

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**ANALIZA VPLIVA NAGRAJEVANJA  
ZAPOSLENIH NA NJIHOVO DELO NA  
IZBRANIH CENTRIH ZA SOCIALNO POMOČ**

**Nevena Blagojević**

**Ljubljana, september 2018**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA VPLIVA NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH NA NJIHOVO DELO  
NA IZBRANIH CENTRIH ZA SOCIALNO POMOČ**

Kandidat: Nevena Blagojević  
Vpisna številka: 04044356  
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Uprava prva stopnja  
Mentor: doc. dr. Lan Umek

Ljubljana, avgust 2018



## IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Nevena Blagojević, študentka Visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava 1. stopnje, z vpisno številko 04044356, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: »Analiza vpliva nagrajevanja zaposlenih na njihovo delo na izbranih centrih za socialno delo«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je preloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. List RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Aleksandra Repe, univ. dipl. slov.

Ljubljana, september 2018

Podpis avtorja: Nevena Blagojević



## POVZETEK

Diplomsko delo se nanaša na analizo vpliva nagrajevanja zaposlenih na njihovo delo na treh izbranih centrih za socialno delo, in sicer na centru za socialno delo Šiška, Vič – Rudnik in Moste – Polje. Želela sem ugotoviti in nato analizirati sistem nagrajevanja in ključne motivacijske dejavnike, ki vplivajo na zaposlene pri njihovem delu. Do podatkov sem prišla s pomočjo metode anketiranja, kjer sem osebno trem različnim centrom za socialno pomoč odnesla in vsakemu zaposlenemu posebej vročila v roke natisnjeno anketo ter jih nato tudi osebno prevzela.

Sama diploma je sestavljena tako iz teoretičnega kot empiričnega oziroma praktičnega sklopa. Teoretični sklop sestavljajo sklepi, spoznanja, misli, stališča in rezultati drugih avtorjev, tudi tujih, medtem ko je empirični sklop sestavljen iz analize in medsebojnega primerjanja osebno pridobljenih podatkov, preverjanju hipotez ter predstavitvi ugotovitev in predlogov za izboljšave.

Z analizo sem prišla do ugotovitve, da pri vseh treh izbranih centrih primanjkuje denarnih in nedenarnih nagrad, ki bi zaposlene motivirale k boljšem in kakovostnejšem delu. Prav tako sem ugotovila, da zaposleni ne poznajo natančnega sistema plač in nagrajevanja ter da ta sistem plač in nagrajevanja ne plačuje zaposlene po delovni uspešnosti. S svojo raziskavo pripomorem centrom za socialno delo k učinkovitejšem, boljšem ter hitrejšem delovanju, saj bi nadrejeni spoznali, kje delajo napake, ter jih poskusili popraviti. Tako zaposleni kot tudi celotna organizacija bi nato potekala uspešnejše, kakovostnejše ter brez dodatnih obremenitev.

**Ključne besede:** sistem plač in nagrajevanja, motivacija, center za socialno delo, motivacijski dejavnik, nagrade

## **SUMMARY**

### **ANALYSIS OF THE IMPACT OF MOTIATION AND REWARDS TO EMPLOYEES IN THE CENTER FOR SOCIAL WORK ŠIŠKA, THE CENTER FOR SOCIAL WORK MOSTE – POLJE AND THE CENTER OF SOCIAL WORK VIČ – RUDNIK**

The thesis deals with the analysis of the impact of rewarding employees on their work at three selected centers for social work, at the social welfare center Šiška, Vič - Rudnik and Moste - Polje. I wanted to identify and then analyze the reward system and the key motivational factors that affect employees in their work. I came to the data with the help of the survey method, where I personally took three different centers for social assistance and sent a printed survey to each employee, and then personally accepted them.

The diploma itself consists of both theoretical and empirical or practical assignments. The theoretical set consists of conclusions, cognitions, thoughts, views and results of other authors, including foreign ones, while the empirical part consists of the analysis and comparison of personal data obtained, the verification of hypotheses and the presentation of findings and suggestions for improvements.

With the analysis I came to the conclusion that at all three selected centers there are no cash and non-monetary prizes that would motivate the employees to a better and better quality work. I also found that employees do not know exactly the system of wages and remuneration, and that this system of wages and remuneration does not pay the employee for work performance. I think that with my research I can help Social Work Centers work more efficiently, better and faster, as the superiors will get to know where they make mistakes and try to fix them. Both employees and the entire organization would then be performing better, better quality and without additional burdens.

**Keywords:** salary and reward system, motivation, social work center, motivation factor, awards



## KAZALO

1	UVOD .....	11
2	MOTIVACIJA.....	13
2.1	MOTIVACIJSKI CIKLUS .....	13
2.2	VRSTE MOTIVACIJ .....	14
2.3	DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO .....	14
2.3.1	LASTNOST DELA .....	15
2.3.2	ORGANIZACIJSKA PRAKSA.....	15
2.3.3	RAZLIKE MED POSAMEZNIKI .....	15
2.4	TEORIJE MOTIVACIJ .....	15
2.4.1	MASLOWA TEORIJA.....	16
2.4.2	HERZBERGOVA TEORIJA.....	16
2.4.3	LIKERTOVA TEORIJA .....	17
2.4.4	HACKMAN-OLDHAM MODEL.....	17
2.4.5	VROOMOVA IN FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	18
2.4.6	MCCLELLANDOVA TEORIJA O PRIUČENIH POTREBAH .....	18
2.4.7	MCGREGORJEVA TEORIJA X IN Y.....	19
2.5	MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH GLEDE NA NJIHOVE PSIHOLOŠKE PODOBE .....	19
2.5.1	MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH Z IDENTIFIKACIJSKO PSIHOLOŠKO PODOBO ...	20
2.5.2	MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH S KALKULATIVNO PSIHOLOŠKO PODOBO .....	20
2.5.3	MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH Z NORMATIVNO PSIHOLOŠKO PODOBO .....	20
3	NAGRAJEVANJE.....	22
3.1	CILJI SISTEMOV ZA NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH .....	22
3.2	VREDNOTENJE DELA .....	22
3.3	METODE VREDNOTENJA DELA.....	23
3.4	SESTAVNI DELI NAGRAD .....	24
3.4.1	OSNOVNA PLAČA .....	24
3.4.2	DODATEK K OSNOVNI PLAČI .....	24
3.5	VPLIVI NAGRAD.....	25
3.6	NAČRTOVANJE NAGRAD .....	26
3.7	PROUČEVANJE SISTEMA NAGRAD PO LIPIČNIKU (1998, STR. 200–203).....	26
3.8	POSTAVLJANJE CILJEV .....	28
3.9	UČINKOVITOST NAČRTA SISTEMA NAGRAJEVANJA .....	28
4	RAZISKAVA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV .....	29
4.1	SPLOŠNA PREDSTAVITEV CENTRA ZA SOCIALNO DELO.....	29
4.2	IZVEDBA RAZISKAVE IN ANALIZA REZULTATOV .....	31
4.2.1	DEMOGRAFSKI PODATKI .....	31
4.2.2	MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	34

4.3	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE .....	42
4.4	POTRDITEV HIPOTEZ.....	43
5	ZAKLJUČEK.....	45
	LITERATURA IN VIRI .....	47
	PRILOGE.....	48
	ANKETNI VPRAŠALNIK.....	48

## KAZALO PONAŽORITEV

### KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski ciklus.....	13
Slika 2: Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo .....	14
Slika 3: Hierarhija potreb .....	16
Slika 5: Potek nagrajevanja.....	25

### KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med teorijo X in teorijo Y.....	19
Tabela 2: Dejavniki.....	23
Tabela 3: Analiza kulture .....	26
Tabela 4: Osnovni podatki izbranih CSD.....	30
Tabela 5: Povprečna starost anketirancev .....	32
Tabela 6: Dobra oskrbljenost za nagrade zaposlenih.....	36
Tabela 7: Odvisnost doseganja skupnih ciljev od vašega dela .....	37
Tabela 8: Uporaba pohval nadrejenih za dosežene cilje .....	39
Tabela 9: P - vrednost.....	43
Tabela 10: Rangi o pomembnosti dejavnikov .....	44

### KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol anketirancev (v %).....	31
Grafikon 2: Starost anketirancev (v %) .....	32
Grafikon 3: Stopnja izobrazbe (v %) .....	33
Grafikon 4: Delovna doba (v %) .....	33
Grafikon 5: Seznanjenost s sistemom plače (v %) .....	34
Grafikon 6: Vpliv nagrajevanja na motivacijo (v %).....	35
Grafikon 7: Dobra oskrbljenost za nagrade zaposlenih (v %).....	35
Grafikon 8: Pripravljenost na bolj odgovorno zaposlitev znotraj zavoda (v %) .....	36
Grafikon 9: Odvisnost doseganja skupnih ciljev od vašega dela (v %) .....	37
Grafikon 10: Vrste nagrad v CSD (v %).....	38
Grafikon 11: Nagrajevanje zaposlenih (v %).....	38
Grafikon 12: Uporaba pohval nadrejenih za dosežene cilje (v %).....	39
Grafikon 13: Povprečna strinjanja z naslednjimi trditvami .....	40
Grafikon 14: Zadovoljstvo z naslednjimi vidiki .....	41
Grafikon 15: Motivacijski dejavniki (v %).....	42



# 1 UVOD

Motivacijo lahko razumemo kot močno povezavo s posameznikovimi aktivnostmi oziroma njegovo voljo do delovanja ali pa jo lahko razumemo kot mentalno stanje posameznika. Besedo motivacija lahko opredelimo na več načinov. Lahko jo opredelimo kot pripravljenost za akcijo pri zadovoljevanju potreb (Robbins, 1992), kot dejavnik, ki uravnava in usmerja vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman, 1996) ali pa kot povezavo s posameznikovim duševnim stanjem, ki se nanaša na vztrajnost, intenzivnost, usmeritev, na sprejem in konec določene oblike vedenja (Lendy, Becker, 1987). Poleg tega pa poznamo še notranjo in zunanjo motivacijo. Notranja motivacija je na primer samopotrjevanje, častihlepnost, zunanja pa napredovanje, zviševanje plač ... (Dovžan, 2014). Literatura navaja več motivacijskih teorij, ki bodo podrobneje predstavljene v nadaljevanju (Černetič, 1997, str. 77–83).

