Tu se seveda postavlja vprašanje, ali lahko delavec (to velja še toliko bolj za nekvalificirano delovno silo) kvalitetno rangira tako veliko število različnih motivov. To lahko pride še toliko bolj do izraza, če je vprašalnik narejen tako, da anketiranci motive rangirajo in ne ocenjujejo. Praksa je namreč, da zaposleni najprej izluščijo (poiščejo v anketnem vprašalniku) plačo in šele nato iščejo ostale motive.

4 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH

4.1 Razmejitev med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Organizacijsko klimo lahko definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju, in ima vpliv na motivacijo ter vedenje zaposlenih. Za delodajalce je prav, da vedo, kakšno je stanje med zaposlenimi. To najlažje ugotovimo s pomočjo ene izmed metod anketiranja, sicer pa lahko te poizvedbe izvedemo letno v okviru razvojnih pogovorov.

Organizacijska klima se ponavadi definira kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni, in se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu. Vsak zaposleni si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri, informacija, kot tudi kultura. Organizacijska klima torej predstavlja način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto.

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih.

Kot pogoj za uspešno izvedbo ukrepov za dvig kakovosti storitev je velikokrat nujno izvesti raziskavo notranjega stanja organizacijske klime in razvojnega potenciala podjetja.

Zakaj meriti organizacijsko klimo?

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

Rezultati merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Spremljanje organizacijske klime je praksa uspešnih podjetij. Za merjenje organizacijske klime se odločamo, ko želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Rezultati nam pokažejo, na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo ob povečanem zadovoljstvu dosegli tudi povečano učinkovitost zaposlenih. Z raziskavo se osredotočamo predvsem na naslednja področja:

- kakšni so odnosi med zaposlenimi in vodstvom;
- kakšni so odnosi med zaposlenimi;
- kakšno je mnenje zaposlenih o delovni organiziranosti;
- kakšni so pogoji dela;
- kakšen je pretok informacij;
- kakšno je stališče zaposlenih do sistema nagrajevanja;
- kakšna je njihova pripravljenost za sodelovanje v razvoju ustanove ali podjetja v prihodnosti idr.

Pozornost je usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati pri delu. S tem postane ključno vprašanje, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje

in ideje ter tako dosegajo uspeh pri svojem delu. To namreč vpliva tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na uspešnost podjetja.

V okviru projekta SiOK merijo organizacijsko klimo s pomočjo standardnega vprašalnika, ki je rezultat večletnega dela in skupnih prizadevanj večih slovenskih svetovalnih podjetij.¹⁴

Vprašalnik vsebuje:

- lestvico za oceno organizacijske klime – 69 vprašanj;
- oceno zadovoljstva z delom – 11 vidikov zadovoljstva.

Apriorne dimenzije klime:

- odnos do kakovosti;
- inovativnost, iniciativnost;
- motivacija in zavzetost;
- pripadnost organizaciji;
- notranji odnosi;
- vodenje;
- strokovna usposobljenost in učenje;
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev;
- organiziranost;
- notranje komuniciranje in informiranje;
- nagrajevanje;
- razvoj kariere.

Apriornim dimenzijam organizacijske klime so dodana še *Primerjalna vprašanja*, ki vsebujejo primerjavo organizacije v slovenskem prostoru in v globalnem prostoru, ter *Dodatna vprašanja*, ki se nanašajo na organizacijske sisteme, in sicer sistem nagrajevanja in kaznovanja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja.

Zadovoljstvo zaposlenih:

- s sodelavci;
- s stalnostjo zaposlitve;
- z delovnim časom;
- s samim delom;
- z neposredno nadrejenim;
- z možnostmi za izobraževanje;
- z delovnimi pogoji (oprema, prostori);
- s statusom v organizaciji;
- z vodstvom organizacije;
- z možnostmi napredovanja;
- s plačo.

Standardni metodologiji oziroma vprašalniku lahko vsako podjetje doda tudi svoja vprašanja, ki se dotikajo določenih specifičnih dejavnikov v organizaciji.

Raziskave (SiOK raziskava mikroorganizacijske klime) nakazujejo, da so »najšibkejši člen« prav sistemi nagrajevanja zaposlenih. Ti so namreč ves čas pri vrhu žarišč nezadovoljstva zaposlenih. Je to dejansko res (raziskava namreč praviloma poteka v organizacijah, kjer so plače nadpovprečne)? Gre zgolj za t. i. rekreativno pritoževanje zaposlenih, ko slednji pravzaprav niti ne pričakujejo sprememb (tudi nad vremenom se vsi pritožujejo, pa nihče nič ne ukrene!)? Ali pa gre za še vedno globoko zakoreninjeno nerazumevanje vplivov

¹⁴ <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>

denarnega nagrajevanja kot »motivatorja« zaposlenih, saj številne raziskave in navsezadnje tudi praktične izkušnje dokazujejo, da ima denarno nagrajevanje le omejen vpliv, ker deluje praviloma kot »higienik« (dejavnik nezadovoljstva) in ne kot »motivator« (dejavnik zadovoljstva)? Vse naštetu ima še toliko večji pomen v javnem sektorju, kjer so klasične denarne spodbude sploh omejene in ima menedžment pogosto zvezane roke.

Denarne spodbude so gotovo močni, vendar na žalost (ali na srečo?!) pogosto zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Če namreč nagrajujete preveč radodarno, jemljete iz žepa lastnikov ali davkoplačevalcev, če premalo, bodo ljudje nezadovoljni in utegnejo celo oditi. Povsem enako učinkujejo tudi še bolj preživete oblike prisile, ki jih je guru motivacije Frederick Herzberg cinično poimenoval *KITA* (ang. *Kick In The Ass* ali *brca v zadnjo plat*). Te stvari ljudi sicer premikajo, vendar »premikanje« še ni ... motivacija! Izpostavil je številne intrinzične (notranje) oblike motivacije zaposlenih, ki jih ni mogoče nadomestiti z »denarno povišico«, saj ta učinkuje le ... do nove povišice! Herzberg trdi, da so vodje neusposobljeni za to, da bi znali identificirati prave vzgibe za motiviranost sodelavcev ali da jih vsaj močno podcenjujejo. Številne študije to nedvomno potrjujejo in navajajo, da vlada med vodji povsem zmotno prepričanje, da sodelavce motivirajo iste stvari kot njih same! Ena izmed zanimivejših študij, ki poteka že vse od leta 1940, naprimer navaja, da so dejavniki, ki so najbolj pomembni sodelavcem, pri vodjih šele na sedmem, osmem mestu! In obratno!

Organizacijska klima, ki se odraža preko zaposlenih, je pomemben napovedovalec uspeha podjetja. Številne študije so ugotovile pozitivne povezave med pozitivno klimo in ukrepi, organizacijsko uspešnostjo, predvsem pa se to kaže v prodaji, fluktuaciji, produktivnosti, zadovoljstvu kupcev in donosnosti.

Merjenje klime je torej najbolj širok pojem. V nekaterih segmentih obsega tako delovne motive ali pa zavzetost. Lahko jih izmerimo posebej; vse je namreč odvisno od tega, kaj želimo.

Za anketiranje lahko najamemo zunanje podjetje, ki bo tudi obdelalo podatke in pripravilo akcijski načrt.

4.2 Zavzetost zaposlenih

Zavzetost že več let spremlja Gallupov inštitut (vir: Gallup Poll). Tako iz njihove svetovne raziskave izhaja, da je le 13 % zavzetih delavcev, ki na delovnem mestu vsakodnevno ustvarjajo dodano vrednost. Na drugi strani je aktivno nezavzetih in potencialno škodljivih delavcev kar 24 %, vsi ostali pa so pasivno nezavzeti (63 %). Nadaljnje ugotovitve kažejo, da tovrstni rezultati na nacionalnih gospodarstvih puščajo nespodbudne posledice¹⁵.

Koliko so zaposleni zavzeti, ugotavljamo z 12-imi trditvami. Ti indikatorji so razporejeni od osnovnih do bolj podrobnih in kot celota predstavljajo pot do popolne zavzetosti zaposlenih. Opisujejo jih naslednje trditve:

- (1) *Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.*
- (2) *Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.*
- (3) *Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najboljše.*
- (4) *V zadnjih sedmih dneh sem bil deležen priznanja za dobro opravljeno delo.*

¹⁵ Why Engaged Companies Have a Competitive Advantage (2013). Dostopno prek: http://www.gallup.com/opinion/gallup/170642/why-engaged-companies-competitive-advantage.aspx?q_source=measuring%20employee%20engagement&q_medium=search&q_campaign=tiles [31.10.2016].

- (5) *Mojemu nadrejenemu oz. sodelavcu ni vseeno zame na osebni ravni.*
- (6) *Na delovnem mestu nekdo spodbuja moj razvoj.*
- (7) *Na delovnem mestu moja mnenja štejejo.*
- (8) *Misija oz. namen mojega podjetja mi dajeta občutek, da je moja služba pomembna.*
- (9) *Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno opravljanje dela.*
- (10) *Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.*
- (11) *V zadnjih šestih mesecih se je nekdo na delovnem mestu z mano pogovarjal o mojem napredku.*
- (12) *V zadnjem letu sem bil na delovnem mestu deležen priložnosti za učenje in rast.*

Zanimivo je to, da se med 12-imi robustnimi dejavniki, ki najbolj zaznamujejo delovno uspešnost posameznika, presenetljivo in zavestno izognejo obravnavi vpliva denarja na delovno uspešnost sodelavcev. Tu pa ne gre za to, da denarju ne bi pripisovali pomena pri zavzetosti zaposlenih. V njihovi dolgoletni raziskovalni praksi so le ugotovili, da gre pri denarnih spodbudah za preveliko psihološko zapletenost sistemov, ki praviloma povzročajo več problemov, kot pa jih reši. Denarne nagrade lahko vzpostavljajo statusne igrice, spodbujajo zavist, pogosto nastopi politikansko spletkarjenje ipd., vse s ciljem, da bi se pridobilo večjo materialno nagrado. To pa je vse zelo daleč od idealnih razmer, ko naj bi bilo plačilo zgolj preprosta tržna vrednost dela posameznika. Pri nagrajevanju ne gre za matematični »algoritem« ali zgolj in samo strokovno vprašanje, ampak je pravi recept zgolj pogled skozi čustveno in psihološko optiko, če resnično nameramo maksimirati motivacijo in zavzetost zaposlenih.

To vprašanje bo naslovljeno v sklepnem poglavju o nagrajevanju.

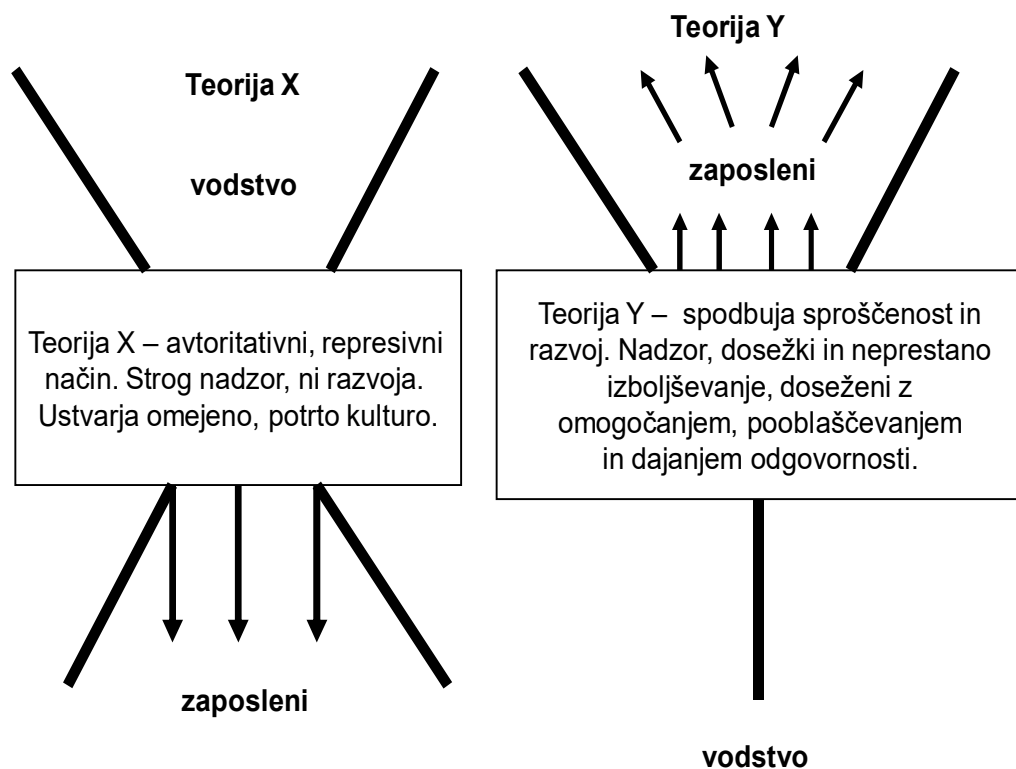
5 TEORIJE MENEDŽMENTA

V tem poglavju so predstavljene nekatere teorije menedžmenta, na podlagi katerih je lahko celovito obravnavano obnašanje menedžmenta in zaposlenih. Razprava je osredotočena predvsem na to, kateri načini vodenja pripomorejo k boljšim odnosom med zaposlenimi, med menedžmentom in zaposlenimi ter med menedžmentom in lastniki.

Poleg tega so obravnavane tudi formalne (kolektivna pogodba, pogodba o zaposlitvi) in neformalne dogovore (psihološka pogodba), ki jih zaposleni sklepajo oz. dogovarjajo z delodajalci.

5.1 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Teorija X in teorija Y (ang. *theory X and theory Y*), ki jo je McGregor (1960) razvil v delu *The Human Side of Enterprise*, temelji na prepričanju, da obstajata dve skrajni možnosti človekovega obnašanja, X in Y (Slika 20). X se nanaša na tiste zaposlene, ki ne želijo delati, in Y na tiste zaposlene, ki v delu uživajo.



Slika 20: McGregorjeva teorija X in teorija Y

Vir: Chapman, 2002

McGregor (1960, str. 33–43) v teoriji X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len in se, če je le mogoče, delu izmika. Zaradi tega je treba spremljati njegovo delovanje in ga stalno priganjati k delu. Ljudje tipa X so pri delu radi usmerjeni, imajo zelo majhne ambicije, neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Brez intervencije nadrejenih bi bili za potrebe podjetja popolnoma nezainteresirani. Zato jim morajo nadrejeni določati cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi. Za vodenje ljudi tovrstnega tipa pride najbolj v poštev avtoritativno vodenje.

Druga skrajnost so zaposleni tipa Y. V tej teoriji McGregor (1960, str. 45–57) predpostavlja, da povprečen človek išče in prevzema odgovornost, saj mu delo pomeni zadovoljstvo, če seveda verjamejo v zastavljene cilje podjetja in z njimi soglašajo. Poleg tega ljudje tipa Y sami prevzemajo odgovornost in zato nadzorovanje ter usmerjanje s strani nadrejenih ni potrebno. Največji vpliv na zaposlene tega tipa imata nagrajevanje in možnost osebnega razvoja, zato se za vodenje lahko uporablja participativen način vodenja.

Ravnanje vodilnih z ljudmi tipa X in Y se sicer močno razlikuje, vendar zaposleni le redko ustrezajo samo enemu tipu (Hersey in Blanchard, 1982, str. 48; Černetič, 2007, str. 233), zato je nastala teorija Z, ki je te skrajnosti odpravila.

5.2 Ouchijeva teorija Z

Medtem ko sta teoriji X in Y dve skrajnosti človekovega obnašanja, teorija Z (ang. *theory Z*) opazuje človeka z realnih izhodišč. To teorijo je nastavil že McGregor, vendar jo je dokončno utemeljil William G. Ouchi (1981) v knjigi z naslovom *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, kjer je primerjal ameriške in japonske organizacije. Osnovne predpostavke te teorije (Vila in Kovač, 1997, str. 96) so, da ima povprečen človek voljo, da je naklonjen dobremu in slabemu, da medčloveški odnosi spodbujajo človeka, da razum človeka motivira, da je medsebojna odvisnost osnovni način človeškega delovanja in da je stvarnost najboljši opis za človeški pogled na drugega človeka.

Teorija Z torej proučuje človeka na nek drug način, v realnem okolju brez skrajnosti. Treba je povedati, da v sodobni behavioristični literaturi prevladuje mnenje, da pridejo v določenih primerih v poštev tudi načela teorij X in Y, kar pa zahteva poseben pristop k vodenju. Ključ do uspeha podjetja namreč temelji v produktivnosti, ki pa je podjetja ne morejo doseči, če ni zaupanja v zaposlene, ki lahko izkazujejo lastno domiselnost in sposobnost skozi izkazano zaupanje (Ouchi, 1981, str. 9). Značilnosti organizacije tipa Z (Ouchi, 1981, str. 48) so torej naslednje:

- prizadevajo si čim dlje zadržati vse ljudi v podjetju;
- napredovanja na delu niso prehitra;
- strokovnjaki občasno zamenjajo oddelek in s tem pridobijo večjo interdisciplinarnost (kroženje med delovnimi mesti);
- sodoben informacijski sistem, prizadevanje za ustvarjanje dobička, sodobne metode vodenja;
- od zaposlenih pričakujejo kreativnost, zdravo presojo, modrost, izkušnje;
- prizadevajo si uporabljati participativno odločanje itn.

Teorija ima tudi določene kritike. Sullivan (1983) je teoriji očital premajhno podprtost z empiričnimi raziskavami, kot tudi to, da ni možno poenostaviti, da bodo zaposleni skupinsko odgovarjali za napake posameznika, saj se ne bodo nikoli toliko socializirali in poistovetili s cilji skupine. Že Ouchi (1981) je sicer menil, da ima lahko takšna organizacija tudi določene slabosti, ki se kažejo predvsem v tem, da se zahteva visoka stopnja medsebojnega razumevanja in zaupanja ter zelo neformalen način komuniciranja. Poleg tega v takih skupinah prevladuje visoka stopnja kohezije in zato težko sprejmejo medse nove zunanje sodelavce. Prav tako se lahko pojavi pomanjkanje profesionalizma in počasno reagiranje na spremembe okolja.