Nagrajevanje je ključnega pomena pri pridobivanju novih delavcev tako za zaposlene kot tudi delodajalce. Temeljni vir je plača, ugodnosti pri delu pa lahko pomenijo boljše zdravstveno varstvo, možnosti letovanja po ugodnih cenah ter kakšne druge prednosti. Sama nagrada lahko privablja nov kader ali pa jih odvrča, zaposlene pa lahko zadrži v delovnem razmerju ali pa predstavlja razlog za odhod iz podjetja. Najprej mora zaposleni razumeti želje in cilje podjetja, da bi se lahko za njih potrudil. S programi za nagrajevanje podjetja želijo delodajalci doseči nove, visoko usposobljene delavce, vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi, nadzorovati stroške, izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov, ter motivirati zaposlene. Poleg sistemov za nagrajevanje podjetja uporabljajo še druga sredstva, nagrade, ki niso v denarni obliki, ampak se kažejo v obliki zanimivih nalog, fleksibilnega delovnega časa, samostojnih nalog. Sistem nagrajevanja vpliva na pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju ter na stroške delovanja podjetja (Haris v: Treven, 1998, str.219).

V svoji diplomski nalogi bom analizirala vpliv motivacije in nagrajevanja v treh Centrih za socialno delo (v nadaljevanju CSD), in sicer CSD Šiška, CSD Moste – Polje in CDS Vič – Rudnik. Pri analizi sem poskušala ugotoviti temeljne motivacijske dejavnike in kako sam sistem nagrajevanja vpliva na zaposlene pri njihovem delu, ali so pri opravljanju nalog dovolj motivirani in zakaj ter kaj bi pripomoglo k boljšem in hitrejšem delovanju. Menim, da bi s tem lahko pripomogla centrom za socialno delo k izboljšanju njihovega dela. Kakovost, hitrost, vzpodbude in doseganje samih ciljev organizacije je odvisno od samih zaposlenih v tej organizaciji. Da bi bilo to čim bolj uspešno in učinkovito, moramo najprej spoznati svoje zaposlene, kaj pripomore k njihovem delu in kako to vpliva na njih ter na končni rezultat.

Ker sem bila deležna počasne in nezainteresirane pomoči s strani CSD-ja, sem se odločila podrobneje raziskati, kako nagrajevanje vpliva na zaposlene in s tem poiskati optimalno rešitev za hitrejšo in boljše delovanje centrov. Mislim, da bi bila situacija popolnoma drugačna, če bi delodajalci poznali svoje zaposlene, kaj jih motivira in kako ter s čim bi jih lahko vzpodbudili, da bi svoje delo bolje opravljali. Cilji diplomske naloge so:

- pridobiti želene rezultate izbranih Centrov za socialno pomoč prek vprašalnika,
- analizirati te rezultate,
- primerjati pridobljene rezultate med seboj,

- ugotoviti, kateri Center za socialno pomoč nudi nagrade in v katerem so zaposleni najbolj motivirani in zakaj ter
- preveriti zastavljene hipoteze.

#### **HIPOTEZI:**

**H1:** Med nagradami na vseh treh CSD-jih prevladujejo nedenarne nagrade.

**H2:** Glavni motivacijski dejavniki se razlikujejo med izbranimi centri za socialno delo.

Diplomsko nalogo je sestavljeno iz šest poglavij. V uvodu sem predstavila problem, namen, cilj in hipotezi naloge.

V drugem poglavju sem predstavila motivacijo, kjer sem uporabila opisno metodo, saj sem uporabila tako domačo kot tujo strokovno literaturo. Prav tako sem opisala vrste motivacij in njen ciklus, dejavnike, različne teorije ter motiviranje zaposlenih glede na njihove psihološke pogodbe.

Tretje poglavje vključuje temo o nagrajevanju in hkrati zajema cilje sistemov nagrajevanja, vrednotenje dela in njegove metode, sestavne dele nagrad in njihov vpliv, načrtovanje samih nagrad, proučevanje sistema nagrad, postavljanje ciljev ter učinkovitost načrta sistema nagrajevanja.

Četrto, raziskovalno poglavje, sem namenila poročanju o rezultatih raziskave, njeno predstavitev, analiziranje podatkov ter medsebojno primerjala pridobljene rezultate. Za doseganje rezultatov sem uporabila metodo vprašalnika, s katerim sem merila motivacijo zaposlenih in sam sistem nagrajevanja. Prav tako me je zanimalo, kako so zaposleni zadovoljni z motivacijskimi dejavniki in nagradami ter če bi sami dodali še kakšno denarno ali pa nedenarno nagrado. Poleg tega me je tudi zanimalo, kakšen odnos ima nadrejeni z zaposlenimi, saj mislim, da to zelo vpliva na delo zaposlenih. Rezultate, ki sem jih pridobila, sem med seboj primerjala in analizirala. Postavila sem hipotezo, da se bodo rezultati med centri razlikovali zaradi drugačnega odnosa med nadrejenimi in podrejenimi, zaradi samih lastnosti posameznikov, saj se med seboj zelo razlikujemo, različne stvari nas motivirajo, ter ker ima vsak posameznik drugačen pogled na cilj/stvar. Nekaterim je dovolj že sama pohvala, lepa beseda ali pa samo občutek pripadnosti med sodelavci, medtem ko drugi raje vidijo več denarja na računu. Uporabila sem vprašalnik, povzet po diplomski nalogi (Papež, 2012), ki sem mu dodala še nekaj vprašanj.

Peto poglavje je namenjeno zaključku. Zadnje, šesto poglavje, pa literaturi in virom, ki sem jih uporabila v diplomski nalogi.

## 2 MOTIVACIJA

Pomen motivacije lahko razdelimo na dva dela. Prvi pomen je, da se nanaša na notranje oziroma mentalno stanje posameznika, torej izhaja iz psihološkega koncepta. Drugi pomen je, da je motivacija na splošno zelo močno prepletena s posameznikovimi aktivnostmi oziroma kar z njegovim delom, zato jo imenujemo volja do delovanja. Prav tako je motivacija ena izmed primarnih aktivnosti managementa, s pomočjo katere managerji prepričujejo svoje zaposlene k doseganju skupnih rezultatov, ki so ključnega pomena za njihovo organizacijo. Motiviranje zaposlenih za doseganje učinkovitejšega dela je naloga vsakega dobrega managerja, saj tako zaposleni opravljajo svoje delo z večjo zavzetostjo in prizadevnostjo.

Različni avtorji opredeljujejo motivacijo kot:

- problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjenje energije k postavljenemu cilju (Možina, 1994),
- povezava s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na vztrajnost, sprejem, intenzivnost, usmeritev in konec določene oblike vedenja (Lendy, Becker, 1987),
- dejavnik, ki usmerja in uravnava vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman, 1996),
- proces, ki izhaja iz nezadovoljne potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli določen cilj in s tem zmanjšali ali zadovoljili potrebo (Luthans, 1995),
- pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebe posameznika (Robbins, 1992).

Poleg naštetega poznamo tudi primarne in sekundarne motive. Primer primarnega motiva je potreba po hrani – lakota, primer sekundarnega pa potreba po družbi – pripadnost (Treven, 1998, str. 106–107).

### 2.1 MOTIVACIJSKI CIKLUS

Motivacijo uvrščamo v sklop treh možganskih načel. Te so ustrezna zahtevnost, trajna zahtevnost in preprečitev izgube. Vse to nam prikazuje Slika 1.



Vir: Germ (2017, str. 69)

## 2.2 VRSTE MOTIVACIJ

Po Dovžanu (2014, str. 81) poznamo dve vrsti motivacij –notranjo in zunanjo. Notranja motivacija je zelo pomembna za uspešno in učinkovito poslovanje v kriznih razmerah. Kot primer vzemimo samopotrjevanje in častihlepnost. Sam cilj te motivacije je v delovanje aktivnosti, vir podkrepitve pa je v nas. Na primer razviti svoje sposobnosti, doseči nekaj, kar nas zanima, spoznati nekaj novega in to tudi razumeti, torej širiti svoje znanje, obvladovati neko spretnost in podobno.

Prednosti notranje motivacije po Dovžanu (2014, str. 81):

- boljši rezultati,
- kakovostnejša dejavnost,
- vztrajnost in
- zadovoljstvo.