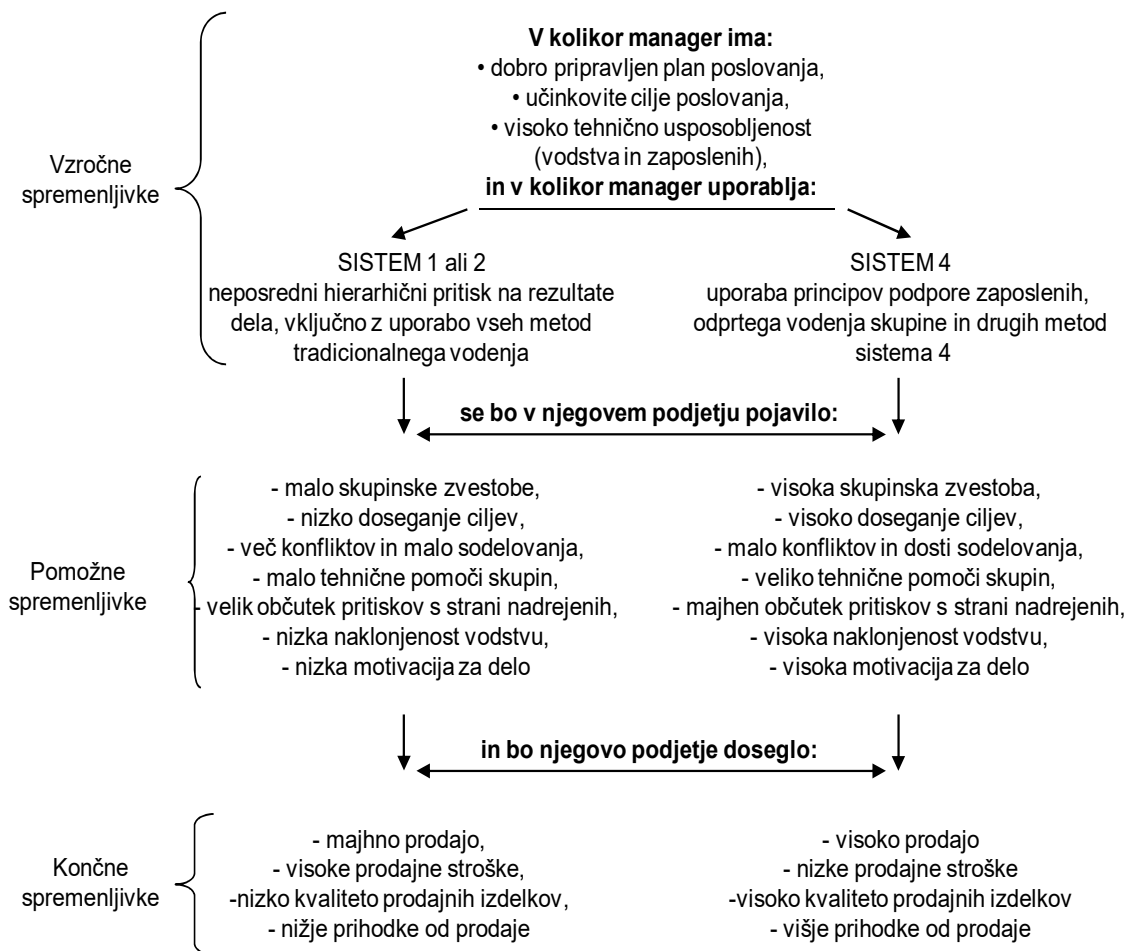
5.3 Likertova teorija

Likertova teorija (1967) temelji na izhodišču, da je produktivnost skupine precej odvisna od načina vodenja in od stališč tako članov skupine kot njenih vodjev (Černetič, 2007, str. 233). Teorija se ukvarja predvsem z delovnimi skupinami in manj s posamezniki v njih (Kavčič, 1994, str. 58).

Likert (1967) je definiral štiri različne načine vodenja in oblike nagrajevanja:

- **SISTEM 1** (avtoritativni sistem) obravnava avtorski stil vodenja, kjer ni zaupanja v podrejene, za napake obstajajo sankcije, ljudi na delo priganjajo z grožnjami;
- **SISTEM 2** (dobronamerni avtoritativni sistem), kjer je malo več zaupanja v ljudi, je manj avtorski. Podrejeni z vodstvom sproščeno razpravljajo o problemih. Komunikacije potekajo od zgoraj navzdol;
- **SISTEM 3** (participativni konzultativni sistem) predvideva veliko več zaupanja v podrejene, vendar zaupanje ni popolno. Podrejeni se počutijo sproščeni v razpravah z nadrejenimi, so motivirani za delo z nagradami, kaznovani s sankcijami;
- **SISTEM 4** (participativni sistem) je zelo demokratičen stil vodenja, v katerem vlada popolno zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi. Podrejeni so vpleteni v vse organizacijske aktivnosti in motivirani na različne načine, komunikacije potekajo v vseh smereh. Poudarja zaupanje v ljudi, kontrola je minimalna ali je skoraj ni, ker se poudarjata samokontrola in odgovornost.

Slika 21 prikazuje, kaj se dogaja s poslovanjem, v kolikor uporabljamo različne sisteme vodenja zaposlenih. Razvidno je, da je pri uporabi participativnega vodenja prisotna visoka zvestoba zaposlenih, kar se kasneje kaže v doseganju ciljev, motivaciji, vse skupaj pa daje boljše poslovne rezultate. Nenazadnje načelo menedžmenta pravi, da bo tisto, kar bo nagrajeno, tudi narejeno (Denny, 1997, str. 16). Tu pa se tudi začne in konča motivacijski krog.



Slika 21: Zaporednost razvoja poslovanja v podjetju kot posledica uporabe različnih sistemov vodenja

Vir: Likert, 1967, str. 76

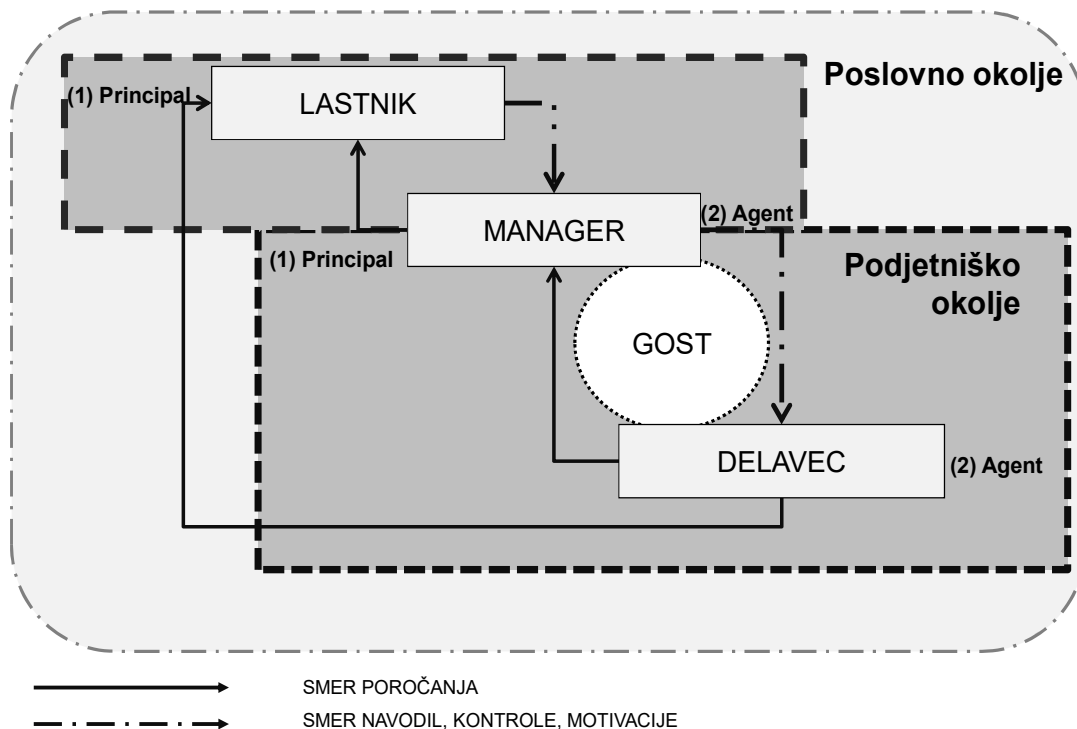
Likert (1967) meni, da je način vodenja v tesni povezavi s porazdelitvijo vpliva moči v strukturi organizacije, kjer razlikujemo med individualnim in skupinskim odločanjem. Motivi, stališča, zaznave in čustva članov so postavljeni v širši organizacijski okvir. Pomembno vlogo igra sistem komuniciranja in informiranja zaposlenih. Pri tej teoriji ne gre za to, da bi ljudi učili medsebojnega spoštovanja, pač pa za to, da bi kreirali organizacijo, ki bi ustvarila spoštovanja vredne ljudi (Černetič, 1997, str. 80).

5.4 Agencijska teorija

Agencijska teorija (ang. *principal-agent theory*) izvira iz ločitve lastništva in nadzora. Teorijo lahko gledamo z dveh vidikov (Bartol in Locke, 2000, str. 119): (1) menedžerji so *agent* in lastniki *principal*, (2) zaposleni so *agent* in menedžerji *principal* (Slika 22).

Neoklasična ekonomska teorija je podjetja opisovala na temelju enostranskega razmerja med lastniki in menedžerji, ki kot agenti zastopajo svoje principale (lastnike), medtem ko imajo zaposleni samo vlogo izvedbe dela. Agencijska teorija zato predpostavlja ločitev lastninske in upravljalne, menedžerske in delovne funkcije. Temelji na nasprotovanju in merjenju moči avtonomnih interesnih skupin, od koder tudi izhaja problem vladanja v podjetju

(ang. *corporate governance*). Vsi namreč ne razpolagajo z enako količino informacij o poslovanju. Glede na interese pa se urejajo tudi pogodbeni razmerja (pogodba o zaposlitvi, menedžerska pogodba), ki spodbujajo zaposlene k doseganju ciljev. Problem vladanja se skuša razrešiti tako, da so v pogodbah ali v drugih formalnih in neformalnih pravilih igre določeni načini, kako naj posamezna skupina deluje v interesu druge. Agenti (menedžerji) naj bi delovali v imenu principalov (lastnikov), zaposleni v imenu menedžerjev, vsi pa naj bi bili zavezani maksimiranju vrednosti premoženja, dobička in dolgoročnemu razvoju in obstoju podjetja.



Slika 22: Principal – Agent teorija

Vir: Lastno delo

Seveda imajo menedžerji in lastniki različno nagnjenost k tveganju in odnos do nagrajevanja (Eisenhardt, 1989). Vendar pa lastniki morda nimajo celovite kontrole nad menedžerji. Problem nastopi takrat, ko je blaginja ene stranke odvisna od dejanj druge stranke, ki jo menedžerjeva dejanja lahko prizadenejo (Jensen, 1998, str. 49; Armstrong, 1999, str. 33–34). Največje težave nastopijo takrat, kadar menedžerji delujejo v nasprotju s cilji lastnikov ali pa zaposleni zasledujejo drugačne usmeritve kot menedžerji. Vsega namreč ni mogoče zajeti v medsebojne (kolektivne in psihološke) pogodbe. Težave so, kadar vsi delujejo glede na različne interese, zasledujejo različne cilje, lahko pa tudi delujejo drug proti drugemu. To se dogaja takrat, ko lastniki želijo maksimizirati vrednost podjetja. Menedžerji se zavzemajo za maksimiranje razvoja in (predvsem) lastnih dohodkov. Zaposleni so skupaj s svojimi predstavniki, ki jih zastopajo v kolektivnem dogovarjanju, osredotočeni na čim večje plače in čim boljše pogoje dela.

V merjenju moči se vsi lahko obnašajo neracionalno in si ne prenašajo točnih informacij o realnem poslovanju. Na ta način skušajo pridobiti koristi na račun drugih. V takih razmerah nihče sam ne prevzame tveganja oz. želijo tveganje prenesti na drugo stran, lastniki na menedžerje, menedžerji na delavce (lahko tudi skozi znižanje stroškov dela), oz. so pripravljeni prevzeti tveganje le, če lahko vplivajo na razvoj in rezultate podjetja. Lastniki so to dilemo skušali rešiti tako, da so del nagrade menedžerjem povezali z doseganjem

poslovnih rezultatov. Nadaljevanje tega je ponudba lastnikov, da menedžerji in zaposleni sami postanejo delni lastniki podjetja (solastništvo). To je namreč osnovni pogoji, da se zmanjša možnost oportunističnega vedenja.

Agencijsko razmerje naj bi vzpodbudilo, da principal in agent zasledujeta iste cilje. Tako naj bi menedžer gledal na poslovanje dolgoročno in ne zgolj skozi optimizacijo lastnih prihodkov. Tudi lastnik gleda na svoje lastništvo dolgoročno in mu je zato zadovoljstvo zaposlenih večji interes. Principal zato poskuša spodbuditi agenta, da bo ravnal v skladu z njegovimi interesi.

5.5 Zaključki o teorijah menedžmenta

V tem poglavju so bile obravnavane nekatere teorije menedžmenta, ki bodo pomagale razjasniti, kateri pristopi k vodenju so najbolj primerni in na kakšen način bi lahko najlaže vzpostavili sisteme kontrole v podjetju.

Za vodenje zaposlenih lahko uporabimo različne pristope. Ti se praviloma pojavljajo v kontekstu z motivi posameznika. Namenoma so bile predstavljene zelo nasprotujoče si teorije, od tistih, ki nas usmerjajo, da je potrebno delavce k delu priganjati, do tistih, ki dopuščajo možnost, da se bodo posamezniki samoorganizirali in svoje delovne obveznosti izvajali brez kontrole. Kakšne pristope bomo kje uporabljali, je seveda odvisno tudi od narave dela oz. dejavnosti. Storitvena dejavnost zaradi naravnosti h gostu zahteva specifičen stil vodenja. Tako mehkejše in k zaposlenim usmerjene metode vodenja (npr. Y, Z oz. participativni stil) omogočajo, da bo delo lahko potekalo v sproščenem vzdušju, trše (npr. X ali avtoritativni stili vodenja) pa delovno vzdušje poslabšujejo. Delavci se tako lahko avtonomno odločajo o tem, kako bodo goste kar najbolj zadovoljili. Poleg tega mora menedžment vzpostaviti nadzor nad poslovanjem in zaposlene spodbujati k stalnemu izboljševanju storitve.

Za storitveno dejavnost je pomembno, da vodje prenesejo odgovornost za kakovostno storitev na vse zaposlene v enoti. Prav tako morajo zaposlenim redno predstavljati poslovne cilje in stopnjo doseganja teh ciljev. V kolikor zaposleni ne vedo, v kakšnem stanju je podjetje, lahko postavljajo nerazumne zahteve. Te se največkrat pojavijo v procesu kolektivnega dogovarjanja. Le če zaposleni poznajo poslovno stvarnost, bodo lahko sprejeli programe za dvig kakovosti ali zniževanja stroškov. Vendar pa se morajo tudi delodajalci držati dogovora, ki so ga dali zaposlenim. Tu ne gre zgolj za dogovore iz kolektivne pogodbe, ki jih zaposleni v primeru kršitev uveljavljajo po sodni poti. Bolj pomembni so neformalni dogovori v psihološki pogodbi. V kolikor so ti prekršeni, bo sledil padec motiviranosti, ki bo povzročil nezadovoljstvo in v skrajni fazi odtujitev od dela. Seveda je pomembno, da delodajalci uporabljajo čim več motivacijskih in čim manj kalkulativnih ter prisilnih psiholoških pogodb. V proces nastanka kolektivne in psihološke pogodbe se morajo vključiti tako lastniki kot tudi menedžerji. Čeprav naj bi po agencijski teoriji lastniki v celoti predali nadzor nad poslovanjem menedžerjem, se to v celoti ne sme zgoditi. Pomanjkanje kontrole lastnikov lahko pripelje do izkoriščanja zaposlenih, saj želijo menedžerji optimizirati prihodke zaradi obljubljenih bonusov iz naslova nadpovprečnih dobičkov. Ko lastniki to zaznajo, je lahko storjena že tako velika škoda, da je ni več mogoče odpraviti. V skrajnosti zato lahko pride celo do propada podjetja.

6 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Nagrajevanje oz. plačilo po opravljenem delu je prisotno, odkar je prisoten menjalni odnos. V začetku se je višina plače določala s sporazumevanjem med tistim, ki je delo drugega potreboval, in drugim, ki je delo določene vrste in strokovnosti lahko opravil. Višino plačila sta določala izključno ponudba in povpraševanje na trgu delovne sile (Jurančič, 1995, str. 5). Kasneje so se plače začele urejati z usklajevanji in sporazumevanji predstavnikov nosilcev interesov (Dessler, 2005, str. 394). V času znanstvenega menedžmenta pa je bilo področje plač deležno najhitrejšega razvoja (Martocchio, 2001, str. 7). Da bi lažje uveljavili svoje interese, so se zaposleni povezali v sindikate, delodajalci pa v delodajalska združenja. Kasneje je v ta krog vstopila še država. Plače so namreč pomembne zaradi kupne moči prebivalstva in vir davčnih prihodkov z naslova njihovih obdavčitev. Zato je država želela obdržati določen nadzor. Socialni partnerji se danes dogovarjajo o minimalnih plačah in njihovem usklajevanju.

Vlogo nagrajevanja ter plač v družbenih in gospodarskih procesih Jurančič (1995, str. 8) opisuje kot socialno, stroškovno in motivacijsko. Socialna vloga plače je utemeljena z dejstvom, da plača omogoča in zagotavlja boljše ali slabše preživetje tistim, ki jo prejmejo, in vsem, ki so od nje odvisni. S socialnega vidika ni zanemarljivo niti to, da je denar pomemben tudi kot osnova menjalne vrednosti oz. vrednost, s katero si lahko privoščimo določeno dobro. Od tu tudi njegova statusna vrednost (Newstrom in Davis, 1993, str. 167).

Stroškovna vloga temelji na dejstvu, da je vsaka plača strošek, ki se mora pokriti tako, da se z njim obremeni proizvod ali storitev v okviru njegovega nastanka in plasiranja na trgu. Kot alternativni pojem za plačo se, predvsem v ZDA, uporablja pojem kompenzacija ali nadomestilo (ang. *compensation*). Vendar se ta terminologija v Evropi ni širše sprejela zaradi povezovanja s tem, da naj bi šlo za popravek neprijetnega dejstva – tega, da morajo ljudje delati (Bramham 1994, 85; Lipičnik 1998, 191).

Za naše preučevanje¹⁶ je najpomembnejša motivacijska vloga plač. Za denar sta Latham in Locke (1979) napisala, da je glavna spodbuda za prihod zaposlenih na delo, vendar pa sam po sebi ni dovolj, da bi zaposlene zadostno motiviral. Zato bo nadaljnje raziskovanje osredotočeno na to, kakšna mora biti vrednost plačila in na kakšen način ga morajo zaposleni prejeti, da doseže svoj namen.

Vsaka izmed zgoraj naštetih vlog plače ima v normalnih razmerah naravnega in zakonitega zastopnika (Jurančič, 1995, str. 9): socialno vlogo zastopajo sindikati, stroškovno delodajalci in motivacijsko menedžerji. Država pa naj bi zavzela nevtralen položaj in bi si morala prizadevati za doseg ravnovesja med vsemi tremi zagovorniki, kar bi omogočalo optimalne gospodarske, poslovne in socialne učinke.

Čeprav državni predpisi določajo določene minimalne pravice zaposlenih, sta izdelava in vzdrževanje sistema nagrajevanja naložena podjetjem, kar za najvišje vodstvo predstavlja eno od najbolj zahtevnih nalog s področja upravljanja s človeškimi viri (ang. *human resource management* ali *HRM*) (Bratton in Gold, 1999, str. 238), saj je sistem motiviranja in nagrajevanja ena od ključnih nalog tega upravljanja.

V tem poglavju je predstavljen sistem nagrajevanja zaposlenih, vključno z definicijami osnovnih pojmov, ki se povezujejo s sistemom nagrajevanja in strategijo podjetja. Po predstavitvi plačne piramide, vključujoč posamezne elemente plače, so predstavljene

¹⁶ Preučevanje, kako povečati motiviranost in zavzetost zaposlenih.

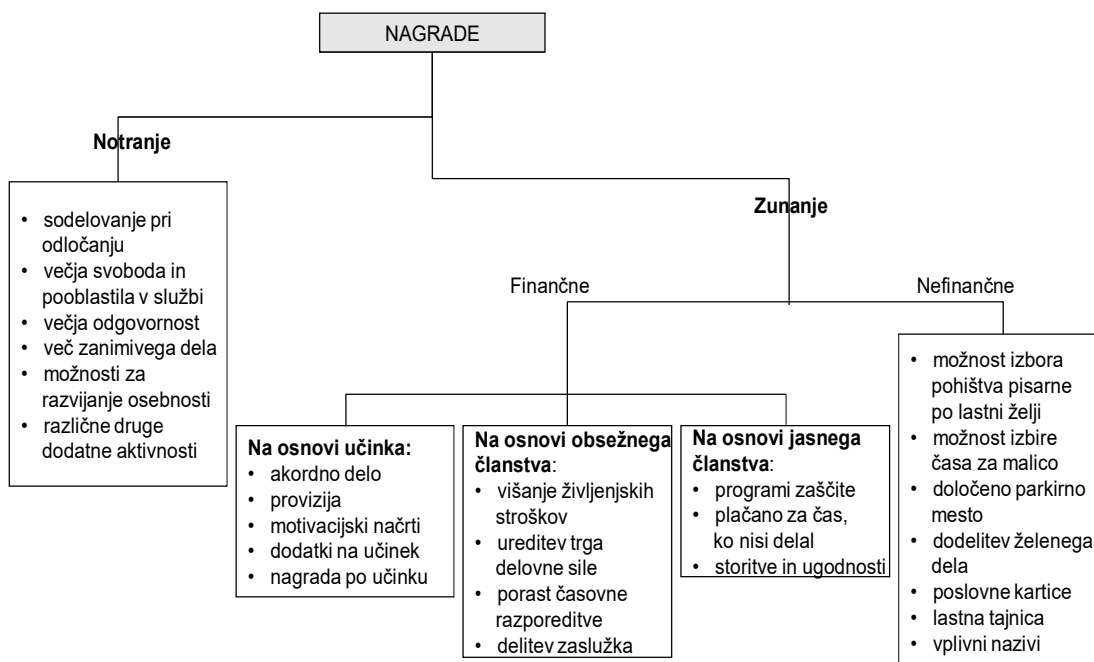
posebnosti nagrajevanja v gostinstvu in igralništvu. V zaključku je nagrajevanje povezano z ugotovitvami o motivaciji.