Za drugo vrsto motivacije, zunanjo, pa velja, da ni trajna kot notranja. Če bi vir zunanje podkrepitve izginil, potem bi z njim izginila tudi dejavnost. Značilno je, da je povezana z zaskrbljenostjo, pritiskom, nizkim samospoštovanjem in napetostjo. To se pojavi takrat kadar zaposleni zahtevanim ciljem niso kos in mislijo, da sami s svojim trudom ne morejo vplivati na končni izid. Kot primer vzemimo zvišanje plač ali pa napredovanje. Stevanović (1984, str. 42) pa pravi, da pohvale, ocene in nagrade služijo kot spodbuda za učenje. Niso pravi motivacijski dejavniki, ampak le začasni cilji, ki jih želimo doseči.

## 2.3 DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO

Po Lipičniku (1998, str. 162-163) so dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo, organizacijska praksa, lastnosti dela in razlike med posamezniki. Za boljšo predstavbo si lahko pogledamo Slika 2, ki prikazuje točno te tri motivacijske dejavnike.

Slika 2: Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo



Vir: Lipičnik in Mežnar (1998, str. 162)



### **2.3.1 Lastnost dela**

Razumeti moramo, da se dela med seboj razlikujejo in so po nekaterih značilnostih bolj cenjena kot druga. Same dimenzije o omejevanju, določanju in izvajanju vključujejo zahteve po različnih zmožnostih. Kot primer si lahko predstavljamo, da se pri dimenziji določanja določi, kateri delavec bo dano nalogo opravil od začetka pa do konca, določi se tudi širino in vrsto povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti, pogojujejo avtonomijo dela ter pomembne lastnosti dela (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 162).

### **2.3.2 Organizacijska praksa**

Po Lipičniku in Mežnarju (1998, str. 163) organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošne politike, sistem nagrajevanja v organizaciji in managerska praksa. Politika definira nagrade kot primer provizije in bonitete, kar preprečuje starejšim zaposlenim zapuščanje podjetja in privablja nove delavce. Nagrade lahko zelo dobro motivirajo zaposlene, paziti pa moramo, da temeljijo na uspešnosti.

Prav tako Lipičnik in Mežnar (1998, str. 163) opredeljujeta ugodnosti za zaposlene kot:

- zavarovanje
- plačilo počitnic,
- skrb za otroke in ostarele in podobno.

### **2.3.3 Razlike med posamezniki**

Zaradi človekove edinstvenosti prinese vsak posameznik svoje individualne značilnosti s seboj na delo, na primer svoja stališča, vrednote, osebne potrebe, interese in podobno. Prav tako pa se moramo zaradi individualnih razlik vprašati, kaj ljudi motivira, kajti nekatere zaposlene motivira denar in namenoma zavlačujejo s svojim delom, saj s tem dobijo večjo plačo, medtem ko druge motivira varnost in so za to pripravljeni sprejemati nižjo plačo. Spet tretji pa rajši sprejemajo nove izzive, ki jih privedejo do roba njihovih zmožnosti.

## **2.4 TEORIJE MOTIVACIJ**

Poznamo več vrst motivacijskih teorij (Černetič, 1997, str. 77–83):

- Herzbergova dvofaktorska teorija,
- Frommova motivacijska teorija,
- Maslowa teorija,
- Vroomova teorija,
- Hackmann-Oldhamov model,
- Leavittova teorija in
- Likertova teorija.

Po Schneiderju in Potočniku (2007, str. 151–152) pa poleg Herzbergove in Maslowe teorije poznamo še McGregorjevo teorijo x in y ter McClellandovo teorijo o priučenih potrebah.

### 2.4.1 Maslowa teorija

Prvi utemeljitelj motivacijske teorije je bil Maslow (Možina, 1994, str. 166–171). Prav tako pravi, da je motivacijska teorija sestavljena iz koncepta hierarhije potreb in koncepta pomembnosti potreb.

V koncept hierarhije potreb spadajo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po samouresničevanju in spoštovanju. Motivacijski dejavniki, ki ustrezajo tem potrebam, so medsebojni odnosi, stalnost zaposlitve, možnost samostojnega delovanja, izpopolnjevanje, hrana in zaslužek (Černetič, 1997, str. 79). Hierarhijo potreb si lahko pogledamo še s pomočjo Slika 3.

**Slika 3: Hierarhija potreb**



Vir: Schneider in Potočnik (2007, str. 151)

Iz navedenega lahko sklepamo, da brez motivacijskih dejavnikov koncepti hierarhije ne morejo delovati. Za primer vzemimo osebo, ki za opravljeno delo ne dobi plače. Normalno je, da bo ta oseba izgubila motivacijo za nadaljnje delovanje.

Koncept pomembnosti potreb pa pravi, da se vrednost enega motivacijskega dejavnika prekine z zadovoljitvijo podzavestne ali zavestne potrebe, ki jo ta pogojuje. Vsaka nižja potreba odpre vrata naslednji, višji potrebi, prav tako pa se lahko višja potreba zapre, ko se ponovno aktivira nižja potreba. Kot primer vzemimo hrano. Lačno osebo lahko motivira le ustrezna hrana, ko pa se oseba nasiti, hrana izgubi motivirajočo vrednost (Černetič, 1997, str. 80).

### 2.4.2 Herzbergova teorija

Černetič (1997, str. 80) pravi, da je ta teorija nastala na podlagi raziskovanja Herzberga in njegovih sodelavcev, kjer so motivacijske dejavnike razdelili v dve skupini, in sicer na higienike oziroma satisfaktorje in motivatorje. Higieniki so prepuščeni sami sebi, kar pomeni, da vplivajo na uspešnost ter preprečujejo upad morale, medtem ko motivatorji vplivajo na produktivnost dela. Oba motivacijska dejavnika sta enako pomembna.

Med higienike uvrščamo:

- izhodišče za uspešno delovanje motivatorjev,
- ustvarjajo nevtralno osnovo,
- medsebojne odnose,
- zaslužek in
- organizacijske ter delovne razmere.

Z delom pa so povezani motivatorji. Ti so:

- zadovoljstvo pri delu,
- priznanje za dobro opravljeno delo,
- zanimivo delo,
- uspeh pri delu,
- doseganje rezultatov in
- odgovornost.

Iz navedenega lahko sklepamo, da so higieniki dejavniki, ki so posredno povezani z dejavnostjo v organizaciji in s svojim delovanjem povzročajo nezadovoljstvo, medtem ko so motivatorji dejavniki, ki so neposredno povezani z organizacijsko dejavnostjo zaposlenih ter vplivajo na njihovo zadovoljstvo.

### **2.4.3 Likertova teorija**

Likert (Likert, 1978) je za to teorijo dejal, da gre za modificirano teorijo o motivaciji ter odvisnost produktivnosti skupine od načina vodenja, ki je v tesni povezavi s porazdelitvijo moči oziroma vpliva v strukturi organizacije. Postavljena morajo biti stališča, zaznave, interesi, čustva ter motivi članov skupine, kjer mora obstajati sistem informiranja, da bi lahko razločevali med individualnim in skupinskim odločanjem. Cilji, tako individualni kot skupinski, so določeni "z vrha navzdol" ali pa so grajeni "od spodaj navzgor". Poleg naštetega ne smemo pozabiti na okolje, ki prav tako vpliva na sistem organizacije (Černetič, 1997, str. 80–81)

Ta teorija poudarja, da naj se ustvari organizacija spoštovanja vrednih ljudi in ne, da organizacija uči ljudi medsebojnega spoštovanja.

### **2.4.4 Hackman-Oldham model**

Znanstvenika Hackman in Oldham (Hackman, Oldham, 1980) sta v tej teoriji opredelila bistvene pogoje, ki povečujejo tako delovno motivacijo kot zadovoljstvo pri delu. Poleg tega pa tudi ugotavljajo, kako se ti pogoji ustvarijo. Primarna teza je, če so zaposleni zadovoljni s svojim delom, bo to delo dobro opravljeno (Černetič, 1997, str. 81-82).

Naslednji pogoji morajo biti izpolnjeni za visoko doseganje notranje motivacije:

- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo vedeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela in
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Za primerno motivacijo pri delu pa morajo biti izpolnjene naslednje zahteve dela:

- pomembnost dela (občutek pomembnosti se bo povečal, če bodo zaposleni vedeli, da bo dobro opravljeno delo imelo zelo dober vpliv tako na psihično kot tudi fizično počutje drugih ljudi),
- istovetenje z delom (zaposleni bodo bolj skrbni in delo bo kvalitetnejše opravljeno),
- samostojnost pri delu (pokaže se s povečanjem odgovornosti za uspeh),
- povratne informacije (obveščanje zaposlenih glede njihovega dela) in
- raznolikost sposobnosti (večji bo občutek pomembnosti za posameznika, če delo zahteva več znanja in sposobnosti).

Stopnja motivacijskega potenciala je odvisna od:

#### **Enačba 1: Odvisnost motivacijskega potenciala**

$$\frac{\textit{istovetenje z delom} + \textit{raznolikost sposobnosti} + \textit{pomembnost dela}}{3} \times \textit{samostojnost pri delu} \times \textit{povratna informacija}$$

Vir: Černetič (1997, str. 82)

Ob povečanju kateregakoli dela se posledično poveča tudi stopnja motivacijskega potenciala, kar je razvidno iz Enačba 1.

Poleg značilnosti dela ta model upošteva tudi primarne značilnosti zaposlenih, ki so ključnega pomena pri razumevanju, kdo bo dosegel visoko stopnjo motivacijskega potenciala (Černetič, 1997, str. 81–82).

### **2.4.5 Vroomova in Frommova motivacijska teorija**

Za Vroomovo teorijo je značilno, da se motivacija razlaga kot izbira vedenja. Vrednost postavljenega cilja je odvisna tako od neprivlačnosti kot tudi privlačnosti vseh ciljev ter od instrumentalnosti vseh ciljev skupaj. To dosežemo tako, da delavca pripravimo do dela z upoštevanjem njegovih želja (Vroom, 1970).

Černetič (1997, str. 78) pa za Frommovo motivacijsko teorijo odgovarja na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Se pravi, ljudi deli na dva dela, na tiste, ki bi radi nekaj postali (pomembnost kariere), in na tiste, ki bi radi nekaj imeli (pomembnost zaslužka). Prav zaradi tega se mora za vsakega delavca posebej izbrati primerno motivacijsko orodje. Za primer vzemimo zaposlenega, ki mu je pomemben zaslužek. Njega bi morali nagrajevati materialno, medtem ko bi zaposlenega, ki mu je pomembna kariera, nagrajevali nematerialno z napredovanjem.

### **2.4.6 McClellandova teorija o priučenih potrebah**

Schneider in Potočnik (2007, str. 152) opredeljujeta tri primarne potrebe iz celote potreb zaposlenih. Te so:

- motiv moči,
- motiv pripadnosti in

- motiv uspešnosti.

Prav tako pravita, da smo notranje motivirani takrat, ko smo ponosni na svoj uspeh in na svojo učinkovitost v vsakdanjih življenjskih situacijah. Takrat nam je zelo pomemben motiv uspešnosti. Večja, kot je potreba po uspešnosti, večjo delovno storilnost povzroči pri zaposlenem, zlasti če gre za področje, ki zanj predstavlja primeren izziv in je zaposleni na tem področju odgovoren za izvršitev nalog.

#### 2.4.7 McGregorjeva teorija X in Y

Po Hellerju in Hindlu (Heller, Hindle, 1998, str. 301) je McGregor izhajal iz predpostavke, da obstajata dve človeški značilnosti, ki si med seboj nasprotujeta. Ti sta pesimističnost in optimističnost, ki različno vplivata na motiviranje in vedenje. V Tabela 1 lahko vidimo razlike med teorijo X in teorijo Y.

**Tabela 1: Razlike med teorijo X in teorijo Y**

Teorija X	Teorija Y
Če zaposlene vodja ne bi preganjal, svojega dela ne bi opravljal.	Če zaposleni pri svojem delu ne uspeva, se mora vodja najprej vprašati, kaj je storil narobe.
Vodja mora neambiciozne ljudi preganjati, da delajo več.	Vodje bi morale sedeti v zadnjih vrstah in vodstvo prepustiti drugim.
Med vodjo in zaposlenimi mora biti ohranjena razdalja, da bi vodenje potekalo učinkovito.	Vsakdo je sposoben inovativnih in ustvarjalnih zamisli, če le dobi spodbudo.
Včasih vodja moram koga odpustiti, da motivira druge.	Zaposleni ocenjujejo svoje nadrejene tako kot nadrejeni ocenjujejo njih. Vodja upošteva nasvete svoji zaposlenih.

Vir: Heller in Hindle (1998, str. 301)

Teorija Y je tipična za vodje, ki sodelujejo s svojimi podrejenimi v zvezi s pridobivanjem povratnih informacij še pred uresničevanjem zastavljenih odločitev ter v zvezi s potrebnimi odločitvami. Heller in Hindle (1998, str. 301) menita, da ta teorija spodbuja večjo motivacijo kot pa teorija X, saj se bodo vodje pri teoriji X večino časa zadrževale stran od svojih podrejenih in bi se z njimi srečevali le takrat, ko bi jim nekaj naročili ali pa kadar bi jih kritizirali.

#### 2.5 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH GLEDE NA NJIHOVE PSIHOLOŠKE PODOBE

Po Mihaliču (2007, str. 65–68) poznamo tri oblike motiviranja zaposlenih glede na psihološke pogodbe:

- motiviranje zaposlenih z identifikacijsko psihološko podobo,
- motiviranje zaposlenih s kalkulatивно psihološko podobo in
- motiviranje zaposlenih z normativno psihološko podobo.

### **2.5.1 Motiviranje zaposlenih z identifikacijsko psihološko podobo**

Ker je pri tem motiviranju treba skrbno premisliti in načrtovati motiviranje zaposlenih, ker lahko hitro dosežemo nasprotno učinke, spada to motiviranje med najbolj zahtevne oblike. Tu ne učinkujejo klasični pristopi motiviranja, poleg tega pa oblike, kot je višina plače, potrebujejo stimuliranje in konstantno ter intenzivno motiviranje. Zaposlene s to psihološko pogodbo najbolje motivirajo pohvale, nagrade, prispevek k razvoju in uspešnosti podjetja, priznanja za dosežke pri delu ter doseganje visoke stopnje kvalitete in kvantitete pri delu ter nalogah. Nagrade naj bodo nematerialne kot primer možnost napredovanja tako osebnega kot tudi kariernega, bolj zanimivo delo, novi izzivi pri delu, verbalne pohvale, možnost rotiranja, intenziven razvoj kompetenc, dodeljevanje višje stopnje odgovornosti pri delu, možnost horizontalnega in vertikalnega napredovanja, intenzivno in kvalitetno izobraževanje, navduševanje in izpostavljanje njihovih dosežkov pred drugimi. Njihovo zadovoljstvo temelji na razvoju, rasti in izzivih in ne na visoki plači. To pomeni, da jih motivira samopotrjevanje, stalno učenje, uspeh, skupni dosežki, ustvarjanje novosti ter odličnost. Primarni demotivatorji pa so različne sankcije, neustrezne besede, ki lahko zaposlene privedejo do odhoda iz organizacije.

### **2.5.2 Motiviranje zaposlenih s kalkulatивно psihološko podobo**

Ta psihološka podoba je veliko manj zahtevna od prejšnje. Pri njej so zaposleni pripravljene na doseganje višje stopnje kvalitete in kvantitete pri delu, prevzemanje novih projektov ter odličnosti le v primeru višje plače. Tu je torej treba uporabljati tudi materialne nagrade oziroma denarne nagrade v obliki denarnih dodatkov oziroma simulacij za uspešnost, posebnih denarnih nagrad za izjemne dosežke, bonitete ali pa kar v obliki višje plače. Zaradi tega so ti zaposleni tržno usmerjeni. Poskusi motiviranja s pohvalami, zbujanju občutka pripadnosti, navdušenja je le izguba časa, saj so pri teh zaposlenih na prvem mestu njihove koristi in se ne identificirajo s samo organizacijo. Lahko kar rečemo, da so ključni demotivatorji razni poskusi vzbujanja lojalnosti do delodajalca, poskusi zadrževanja zaposlenih v organizaciji z izpostavljanjem in podobne stvari.

### **2.5.3 Motiviranje zaposlenih z normativno psihološko podobo**

Ta oblika motiviranja je popolnoma drugačna od zgoraj navedenih. Osebe s tovrstno psihološko podobo imajo zelo visoko stopnjo pripadnosti in lojalnosti do organizacije in so ponosni na svoje delo v tej organizaciji ter na njo kot na celoto. Zelo pomembna jim je socialna varnost, občutek, da jih delodajalec potrebuje, stabilnost delovne kariere, varnost zaposlitve ter možnost dela v isti organizaciji za daljše časovno obdobje. Ti zaposleni so ravno zaradi tega v večji meri motivirani za opravljanje vsakodnevnih del in nalog. Pri tovrstni podobi je zelo pomembno, da vodja na začetku zaposlenim zagotovi dolgoročno sodelovanje in to obljubo izpolni, organizacija pa jim mora v nadaljevanju zagotoviti tako varnost zaposlitve kot tudi, da jim izraža nujnost in pomembnost njihovega prispevka k uspehu organizacije. Pri zaposlenih pa moramo biti previdni, saj ne smemo uporabljati pristopov motiviranja, kot so novi izzivi, denarne nagrade, hitro napredovanje, možnost intenzivnega izobraževanja, temveč lojalnost do organizacije in dolžino delovne dobe pri istem delodajalcu. Ključni demotivatorji pri tej podobi so nove

zadolžitve, zelo dinamično okolje z novimi izzivi in hitrimi spremembami, občutek, da jih nadrejeni ne cenijo dovolj ter prerazporeditve na drugo delovno mesto.

### **3 NAGRAJEVANJE**

Nagrajevanje je ključnega pomena tako za delodajalce kot za zaposlene, saj ima pomembno vlogo pri pridobivanju novih delavcev. Vedeti moramo, da je plača temeljni vir preživetja zaposlenih, ugodnosti pri delu pa pomenijo možnost letovanja v počitniških zmogljivostih podjetja po ugodnih cenah, boljšo zdravstveno varstvo in podobno. Na nagrajevanje se nanašajo odločitve, kot so vplivanje sposobnosti delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrajevanje ima lahko več posledic. Lahko privablja novi kader ali pa ga odvrča, že zaposlene v organizaciji pa lahko ali zadrži v delovnem razmerju ali pa povzroči njihov odhod iz organizacije.