Teoretični okvir temelji pretežno na tuji literaturi, pri čemer niso zanemarjene domače ureditve. Konceptualno so si tuje in domače ureditve sorodne, na izvedbeni ravni pa se razlikujejo zaradi ureditev v delovnopravni zakonodaji. Pri pripravi modela nagrajevanja je to potrebno upoštevati.

6.1 Definicije in vrste nagrajevanja

Kreitner (1992, str. 397) nagrade opredeljuje kot materialno in psihološko plačilo za izvajanje delovnih nalog. V praksi sta se v osnovi izoblikovala dva sistema plačila: glede na čas in glede na učinek (Dessler, 2005, str. 390). Bolj podrobne klasifikacije nagrad pa so sledeče:

- Milkovich in Boudreau (1988, str. 705) nagrade delita na **posredne** (zavarovanje za primer odsotnosti, plačilo za plačano odsotnost, solidarnostne pomoči in drugi dohodki) in **neposredne** (osnovna plača, plačilo za zasluge in spodbude ter del plače na podlagi stroškov življenja);
- Tate, Cox, Hoy, Scarpello in Woodrow (1992, str. 210) jih prav tako delijo v dve kategoriji: **plača in ugodnosti**. Po njihovi definiciji je plača denarna vrednost, ki jo zaposleni prejme za svoje redno delo preko tedenske ali mesečne plačilne liste. Ugodnosti pa so vse ostale nagrade, povračila in nadomestila;
- Zupan (2001, str. 19–20) nagrade razdeli na **stalni in gibljivi (variabilni) del**. Stalni del nagrad je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga posameznik opravlja, ter od znanja in zmožnosti, ki jih poseduje za opravljanje dela. Variabilni del je odvisen od tega, kako dobro opravlja delo;
- DeCenzo in Robbins (2002, str. 301) sta vrste in načine nagrajevanja v osnovi razdelila na **notranje in zunanje**, ki se v nadaljevanju delijo na finančne in nefinančne (Slika 23). Ta delitev je bistvena za razmišljanja v nadaljevanju.

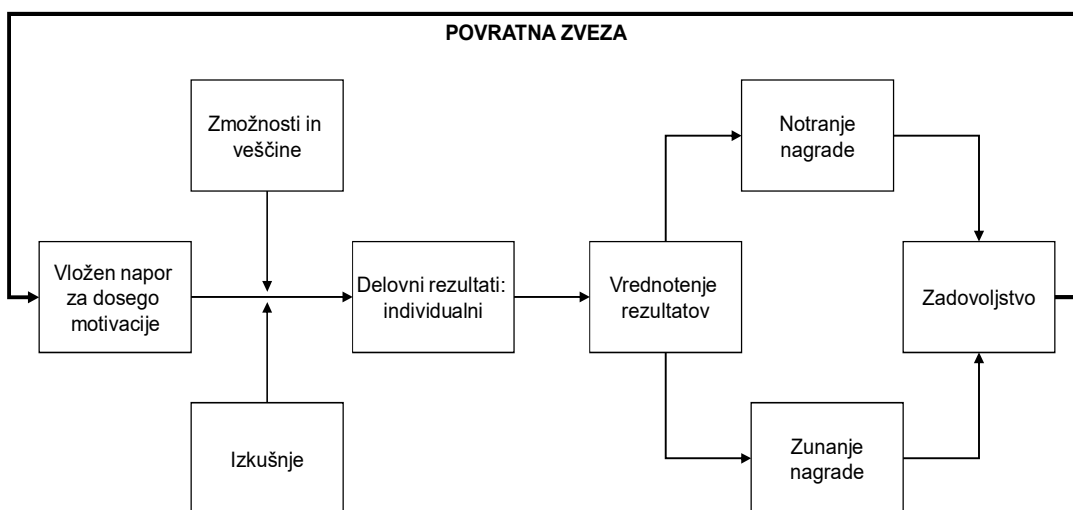


Slika 23: Vrste in načini nagrajevanja zaposlenih

Vir: DeCenzo in Robbins, 2002, str. 301

Opredelitev stroškov dela¹⁷ je bila dalj časa nedorečena tudi v razvitem svetu. Sprejeta je bila šele na mednarodni konferenci statistike dela v Ženevi leta 1996 (Uhan, 2000, str. 341). Mihelič (1995, str. 9) je osebni dohodek zaposlenega definiral kot vse zaslužke zaposlenega iz dela, vključno z zneski, dobljenimi za rezultate ustvarjenih pobud, in tistimi, ki so iz dobička podjetja namenjeni posamezniku.

V praksi plače in nagrajevanje številni avtorji v literaturi obravnavajo skupaj z motivacijo. Motivacijske teorije pogosto govorijo o zunanjih in notranjih nagradah (Vecchio, 1995, str. 216; DeCenzo in Robbins, 2002, str. 300; Porter, Bigley in Steers, 2003, str. 452). *Slika 24* predstavlja notranje in zunanje nagrade glede na to, kako so vrednotene s strani posameznika. V kolikor bodo nagrade pri posamezniku sprožile občutek zadovoljstva, se bo povečal vložen napor in s tem tudi motivacija. Pri tem so odprti (ekstrovertirani) tipi ljudi motivirani že, če jim nagrado le obljubimo, medtem ko moramo zaprte (introvertirane) tipe bolj priganjati k delu (Furnham, 1995, str. 217). Nadalje, Armstrong in Murlis (1994, str. 23) menita, da sistem nagrajevanja ne more temeljiti zgolj na denarnih nagradah, ampak mora vključevati tudi nedenarne nagrade, ki spodbujajo notranjo motivacijo.



Slika 24: Notranje in zunanje nagrade

Vir: (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 234).

Zunanje nagrade prihajajo iz zunanjih virov, medtem ko notranje nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Zunanje nagrade so lahko plača, dodatne ugodnosti, napredovanje in drugi dohodki. Notranje nagrade pa predstavljajo občutek dobro opravljenega dela, spretnost, odgovornost in osebna rast (Kreitner, 1992, str. 399). Notranja nagrada nastopi takoj, kot posledica posameznikovega vloženega navora. Na drugi strani pa so zunanje nagrade kontrolirane in zahtevajo nenehno pozornost ter revizijo s strani menedžmenta. V kolikor želimo, da zunanje nagrade podpirajo delovno uspešnost, morajo (1) pokriti osnovne potrebe, (2) pospeševati pozitivna pričakovanja, (3) zagotoviti enakomerno razporeditev in (4) nagrajevati rezultate (Kreitner, 1992, str. 399).

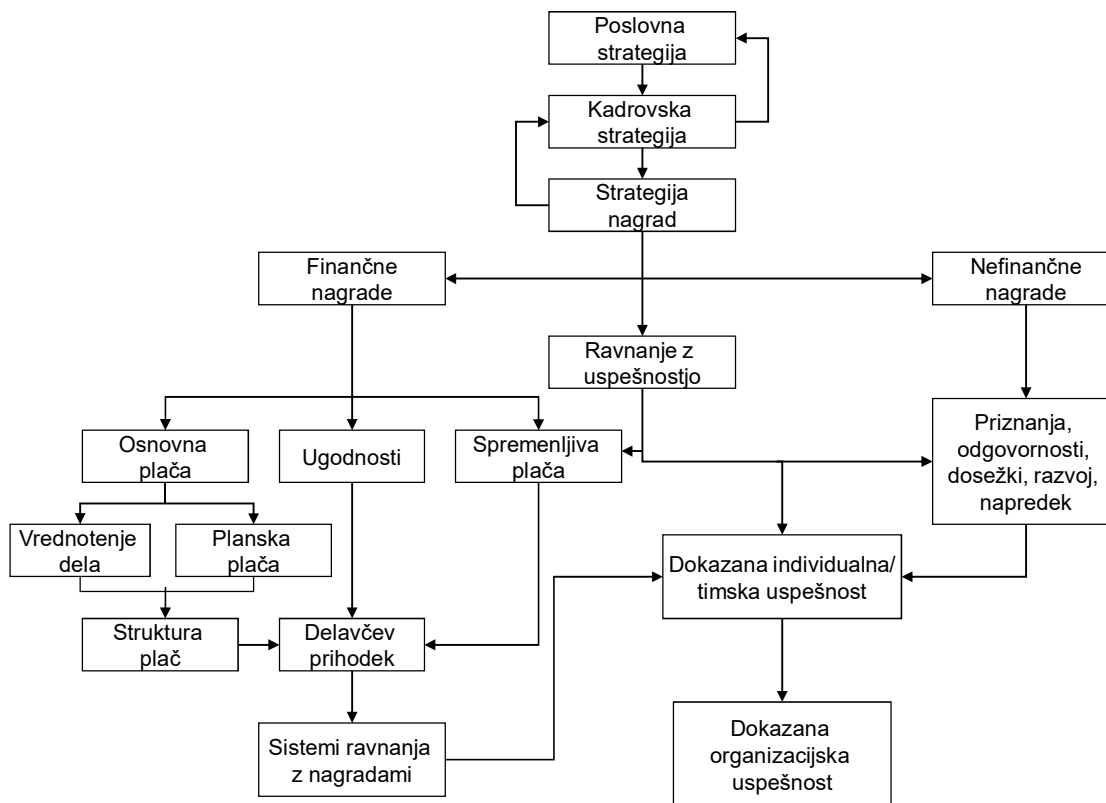
V kolikor želimo, da bo sistem nagrajevanja pozitivno sprejet med zaposlenimi, je zelo pomembno, da je sprejet v dogovoru med reprezentativnim sindikatom ter predstavniki delodajalcev (Lucas, 2004, str. 138) in se zapiše v kolektivno pogodbo. Dejavnost gostinstva

¹⁷ S tem pojmom so mišljeni vsi stroški, ki jih ima delodajalec z zaposlenimi (npr. tudi nadomestilo za prevoz na delo in prehrano), ne zgolj plače.

in igralništva ima določene specifične, ki se odražajo predvsem v dodatkih za nočno, nedeljsko, izmensko in praznično delo.

6.2 Nagrajevanje kot orodje uresničevanja strategije v podjetju

Temelj vsakega uspešnega podjetja so jasno postavljena ustvarjena vizija, vrednote in poslovni cilji, ki pa sami po sebi še nič ne pomenijo, če nam ne uspe vzpostaviti njihovega prenosa in uglastitve z vsemi zaposlenimi (Katzenbach v Zupan, 2001, str. 62). Kot je razvidno iz *Slike 25*, je sistem plač in nagrajevanja sestavni del strategije podjetja, katerega osnovni cilj je podpreti izvajanje poslovne strategije ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti (Zupan, 2001, str. 122).



Slika 25: Sistem nagrajevanja

Vir: Lipičnik, 1998, str. 194; Armstrong, 1999, str. 5

Ta ideja nikakor ni nova, saj so denar kot spodbudo za boljše delo delavcev uporabljali že v 17. stoletju (Ibbetson in Whitmore, 1977, str. 6). Učinkovit sistem nagrajevanja, ki temelji na plačilu po uspešnosti, omogoča, da zaposleni z več vloženega dela zaslužijo več denarja (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 215). Vendar pa na oblikovanje modela nagrajevanja vpliva tudi mnogo dejavnikov iz okolja: politika države, sindikati, konkurenčnost in dobičkonosnost dejavnosti ipd. Podjetja uvajajo veliko različnih načinov nagrajevanja za zaposlene. Plača, napredovanje, ugodnosti, statusni simboli so morda najpogostejše oblike, vendar niso edine možne oblike nagrajevanja (Lawler, 1977, str. 163). Zato je zelo pomembno, kakšen odnos ima podjetje do sistema nagrajevanja.

Učinkovit sistem plač mora upoštevati dvoje: raznolikost in kompleksnost funkcij ter motnje, ki vplivajo na delovanje sistema funkcij (Bolle de Bal, 1990, str. 105). Armstrong (1999, str. 1)

za sistem nagrajevanja zaposlenih pravi, da gre za način, kako so zaposleni nagrajeni glede na njihovo vrednost v podjetju. V okvir nagrajevanja so vključene tako finančne kot nefinančne nagrade, skladno s filozofijo, strategijo, politiko, plani in procesi v podjetju, s katerimi delodajalci nagradijo zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti ter tudi glede na njihovo tržno ceno (Armstrong in Murlis, 1994, str. 23). Sistem nagrajevanja torej vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. Zato mora strategija nagrajevanja dolgoročno vplivati ter ohranjati skladnost s kadrovskimi strategijami (Beardwell, Holden in Claydon, 2004, str. 511). Vendar moramo zagotoviti prenos vizije in ciljev podjetja do ravni posameznikov (Zupan, 2001, str. 15) in prav plače ter nagrajevanje so zato pomemben motivacijski dejavnik, ki spodbuja k boljšemu delu in doseganju ciljev.

V kolikor želimo, da bi bila nagrada zares učinkovita in da bi vplivala na prihodnjo aktivnost, mora imeti naslednje lastnosti (Lawler, 1977, str. 173–175):

- **pomembnost nagrade:** delavec mora prejeti tako višino nagrade, da je zanj pomembna in mu omogoča zadovoljitev individualnih potreb. Tako je potrebno zagotoviti tak sistem nagrajevanja, da omogoča diferencirano in heterogeno nagrajevanje, glede na različne posameznike in skupine. Delavec mora nagrado sprejeti kot primerno glede na vložek (napor) ter primerno glede na nagrado, ki jo prejmejo delavci na primerljivih delovnih mestih v konkurenčnem ali istem podjetju. Aktivnost delavca je tako lahko odvisna tudi od relativne in ne zgolj absolutne vrednosti nagrade;
- **fleksibilnost nagrade:** nagrade se odražajo glede na količino in kakovost vloženega dela v korelaciji s pridobljeno nagrado. Fleksibilnost pa se kaže glede na količino dela in glede na prispevke posameznih delavcev;
- **pogostost nagrade:** nagrada, ki se izplačuje redno vsak mesec oz. je njen znesek zanemarljiv, izgubi na pomenu, zato je bolje izplačevati višje zneske, vendar v daljših časovnih intervalih;
- **vidnost nagrade:** le v kolikor zagotovimo, da je nagrada vidna, bo zadovoljila delavčeve potrebe po spoštovanju. Vidnost zagotovimo z njeno višino in načinom izplačila.

Isti vir navaja tudi, da bodo nagrade, v kolikor bo podjetje zagotovilo sistem nagrajevanja na podlagi zgoraj naštetih parametrov, pripomogle k večji aktivnosti delavcev. Kljub vsemu pa mora podjetje zagotoviti tak sistem nagrajevanja, ki podjetju ne bo povzročal prevelikih stroškov.

Podjetja (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 191) uporabljajo različne pristope k nagrajevanju, da bi spodbudila ter motivirala zaposlene k doseganju osebnih ciljev in ciljev podjetja. V kolikor želimo, da bi bil denar lahko ustrezna nagrada, pa morajo biti zadovoljeni naslednji pogoji (Boone in Kurtz, 1992, str. 360):

- zaposleni morajo ceniti denar;
- zaposleni morajo imeti pregled nad svojo nagrado;
- zaposleni morajo občutiti, da bo povečan vložek na njihovi strani povečal vrednost nagrade;
- obstajati mora občutna razlika med delavcem, ki dobro opravlja delo, in tistim, ki delo opravlja podpovprečno;
- norma glede na delovno enoto ne sme zmanjševati nagrade posameznika, ki uspešno opravlja delo.

Z vidika uspešnega upravljanja z zaposlenimi sta prav denar in materialno nagrajevanje eden najbolj kritičnih dejavnikov, ki lahko prispeva k ali pa zavira uspešno vodenje zaposlenih (Anderson, 1994, str. 80). Zato je potrebno poudariti Armstrongovo ugotovitev (2003, str. 3), da je zelo pomembno, kako so zaposleni v podjetju nagrajeni. Kakovosten

sistem nagrajevanja (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 215), ki temelji na nagrajevanju po učinku, motivira zaposlene, saj večina zaposlenih zelo ceni denarne nagrade. Še posebej jih motivira, če je nagrajevanje pregledno in temelji na principu »delaš kvalitetneje in več zaslužiš«. Vendar se ne moremo zanašati zgolj na finančne nagrade, pa čeprav so lahko za nekatere zaposlene zelo priljubljene, in je treba za motiviranje zaposlenih vključiti tudi druge vrste nagrad (Armstrong, 1991, str. 169). Sistem nagrajevanja mora biti oblikovan tako, da dopušča izbiro, saj imajo različni ljudje različne potrebe (Griffin, 1984, str. 404). Denar ima resda simbolično moč pri motivaciji zaposlenih, vendar pa teorija pričakovanj najbolj nazorno prikazuje vrednost denarja kot motivatorja, saj ta ne zadovoljuje vseh enako (Boone in Kurtz, 1992, str. 360). Praktični eksperimenti so pokazali, da so isti ljudje lahko motivirani z različnimi pristopi v različnem časovnem obdobju in da so različni ljudje motivirani z različnimi načini motiviranja v istem času (Kreitner, 1992, str. 390).

6.3 Vrednotenje dela kot osnova za vzpostavitev pravičnih razmerij v plačah med zaposlenimi

Večkrat je že bilo poudarjeno, da plača ali nagrajevanje delavcev spada po mnenju večine avtorjev (Kreitner, 1992, str. 397; Lipičnik, 1998, str. 208; Armstrong, 1999) med psihološke stimulatorje za delo. Vprašanje, ki se zato poraja, je, ali je možno določiti plačo, ki bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo (trajno) zavzetost za delo. Že iz Adamsove teorije enakosti (Adams, 1965) izhaja, da je zelo pomembno, na kakšen način vrednotimo posamezna delovna področja. Poleg tega se je izkazalo, da na delavčevo zavzetost za delo vpliva ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo (Lipičnik, 1998, str. 208). Tu gre lahko tudi za dojetanje delavca, kako je njegovo delo ovrednoteno. Zato je bilo že pred več kot 100-imi leti nujno vzpostaviti in predpisati metode za vrednotenje delovnih mest. Poglavitni razlog za to je bil, da delodajalec ni mogel več avtoritativno določati tarif za delo le z upoštevanjem razmerij med ponudbo in povpraševanjem na tržišču delovne sile (Jurančič, 1995, str. 17).

V podjetjih lahko vrednotenje dela in kasnejše razvrščanje delovnih mest opravijo z eno od uveljavljenih metod. Ločijo se glede na uporabljen postopek razvrščanja (rangiranje ali grupiranje) in tudi na način, kako je razvrščanje opravljeno (sumarno ali analitično) (Smith in Nethersell, 2000, str. 217). Nagrajevanje lahko oblikujemo tudi na podlagi kompetenc (Spencer in Spencer, 1993), pri čemer gre za nagrado za vedenjske kompetence, ki so povezane z uspešno opravljenim delom posameznika in izhajajo iz posameznikovega znanja, osebnih lastnosti, veščin, stališč, vrednot ipd., ki pripomorejo h kvalitetnejšemu izvajanju dela.