#### **3.1 CILJI SISTEMOV ZA NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH**

Zaposleni mora razumeti, kaj ter katere cilje želi njegova organizacija doseči, in se za to potruditi, če želi v skladu s svojim prispevkom pridobivati večjo nagrado. S svojimi programi za nagrajevanje želijo podjetja doseči naslednje cilje (Haris v: Treven, 1998, str.219):

- motivirati zaposlene,
- izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz predpisov in zakonov,
- privlačiti nove, visoko usposobljene delavce,
- nadzorovati stroške in
- vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi.

Podjetja poleg sistemov za nagrajevanje uporabljajo še druga sredstva za doseganje teh ciljev. Ti so pogosto nagrade, ki niso v denarni obliki, ampak se kažejo kot zanimive naloge, fleksibilen delovni čas ter samostojno delo. Sam sistem nagrajevanja vpliva na stroške delovanja podjetja ter na pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju. Naloga managerja je, da pravilno ovrednoti delo, ki ga opravljajo zaposleni med delovnim časom.

#### **3.2 VREDNOTENJE DELA**

Namen procesa vrednotenja dela je (Treven, 1998, str. 220–221), da:

- omogoča racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje pravične plačilne strukture,
- določa stopnjo, do katere je primerljiva vrednost med posameznimi vrstami dela, tako da se enaka plačila zagotovijo za delo z enako vrednostjo,
- pomaga pri urejanju razmerij med različnimi vrstami dela v podjetju in
- zagotavlja oblikovanje in sprejem pravnih odločitev o razvrščanju del in plačilnih razmerjih.

Začetek ima pri določanju vrste dela, ki bodo vključena v sam postopek ugotavljanja in vrednotenja njihovega števila. Proces se nadaljuje z izbiro metode za vrednotenje dela (analitične ali pa neanalitične). Ko se ustrezna metoda izbere sledijo naslednje aktivnosti:

- izbira značilnih vrst dela, ki se bodo uporabile kot temelj za primerjavo z drugimi vrstami dela,



- oblikovanje plačilne strukture,
- analiza dela in vlog,
- odločanje o dejavnikih, ki se bodo uporabili pri vrednotenju dela ter
- odločanje relativne vrednosti dela.

Poleg teh aktivnosti pa je treba določiti tudi dejavnike, ki so navzoči za različne stopnje v posameznih vrstah dela. Delimo jih v tri skupine dejavnikov, in sicer v vhode, izhode in procese, ki jih lahko razberemo tudi iz Tabela 2.

**Tabela 2: Dejavniki**

VHODI	PROCESI	IZHODI
Ročne ali umske spretnosti, spretnost za komuniciranje s sodelavci, tehnično ali strokovno znanje spretnost za vodenje tima.	Kreativnost, ravnanje z ljudmi in fizični dejavniki (fizični napor, nevarnost pri delu, delovne razmere), presoja in iniciativnost izvirnost, reševanje problemov, prizadevanje, timsko delo, kompleksnost.	Kakovost, odgovornost za opravljeno delo, odgovorno za materialne in človeške vire, učinek napak, prodajo in dobiček.

Vir: Treven (1998, str. 221)

V seznam dejavnikov, ki se v organizaciji pogosto uporabljajo, so odgovornost, spretnost ravnanja z ljudmi, odločitve, znanje in spretnosti, kompleksnost.

### 3.3 METODE VREDNOTENJA DELA

Metode vrednotenja dela delimo na dva sklopa, in sicer na analitične in neanalitične (Smith, Armstrong in Murlis v: Treven, 1998, str. 222). Neanalitične metode proučujejo vsako delo kot celoto z vidika pomembnosti za organizacijo ali pa z vidika njegove pomembnosti. Namen je razvrstiti posamezno delo višje ali nižje v primerjavi z drugimi vrstami dela. Za razliko pa analitične metode ocenjujejo vse dejavnike, ki so značilni za določeno delo in jih primerjajo z različnimi vrstami dela. Kot primer analitične metode vzemimo sistem ocenjevanja s točkami. Zanj je značilno, da ocenjujemo odgovornost, spretnost in prizadevnost z določenim številom točk.

Med metode vrednotenja dela spadajo:

- Razvrščanje dela: Tu gre za razvrščanje po pomembnosti v podjetju. Omogoča hitro ocenitev dela in je preprosta za uporabo.
- Razporejanje dela: Tu se določijo razredi oziroma kategorije, ki se nato porazdelijo v posamezne vrste dela (od 5 do 15 kategorij). V vsaki kategoriji se opredeli tako znanje in spretnost za določeno delo kot tudi odgovornost do podrejenih, zahtevnost stopnje izobrazbe in povezanost z drugimi oddelki v organizaciji.
- Točkovno ocenjevanje: ta metoda je najpogosteje uporabljena in poteka v sedmih fazah: določitev skupnega števila točk za sistem, izbira in določitev dejavnikov za izbiro, oblikovanje in določitev ravni za vsak dejavnik za primerjavo, določitev

komisije za vrednotenje dela, razporeditev točk na posamezne ravni vsakega dejavnika, razdelitev skupnega števila točk med dejavniki za primerjavo ter vrednotenje dela.

### **3.4 SESTAVNI DELI NAGRAD**

Po Lipičniku (1998, str. 192–193) med sestavine nagrajevanja spadajo dodatki, motiviranje in sistemi nagrajevanja, procesi merjenja in postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja. V sistem nagrajevanja pa sodijo finančne nagrade, ugodnosti pri delu in nematerialne nagrade, kot so priznanja, dosežki, pohvale in podobno. Temelji oz. sestavni deli nagrad sta osnovna plača in dodatek k plači. Potek nagrajevanja si lahko pogledamo na Slika 1.

#### **3.4.1 Osnovna plača**

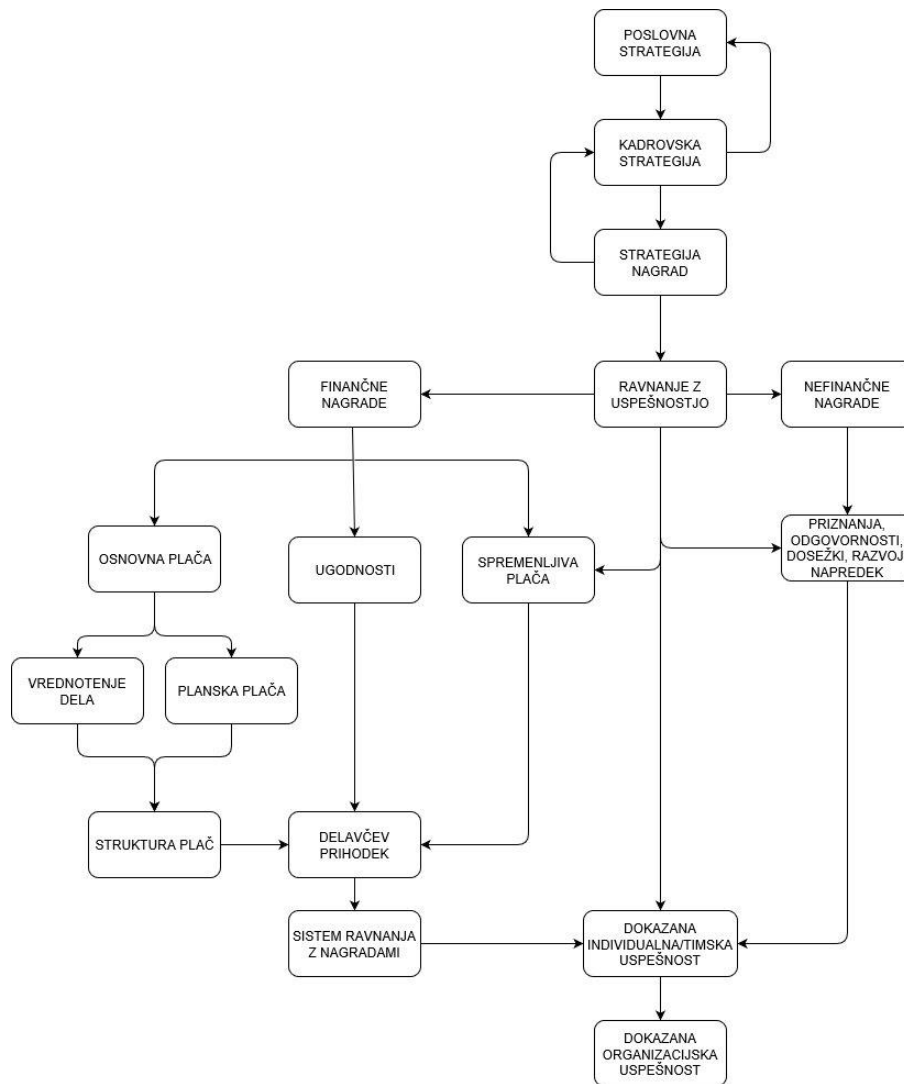
Raven plače izvira iz samega dela. Prav tako je odmerek za pokojninsko in življenjsko zavarovanje ter za dodatke, ki so odvisni od zmožnosti delavca, pristojnosti in vrste dela. Poleg tega je osnovna plača včasih videna kot plača za usposobljeno in odgovorno osebo pri določenem delu. Upoštevati in prilagajati se mora tako notranjim kot zunanjim razmerjem plač. Notranje merimo z metodami vrednotenja plač, ki smo jih omenili že zgoraj, zunanje pa z analizo razmerij plač na trgu.