Čeprav absolutno poštenega sistema nagrajevanja ni, pa Bramham (1994, str. 86–87) pravi, da si morajo menedžerji prizadevati za njegovo vzpostavitev. In prav z vrednotenjem se lahko približamo temu, da zaposleni ne bodo imeli občutka, da so opeharjeni. Slovenska zakonodaja¹⁸ določa obveznost, da je potrebno vsa delovna področja razvrstiti v tarifne razrede z aktom o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, in sicer ob upoštevanju strokovne izobrazbe (Jurancič, 1995, str. 11).

Menedžerji lahko uporabljajo različne metode za ugotavljanje primerljivosti plač tako v lastnem kot tudi v konkurenčnih podjetjih. Za notranja razmerja uporabljajo analizo dela in

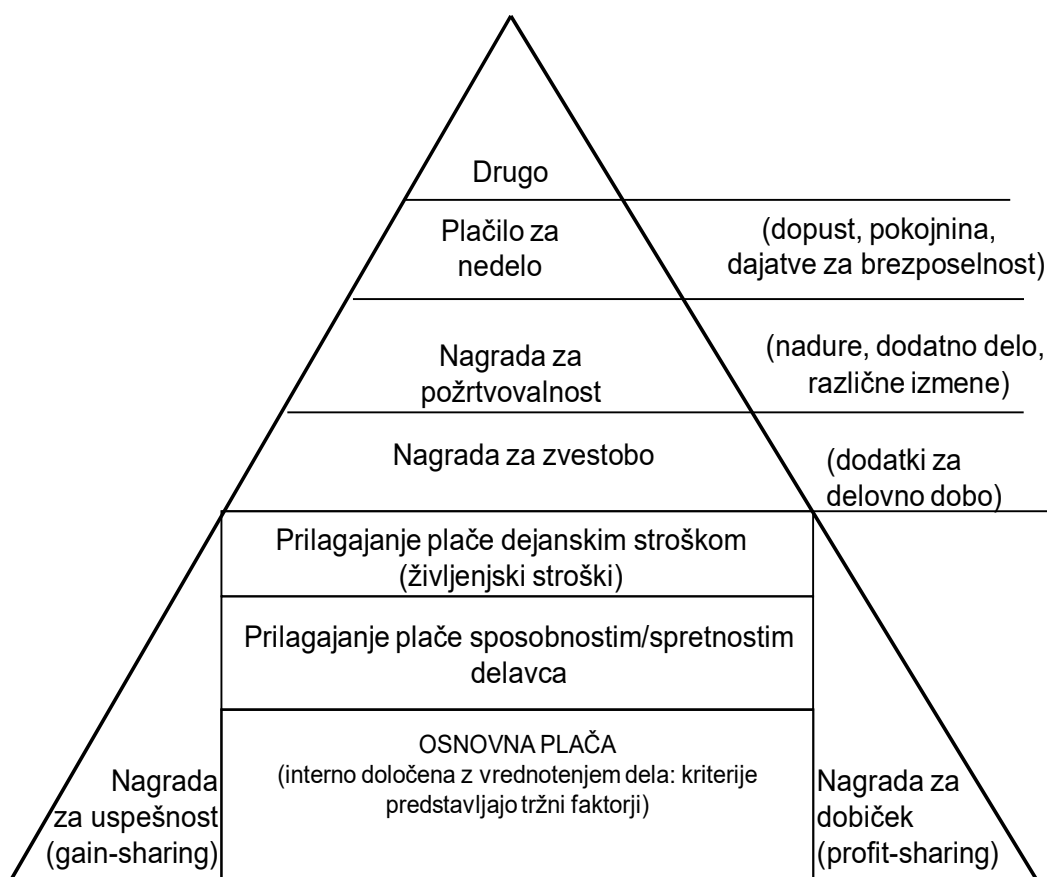
¹⁸ Zakon o delovnih razmerjih, Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti, *panožne kolektivne pogodbe*.

vrednotenje delovnih mest. Za pridobivanje informacij o plačah na trgu pa se poslužujejo spletnih (online) forumov in drugih spletnih virov¹⁹ (Dessler, 2005, str. 397).

6.4 Struktura plač v podjetju

Vsako podjetje na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač. Newstrom in Davis (1993, str. 185) sta oblikovala model, ki je predstavljen na *Sliki 26*.

Sredinski del piramide izhaja iz analize dela in cene dela na trgu ter se odraža v razmerju med posameznimi delovnimi mesti, ki so nagrajena glede na odgovornost. V ta del spada še plača za posebne zmožnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo. Levi del piramide predstavlja nagrajevanje zaposlenih na podlagi uspešnosti in nagrajuje zaposlene za njihovo uspešnost pri delu. V desnem delu piramide pa je nagrada za dobiček, odvisna od dobička, ki ga dosega podjetje. Vsak del plače ima za podjetje določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje. Newstrom in Davis (1993, str. 186) sta mnenja, da se vsi trije deli med seboj dopolnjujejo in zato lahko posamezne dele uporabljamo v različnih razmerjih.



Slika 26: Plačna piramida: celovit sistem nagrajevanja

Vir: Newstrom in Davis, 1993, str. 185

¹⁹ Taka spletna stran je npr. za ZDA O*NET Resource Center. O*NET Resource Center. Dostopno na spletni strani <http://www.onetcenter.org/overview.html> [2. januar 2008].

Pri nadaljnji primerjavi so upoštevane slovenska zakonodaja, predvsem *Zakon o delovnih razmerjih*²⁰, in kolektivne pogodbe²¹.

Osnovna plača predstavlja predvsem dogovorjeno ceno zaposlenega v zameno za njegovo delo, poleg tega pa ima še dva namena. Prvi zadeva konkurenčnost na trgu dela, pri čemer želi podjetje perspektivne delavce pridobiti ali obdržati, zato plača več kot konkurenca. Drugi namen zadeva razmerje plač v podjetju, saj želi z vrednotenjem dela zaposlenih podjetje doseči takšno razmerje med plačami, da se že po višini plače vidi, kdo opravlja zahtevnejše delo. Na trgu dela mora podjetje, ki želi pridobiti kvalificirano delovno silo, ponuditi vsaj tako visoke plače kot konkurenčna podjetja (Bolle de Bal, 1990, str. 105).

Plača za posebne sposobnosti izhaja iz zavedanja podjetij, da so posebna znanja dandanes velika konkurenčna prednost, zato so jih tudi pripravljena plačati in s tem zadržati perspektiven kader. Newstrom in Davis (1993, str. 184) sta tovrstno nagrajevanje opredelila kot nagrajevanje, kjer se nagrajuje (pre)usposobljenost posameznika. Cowling in Mailer (1998, str. 203) pa celo empirično ugotavljata, da so bolj usposobljeni delavci bolje plačani.

Plačo, odvisno od življenjskih stroškov, uporabljajo podjetja za omilitev vplivov inflacije in tako zaposlenim dajo občutek varnosti pred gospodarskimi nihanjem. V kolikor se plača ne bi usklajevala, bi dejansko zaposleni na dolgi rok za enako delo zaslužili manj, kot so v preteklosti, saj se cene dvigujejo hitreje kot plače (Dessler, 2005, str. 396). Podobno je tudi z življenjskimi stroški glede na geografsko lego, saj se zelo razlikujejo. V velikih mestih visoko razvitih držav so bistveno večji kot npr. na podeželju nerazvitih regij. Vse to je treba upoštevati pri izgradnji modela nagrajevanja. Prav ti ekonomski in socialni dejavniki bodo pri kreiranju novih sistemov nagrajevanja predstavljali največje izzive (Bratton in Gold, 1999, str. 238). Dopušča pa se tudi višja plačila v primeru, da gre za deficitarne poklice.

Nagrada za zvestobo predstavlja zahvalo podjetja za dolgoletno sodelovanje z določenimi zaposlenimi, saj se jim podjetje tako zahvali za njihovo zvestobo. Po kolektivnih pogodbah jih umeščamo med dodatek za stalnost (pri zadnjem delodajalcu) in dodatek za delovno dobo (celotna delovna doba).

Nagrada za požrtvovalnost je namenjena delavcem, ki v svoje delo vložijo več truda, in sicer tako, da delajo preko delovnega časa, v izmenah itd. ter s tem presejajo pogodbene dogovore. Obe ti skupini nagrad po slovenski delovnopravni zakonodaji spadata med dodatke, ki so sicer definirani kot (Uhan, 2000, str. 342) plačilo zaradi posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja, nevarnosti pri delu, dela v za delavca manj ugodnem delovnem času, delovne dobe oz. stalnosti.

Plačilo za nedelo je posebna vrsta plačila, in sicer za čas, ko je zaposleni odsoten z dela, npr. je na dopustu ali bolniški odsotnosti. Po slovenski zakonodaji bi to opredelili kot nadomestilo oz. prejemke za nedelo. Gre za tisti del delavčeve plače, ki ga prejema za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. V času trajanja delovnega razmerja namreč lahko nastopijo objektivne okoliščine s strani zaposlenega ali zunanje okoliščine, ki onemogočijo normalno opravljanje dela. Te okoliščine lahko bremenijo podjetja, zdravstveno zavarovanje, pokojninsko in invalidsko zavarovanje ali državni proračun (Uhan, 2000, str. 345).

²⁰ Zakonodaja je bila povzeta po spletni strani Državni zbor republike Slovenije. Dostopno na spletni strani <http://www.dz-rs.si/>, [8. avgust 2008].

²¹ Kolektivne pogodbe so bile povzete po spletni strani JUS INFO. Dostopno na spletni strani <http://www.ius-software.si/>, [8. avgust 2008].

Nagrada za uspešnost prejmejo zaposleni, kadar delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo. Zato ima stimulativni učinek na vloženi trud zaposlenih pri opravljanju dejavnosti. Poznamo tako individualno kakor tudi skupinsko nagrajevanje uspešnosti. Ta vidik plače je za zaposlene in podjetja pomemben, saj (Zupan, 2001, str. 121) tako povežejo plačo z dosežnimi rezultati.

Nagrada za dobiček daje spodbudo zaposlenim preko razdeljevanja ustvarjenega dobička organizacije, hkrati pa deluje kot zahvala in potrditev za uspešno opravljeno delo v določenem časovnem obdobju. To področje v Sloveniji posebej ureja *Zakon o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe* (ZUDDob).

Poleg navedenih sestavin plačne piramide slovenska ureditev pozna še **osebne prejemke in povračila stroškov**. Med osebne prejemke po ureditvi večine kolektivnih pogodb dejavnosti spadajo regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnina ob upokojitvi in solidarnostne pomoči (Uhan, 2000, str. 349). Povračila stroškov, ki se v kolektivnih pogodbah največkrat navajajo, pa so sledeča: prehrana med delom, prevoz na delo in z dela, službena potovanja, terenski dodatek in nadomestilo za ločeno življenje (Uhan, 2000, str. 353).

6.5 Druge oblike nagrajevanja

Ob preučevanju nagrajevanja nikakor ne moremo zanemariti nefinančnega nagrajevanja. Če predstavlja plača osnovni, včasih celo edini vir sredstev za preživljanje sebe in družine, kaj je potem nematerialno nagrajevanje? Plača mora biti vedno izražena v denarju. To pa za nematerialne oblike nagrajevanja praviloma ne velja. Vendar pa nefinančne nagrade naredijo življenje bolj atraktivno (DeCenzo in Robbins, 2002, str. 300).

Med dejavnike nefinančnega nagrajevanja Armstrong (1999, str. 260) uvršča:

- **dosežke**: delujejo pozitivno na motivacijo, saj pri zaposlenih sprožajo zadovoljstvo z dobro opravljeno nalogo;
- **priznanja in pohvale**: te so lahko skupinske ali individualne. Pohvale delujejo pozitivno, saj zaposlenega motivirajo, da dela še bolje, medtem ko graje le redko motivirajo zaposlenega, da izboljša svoje vedenje;
- **odgovornost**: deluje na zaposlenega motivacijsko, saj npr. nadrejeni del odgovornosti prenese na izvajalca nalog;
- **vpliv in ugled**: vsak zaposleni hoče imeti določen vpliv in avtonomijo pri delu. Poleg tega z možnostjo vplivanja na poslovno odločitev in kasnejšimi dobro opravljenimi nalogami dobi ugled tako pri sodelavcih kot tudi pri nadrejenih. V kolikor pa lahko zaposleni skupaj z vodstvom sprejemajo določene poslovne odločitve, ki se lahko nanašajo tako na njihovo vsakdanje delo kot tudi na razvoj podjetja, prihaja še do večjega zadovoljstva pri delu;
- **osebno rast**: delodajalec zaposlenim omogoča izobraževanje, ki pa ni vedno nujno povezano neposredno z delom in jim omogoča preskok iz enega dela na drugo delo.

6.6 Variabilni del nagrajevanja

Čeprav je bil ta del nagrajevanja delno že obravnavan, se ga zaradi njegove motivacijske vloge poskuša še podrobneje pojasniti. Bolle de Bal (1990, str. 52) definira dvoje vrst nagrajevanja po rezultatih dela:

- **stimulativni sistem**, katerega osnovni cilj je motivirati zaposlene k večji proizvodnji in učinkovitosti, omogoča dvig plače zaposlenih, sorazmerno z njihovo produktivnostjo;
- **interesni sistem**, katerega cilj je, da zaposlene zainteresira za tehnični in splošni razvoj podjetja.

Variabilni del nagrajevanja je definiran kot tisti del nagrade, ki je odvisen od tega, kako dobro delavec opravlja delo (Zupan, 2001, str. 19–20), torej od delovne uspešnosti. Pri tem lahko delovno uspešnost (Armstrong, 1991, str. 570) ugotavljamo individualno za posameznega delavca, skupinsko za delovno skupino oz. kolektivno za vse delavce v podjetju, lahko pa je tudi kombinacija vseh treh opcij.

Za delodajalca nagrajevanje po delovni uspešnosti izpolnjuje tri funkcije (Bolle de Bal, 1990, str. 104–105):

- **psihološka funkcija** se nanaša na stališča delavcev. Cilj te funkcije je oblikovanje določenih stališč zaposlenih ter usmerjanje njihovega vedenja k temu, da se spodbuja učinek in produktivnost ter da se oblikujejo interesi za delo. Ta funkcija teži tudi k preprečevanju fizičnih in psihičnih nespodobnosti ter pomanjkanju odgovornosti;
- **organizacijska funkcija** se nanaša na izboljšanje metod. Vpliva na izboljšavo metod upravljanja v podjetju, kar vodi v analizo in reorganizacijo del oz. v preučevanje delovanja podjetja z vidika stroškov;
- **ekonomska funkcija** se nanaša na ceno izdelka in ceno dela. Bistvo te funkcije se kaže predvsem na trgu dela in izdelkov. Na trgu izdelkov mora nagrajevanje po uspešnosti teoretično zagotoviti rentabilnost in konkurenčnost podjetja, na trgu dela pa ima sistem funkcijo pridobivanja in ohranjanja delovne sile.

Zaposleni dosegajo različno delovno uspešnost, saj je ta odvisna od subjektivnih dejavnikov zaposlenega. Pomembno je, ali so bolj ali manj usposobljeni za delo in kako so zanj motivirani. Za tiste delavce, ki so bolj sposobni in motivirani, je sprejemljiv tudi višji odstotek variabilnega dela plače, pri čemer je pomembno, da imajo jasne in merljive cilje (Linton, 1995, str. 207), sicer obstaja možnost, da jim ne bodo predstavljali motivacije. Variabilni del plače naj ne bi predstavljal manj kot 5 in ne več kot 20 odstotkov od celotne plače (Bramham, 1994, str. 95). Armstrong (1986, str. 401) ugotavlja, da večina podjetij prikazuje, da je 10–15 odstotkov variabilne plače sprejemljivo za zaposlene in izvedljivo za večino delodajalcev. Vendar pa je lahko plačilo glede na rezultate dela odvisno od števila proizvedenih proizvodov skupine oz. posameznika v določenem časovnem obdobju, zato si vnaprej ne kaže postavljati omejitev.

Učinkovit sistem nagrajevanja, ki temelji na plačilu po uspešnosti, izboljšuje kvaliteto storitve zaradi treh razlogov: (1) ker vsi akterji v procesu resneje vzamejo svojo vlogo pri delu, (2) ker je manj subjektiven in (3) ker ne ustvarja presenečenj (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 215). Odprta je tudi dilema, ali nagrajevati skupino ali posameznika. Glasser (1995, str. 112) priporoča, da je treba nagraditi skupine in ne posameznikov; individualne nagrade naj bi bile omejene na enkratni znesek za dobre zamisli.

Nagrajevanje po uspešnosti se ne uporablja le v proizvodnih, temveč tudi v neproizvodnih dejavnostih (Bolle de Bal, 1990, str. 22). Tako je nagrajevanje uspešnosti primerno tudi za gostinstvo in igralništvo, kjer je ena izmed oblik variabilnega nagrajevanja napitnina. Posebnost je v tem, da zaposleni, ki so plačani iz napitnin, največkrat nimajo variabilnega dela plače (Lucas, 2004, str. 133) iz naslova rezultatov gostinskih ali igralniških obratov. Napitnina je eden od najbolj učinkovitih načinov za kontrolo in nagrajevanje napora delavcev, zaposlenih v storitveni dejavnosti, in jih zato motivira, da dobro izvedejo delo (McCarty et al., 1990, v Lucas, 2004, str. 128).

6.7 Osebni dohodek za ustvarjalnost

Pri obravnavi nagrajevanja ne moremo mimo nagrad za ustvarjalnost. Za inovacije in plačevanje inovacijskih dosežkov ni bistvena nobena sestavina plače za delovno uspešnost, ampak inovacijski dohodek in dobiček, torej nov učinek in uspeh (Uhan, 2000, str. 406). V

grobi delitvi načinov oblikovanja osnov in meril za vrednotenje dosežkov UD poznamo obrazce in vrednostne lestvice v pregledni obliki. Največkrat je rezultat isti pri uporabi obrazca ali lestvice, le da je kdaj obrazec delavcem manj razumljiv.

Vrsta dosežka UD se ponekod računa od velikosti ID (od tod tudi regresivne lestvice), drugod od oblike UD – od izuma, za katerega se predvideva najvišji količnik koristnega predloga z nižjim količnikom.

Razmerje med doseženim in pričakovanim dosežkom UD je možno upoštevati le v podjetjih, kjer je pričakovani dosežek možno kvalificirati. Pogoji za to so: urejena sistemizacija za ustvarjalna dela, opredeljena delovna področja in še zlasti delovni programi ustvarjalnih delavcev, in to na podlagi srednjeročnih in letnih načrtov, ki so razčlenjeni mesečno ali vsaj trimesečno po (ustvarjalnih) delavcih in drugih delavcih, soavtorjih in pomočnikih pri UD. Šele če so izpolnjeni ti pogoji, je možno neoporečno opredeliti delovno dolžnost ustvarjalnih delavcev.

V *Tabeli 4* je prikazan primer delitve inovacijskega dohodka ali dobička. Seveda so lahko ta razmerja tudi drugačna. Prav pa je, da se to področje uredi v posebnem pravilniku.

Tabela 4: Delitev inovacijskega dohodka oziroma dobička

	Delitev inovacijskega dohodka
Avtor in soavtorji dosežkov UD	30 %
Vsi delavci v obračunski enoti	10 %
Vsi zaposleni v kolektivu (osnova v obeh primerih je OD)	10 %
Skladi oziroma združba (delodajalec) – lastniki	50 %

Vir: Lastno delo

6.8 Posebnosti nagrajevanja glede na dejavnost

Vsaka dejavnost ima veliko posebnosti, ki jih je seveda potrebno upoštevati pri pripravi sistema nagrajevanja. Tako ima npr. dejavnost gostinstva in igralnštva v zvezi z nagrajevanjem določene posebnosti, ki izhajajo pretežno iz relativno nizkih osnovnih plač v gostinstvu (Lynn, 2004; Šuligoj, 2006) in pogostega variabilnega dela nagrajevanja na podlagi rezultatov dela, ki se izraža skozi napitnino.

Tako so v **gostinstvu** zaposleni lahko plačani na različne načine (Stutts in Wortman, 2006, str. 155):

- večina zaposlenih je plačana na podlagi urne postavke, in sicer tako, da se število opravljenih ur pomnoži z njihovo urno postavko. Temu znesku pa se prišteje vrednost opravljenih ur izven delovnega časa;
- zaposleni, ki ustvarijo večino prihodkov iz napitnine, prejmejo zajamčeno urno postavko. Preostali del pa so plačani iz napitnin²²;
- prodajno osebje prejme del plače v obliki stimulacije iz naslova prihodkov, za katere so odgovorni;
- vodilni kadri prejmejo poleg osnovne plače še del plače iz uspešnosti poslovanja, ki pa se lahko izplačuje tedensko, mesečno ali letno.

Posebnost gostinske dejavnosti je tudi v tem, da večina podjetij zaposlenim omogoča brezplačno prehrano med delom (Stutts in Wortman, 2006, str. 157), saj je proizvodnja in distribucija hrane osnovna dejavnost v gostinstvu in zato delodajalcem ne predstavlja dodatnih logističnih težav.

²² Več o tem v naslednjem poglavju.

Tudi **igralništvo** ima dokaj podoben sistem nagrajevanja kot gostinstvo. V ZDA imajo zaposleni samo zajamčeno plačo (Lynn, 2004), ki je v nekaterih zveznih državah zaradi kategorije napitninskih delavcev celo znižana. Preostali del prihodkov predstavlja napitnina. V tabeli 5 so prikazani tarifni razredi, za primer gostinstva in turizma. Podobno jih urejajo tudi druge kolektivne pogodbe v Sloveniji.

Tabela 5: Tarifni razredi v gostinstvu in turizmu

Tarifni razredi
I. tarifni razred: (enostavna dela)
Delovna mesta, za katera se ne zahteva priučevanje in za katera zadostuje nedokončana osnovna šola
II. tarifni razred: (manj zahtevna dela)
Delovna mesta, za katera se zahtevajo poleg osnovnošolske izobrazbe še krajši eno- ali večmesečni tečajji
III. tarifni razred: (srednje zahtevna dela)
Delovna mesta, za katera se zahteva do 2 leti javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja
IV. tarifni razred: (zahtevna dela)
Delovna mesta, za katera se zahteva najmanj 2 leti in pol javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja
V. tarifni razred: (bolj zahtevna dela)
Delovna mesta, za katera se zahtevajo 3 leta javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja in mojstrski, delovodski ali poslovodski izpit, ali delovna mesta, za katera se zahteva 4 ali 5 let javno priznanega strokovnega izobraževanja
VI. tarifni razred: (zelo zahtevna dela)
Delovna mesta, za katera se zahteva višja (univerzitetna) strokovna izobrazba ali delovna mesta, za katera se zahteva višja (neuniverzitetna) strokovna izobrazba
VII. tarifni razred: (visoko zahtevna dela)
Delovna mesta, za katera se zahteva visoka (univerzitetna) strokovna izobrazba
VIII. tarifni razred: (najbolj zahtevna dela)
Delovna mesta, za katera se zahteva magisterij, specializacija ali državni izpit po končanem visokem univerzitetnem izobraževanju
IX. tarifni razred: (izjemno pomembna, najbolj zahtevna dela)
Delovna mesta, za katera se zahteva doktorat znanosti

Vir: Kolektivna pogodba gostinstva in turizma in SURS, december 2007

6.9 Zaključki k poglavju o nagrajevanju

Nedvomno je nagrajevanje in motiviranje zaposlenih ena od glavnih nalog menedžmenta in kadrovske službe v podjetjih. Da pa bi lahko zadostili željam in pričakovanjem v zvezi z nagrajevanjem tako zaposlenih kot tudi lastnikov, mora biti izpolnjenih več pogojev. Z vidika zaposlenih mora biti sistem nagrajevanja takšen, da pokriva osnovne eksistenčne potrebe. Ta del naj bi se pokrival iz osnovne plače. Poleg tega pa mora biti variabilni del dovolj velik, da motivira zaposlene, da vložijo v proces še nekaj več. Z vidika delodajalcev oz. lastnikov pa mora sistem nagrajevanja izhajati iz ekonomske poslovne logike in ne sme obsegati sredstev za nagrajevanje, ki jih poslovanje ne opravičuje.

Slovenska delovnopravna zakonodaja nas sili, da v plačni sistem umeščamo zaposlene glede na stopnjo njihove formalno zaključene izobrazbe in ne glede na njihove dejanske kompetence za izvajanje dela. Tako dejansko zaposlene razvrščamo glede na to, kakšna je njihova izobrazba, in ne po tem, kaj dejansko znajo, zmorejo in hočejo narediti. Seveda idealen sistem nagrajevanja NE obstaja. Obstajajo pa približki, ki jih je možno doseči, v kolikor zaposleni poznajo poslovanje podjetja in njegove finančne zmožnosti. Hkrati pa morajo delodajalci upoštevati razmere na trgu in kaj zaposlene v dani situaciji najbolj motivira. Tudi vloga lastnikov, ki morajo na poslovanje gledati dolgoročno in ne zgolj skozi optimizacijo prihodkov in dobičkov tekočega poslovnega leta, ni zanemarljiva. Zato je možno

zaključiti, da se lahko vzpostavi sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene motiviral za doseganje rezultatov in dolgoročno rast podjetja.

Skozi pregled literature je možno zaslediti ugotovitve, da je plača pri večini zaposlenih eden izmed pglavitnih motivacijskih dejavnikov za delo. Še več, v današnji potrošniški družbi ostaja denar eden glavnih motivacijskih dejavnikov, ki spodbuja zaposlene k uspešnemu delu.

Eden izmed pomembnih delov nagrajevanja (spada v njegov variabilni del) v gostinstvu in igralništvu je napitnina. To je tisti del plače, ki nastane na osnovi učinka (variabilni del nagrajevanja) oz. jasnega članstva (specifične skupine delavcev). Iz analize dobrih praks smo razbrali, da je v dejavnostih, kjer imajo napitnino urejeno bodisi v zakonu, podjetniški ali kolektivni pogodbi, napitnina variabilni del prejemkov zaposlenih. Variabilni del predstavlja tudi, če delodajalci ali davčni organi ne poznajo podatkov o dejanski višini. Znesek je namreč od meseca do meseca različen. Poleg drugih zaznanih dejavnikov je odvisna tudi od kakovosti storitve. Zato takšna oblika prihodkov predstavlja menedžerjem orodje za motiviranje zaposlenih za bolj kakovostno storitev.

7 POGODBE, KI UREJAJO PRAVICE IN OBVEZNOSTI DELAVCEV IN DELODAJALCEV

V kolikor želimo, da bo sistem nagrajevanja pozitivno sprejet med zaposlenimi, je zelo pomembno, da je sprejet v dogovoru med reprezentativnim sindikatom in predstavniki delodajalcev (Lucas, 2004, str. 138). V svetu in pri nas se je izoblikovala praksa, da se ključne sestavine sistema nagrajevanja zapiše v **kolektivno pogodbo**. Določene dejavnosti (npr. gostinstva in igralništva) imajo nešteto posebnosti, ki se odražajo predvsem v dodatkih za nočno, nedeljsko, izmensko in praznično delo. Dejavnosti in zaposleni, ki nimajo organiziranih sindikatov, ne morejo tako uspešno zastopati interesa delavcev (Lucas, 2004, str. 149). Seveda pa je zelo podobno tudi z delodajalskimi organizacijami. Če te niso združene v delodajalska združenja, nastopajo samostojno, kar pomeni, da jih lahko sindikati, ki so organizirani v pogajanjih, prekašajo. Poleg tega bodo težko uveljavili branžno kolektivno pogodbo, ki bo vsaj deloma uredila enak sistem pravic in obveznosti na nivoju panoge. Sistem nagrajevanja bo namreč pozitivno sprejet le, če ga bodo zaposleni razumeli in ga sprejeli za svojega. Dogovor pa je možen le med vsemi vpletenimi partnerji.

Sklenitev delovnega razmerja nastane s podpisom **pogodbe o zaposlitvi**. Večina določil, ki vplivajo na obseg pravic in obveznosti delavcev iz delovnega razmerja, izhaja iz kolektivne pogodbe. Vendar istočasno pride do sklenitve **psihološke pogodbe**, za katero Mihalič (2006, str. 276) pravi, da ponazarja psihološki odnos med zaposlenim in organizacijo. Šlo naj bi za nepisano pogodbo (Armstrong, 1999, str. 39), vendar delodajalec pričakuje, da bo za določeno vrednost nagrade delavec vrnil določeno enoto dela in obratno. Skratka, gre za obveznosti in pričakovanja delavca in delodajalca, ki izhajajo iz skupne zaveze (Rousseau, 2000). Vrste psiholoških pogodb so predstavljene v *Tabeli 6*.

Tabela 6: Delitev psiholoških pogodb

		Glede na podrobno opredelitev dogovora	
		Podrobna	Splošna
Glede na čas trajanja	Kratkoročna	usmerjena v izvrševanje nalog	prehodna/brez jamstva
	Dolgoročna	usmerjena v ravnotežje	sorodstveno razmerje

Vir: Rousseau, 2000

Nikjer ni zapisano, da so vanjo vključeni tako materialni kot nematerialni dejavniki (Zupan, 2001). Tako zaposleni razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu (Rousseau, 1996, v Zupan, 1999), ki naj bi jih skupaj z delodajalci realizirali. Psihološke pogodbe so zato koristen instrument v vodenju, saj lahko na osnovi tovrstnih pogodb pridobimo koristne informacije o načinu vodenja posameznega delavca in kakšno bo njegovo ravnanje v prihodnosti (Mihalič, 2006, str. 276–277). Isti vir tudi priporoča, da bi se psihološka pogodba pri novozaposlenih izdelala že ob selekciji kadrov. Za obstoječe zaposlene naj bi se izdelovala vsakih nekaj let oz. ob prerazporeditvi.

8 ZAKLJUČEK

Pri iskanju ustreznega načina nagrajevanja si lahko pomagamo z agencijsko teorijo (Slika 22), ki igra veliko vlogo pri pojasnjevanju odnosov med delodajalcem in zaposlenim.

Po tej teoriji imajo lahko zaposleni »(2) agent« ter delodajalci »(1) principal«, zastopniki »agenta« različni odnos do nagrajevanja in znotraj tega do napitnine. Delavec se namreč vede na način, ki maksimizira njegov lastni interes, slednji pa ni nujno usklajen z interesom delodajalca. Delodajalci se zato soočajo z izzivi za oblikovanje takšnega odnosa z delavci, da bodo delavci v njem našli tudi svoj interes za vedenje, ki bo hkrati usmerjeno tudi v doseganje ciljev delodajalca.

Tako vsako podjetje deluje v določenem *poslovnem okolju*, kjer so prisotne določene družbene norme, zakoni, uzance ipd. V kolikor je vloga lastnikov »(1) principal« jasna, nastopajo menedžerji v dveh vlogah. V odnosu do lastnikov kot »(2) agent« in v odnosu do zaposlenih kot »(1) principal«.

Lastniki dajejo navodila in usmeritve menedžerjem. Istočasno so ti dolžni poročati. Njihov odnos je urejen z menedžerskimi pogodbami, ki izhajajo iz splošno sprejetih norm v okolju. Menedžerji dajejo naloge in navodila zaposlenim. Slednji so dolžni naloge izvesti in o njih poročati. Tudi na njihove odnose vpliva okolje (zakoni, norme ipd.). Vendar lahko svoja pričakovanja uredijo tudi s podjetniškimi in psihološkimi pogodbami. Da bi dobili relevantne podatke, se lastniki lahko poslužujejo različnih načinov komunikacije z zaposlenimi. Poleg vplivnih posameznikov (predstavniki sindikatov, sveta delavcev) po neformalni plati pridejo do informacij o stanju v podjetju tudi preko predstavnikov zaposlenih v nadzornih svetih. Lastnik ne nadzira in upravlja zaposlenih direktno, saj to počne preko menedžerjev. Vendar pa lahko zaposleni o svojem delu in težavah poročajo lastniku neposredno preko svojih predstavnikov.

Eden izmed pogojev za zadovoljstvo zaposlenih so tudi jasna pravila glede nagrajevanja. V tujini je ustaljena praksa, da so modeli nagrajevanja z napitninami zapisani v panožnih in/ali podjetniških **kolektivnih pogodbah**. Le na ta način se namreč lahko uredijo posebnosti, ki so značilne za določeno podjetje. Iz analize dobrih praks je mogoče razbrati, da je to možno v dejavnostih, kjer imajo določene posebnosti pri nagrajevanju urejene bodisi v zakonu, podjetniški ali kolektivni pogodbi. Vsega tega pa ni vedno možno urediti s podpisom pogodbe o zaposlitvi, ampak je ključna prav **psihološka pogodba** med delodajalcem in zaposlenim(i). S to pogodbo se delavec in delodajalec dogovorita o načinu dela in nagrajevanja. Delodajalec se mora namreč zavezati, da pravil ne bo spreminjal samovoljno, ampak le s soglasjem ostalih partnerjev.

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

- Adams, 14, 25, 26, 27, 57, 69
Adler, 15
Agencijsko teorijo, 66
aktivnost, 30
Alderfer, 19, 20, 69
Allport, 15
Anderson, 57, 69
Armstrong, 10, 11, 16, 25, 32, 50, 54, 55,
56, 57, 60, 61, 65, 69
Arnold, 11, 16, 25, 69, 70
Atkinson, 69
Bahtijarević-Šiber, 16, 18, 24, 25, 36, 37,
69
Bandura, 14, 15, 30, 31, 69
Bartol, 49, 69
Beardwell, 11
Blanchard, 9, 11, 25, 47, 70
Bramham, 52
De Alberdi, 9, 18, 22, 26, 28, 31, 70
delo, 5, 10, 21, 26, 27, 28, 31, 37, 38, 55,
57, 59, 61
delovne razmere, 39
Denny, 9, 12, 21, 26, 48, 70
Duffy, 15
Freud, 15
Fromm, 15
Furnham, 9, 54, 70
gostinstvo, 63
Green, 6, 70
Hackman, 23, 34
Hebb, 15
Heider, 15
Hersey, 9, 11, 25, 47, 70
Herzberg, 21
Hull, 15
igralništvo, 63
Kinneear, 38
kompetence, 5, 6, 57, 63
Lawler, 31, 34
Leavitt, 30
lestvica delovnih motivov, 37
Lewin, 15
Likert, 38
Lipičnik, 52
Managerji, 24, 58
Marx, 13
Maslow, 15, 17, 18, 19
Mc Clelland, 15
McClelland, 18
McClelland, 14, 18, 19, 72
McGregor, 46, 47, 69, 72
Menedžerji, 36, 50, 66
Miller, 15
Miner, 9, 14, 24, 72
motivacijske teorije, 9, 16, 25, 40
Nagrada za dobiček, 60
Nagrada za požrtvovalnost, 59
Nagrada za zvestobo, 59
Nagrada za uspešnost, 60
Nagrajevanje, 52, 55, 57, 61
Napetost, 30
napitnina, 9, 61, 63
Neidell, 38
Neuman, 3
olajšanje, 30
osebne prejemke, 60
Osgood, 15
Osnovna plača, 59

Ouchi, 47	Rogers, 15
Pavlov, 15	Sistem nagrajevanja, 55, 56, 57, 65
plača, 28, 39, 57, 59	Skinner, 28
Plača za posebne sposobnosti , 59	Slater, 13
Plačilo za nedelo , 59	stranke, 9
Plačo, odvisno od življenjskih stroškov ,	Suci, 15
59	SURS, 63
pogodbe o zaposlitvi , 65	Tannenbaum., 15
Porter, 31, 34, 35	Taylor, 38
Porter-Lawlerjev model motivacije, 34	TEORIJE MENEDŽMENTA, 46
potreba , 30	Tolman, 15
povračila stroškov , 60	variabilni del, 66
Procesne motivacijske teorije, 25	Vsebinske motivacijske teorije, 16
psihološke pogodbe , 65	Watson, 15
Ransom, 15	ZDA, 52, 63
Raspor, 60	

LITERATURA IN VIRI

- Adams, S. J. (1965). Inequity In Social Exchange. V L. Berkowitz (ur.), *Advances in Experimental Social Psychology* (str. 267–299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Anderson, A. H. (1994). *Effective personnel management: a skills and activity-based approach*. Oxford (UK); Cambridge (Mass.): Blackwell Business.
- Armstrong, M. (1986). *A handbook of management techniques*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice* (9th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. in Murlis, H. (1994). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy Practice* (3rd ed.). London: Kogan Page, Institute of Personnel Management.
- Arnold, J. in Silvester, J. (2005). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace* (4th ed.). Harlow (New York): Prentice Hall; Financial Times.
- Atkinson, J. in Feather, N. T. (1966). *A theory of achievement motivation*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Socian Cognitive Theory. *The American Psychologist*, 44(9), 1175–1184.
- Bartol, K. M. in Locke, E. (2000). Incentives and motivation. V S. L. Rynes in B. Gerhart (ur.), *Compensation in organizations: Progress and prospects* (str. 104–147). San Francisco (CA): Lexington Press.
- Beardwell, I., Holden, L. in Claydon, T. (2004). *Human resource management: a contemporary approach* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Bedeian, A. G. (1986). *Management*. Chicago [etc.]: The Dryden Press.
- Black, J. S. in Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Boddy, D. in Paton, R. A. (1998). *Management: an introduction*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Bolle de Bal, M. (1990). *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Boone, L. E. in Kurtz, D. L. (1992). *Management*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
- Brady, F. N. (1990). *Ethical managing: rules and results*. New York: Macmillan.
- Bramham, J. (1994). *Human resource planning* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Bratton, J. in Gold, J. (1999). *Human resource management: theory and practice*. Basingstoke; London: Macmillan.
- Butler, T. in Waldroop, J. (1999). Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People. *Harvard Business Review*, 77(5), 144–152.
- Certo, S. C. (1992). *Modern management: quality, ethics, and the global environment* (5th ed.). Boston [etc.]: Allyn and Bacon.
- Chapman, A. (2002). McGregor's XY-Theory. Pridobljeno s spletne strani <http://www.businessballs.com/mcgregorxytheorydiagram.pdf>
- Cowling, A. G. in Mailer, C. J. B. (1998). *Managing human resources* (3rd ed.). London: Arnold.
- Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- De Alberdi, L. (1990). *People, psychology, business*. New York; Port Chester; Melbourne: Cambridge University Press.