#### **3.4.2 Dodatek k osnovni plači**

K osnovni plači lahko prištejemo tudi različne dodatke, ki so odvisni od pristojnosti, uspešnosti, izkušenj in zmožnosti. Med njih uvrščamo:

- plačilo za zmožnosti (se spreminja v odvisnosti od zmožnosti individualnih dosežkov),
- plačilo za osebni razvoj (je plačilo, ki ga dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih prejeli z napredovanjem),
- plačilo individualne uspešnosti (povečuje osnovno plačo in je odvisen od dosežene uspešnosti posameznika),
- bonusi (to so nagrade za uspešno delo, ki se izplačajo v enkratnem znesku),
- plačilo za pristojnost (odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svojo zmožnost in razvoj dosegel posameznik),
- provizije (je oblika nagrade za storilnost, s katero so nagrajeni prodajalci - delež od prodaje),
- plačilo servisne dejavnosti (povečuje se v konstantnih korakih po določeni lestvici),
- dodatki (ljudje dobijo za nadurno delo v izmenah) in
- nagrada za storilnost (nagrade, povezane z doseganjem predhodno zastavljenih ciljev).

**Slika 4: Potek nagrajevanja**



Vir: Lipičnik in Mežnar (1998, str. 190)

### 3.5 VPLIVI NAGRAD

Nagrada ima več pomenov (Vallace in Szilagyi v: Lipičnik, 1998). Lahko deluje kot:

- simbol (za nekatere ljudi denar pomeni simbol moči, da si lahko nekaj privoščijo ali kupijo),
- cilj (pomeni kopičenje denarja, ne da bi ga potrebovali. V tem primeru je to merilo uspešnosti),
- vajeti (to pomeni prisila ljudi k neki aktivnosti, ne da bi oni to hoteli. To ne gre za motivacijo temveč za manipulacijo, kjer vodje izkoristijo ljudi, za katere vedo, da so v življenjski stiski),
- instrument (čim več denarja ponudimo, uspešnejše bo delo zaposlenih. To v zaposlenih spodbudi hotenje po nagradi).

### 3.6 NAČRTOVANJE NAGRAD

Zahteva povezavo med kadrovskimi in razvojnimi sistemi ter zajema temeljito preverjanje obstoječega sistema nagrad (analiza obstoječih razvrstitev, da se ugotovijo prednosti in slabosti že obstoječega sistema ter preverjanje sprememb, ki jih pričakujemo), postavljanje ciljev (kdaj bomo dosegli cilje, kaj je treba doseči, kakšne stroške in kakšne pridobitve pričakujemo), projektno planiranje in ravnanje (treba je oblikovati terminski plan dela, da bi izpeljali načrtovane dejavnosti, oblikovali projektne time in izkoristiti razpoložljive vire). Pri načrtovanju moramo predvidevati faze uravnavanja sistema in nadzorovanje njegovega dela, prav tako pa moramo biti pripravljeni na vrednotenje in kontroliranje dobljenih rezultatov (Lipičnik, 1998, str. 200).

### 3.7 PROUČEVANJE SISTEMA NAGRAD PO LIPIČNIKU (1998, STR. 200–203)

- Splošno: najprej je treba s splošnim pregledom zbrati organizacijske podatke o poslovni strategiji, njihove morale, o stanju produktivnosti zaposlenih, organizacijski strukturi, poslovanju in njegovih rezultatih, tehnologiji in organizacijskih procesih. S SWOT-analizo (strengths, weaknesses, opportunities, threats; po slovensko PSPN: prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti) ugotovljamo priložnosti in grožnje ter analiziramo poslovne slabosti in spretnosti, ki bi lahko vplivale na delovanje.
- Vrste organizacij: treba je razmisliti, kakšna je trdnost organizacije v družbenem okolju in v kakšno organizacijo bomo vpeljali sistem nagrajevanja. Poznamo tri vrste organizacij, in sicer zlatosledce, analitike ter branilce.  
Zlatosledci – sem uvrščamo podjetja, ki so podrejeni nepredvidljivim in radikalnim spremembam kot tudi tržnemu prepihu. Tekmujejo s prilagodljivostjo in inovativnostjo. Njihov osnovni cilj je, da so prvi na trgu. Plače težijo k nagrajevanju posameznika in so močno povezane z uspešnostjo.  
Analitiki – delujejo na raznovrstnih trgih, med katerimi so nekateri nestabilni, drugi pa stabilni. Prav zaradi nestabilnosti trga se mora sistem nagrajevanja zmeraj prilagajati. Vključuje pa elemente, ki veljajo za zlatosledce in branilce.  
Branilci – sem uvrščamo organizacije, ki delujejo v zgodovinsko stabilnem okolju. Imajo stabilne vrednote in norme ter zelo močno kulturo. Zaradi močne administracije ima ta vrsta organizacije tudi močno hierarhično strukturo. Pri njih plače niso odvisne od uspešnosti dela, saj sprejemljivega dela lahko najdemo le majhen odstotek.

Analiza kulture: nanaša se na norme, managerski stil, vrednote in organizacijsko klimo, kar je razvidno iz Tabela 3.

**Tabela 3: Analiza kulture**

ORGANIZACIJSKA KLIMA	VREDNOTE	NORME	MANAGERSKI STIL
Kako cenijo lastno udeležbo v timskem delu zaupanje, svobodo pri izražanju lastnih misli, stališča.	Izvira iz odnosa do ljudi in njegovega razumevanja, timskega dela kakovosti, razvoja, odgovornosti, enakosti, inovacij, uspešnosti in podjetja.	Zadevajo lojalnost, delovno etiko, medsebojne odnose ljudi pri delu, pomembnost statusa, uporabo moči in politike in podobno.	Presoja, kateri manager je nagnjen k avtokratskemu in kateri k demokratskemu vodenju, nazadnjaški ali napreden, mehak ali trd, brez čustev ali razumevajoč.

Vir: Lipičnik in Mežnar (1998, str. 202)

- Analiza življenjskega cikla: vsaka organizacija ima svoj življenjski cikel, ki se razlikuje od drugih. Vsem je le značilno to, da se prične z rojstvom, se odvija v starost in konča s smrtjo. Prav tako imajo tudi nagrade svoj poseben življenjski cikel, in sicer:
  - Začetek – tu vsaka organizacija svojo dejavnost šele začne in skuša urediti sistem nagrajevanja individualno in neformalno ter je predvsem odvisna od najvišjega vodstvenega vrha, kjer so plačilne ravni odvisne od tržnih razmer. Ne poznajo formalne strukture plač in vrednotenja dela .
  - Rast – gre za močno razvito in razraslo organizacijo, za katero je značilno, da je še zmeraj inovativna, tvegana in podjetniška. Odločitve so prilagojene tržnemu stanju.
  - Zrelost – pri tej stopnji se organizacija dokončno oblikuje in začne odhajati iz okvirov organizacij zlatosledk. Najbolj značilno je formalno vrednotenje dela, v sistemu nagrajevanja pa se je oblikovalo več faz, pri katerih je poudarek na ocenjevanju uspešnosti in hierarhiji. Nastanejo tudi posebni oddelki, ki skrbijo za izplačevanja nagrad in formalen način oblikovanja.
  - Propadanje – tu se organizacija zapira in se je na trgu pripravljena pogajati za obstoj obstoječih izdelkov in storitev. V postopku propadanja vrednotenje dela postaja birokratično in papirnato ter administrativni in drugi stroški začnejo **naraščati. Struktura plač prikazuje obstoječo hierarhijo.**
  - Preoblikovanje – se začne takrat, ko je organizacija potisnjena v kot in ne vidi drugega izhoda, kot pa da se ukvarja s spremembami. Organizacija prehaja v nov sistem nagrajevanja in opušča tradicionalne sisteme stratega sistema. Teži k in nagrajevanju managerjev po dobičku in nagrajevanju po uspešnosti za delavce. Gre za podrejanje sistema nagrajevanja k uspešnosti posamezne organizacije.
- Analiza sistema nagrad: obstoječi sistem nagrajevanja se analizira glede na tehnologijo, poslanstvo, strategijo in uspešnost. Analiza vključuje stopnjo v razvojnem ciklusu, tip organizacije in njeno kulturo.

### **3.8 POSTAVLJANJE CILJEV**

Najprej definiramo cilje, ki jih želimo doseči. To naredimo zato, da timom in posamezniku pomagamo razumeti, kaj se od njih pričakuje in pa da postavimo kriterije za merjenje in uporabljanje sistema nagrajevanja.

Po Lipičniku (1998, str. 205–206) so cilji za popolne preнове sistema nagrajevanja:

- statično strukturo sistema nagrajevanja je treba zamenjati z razvojno, ki bo temeljila na ravneh pristojnosti in procesih,
- tak sistem mora podpreti spremembe in strukturne procese, doseganje inovativnosti, kakovosti in timsko delo,
- načrt mora vključevati podrobnejši postopek dela z vsemi fazami projekta, v katerem naj bi bile razdeljene odgovornosti posameznih članov, roki in videz izdelkov po posameznih fazah,
- osnovni cilj je razviti celovit in skladen sistem nagrajevanja, s katerim bomo dosegli organizacijske cilje in zadovoljili individualne želje po prepoznavanju in nagradi,
- managerji, njihovi predstavniki in zaposleni morajo biti vključeni v oblikovanje sistema nagrajevanja,
- nagrajevanje po uspešnosti mora jasno izražati drugačen, nov pristop k nagrajevanju,
- sistem mora vključevati jasno definirane kontrolne točke, prek katerih je mogoče kontrolirati delovanje sistema,
- sistem mora delovati prilagodljivo, kar je mogoče doseči z dajanjem pooblastil neposrednim vodjem,
- posebno pozornost je treba posvetiti nagrajevanja po uspešnosti in prožnemu sistemu ugodnosti.

### **3.9 UČINKOVITOST NAČRTA SISTEMA NAGRAJEVANJA**

Sistem nagrajevanja je učinkovit le v primeru, če je vanj vključena strategija nagrajevanja, ki jo je mogoče doseči le z vzpostavljenimi cilji. To lahko preverimo glede na njegovo ustreznost, posebnosti in merljivosti rezultatov. Ker sta ključna cilja povezanost in skladnost, je treba predvidevati tudi kontrolo skupnega delovanja vseh dejavnikov na stroške nagrajevanja na posameznikovo plačo in na celotno organizacijo.

## **4 RAZISKAVA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV**

### **4.1 SPLOŠNA PREDSTAVITEV CENTRA ZA SOCIALNO DELO**

Skupnost centrov za socialno delo je bila leta 1996 ustanovljena na podlagi 52. člena Zakona o zavodih s sklepom skupščine Skupnosti centrov za socialno delo Slovenije. Povezuje kar 62 centrov za socialno delo na območju Republike Slovenije, med katerimi so tudi Center za socialno delo Šiška, Vič – Rudnik in Moste – Polje, na katerih temelji empirični del diplomske naloge.

Center za socialno delo (v nadaljevanju CSD) opravlja socialno-varstvene dejavnosti na območju določene upravne enote in spada pod javni zavod. Delovna področja, ki jih CSD zavzema, so starševsko varstvo in družinski prejemki, varstvo otrok in družine, varstvo invalidov, varstvo odraslih, denarne prejemke in subvencije ter socialnovarstvene storitve. Prav tako je objavljen Katalog javnih pooblastil, nalog po zakonu in storitev, ki jih izvajajo CSD (<https://www.scsd.si/katalogi/katalog-javnih-pooblastil/>).

Uradne ure CSD so v ponedeljek od 08:00 do 12:00 in od 13:00 do 15:00, v sredo od 08:00 do 12:00 in od 13:00 do 17:00 ter v petek od 08:00 do 12:00, njen poslovni čas pa je ob ponedeljkih, torkih in četrtnkih od 08:00 do 15:00, v sredo od 08:00 do 17:00 in v petek od 08:00 do 13:00.

**Tabela 4: Osnovni podatki izbranih CSD**

CSD	CSD ŠIŠKA	CSD MOSTE – POLJE	CSD VIČ – RUDNIK
Naslov	Celovška cesta 150	Zaloška cesta 69 (Dvorec Sela)	Tržaška cesta 40
Dejavnosti	Socialno varstvene storitve, javna pooblastila na različnih področjih (zakonske zveze, posvojitve, rejništva ...), denarne transferje in denarne socialne pomoči ter oprostitve pri plačilih socialno varstvenih storitev, družinski prejemki in starševsko varstvo.	Denarna pomoč, socialna pomoč in starševsko varstvo.	Denarni prejemki in subvencije, starševsko varstvo in družinski prejemki, varstvo otrok in družine, varstvo odraslih, varstvo invalidov ter socialno-varstvene storitve.

Vir: Lastni (2018)



## 4.2 IZVEDBA RAZISKAVE IN ANALIZA REZULTATOV

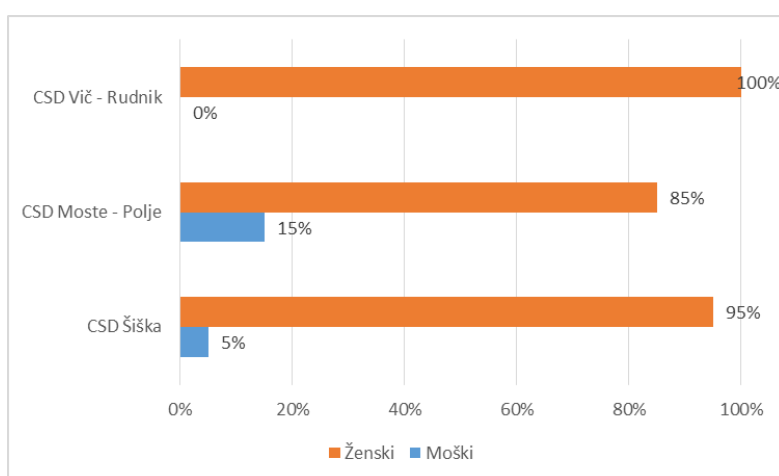
V vsak CSD sem osebno odnesla ter zaposlenim razdelila po 20 anket, od katerih sem jih nazaj dobila prav tako 20. Zelo sem zadovoljna z odzivnostjo, saj sem dobila nazaj vse rešene ankete, kar pomeni, da so bili anketiranci pripravljeni sodelovati.

Moj vprašalnik je bil razdeljen na dva sklopa. Prvi sklop je zajemal štiri demografska vprašanja, in sicer spol, starost, stopnjo izobrazbe in čas zaposlenosti v CSD-ju, drugi sklop pa se je navezoval na motivacijo in nagrajevanje zaposlenih ter je zajemalo dvanajst vprašanj (seznanjenost s sistemom določanja plač, vpliv nagrajevanja na motivacijo, oskrbljenost za nagrade zaposlenih, pripravljenost na bolj odgovorno delo, doseganje skupnih ciljev, vrste nagrad in bonitet, skrb za nagrajevanje zaposlenih, uporaba pohval za dosežene cilje, navedba denarnih in nedenarnih nagrad, stopnja strinjanja pri trditvah o sistemu plač in nagrajevanja, zadovoljstvo z dejavniki in nagradami ter motivacijski dejavniki).

### 4.2.1 Demografski podatki

Analizirala bom štiri demografska vprašanja, ki se navezujejo na spol, starost, stopnjo izobrazbe in na čas zaposlenosti v CSD-ju. Najprej bom predstavila spol vseh anketirancev s pomočjo grafikona.

Grafikon 1: Spol anketirancev (v %)

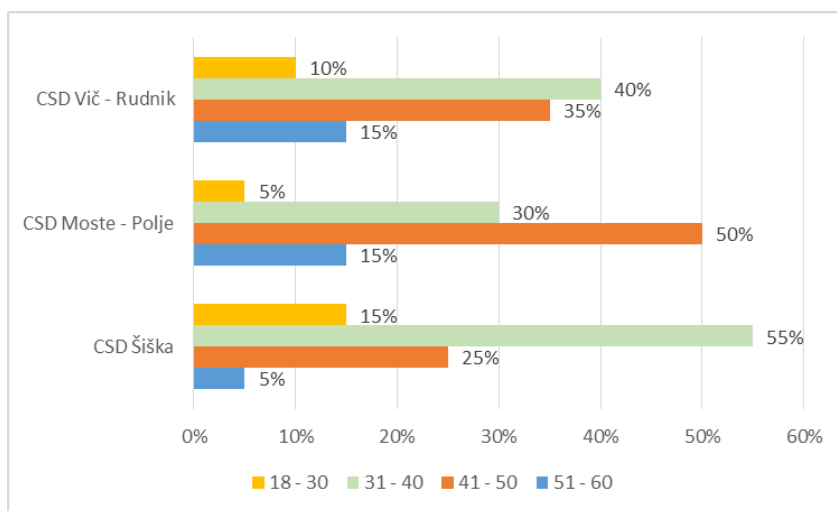


Vir: Lastni (2018)

V anketi je sodelovalo 60 anketirancev, od katerih jih je sodelovalo iz CSD Šiška 5 % moške populacije in 95 % ženske, iz CSD Moste – Polje 15 % moške in 85 % ženske ter iz CSD Vič – Rudnik 100 % ženske populacije. Podatke si lahko pogledamo tudi s pomočjo Grafikon 1. Tak rezultat je pričakovan, saj je poklic socialnega delavca bolj nagnjen ženski populaciji in sem mnenja, da imajo ženske boljši čut za pomoč ljudem v stiskah kot moški. Pomoč ljudem v stiskah pa je glavno področje tovrstnega poklica.

S pomočjo Grafikon 2 bom prikazala starost zaposlenih v CSD-ju in njihovo povprečno starost.