- DeCenzo, D. A. in Robbins, S. P. (2002). *Human resource management* (7th ed.). New York: Wiley.
- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- DeSimone, R. L., Harris, D. M. in Werner, J. M. (2002). *Human resource development* (3rd ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Dessler, G. (2005). *Human resource management* (10th ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Dixon, R. (1997). *The management task* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Državni zbor republike Slovenije. (b. l.). Pridobljeno 8. 8. 2008 s spletne strani <http://www.dz-rs.si>
- DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. London: Prentice-Hall.
- DuBrin, A. J. (2002). *Fundamentals of organizational behavior* (2nd ed.). Cincinnati (Ohio): South-Western, cop.
- EC. (2005). *Qualifications Frameworks in Europe*. (EC, ur.). Edinburgh.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Florjančič, J. in Paape, B. (2002). *Organizacija in management: [izbrana poglavja]*. Kranj: Moderna organizacija.
- Fromm, E. (1970). *Zdrava družba*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Fromm, E. (2004). *Imeti ali biti*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Furnham, A. (1995). *Personality at work: the role of individual differences in the workplace*. London; New York: Routledge.
- Gallup Poll. (b. l.). Pridobljeno s spletne strani <http://www.gallup.com/services/170945/world-poll.aspx>
- George, J. M. in Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading [etc.]: Addison-Wesley.
- George, J. M. in Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. in Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: behavior, structure, processes*. Burr Ridge (Il.): Richard D. Irwin.
- Glasser, W. (1994). *Kontrolna teorija: kako vzpostaviti učinkovito kontrolo nad svojim življenjem*. Ljubljana: Taxus.
- Glasser, W. (1995). *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Green, P. C. (1999). *Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Griffin, R. W. (1984). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Grintal, B. (2011). *Organizacija in menedžment podjetja: gradivo za 1. letnik. [Elektronski vir]*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading [etc.]: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hannagan, T. J. (1998). *Management: concepts and practices* (2nd ed.). London: Financial Times: Pitman.
- Hersey, P. in Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. Cambridge (Ma.): Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational behavior: theory and practice*. New York (etc.): Macmillan Publishing Company.
- Holden, L. in Beardwell, I. (2001). *Human resource management: a contemporary approach* (3rd ed.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Holt, D. H. (1993). *Management: principles and practices* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice

- Hall.
- Huitt, W. G. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. Pridobljeno 8. 12. 2009 s spletne strani <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/regsys/maslow.html>
- Ibbetson, J. F. R. in Whitmore, D. A. (1977). *The Management of Motivation and Remuneration*. Plano (Texas): Business Books.
- Jan, I. (2002). Motiviranje zaposlenih v upravnih enotah. *Organizacija*, 35(2), 114–123.
- Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge (Mass.); London: Harvard University Press.
- Johnson, B. (1999). *Introducing management: a development guide for new managers*. Oxford [etc.]: Butterworth-Heinemann.
- Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- JUS INFO. (b. l.). Pridobljeno 8. 8. 2008 s spletne strani <http://www.ius-software.si/>
- Kaj je SiOK? (b. l.). Pridobljeno s spletne strani <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>
- Kavčič, S. (1994). Razvoj teorije managementa. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 40–83). Radovljica: Didakta.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kim, S. H. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
- Kim, S. H. (2003). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma; Nova Linia.
- Kolektivna pogodba gostinstva in turizma. (b. l.). *Uradni list RS*, 2/1991.
- Kramberger, A. (1999). *Poklici, trg dela in politika: poklicni problem socialne države, empirični primeri iz Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kreitner, R. (1992). *Management* (5th ed.). Boston [etc.]: Houghton Mifflin.
- Krosnick, J. A. (1999). Survey research. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 537–567.
- Krstič, F. S. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih. Magistrsko delo*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Lamovec, T. (1986). *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Latham, G. P. in Locke, E. A. (1979). Goal Setting: A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.
- Lawler, E. E. I. (1977). Reward systems. V R. J. Hackman in L. J. Suttle (ur.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change* (str. 163–225). Santa Monica (CA): Goodyear Publishing Company.
- Leavitt, H. (1964). *Psihologija za rukovodioce*. Zagreb: Privreda.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Linton, I. (1995). *25 tips for excellent customer service: an action plan for service success*. London: Pitman, Institute of Management Foundation/Pitman.
- Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. *Management*, 488–523.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Lucas, R. (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries*. London; New York: Routledge.
- Lucia, A. D. in Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Lynn, M. (2004). Increasing Servers' Tips: What Managers Can Do and Why They Should Do It. *Journal of Foodservice Business Research*, 8(4), 89–98.
- Martocchio, J. J. (2001). *Strategic compensation: a human resource management approach* (2nd ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Maslow, A. (1954). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Maslow, A. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.

- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York.: Free Press.
- McClelland, D. C. (1966). That Urge To Achieve. *Think Magazine*, 82–89.
- McCormick, E. J. in Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and organizational psychology* (8th ed.). Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1960). *Human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- McIntyre, S. H. in Ryans, A. B. (1977). Time and Accuracy Measures for Alternative Multidimensional Scaling Data Collection Methods: Some Additional Results. *Journal of Marketing Research*, 14(4), 607–610.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihelič, M. (1995). Ekonomske korenine delitve kot okvir strategije in politike oblikovanja osebnih dohodkov v Sloveniji. V I. Kejžar (ur.), *Plače v Sloveniji - Modra knjiga: knjiga skupine avtorjev* (str. 7–43). Kranj: Organizacija.
- Milkovich, G. T. in Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/human resource management: a diagnostic approach* (5th ed.). Homewood: Business Publications, Irwin.
- Miner, J. B. (1994). *Role motivation theories*. London; New York: Routledge.
- Možina, S. (1975). *Poslovna socio-psihologija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. in Merkač Skok, M. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Murray, H. (1938). *Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age*. New York: Oxford University Press.
- Musek, J. (2005). *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Musek, J. in Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Neuman, W. L. (2003). *Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches* (5. izdaja). Boston: Allyn and Bacon.
- Newstrom, J. W. in Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (9th ed.). New York [u.a.]: McGraw-Hill.
- Nye, R. D. (1996). *Three psychologies: perspectives from Freud, Skinner, and Rogers* (5th ed.). Pacific Grove (California): Brooks/Cole Publishing Company.
- O*NET Resource Center. O*NET Resource Center. (b. l.). Pridobljeno 2. 1. 2008 s spletne strani <https://www.onetcenter.org/overview.html>
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
- Pavlov, I. (1923). *Dvadcatiletnij opyt objektivnogo izučenija vysšej nervnoj dejatelnosti povedenija životnyh*. Moskva; Petrograd: Gosud. Izdat.
- Perrenoud, P. (1997). L'approche par compétences de l'élève. V P. Perrenoud (ur.), *Construire des compétences dès l'Ecole*. Paris: ESF.
- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Pogačnik, V. (2000). Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja*, 9(4), 105–114.
- Porter, L. W., Bigley, G. A. in Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Reynolds, T. J. in Jolly, J. P. (1980). Measuring Personal Values: An Evaluation of Alternative Methods. *Journal of Marketing Research*, 17(November), 531–536.
- Robbins, S. P. (1994). *Management*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report. Pridobljeno s spletne strani http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf
- Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schuldes, C. H. (2006). Employee preferences for pay system criteria: A pay system survey.

- Doctor dissertation. Pridobljeno 21. 9. 2008 s spletne strani <http://www.drjimmirabella.com/dissertations/Dissertation-ChristineSchuldes.pdf>
- Skinner, B. (1953). *Science and human behaviour*. New York: The Free Press.
- Skinner, B. F. (1966). *Science and human behaviour* (3rd print). New York; London: The Free Press.
- Smith, P. in Nethersell, G. (2000). Job evaluation. V R. Thorpe in G. Homan (ur.), *Strategic Reward Systems* (str. 217–231). Harlow: Financial Times.
- Spencer, L. M. in Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti. (b. l.). *Uradni list RS*, 38/2003.
- Statistični urad Republike Slovenije. (b. l.). Pridobljeno s spletne strani <http://www.stat.si/statweb>
- Stoner, J. A. F. in Freeman, R. E. (1992). *Management*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.
- Stutts, A. T. in Wortman, J. (2006). *Hotel and lodging management: an introduction* (2nd ed.). Hoboken (NJ): John Wiley.
- Sudman, S. in Bradburn, N. M. (1982). *Asking questions* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sullivan, J. J. (1983). A Critique of Theory Z. *The Academy of Management Review*, 8(1), 132–142.
- Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 12–27). Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Šuligoj, M. (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija*, 39(2), 146–153.
- Tate, C. E. J., Cox, J. F., Hoy, F., Scarpello, V. in Woodrow, S. W. (1992). *Small business management & entrepreneurship*. Boston (Mass.): PWS-Kent.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Pridobljeno 12. 12. 2009 s spletne strani <http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/taylor/sciman>
- Tosi, H. L., Mero, N. P. in Rizzo, J. R. (2000). *Managing organizational behavior* (4th ed.). Malden (Mass.); Oxford (UK): Blackwell Business.
- Toš, N. in Hafner-Fink, M. (1998). *Metode družboslovnega raziskovanja: [gradivo za predmet]* (ponatis). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Value Based Management. (2008). Pridobljeno 8. 12. 2009 s spletne strani http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html
- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational behavior* (3rd ed.). Fort Worth [etc.]: Dryden Press, Harcourt Brace College.
- Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Vila, A. in Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation* (3rd print.). New York; London; Sydney: John Wiley and Sons Inc.
- Why Engaged Companies Have a Competitive Advantage. (2013). Pridobljeno 12. 10. 2016 s spletne strani http://www.gallup.com/opinion/gallup/170642/why-engaged-companies-competitive-advantage.aspx?g_source=measuring_employee_engagement&g_medium=search&g_campaign=tiles
- Xiao, L. (2002). *The History of Organizational Behavior and Development*. Pridobljeno 22. 9. 2008 s spletne strani <http://home.gwu.edu/~lilyxiao/mono.pdf>
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Zakon o urejanju trga dela (ZUTD). (2014). *Uradni list Republike Slovenije*.
- Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob). (2008). *Uradni list Republike Slovenije*, 25/08.
- Zupan, N. (1999). *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih*.

- Industrijska demokracija*, (oktober 1999), 3–7.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. natis). Ljubljana: GV založba.

9 PRILOGE

Priloga 1: *Primer pravilnika o nagrajevanju*

Na podlagi xx. člena *Akta o ustanovitvi družbe* direktor družbe izdaja *Pravilnik o plačah*:

I. SPLOŠNE DOLOČBE

1. člen

S tem pravilnikom se avtonomno urejajo pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnih razmerji delavcev z naslova plač pri družbi (v nadaljnjem besedilu: delodajalec).

II. TARIFNI DEL

2. člen

Tarifni del tega pravilnika določa:

- plače;
- nadomestila plače;
- druge vrste plačil;
- prejemke učencev, dijakov in študentov na praktičnem usposabljanju;
- druge osebne prejemke: regres za letni dopust, trinajsta plača, božičnica, odpravnina ob upokojitvi, jubilejne nagrade, solidarnostne pomoči, povračila stroškov v zvezi z delom;
- udeležbo pri dobičku;
- plačilni dan, kraj in način izplačila.

3. člen

Zneski, ki se nanašajo na plačila, so bruto zneski.

Osebni prejemki in povračila stroškov v zvezi z delom so v zneskih, od katerih se plača davek od osebnih prejemkov, če je ta predpisan.

4. člen

Sistem plač in merila za njihov izračun ter določanje drugih prejemkov delavcem so javni. Plače in nadomestila ter udeležba pri dobičku posameznih delavcev so zaupni.

5. člen

V delovno dobo se štejejo izpolnjena leta delovne dobe, ki jih je delavec prebil na delu, v delovnem razmerju, doma ali v tujini, ali pri opravljanju samostojne dejavnosti, če ni pri posameznem izplačilu izrecno navedeno, da se pri uveljavljanju pravic upošteva le delovna doba pri zadnjem delodajalcu.

V delovno dobo se ne štejejo dokupljene, beneficirane in posebne zavarovalne dobe.

6. člen

Plača delavca je sestavljena iz:

- osnovne plače;
- dela plače za delovno uspešnost:
 - skupinska,
 - individualna;
- dodatkov;
- dela plače za poslovno uspešnost.

1. Osnovna plača

7. člen

Znesek osnovne plače določita delavec in delodajalec v pogodbi o zaposlitvi.

Osnovna plača delavca za polni delovni čas, vnaprej določene cilje in normalne delovne pogoje se določi tako, da se izhodiščna bruto plača (prvi plačilni razred) za prvi tarifni razred pomnoži s plačilnim količnikom delovnega mesta, ki ga delavec zaseda.

Izhodiščna plača za določen tarifni razred je najnižja osnovna plača.

Za vnaprej določene delovne rezultate se štejejo delovni rezultati, merjeni po vnaprej določenih kriterijih, individualno ali skupinsko.

Za normalne delovne pogoje se štejejo pogoji, pod katerimi se delo pretežno opravlja in so sestavina zahtevnosti delovnega mesta.

Za polni delovni čas se šteje čas, določen s tem pravilnikom.

Če delavec ne dosega rezultatov iz razlogov, ki niso na strani delavca, je upravičen do 100 % osnovne plače.

8. člen

Osnovna plača delavca se določi s tarifnim in plačilnim razredom delovnega mesta, za katero je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. V osnovni plači se upošteva zahtevnost dela.

Osnovna plača se delavcu lahko poveča z napredovanjem.

9. člen

Plačilni razred delovnega mesta se določi na podlagi *Pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest* družbe.

Najmanj zahtevna delovna mesta so v najnižjem plačilnem razredu, zahtevnejša pa se razvrstijo v višje plačilne razrede določenega tarifnega razreda na osnovi:

- ključnih kompetenc,
- odgovornosti – pristojnosti,
- stopnje strokovne izobrazbe,
- dodatnih funkcionalnih znanj.

Podatki za vrednotenje delovnih mest so opredeljeni v opisih delovnih mest, ki so sestavni del *Pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest*.

10. člen

Ob uveljavitvi tega pravilnika znaša izhodiščna bruto plača (prvi plačilni razred) prvega tarifnega razreda xx EUR. Vrednost izhodiščne plače se usklajuje skladno z indeksom cen življenjskih potrebščin, ki ga objavlja Statistični urad. Plačilni količniki plačilnih razredov so v prilogi št. 2.

11. člen

V primeru napredovanja v višji tarifni razred osnovna plača ne more biti nižja od že pridobljene.

12. člen

Delavec lahko napreduje v višji plačilni razred.

O napredovanju odloči direktor na pisni predlog direktorja področja. Predlog mora vsebovati kvartalno oceno delovne uspešnosti (skupinske in individualne), kjer mora delavec dosegati najmanj oceno 4,00 za skupinsko uspešnost in 4,10 za individualno uspešnost ter obrazložitev predloga, zakaj direktor področja predlaga napredovanje.

Evidenčni list ocenjevanja s predlogom napredovanja se nahaja v prilogi št. 3.

V kolikor za to obstajajo posebej utemeljeni razlogi, lahko direktor odloči, da delavec začasno napreduje v višji plačilni razred.

13. člen

Plačilo pripravnika je urejeno v pogodbi o zaposlitvi, pri čemer je potrebno glede višine plačila upoštevati zakonske omejitve.

2. Del plače za delovno uspešnost

14. člen

Delovno uspešnost določimo na podlagi doseganja vnaprej s planom in letnim razgovorom dogovorjenih ciljev:

- linijskega dela (na delovnem mestu) in kompetenc delavca,
- procesnega dela,
- projektne dela (za delavce, ki delajo na ključnih projektih).

Koledarsko leto je razdeljeno na 4 ocenjevalna obdobja

- od 01. 01. do 31. 03. (prva ocena),
- od 01. 04. do 30. 06. (druga ocena),
- od 01. 07. do 30. 09. (tretja ocena),
- od 01. 10. do 31. 12. (četrti ocena),

pri čemer se delovna uspešnost vsakega delavca oceni po izteku posameznega ocenjevalnega obdobja za preteklo trimesečno obdobje.

Odgovoren za pravočasno oceno delovne uspešnosti posameznega delavca je linijski vodja, ki pa predhodno pridobi ocene procesnega in projektnega vodja, kjer je ta vključen.

Pri določanju meril se upošteva načelo, da delavec z ustrezno delovno usposobljenostjo in normalnim delovnim naprežanjem dosega osnovno plačo, določeno s pogodbo o zaposlitvi.

Za normalne delovne pogoje se štejejo pogoji, v katerih se delo pretežno opravlja. Ti pogoji so sestavina zahtevnosti delovnega mesta in so vključeni v osnovno plačo.

Z namenom, da bi bil plačni sistem učinkovitejši in bi večal motiviranost delavcev za boljše in kvalitetnejše delo ter doseganje ciljev in izboljševanje kompetenc, lahko nadrejeni vodja (linijski, procesni in projektni) predlaga skupinski in individualni dodatek za delovno uspešnost. Delavec ne more prejemati dodatka za delovno uspešnost, ko ne dela.

Z delovno uspešnostjo iz naslova dodatka za delovno uspešnost se ocenjuje preseganje pričakovanih rezultatov dela.

V primeru, da za to obstojijo posebej utemeljeni razlogi, lahko direktor za posamezne delavce odobri višji odstotek delovne uspešnosti, kot je predviden s prejšnjim odstavkom tega člena.

Merila, kriteriji in priporočila ter metodologija izračuna za ugotavljanje delovne uspešnosti iz naslova dodatka za delovno uspešnost so navedena v prilogi št. 4 tega pravilnika.

Delovna uspešnost z naslova dodatka za delovno uspešnost je določena za posameznega delavca.

15. člen

Ob sprejemu poslovnega načrta za tekoče leto direktor s sklepom določi maso za dodatek za delovno uspešnost, razmerje med maso za skupinski dodatek za delovno uspešnost in maso za individualni dodatek za delovno uspešnost ter število delavcev, ki prejmejo individualni dodatek za delovno uspešnost.

Maso za skupinski dodatek za delovno uspešnost in maso za individualni dodatek za delovno uspešnost iz prejšnjega odstavka se zmanjša za delež prispevkov, ki jih je delodajalec dolžan poravnati za plače zaposlenih. V primeru različnih stopenj je v izračunu upoštevana zaokrožena povprečna stopnja, ugotovljena v preteklem mesecu.

16. člen

Masa za skupinski dodatek za delovno uspešnost (M_{ss}) se deli s številom mesecev ($M_{ss}/_{12}$).

Za izračun skupinskega dodatka za delovno uspešnost se upošteva doseganje:

- generičnih kompetenc;
- procesnih ciljev;
- projektnih ciljev.

Skupinski dodatek za delovno uspešnost se izračuna po metodologiji, določeni v prilogi št. 4.

17. člen

Masa za individualni dodatek za delovno uspešnost (M_{is}) se deli s številom mesecev ($M_{is}/_{12}$).

Za izračun individualnega dodatka za delovno uspešnost se upošteva doseganje:

- delovno specifičnih kompetenc;
- delovno specifičnih ciljev.

Individualni dodatek za delovno uspešnost se izračuna po metodologiji, določeni v prilogi št.

4.

18. člen

V primeru, da se v tekočem letu (januar–december) ne razdeli ves znesek, predviden za skupinski in individualni dodatek za delovno uspešnost, se poračun opravi pri decembrski plači. Do tega dodatka za delovno uspešnost so upravičeni najboljše ocenjeni delavci v obdobju januar–december v številu, ki ga določi direktor s sklepom.

Letni poračun dodatka za delovno uspešnost se izračuna po enaki formuli, kot se izračuna mesečni dodatek za delovno uspešnost, in je določen v prilogi št. 4.

3. Dodatki

19. člen

Delavcu pripada dodatek za delovno dobo v višini 0,5 % osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe.

20. člen

Delavcu z neenakomerno razporejenim delovnim časom pripada za delo v nedeljo, na dan državnih praznikov ali ob zakonsko določenih dela prostih dnevih dodatek za delo v manj ugodnem delovnem času v višini 50 % urne postavke osnovne plače. Delavcu za delo v soboto pripada dodatek za delo v manj ugodnem delovnem času v višini 25 % urne postavke osnovne plače.

21. člen

Delavcu za delo preko polnega delovnega časa, ki ga v skladu z zakonom odredi direktor ali s strani direktorja pooblaščen delavec, pripada dodatek za nadurno delo v višini 50 % urne postavke osnovne plače.

22. člen

Delavcu za pripravljenost izven delovnega časa pripada nadomestilo v fiksnem znesku, ki ga določi direktor s sklepom, s katerim odredi delavcu pripravljenost izven delovnega časa.

Delavcu za dežurstvo v času od 17.00 do 22.00 pripada dodatek v višini 30 % urne postavke osnovne plače, za dežurstvo v času od 22.00 do 6.00 pa dodatek v višini 50 % urne postavke osnovne plače. V primeru, da je dežurstvo odrejeno s sklepom direktorja, je lahko višina nadomestila določena drugače.

23. člen

V kolikor delavec izpolnjuje pogoje za prejem katerega od dodatkov iz 20., 21. ali 22. člena tega pravilnika, delavcu pripada najvišji dodatek, pri čemer se dodatki med seboj ne seštevajo.

24. člen

Mentorju pripada mesečni dodatek v fiksnem znesku, ki ga določi direktor s sklepom, s

katerim imenuje mentorja.

4. Del plače za poslovno uspešnost

25. člen

Trinajsta plača je del plače na podlagi uspešnosti poslovanja družbe. Kriterije in višino sredstev za določitev trinajste plače določi direktor.

26. člen

V primeru uspešnega poslovanja v posameznem letu se lahko izplača del plače na osnovi sklepa direktorja, v kolikor to dopušča poslovni načrt, poslovni rezultati, razpoložljiva sredstva in družbenik.

27. člen

Direktor lahko ob koncu koledarskega leta odobri izplačilo božičnice vsem delavcem, če to dovoljujejo poslovni rezultati in družbenik.

5. Nagrade

28. člen

Direktor lahko odobri izplačilo nagrad za opravljene posebne naloge in dosežke na podlagi utemeljenega predloga.

Te nagrade se določijo v bruto znesku oziroma v % od osnovne plače, praviloma pa se izplačujejo enkrat letno, najkasneje ob zadnji plači za poslovno leto. V te nagrade spadajo tudi inovacije in koristni predlogi.

29. člen

Kot inovacija, pri kateri je delavec upravičen do nadomestila, šteje:

1. izum, ki je zaščiten v skladu z zakonom;
2. znak razlikovanja (model, vzorec in blagovna znamka), ki je zaščiten v skladu z zakonom;
3. tehnična izboljšava;
4. koristni predlog.

Koristni predlog je vsaka rešitev, ki pomeni racionalizacijo izvajanja katerekoli funkcije v podjetju, a je v skladu z zakonom ne moremo šteti za izum, znak razlikovanja ali tehnično izboljšavo.

Osnova za izračun nadomestila je čista gospodarska korist, ki jo podjetje ugotovi z izračunom ali oceno na osnovi razlike med stanjem pred inovacijo in po njej in se izraža kot materialna ali nematerialna korist, zlasti pa v:

- izračunljivem povečanju dohodka ali zmanjšanju izgube podjetja;
- izvedbi novih izdelkov ali storitev;
- povečanju obsega proizvodnje ali storitev, izboljšanju kakovosti izdelkov ali storitev;
- prihranku materiala, energije, delovnega časa in vseh drugih vrst stroškov;

- boljši izrabi strojev, naprav, instalacij, orodij;
- izboljšanju varstva pri delu, pogojev dela in varstva okolja;
- povečanju ugleda podjetja.

Višina nadomestila, ki ne more biti nižja od 3 % čiste gospodarske koristi, se določi v posebni pogodbi med delavcem in podjetjem oziroma delodajalcem. Pri tem se upošteva:

- stopnja inovativnosti (vrste inovacij);
- stopnja obdelanosti in utemeljenosti inovacijskega predloga;
- delovno področje (dela in naloge) avtorja inovacije;
- druga merila, ki jih določi podjetje v splošnem aktu.

Če zakon ne določi drugače, je delavec upravičen do nadomestila ves čas uporabe inovacij, a najdlje:

- za izum 20 let (dodatni pogoj: trajanje zakonske zaščite);
- za znak razlikovanja 7 let (dodatni pogoj: trajanje zakonske zaščite);
- za tehnično izboljšavo 5 let;
- za koristni predlog 1 leto.

Pri predlogih, kjer je gospodarska korist le ocenjena, je možno nadomestilo določiti v enkratnem znesku za celotno obdobje upravičenosti.

Podrobnejša merila za priznavanje inovacij in določanje višin nadomestila se lahko določijo v splošnem aktu podjetja.

Obrazec za izračun se nahaja v prilogi št. 5.

6. Nadomestila plače

30. člen

Delavec ima pravico do nadomestila plače zaradi odsotnosti z dela v primerih, določenih v *Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR)* in v tem pravilniku.

7. Nadomestilo plače zaradi bolezni, poškodbe ali nege družinskega člana

31. člen

Delavcu pripada nadomestilo plače med začasno zadržanostjo od dela v skladu z določbami vsakokrat veljavnega *Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem varovanju*.

Osnova za izračun nadomestila je plača tekočega meseca, vključno s sorazmernim deležem dodatkov za polni delovni čas. Za nadomestila, ki jih povrne delodajalcu ZZZS, pa se pri določanju osnove upoštevajo pravila, kot jih določa ZZZS.

8. Drugi osebni prejemki

32. člen

Delavec, ki ima pravico do celotnega letnega dopusta ali njegovega sorazmernega dela, je upravičen do regresa oziroma do njegovega sorazmernega dela za letni dopust, upoštevajoč določila *ZDR*.

Regres za letni dopust se izplača enkrat letno, najpozneje do konca maja tekočega leta. Višina regresa se določi vsako leto posebej s sklepom direktorja.

33. člen

V primeru upokojitve pripada delavcu odpravnina v skladu z določbami ZDR.

34. člen

Delavcu pripada jubilejna nagrada v višini:

- za 10 let delovne dobe pri delodajalcu50 %,
- za 20 let delovne dobe pri delodajalcu 75 %,
- za 30 let delovne dobe pri delodajalcu 100 %,
- za 40 let delovne dobe pri delodajalcu150 %

povprečne mesečne osnovne plače pri delodajalcu za zadnjih 12 mesecev oziroma delavčeve mesečne osnovne plače za zadnjih 12 mesecev, če je to zanj ugodneje.

Delavcu se jubilejna nagrada izplača v roku enega meseca po izpolnitvi pogojev iz tega člena.

35. člen

V primeru smrti delavca pripada najožjim družinskim članom solidarnostna pomoč v višini treh povprečnih mesečnih osnovnih plač pri delodajalcu za zadnjih 12 mesecev; v primeru smrti delavca zaradi nesreče pri delu v višini petih povprečnih mesečnih osnovnih plač pri delodajalcu za zadnjih 12 mesecev; v primeru smrti najožjega družinskega člana, ki ga je po zakonu dolžan vzdrževati, pa v višini ene povprečne mesečne osnovne plače pri delodajalcu za zadnjih 12 mesecev.

9. Povračila stroškov v zvezi z delom

36. člen

Delavcu pripada povračilo stroškov za prehrano med delom za dneve prisotnosti na delu, ko ne prejema drugih povračil.

Do povračila stroškov za prehrano so upravičeni tudi dijaki in študenti na obvezni praksi ter delavci, ki delajo s skrajšanim delovnim časom, za dneve, ko so prisotni na delu in imajo pravico do odmora med delom.

Delavec je upravičen do nadomestila za prehrano iz prvega odstavka tega člena v višini, ki je določena z veljavno *Uredbo o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugih dohodkov, ki se ne všttevajo v davčno osnovo*.

37. člen

Delavec je upravičen do povračila stroškov za prevoz na delo za dneve prisotnosti v skladu z *Uredbo o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugih dohodkov, ki se ne všttevajo v davčno osnovo*.

Če delavec biva manj kot en kilometer oddaljenosti od kraja opravljanja dela, ni upravičen do povračila stroškov prevoza.

38. člen

Delavcu se zagotovi povračilo stroškov na službenem potovanju za prehrano (dnevnic), za prenočišča in povračilo stroškov za prevoz ter drugih stroškov, ki so nastali v zvezi z opravljanjem dela v skladu z veljavno *Uredbo o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugih dohodkov, ki se ne vštejejo v davčno osnovo*.

Drugi stroški, ki so delavcu nastali na službenem potovanju v zvezi z izvrševanjem nalog (poštne pošiljke, javni prevoz ali prevoz s taksijem, telekomunikacijske storitve in drugo) se mu povrnejo na podlagi računa ali drugega ustreznega potrdila.

39. člen

Delavec je upravičen do povračila stroškov za službena potovanja v tujino, kot to določa veljavna *Uredba o povračilih stroškov za službena potovanja v tujino*, razen če s potnim nalogom ni določeno drugače.

Potne naloge za službena potovanja v tujino podpisuje direktor oziroma s strani direktorja pooblaščen oseba.

10. Plačilni dan, kraj in način izplačila plače

40. člen

Plača se izplačuje enkrat mesečno. Plačilni dan za izplačilo plače je vsakega petega v mesecu za pretekli mesec. Če izplačilni dan ni delovni dan, se plača izplača delavcu prvi naslednji delovni dan.

Izplačilo plače je negotovinsko izplačilo na osebni bančni račun delavca, ki ga delavec sporoči delodajalcu.

Delavcu mora biti ob izplačilu plače vročen ali poslan po elektronski poti na elektronski naslov delavca pisni obračun, iz katerega so razvidni: osnovna plača, dodatki po posameznih vrstah, del plače iz delovne in poslovne uspešnosti, nadomestila po posameznih vrstah, bruto in neto plača, zneski prispevkov za socialno varnost, davek od osebnih prejemkov.

III. PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE

41. člen

Ta pravilnik začne veljati s

Priloga 1: Izjava o povračilu stroškov za prevoz na delo

Podpisani (ime, priimek,) _____ stanujoč _____
(naslov, s katerega se dejansko vozim na delo)

uveljavljam stroške za prevoz na delo za relacijo

Razdalja od bivališča do delovnega mesta znaša _____ km.

Oddaljenost do prvega postajališča javnega prevoza znaša _____ km.

Višina mesečne vozovnice znaša _____. Kot dokaz prilagam potrdilo o višini stroškov javnega prevoza ali drugo ustrezno dokazilo.

Strinjam se, da se mi v koledarskem letu povračilo stroškov za prevoz na/z dela obračuna sorazmerno glede na dneve prisotnosti na delovnem mestu.

Zavedam se, da pomeni netočno prijavljanje stroškov prevoza hujšo kršitev delovnih obveznosti in da sem v primeru nepravilno prikazanih stroškov prevoza z namenom pridobitve premoženjske koristi odškodninsko in kazensko odgovoren/-na.

Vem, da sem dolžan/-na v treh dneh pisno obvestiti delodajalca o vseh spremembah bivališča, ki vplivajo na vrsto, obseg in izvrševanje pravic iz delovnega razmerja.

Soglašam, da se na podlagi moje izjave ustrezno popravijo podatki v kadrovski evidenci in uskladi morebitno razhajanje v višini stroškov za prevoz na delo.

Datum : _____

Podpis: _____

Navodila za izpolnjevanje obrazca:

V obrazec morate poleg imena in priimka delavca vpisati:

- točen naslov, od koder se dejansko vozite na delo;
- relacijo (kraj, od koder se dejansko vozite na delo – kraj, kjer opravljate delo, npr. Domžale–Ljubljana);
- število kilometrov po najkrajši poti med krajem, od koder se vozite na delo, in krajem opravljanja dela (obvezen podatek);
- število km od kraja, od koder se vozite, do prvega postajališča javnega prevoza v smeri vožnje proti kraju, kjer opravljate delo, po najkrajši poti (velja samo za tiste, ki uveljavljajo prevoz z javnimi prevoznimi sredstvi);
- priložiti potrdilo o višini stroškov javnega prevoza.

Priloga 2: Plačilni razredi

Plačilni Razred	I ENOSTAV. DELA	II MANJ ZAH. DELA	III SREDNJE ZAH. DELA	IV ZAHTEVNA DELA	V BOLJ ZAH. DELA	VI ZELO ZAH. DELA	VII VISOKO ZAH. DELA	VIII NAJBOLJ ZAH. DELA	IX IZJEMNO ZAH. DELA
1	1,000								
2	1,050								
3	1,100								
4	1,150								
5	1,200	1,200							
6	1,240	1,240							
7	1,280	1,280							
8	1,320	1,320	1,320						
9	1,360	1,360	1,360						
10	1,400	1,400	1,400						
11	1,440	1,440	1,440						
12	1,480	1,480	1,480						
13	1,520	1,520	1,520						
14	1,560	1,560	1,560	1,560					
15	1,600	1,600	1,600	1,600					
16	1,640	1,640	1,640	1,640					
17		1,680	1,680	1,680					
18		1,720	1,720	1,720					
19		1,760	1,760	1,760	1,760				
20		1,800	1,800	1,800	1,800				
21		1,870	1,870	1,870	1,870				
22			1,940	1,940	1,940				
23			2,010	2,010	2,010				
24			2,080	2,080	2,080				
25				2,160	2,160	2,160			
26				2,240	2,240	2,240			
27				2,320	2,320	2,320			
28				2,400	2,400	2,400			
29				2,480	2,480	2,480			
30				2,560	2,560	2,560			
31					2,640	2,640			
32					2,720	2,720			
33					2,800	2,800	2,800		
34					2,880	2,880	2,880		
35					2,960	2,960	2,960		
36						3,040	3,040		
37						3,120	3,120		
38						3,200	3,200		
39						3,320	3,320		
40						3,440	3,440		
41						3,560	3,560		
42							3,680	3,680	
43							3,800	3,800	
44							3,920	3,920	
45							4,060	4,060	
46							4,200	4,200	
47							4,340	4,340	
48							4,480	4,480	
49							4,620	4,620	4,620
50							4,760	4,760	4,760
51							4,900	4,900	4,900
52							5,040	5,040	5,040

Priloga 3: Evidenčni list ocenjevanja s predlogom napredovanja**Podatki o delavcu:**

Ime in priimek	
Šifra in ime delovnega mesta:	
Organizacijska enota:	
Osnovni plačni razred delovnega mesta:	
Datum zadnjega napredovanja:	
Plačni razred delavca:	

Ocene v napredovalnem obdobju od: 1. 1. do 31. 12.:

Ocenjevalno obdobje	št. točk za skupinski dodatek za delovno uspešnost	št. točk za individualni dodatek za delovno uspešnost	skupaj št. točk
od 01. 01. do 31. 03. (prva ocena)			
od 01. 04. do 30. 06. (druga ocena)			
od 01. 07. do 30. 09. (tretja ocena)			
od 01. 10. do 31. 12. (četrt ocena)			
Skupaj			

Delavec je v tekočem letu dosegel od možnih točk.

Utemeljitev predloga:

Podpis predlagatelja:

Delavec izpolnjuje pogoje za napredovanje, zato predlagam, da z dnem napreduje za plačni razred.

Nov plačni razred je:

Podpis direktorja

Priloga 4: Kriteriji in metodologija za določanje plače na podlagi delovne uspešnosti

Kriteriji in metodologija so razdelani ločeno na skupinski in individualni dodatek za delovno uspešnost.

I. Skupinski dodatek za delovno uspešnost

Kriteriji za določanje skupinske uspešnosti

1. člen

Podlago za skupinski dodatek za delovno uspešnost predstavlja skupina ciljev na treh ravneh:

- ocena pri generičnih kompetencah;
- ocena pri projektnem delu;
- ocena pri procesnem delu.

Vsaka od ocen se pomnoži s ponderjem, ki je bil dodeljen vsakemu delovnemu mestu posebej, zmnožek pa predstavlja skupni procent ali oceno, ki jo v povprečju ob prej omenjenih kriterijih dosega delavec.

Za pridobitev pravice do skupinskega dodatka za delovno uspešnost v naslednjem kvartalu mora biti povprečna ocena na vseh ravneh enaka ali večja od kriterija (ocene ali procenta doseganja uspešnosti), ki jo predhodno pred ocenjevanjem dodeli vodstvo.

$$F_{sod} = O_{sk} * 6$$

kjer je:

F_{sod} dosežena povprečna ocena delavca za skupinski dodatek za delovno uspešnost iz naslova generičnih kompetenc, procesnih ciljev in projektnih ciljev;

O_{sk} končna ocena za skupinski dodatek za delovno uspešnost s popravkom glede na težo (izražena v procentih).

Maksimalna ocena za skupinski dodatek za delovno uspešnost je 6.

Izračun dela plače iz naslova skupinskega dodatka za delovno uspešnost

2. člen

Del plače iz skupinskega dodatka za delovno uspešnost (P_{ssu}) se za posameznega upravičenca izračuna na naslednji način:

$$P_{ssu} = U_{ss} * S_{Su} * F_{ss}$$

kjer je:

P_{ssu} del plače iz skupinskega dodatka za delovno uspešnost za posameznega upravičenca;

Uss število ur upravičenca, ki se upošteva za obračun skupinskega dodatka za delovno uspešnost;

SSu urna postavka skupinskega dodatka za delovno uspešnost za izhodiščni faktor (1,00) skupinskega dodatka za delovno uspešnost;

Fss faktor skupinskega dodatka za delovno uspešnost upravičenca.

Delovne ure, ki se upoštevajo za obračun dela plače iz skupinskega dodatka za delovno uspešnost (Uss)

3. člen

Za obračun skupinskega dodatka za delovno uspešnost se upravičencem upošteva v urah evidentiran čas izključno za postavke iz spodnje preglednice:

Postavka	korekcijski faktor (Ku)	OPOMBA
Redno delo	1,0	
Službeno potovanje	1,0	
Letni dopust	0,5	
Plačana odsotnost	1,0	
Študijski dopust	0,8	
Bol. v breme podjetja	0,8	
Bol. poškodbe na delu	1,0	
Krvodajalstvo	1,0	

V urah evidentiran čas se za vsako posamezno postavko pomnoži s pripadajočim korekcijskim faktorjem (Ku).

Seštevek korigiranega števila ur po posameznih postavkah iz tabele zgoraj (Uss) se posameznemu upravičencu upošteva za obračun dela plače iz skupinskega dodatka za delovno uspešnost.

Seštevek (Uss) se izračuna po naslednjem obrazcu:

$$Uss = \sum(Ure(p) * K(p)),$$

kjer je:

Uss seštevek korigiranega števila ur po posameznih postavkah;

Ure(p) evidentirane ure po posamezni postavki;

K(p) korekcijski faktor posamezne postavke.

Urna postavka skupinskega dodatka za delovno uspešnost za izhodiščni faktor (1,00) skupinskega dodatka za delovno uspešnost

4. člen

Urna postavka skupinskega dodatka za delovno uspešnost za izhodiščni faktor (1,00) skupinskega dodatka za delovno uspešnost se izračuna tako, da se razpoložljivi znesek skupinskega dodatka za delovno uspešnost (SS_{12}) deli z vsoto zmnožkov ur (U_{ss}) in pripadajočega faktorja skupinskega dodatka za delovno uspešnost (F_{ss}) posameznega upravičenca do dodatka za delovno uspešnost, oz. po naslednjem obrazcu:

$$SS_u = SS_{12} / (\sum U_{ss} * F_{ss})$$

kjer je:

SS_u urna postavka skupinskega dodatka za delovno uspešnost za izhodiščni (1,00) faktor skupinskega dodatka za delovno uspešnost;

SS_{12} masa skupinskega dodatka za delovno uspešnost za delitev v tekočem mesecu;

U_{ss} število ur upravičenca, ki se upošteva za obračun skupinskega dodatka za delovno uspešnost;

F_{ss} faktor skupinskega dodatka za delovno uspešnost upravičenca.

Faktor skupinskega dodatka za delovno uspešnost delavca

5. člen

Faktor skupinskega dodatka za delovno uspešnost delavca je odvisen od:

- plačilnega razreda (F_r), v katerega je delavec razporejen,
- dosežene povprečne ocene delavca za skupinski dodatek za delovno uspešnost (F_{sod}) iz naslova generičnih kompetenc, procesnih ciljev in projektnih ciljev.

Količnik skupinskega dodatka za delovno uspešnost (F_{ss}) se izračuna po naslednji formuli:

$$F_{ss} (F_n) = (F_r + F_{sod}) / 2$$

S sklepom direktorja se določi minimalni prag povprečne ocene za skupinski dodatek za delovno uspešnost. Vendar ta ne more biti nižja od 4,00. Delavec je upravičen do skupinskega dodatka za delovno uspešnost v primeru, da je njegova ocena enaka ali večja minimalni oceni določeni s sklepom direktorja.

Izravnave skupinskega dodatka za delovno uspešnost

6. člen

Kot posledica morebitnih sprememb ali netočnih evidenc se lahko zgodi, da je celotni znesek izplačanega skupinskega dodatka za delovno uspešnost nižji ali višji od dejansko upravičenega zneska. Ugotovljeno razliko je potrebno prišteti ali odšteti od zneska, namenjenega za del plače iz skupinskega dodatka za delovno uspešnost v naslednjem mesecu. Končno izravnavo za tekoče leto se opravi pri decembrski plači.

II. Individualni dodatek za delovno uspešnost

Kriteriji za določanje individualnega dodatka za delovno uspešnost

7. člen

V kriterij za izračun individualnega dodatka za delovno uspešnost so vključeni cilji na dveh ravneh:

- delovno specifični cilji
- in ciljne kompetence na delovnem mestu.

Vsaka od ocen se pomnoži skupaj s ponderjem, ki je bil dodeljen vsakemu delovnemu mestu posebej, zmnožek pa predstavlja skupni procent ali oceno, ki jo v povprečju ob prej omenjenih kriterijih dosega delavec.

Za pridobitev pravice do individualnega dodatka za delovno uspešnost v naslednjem kvartalu mora biti povprečna ocena na vseh ravneh enaka ali večja od kriterija (ocene ali procenta doseganja uspešnosti), ki jo pred ocenjevanjem dodeli vodstvo.

Vsak od zaposlenih ima svoje cilje in kompetence opredeljene v svojem individualnem razvojnem načrtu (*IRN*). Ta dokument predstavlja poleg podlage za letne pogovore tudi podlago za dodelitev uspešnosti zaposlenega v preteklem obdobju.

$Fiod = Oik * 6$

kjer je:

Fiod dosežena povprečna ocena delavca za individualni dodatek za delovno uspešnost iz naslova delovno specifičnih ciljev in delovno specifičnih kompetenc;

Oik končna ocena za individualni dodatek za delovno uspešnost s popravkom glede na težo (izražena v procentih);

6 maksimalna ocena za individualni dodatek za delovno uspešnost.

Izračun dela plače iz naslova individualnega dodatka za delovno uspešnost

8. člen

Del plače iz individualnega dodatka za delovno uspešnost (Pisu) se za posameznega upravičenca izračuna na naslednji način:

$Pisu = Uis * ISu * Fis$

kjer je:

Pisu del plače iz individualnega dodatka za delovno uspešnost za posameznega upravičenca;

Uis število ur upravičenca, ki se upošteva za obračun individualnega dodatka za delovno uspešnost;

ISu urna postavka individualnega dodatka za delovno uspešnost za izhodiščni faktor (1,00) individualnega dodatka za delovno uspešnost;

Fis faktor individualnega dodatka za delovno uspešnost upravičenca.

Delovne ure, ki se upoštevajo za obračun dela plače iz individualnega dodatka za delovno uspešnost (Uis)

9. člen

Za obračun individualnega dodatka za delovno uspešnost se upravičencem upošteva v urah evidentiran čas izključno za postavke iz spodnje preglednice:

Postavka	korekcijski faktor (Ku)	OPOMBA
Redno delo	1,0	
Službeno potovanje	1,0	
Letni dopust	1,0	
Plačana odsotnost	1,0	
Študijski dopust	0,8	
Bol. v breme podjetja	0,8	
Bol. poškodbe na delu	1,0	
Krvodajalstvo	1,0	

V urah evidentiran čas se za vsako posamezno postavko pomnoži s pripadajočim korekcijskim faktorjem.

Seštevek korigiranega števila ur po posameznih postavkah iz zgornje tabele (Uis) se posameznemu upravičencu upošteva za obračun dela plače iz individualnega dodatka za delovno uspešnost.

Seštevek Uis se izračuna po naslednjem obrazcu:

$$Uis = \sum Ure(p) * K(p),$$

kjer je:

Uis seštevek koregiranega števila ur;

Ure(p) evidentirane ure po posamezni postavki;

K(p) korekcijski faktor posamezne postavke.

Urna postavka individualnega dodatka za delovno uspešnost za izhodiščni faktor (1,00) individualnega dodatka za delovno uspešnost

10. člen

Urna postavka individualnega dodatka za delovno uspešnost za izhodiščni faktor (1,00) se izračuna tako, da se razpoložljivi znesek individualnega dodatka za delovno uspešnost (IS_{12}) deli z vsoto zmnožkov ur (Uis) in pripadajočega faktorja individualnega dodatka za delovno uspešnost (Fis) posameznega upravičenca do dodatka za delovno uspešnost, oz. po naslednjem obrazcu:

$$ISu = IS_{12} / (\sum Uis * Fis)$$

kjer je:

ISu urna postavka individualnega dodatka za delovno uspešnost za faktor individualnega dodatka za delovno uspešnost 1,00;

IS₁₂ masa individualnega dodatka za delovno uspešnost za delitev v tekočem mesecu;

Uis število ur upravičenca, ki se upošteva za obračun individualnega dodatka za delovno uspešnost;

Fis faktor individualnega dodatka za delovno uspešnost upravičenca.

Faktor individualnega dodatka za delovno uspešnost delavca

11. člen

Faktor individualnega dodatka za delovno uspešnost delavca je odvisen od:

- plačilnega razreda (Fr), v katerega je delavec razporejen,
- dosežene povprečne ocene delavca za individualni dodatek za delovno uspešnost (Fiod) z naslova delovno specifičnih kompetenc in delovno specifičnih ciljev.

Količnik individualnega dodatka za delovno uspešnost (Fss) se izračuna po naslednji formuli:

$$Fss = (Fr + Fiod) / 2$$

S sklepom direktorja se določi minimalni prag povprečne ocene za individualni dodatek za delovno uspešnost. Vendar ta ne more biti nižja od 4,10. Delavec je upravičen do individualnega dodatka za delovno uspešnost v primeru da je njegova ocena enaka ali večja minimalni oceni določeni s sklepom direktorja.

Izravnave individualnega dodatka za delovno uspešnost

12. člen

Kot posledica morebitnih sprememb ali netočnih evidenc se lahko zgodi, da je celotni znesek izplačanega individualnega dodatka za delovno uspešnost nižji ali višji od dejansko upravičenega zneska. Ugotovljeno razliko je potrebno prišteti ali odšteti od zneska, namenjenega za del plače iz individualnega dodatka za delovno uspešnost v naslednjem mesecu. Končno izravnavo za tekoče leto se opravi pri decembrski plači.

Priloga 5: Predlog za izplačilo nagrade

Št.:

Datum:

Skrbnik inovacij

in

Komisija za inovacije v sestavi:

1. predsednik
2. član
3. član

se je dne sestala in pregledala dokumentacijo, ki je vezana na

.....

(naziv inovacije, evidenčna številka)

Avtorja:

Soavtorji:

in ugotovila:

1. člen

1. Predložena dokumentacija ustreza zahtevam xx člena *Pravilnika o plačah družbe*, zato gre predlog v nadaljnjo obravnavo.
2. Avtor inovacije mora predloženo dokumentacijo v zvezi z inovacijo dopolniti, in sicer tako, da v roku komisiji dostavi še:

.....
.....

2. člen

V skladu z *Zakonom o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja* in *Pravilnikom* predstavlja prijavljena inovacija:

1. Izum:
 - a) posredni službeni izum;
 - b) neposredni službeni izum;
 - c) prosti izum.
2. Znak razlikovanja:
 - a) novo obliko telesa;
 - b) sliko;
 - c) risbo;
 - č) blagovni znak;
 - d) storitveni znak;
 - e) geografsko ime;
 - f) ime proizvoda.
3. Izboljšavo:
 - a) tehnično;
 - b) organizacijsko;
 - c) drugo _____.

4. Koristen predlog v obliki:
a) ideje;
b) iniciative, pobude;
c) predloga;
d) spremembe;
e) drugo _____.

3. člen

Komisija upravi predlaga naslednji odnos do inovacije:

1. družba inovacijo v celoti prevzame.
2. družba inovacijo omejeno prevzame.
3. družba se inovaciji odpove.

4. člen

Komisija ob prevzemu inovacije predlaga izplačilo denarne nagrade, in sicer v višini

Poleg tega pa komisija predlaga izplačilo denarne akontacije na podlagi priloženega izračuna pričakovanega inovacijskega dohodka, in sicer v višini EUR.

5. člen

Druge ugotovitve:

.....
.....
.....
.....
.....

Skrbnik inovacij:

.....

Komisija:

.....

Priloge zapisnika (ustrezno obkroži)

- *Potrdilo o prijavi predloga*
- *Izračun nagrade na podlagi pričakovanega inovacijskega dohodka*

.....

Priloga 2: Strokovne recenzije
MNENJE RECENZENTA**AVTOR**

Ime in priimek avtorja: doc. dr. Andrej Raspor

Naslov: PREPLETENOST MOTIVACIJSKIH TEORIJ MENEDŽMENTA V SISTEMIH NAGRAJEVANJA

RECENZENT

Ime in priimek: dr. Bojan Macuh

Naslov: Stara ulica 9, 9000 Murska Sobota

1 Podatki o strukturi in vsebini

Delo je napisano na 95 straneh in razdeljeno na 8 vsebinskih sklopov. Seznam uporabljene literature obsega 142 enot, 11 enot e-virov in prilogo. Delo je opremljeno s slikami (26) in preglednicami (6).

Vsebinska analiza posameznih poglavij:

Po zasnovi je avtor izhajal iz namena, da z znanstvenim pristopom predstavi teorije motivacije, menedžmenta in nagrajevanja. Pri tem je upošteval dejstvo, da bi lahko pričujoče delo prispevalo k uspešnemu delu delodajalcev pri vzpostavljanju sistemov nagrajevanja, študentom in ostalim uporabnikom pa kot študijsko gradivo ter pripomoček pri raziskovalnem delu.

Glede na omenjeno so v drugem poglavju pojasnjeni osnovni pojmi, značilnosti in opredelitve pojmov poklic, delo in organizacija. Tukaj daje poseben poudarek ključnim kompetencam zaposlenih za opravljanje dela, hkrati pa temeljito opredeli pojem organizacije, oblike in vrste le-teh.

V tretjem poglavju avtor predstavi motivacijo in motivacijske teorije. Bralca v prvem delu tega poglavja zanimivo seznanja z *vsebinskimi motivacijskimi teorijami* (od Murrayeve teorija motivacij, Maslowe teorije potreb do Minerjeve teorije motivacijskih vlog). V drugem delu opredeli *procesne motivacijske teorije*, kjer predstavlja vse od teorije ekonomske motivacije, do Frommove motivacijske teorije in na koncu Porter-Lawlerjevega modela motivacije. V tem poglavju predstaviti tudi najpogostejše motivacijske dejavnike (individualne razlike med posamezniki (potrebe, stališča), značilnosti in posebnosti dela). Poseben poudarek da

uničevanju motivacije, kjer opredeli Lepičnika (1994) in njegove poglede na to, kako se lahko z nespretnim ravnanjem uniči le-to.

Četrto poglavje nameni organizacijski klimi, kjer opredeli razliko med le-to in zadovoljstvom zaposlenih. Predstavi, zakaj se meri klima, rezultate merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Zanima ga zavzetost zaposlenih (Gallupov inštitut – le 13 % zaposlenih vsak dan na delovnem mestu ustvarja dodano vrednost; aktivno nezavzetih za delo je 24 %, pasivno nezavzetih za delo pa kar 63 % vseh zaposlenih).

V petem poglavju obravnava teorije menedžmenta, na podlagi katerih je lahko celovito obravnavano obnašanje menedžmenta in zaposlenih. Avtor izpostavi McGregorjevo teorijo x in teorijo y, Ouchijevo teorijo z, Likertovo in agencijsko teorijo.

Šesto poglavje opredeljuje nagrajevanje zaposlenih. Avtor na začetku opredeli definicije in vrste nagrajevanja (posredne in neposredne nagrade, notranje in zunanje), nato pa predstavi nagrajevanje kot orodje uresničevanja strategije v podjetju. Nagrajevanje je lahko učinkovito, če ima opredeljeno pomembnost, fleksibilnost, pogostost in vidnost nagrade. Poudari tudi vrednotenje dela kot osnove za vzpostavitev pravičnih razmerij v plačah med zaposlenimi in strukturo plač v podjetju. Slednje predstavi s plačno piramido (Newstrom in Davis, 1993). Za avtorja so pomembne tudi druge oblike nagrajevanja, kot so: dosežki, priznanja in pohvale, odgovornost, vpliv in ugled ter osebna rast. Zanimiva je tudi analiza variabilnega dela nagrajevanja (stimulativni in interesni sistem), nagrada za ustvarjalnost in posebnosti nagrajevanja glede na dejavnost).

V sedmem poglavju celovito opredeli pogodbe, ki urejajo pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev (kolektivna pogodba, pogodba o zaposlitvi in psihološka pogodba) ter sklene z ugotovitvijo, da v kolikor delodajalec želi, da bo sistem nagrajevanja med zaposlenimi pozitivno sprejet, je pomembno dobro sodelovanje med reprezentativnimi sindikati in predstavniki delodajalcev.

Avtor zaključuje vsebino z osmim poglavjem, kjer poudari, kako je pomembno sožitje med zaposlenimi in delodajalci. Strinja se, da se morajo posluževati različnih načinov komunikacije (delavec-menedžer-lastnik), ki pogojuje uspešnost vodenja, poslovanja in zadovoljstva vseh zaposlenih.

Kot priložo k vsebini avtor dodaja primer pravilnika o nagrajevanju, ki ga morajo kot akt o ustanovitvi družbe ustrezno oblikovati v pravilnik o plačah zaposlenih. Z njim se avtonomno

urejajo pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnih razmerij delavcev z naslova plač pri družbi oz. delodajalcu.

2 Strokovno mnenje

Besedilo lahko označimo kot sistematično, pregledno in vsebinsko zaključeno celoto, ki obravnava vprašanja delovanja organizacije, razumevanje pojma motivacije in motivacijskih teorij, organizacijske klime, razdelitve teorije menedžmenta, nagrajevanja zaposlenih ter urejanja pravic in obveznosti med delavci in delodajalci.

Poleg sistematičnega prikaza in ureditve tematike se delo odlikuje tudi po predstavitvi precejšnjega števila ustreznih klasičnih in e-virov.

Vsebina zajema temeljne in praktične predstavitve tematike. Podkrepljena je z njegovimi dolgoletnimi lastnimi izkušnjami na področju vodenja (menedžmenta), poznavanja organizacije, organizacijske kulture, klime, predvsem pa področja motiviranja zaposlenih, katera razčlenjuje z različnimi motivacijskimi teorijami. Tako zaokroža krog razumevanja uspešnosti zaposlenih, ki je pogojena z motivacijo, hkrati pa ne pozablja, da je potrebno za vse navedeno delavce tudi ustrezno nagrajevati. Zaposleni se mora počutiti kot del kolektiva, prvenstveno skozi različne oblike plačila po delu in posebnih oblik nagrajevanj, kakor tudi v smislu upoštevanja pomembnosti vsakega zaposlenega v delovnem procesu ter njegove dodane vrednosti, ki rezultira tudi končne poslovne uspeha podjetja.

V zvezi z zgoraj zapisanim menim, da je delo glede na osnovo, celostno upoštevanje dosedanjih spoznanj stroke in jasnost obravnavane stvarine, izhajajoč iz strokovne in znanstvene literature, primerno za objavo v statusu znanstvene monografije ter bo prispevalo k še boljšemu razumevanju predstavljene tematike.

Strinjam se, da je moje ime napisano kot ime recenzenta v gradivu.

Recenzent: dr. Bojan Macuh

Maribor, 20. 04. 2017

Ime in priimek recenzenta: Blaž Rodič

Šifra raziskovalca v SICRIS: 20934

Izobrazba: doktor znanosti s področja managementa informacijskih sistemov, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, datum promocije: 12.4.2005

Akademski naziv: izredni profesor za področje informacijskih študij, habilitiran na ustanovi: Fakulteta za informacijske študije v Novem mestu, veljavnost naziva: 23.4.2014 – 23.4.2019

Zaposlitev: Fakulteta za informacijske študije v Novem mestu

Podatki o monografiji

Avtor: dr. Andrej Raspor

Naslov monografije: Prepletenost motivacijskih teorij in teorij menedžmenta v sistemih nagrajevanja

Tehnični podatki:

Monografija s prilogami obsega 106 strani. Razdeljena je na osem poglavij. Citiranih je 153 enot literature, monografija pa vsebuje 26 grafičnih prikazov in šest tabel. Monografija vsebuje CIP – Kataložni zapis o publikaciji.

Monografija bo uporabna predvsem kot:

Referenčno znanstveno delo ter dopolnilno gradivo za visokošolski študij.

Potencialni bralci:

Raziskovalci in doktorski študenti na področju

Oris vsebine in najpomembnejša spoznanja ali prispevke monografije:

Avtor uvodoma opredeli ključne pojme s področja organizacijske teorije in motivacijske teorije, pri čemer izvede izčrpen pregled motivacijskih teorij ter dejavnikov motivacije, poglavje pa sklene s predstavitevijo zaključkov o motivacijskih teorijah iz pregleda. V nadaljevanju predstavi pojem organizacijske klime, pomen organizacijske klime za motivacijo zaposlenih, načine merjenja organizacijske klime ter povezavo le-te z zadovoljstvom in zavzetostjo zaposlenih.

V naslednjem poglavju avtor predstavi izbrane teorije menedžmenta, pri čemer se osredotoči na motivacijski vidik teorij, in izvede ustrezne zaključke glede nagrajevanja in motivacije zaposlenih v posameznih teorijah menedžmenta. Kot logično nadaljevanje sledi poglavje o nagrajevanja zaposlenih, v katerem avtor celovito predstavi to področje tako z vidika motivacije zaposlenih, kot tudi z vidika uresničevanja strategije podjetja, ter stroškovnega in regulatornega vidika.

V prilogi avtor predstavi primer pravilnika o nagrajevanju, pripravljenega v skladu z zaključki posameznih poglavij monografije, s čimer monografija predstavlja tudi pomemben prispevek h praksi urejanja področja nagrajevanja in motivacije zaposlenih v organizacijah.

Monografija predstavlja sistematično urejeno, vsebinsko zaključeno celoto, ki koncizno obravnava teorije motivacije, nagrajevanja in menedžmenta, tako z vidika posameznih znanstvenih teorij kot tudi stroškovnega in regulatornega vidika. Kot taka predstavlja pomembno referenčno znanstveno delo za raziskovalce na področju organizacijskih znanosti in povezanih družboslovnih področij.

Sklepne ugotovitve glede vsebine, terminologije, znanstvenega aparata in jezikovne podobe:

Vsebina recenzirane monografije predstavlja aktualen in izviren prispevek k razvoju znanosti na področju motivacijskih teorij in teorij menedžmenta in hkrati referenčno delo za raziskovalce na tem področju.

Terminologija, uporabljena v delu je ustrezna, navedeni so tako slovenski kot tudi ekvivalentni angleški strokovni izrazi, kar pomembno prispeva k razvoju slovenske znanstvene terminologije.

Monografija predstavlja koristen pripomoček za širjenje novih znanstvenih spoznanj s področja motivacijskih teorij in teorij menedžmenta in bo prispevala k uveljavljanju znanstvene kulture v slovenskem prostoru.

Potrebnost in pomen izdaje monografije:

Monografija v slovenskem jeziku, ki bi celostno obravnavala področje motivacije in nagrajevanja, še ne obstaja. Edino delo s tega področja je omejeno na uprave in nadzorne organe (Nagrajevanje uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji, Bajuk, Jože; Kostrevec, Denis; Podbevšek, Gorazd, 2004). Recenzirana monografija zatorej zapolnjuje praznino na obravnavanem področju, in je tako potrebna in pomembna za razvoj znanosti v slovenskem prostoru.

V Novem mestu, 8.5.2017

izr.prof.dr. Blaž Rodič



dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje

CENA: 0,00 EUR