**Grafikon 2: Starost anketirancev (v %)**



Vir: Lastni (2018)

**Tabela 5: Povprečna starost anketirancev**

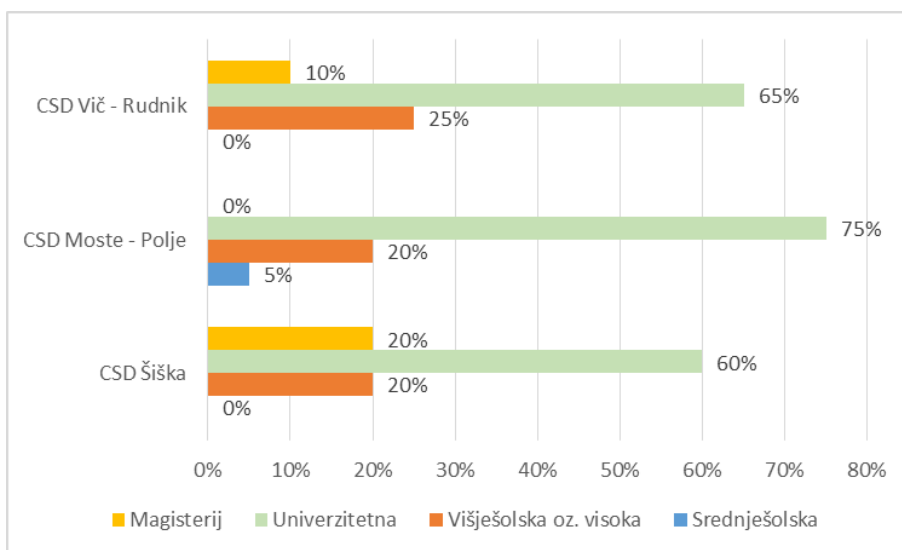
	CSD Šiška	CSD Moste - Polje	CSD Vič - Rudnik
Povprečna starost	37,3	42,9	40,9

Vir: Lastni (2018)

Iz Grafikon 2 je razvidno, da se v povprečju največ anketirancev starostno giblje okoli 31–40 leta (kar 55 % anketirancev v CSD Šiška, 40 % anketirancev v CSD Vič – Rudnik in 30 % anketirancev v CSD Moste – Polje) nato pa okoli 41–50 let (50 % iz CSD Moste – Polje, 35 % iz CSD Vič – Rudnik in 25 % iz CSD Šiška). Če povzamemo, je razvidno, da je večina zaposlenih v srednjih letih. Prav tako lahko iz Tabela 5 razberemo, da je povprečna starost zaposlenih v CSD Šiška 37,3, v CSD Moste – Polje 42,9 in v CSD Vič – Rudnik 40,9.

Tretje demografsko vprašanje se nanaša na stopnjo izobrazbe zaposlenih v CSD-ju. Prikazala ga bom s pomočjo grafikona, sledil pa bo še opis.

**Grafikon 3: Stopnja izobrazbe (v %)**

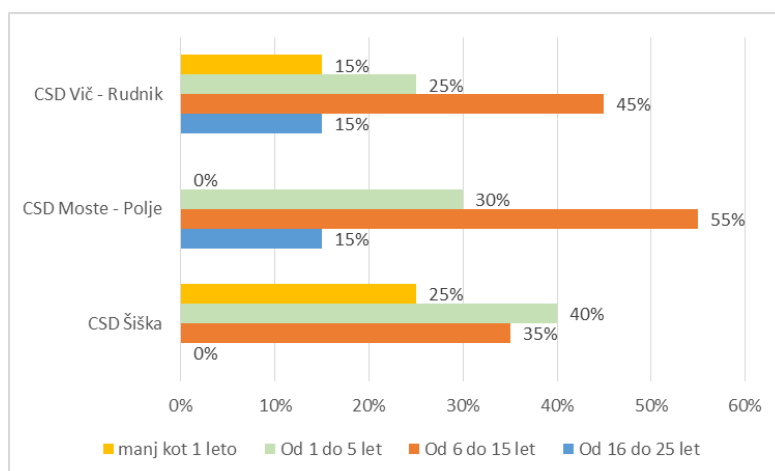


Vir: Lastni (2018)

Grafikon 3 nam prikazuje stopnjo izobrazbe anketirancev. Vidimo, da ima največ zaposlenih univerzitetno stopnjo izobrazbe, in sicer v CSD Moste – Polje jih ima tovrstno stopnjo izobrazbe kar 75 % anketirancev, kar nanese 16 zaposlenih, v CSD Šiška 60 % zaposlenih kar predstavlja 12 zaposlenih, in v CSD Vič – Rudnik 65 %, kar je 13 zaposlenih. V CSD Moste – Polje vidimo da ima ena oseba srednješolsko izobrazbo. Ta oseba dela na socialno varstvenem programu za pomoč in oskrbo družin na domu. Nihče od zaposlenih nima osnovnošolske izobrazbe ali doktorata.

Zadnje demografsko vprašanje se nanaša na delovno dobo zaposlenih v CSD-ju, ki ga bom prikazala z grafikonom in opisno.

**Grafikon 4: Delovna doba (v %)**



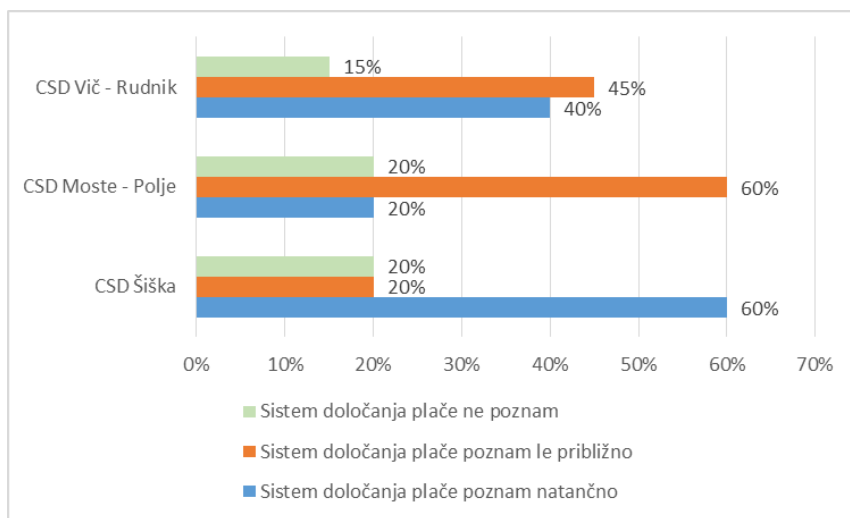
Vir: Lastni (2018)

Grafikon 4 prikazuje delovno dobo zaposlenih v izbranih CSD-jih. V CSD Moste – Polje ima 55 % zaposlenih, torej 11 anketirancev od 6 do 15 let delovne dobe, v CSD Vič – Rudnik 45 % (9 anketirancev) prav tako. CSD Šiška pa ima 40 % zaposlenih (8 anketirancev) od 1 do 5 let delovne dobe. Te rezultate lahko povežemo tudi z rezultati o starosti in stopnji izobrazbe, saj imajo verjetno osebe, ki so se dalj časa šolale, manjšo delovno dobo kot pa tiste, ki so se šolale manj časa, saj mislim, da so se po šolanju dokaj hitro zaposlili.

#### 4.2.2 Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih

Drugi sklop je namenjen predstavitvi rezultatov o motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Prvo vprašanje se je nanašalo na zaposlene in na njihovo seznanjenost s sistemom plač v CSD-ju.

**Grafikon 5: Seznanjenost s sistemom plače (v %)**

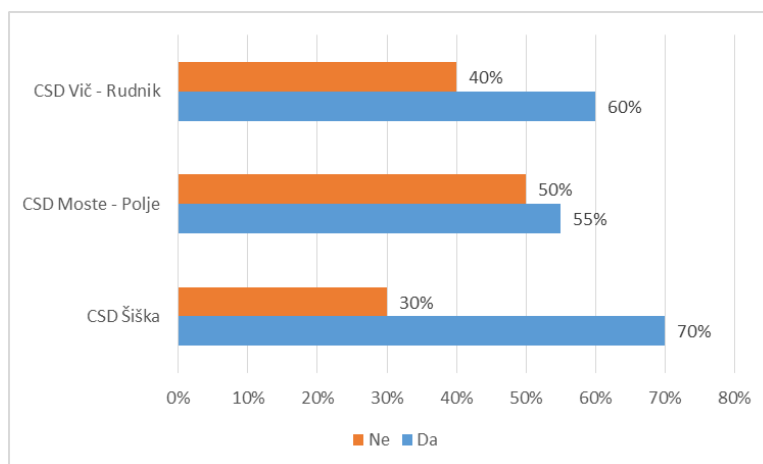


Vir: Lastni (2018)

Na vprašanje, kako so zaposleni seznanjeni s sistemom plače, sem bila nad nekaterimi odgovori malo presenečena. Pričakovala sem, da zaposleni natančno poznajo sam sistem oblikovanja plač, medtem pa jih je iz CSD Šiška večina odgovorila (60 % kar predstavlja 12 anketirancev), da sistem plač poznajo natančno, ko pa pri drugih dveh sistem pozna le približno (60 % anketirancev iz CSD Moste – Polje in 45 % kar predstavlja 9 anketirancev iz CSD Vič – Rudnik). Podatke lahko razberemo tudi iz Grafikon 5. Mislim, da je tema o nagrajevanju in plačah še dokaj občutljiva, saj smo preživljali in še zmeraj preživljamo težke čase, ki so povezani z gospodarsko in finančno krizo. Zaradi nenehnih sprememb je veliko zaposleni zmedenih in prav to je tudi razlog, zakaj ne poznajo natančnega sistema plače.

Grafikon 6 predstavlja odgovore na vprašanje, ali nagrajevanje vpliva na motivacijo, kjer so anketiranci odgovarjali z da oziroma ne. Rezultati so prikazani kot delež odgovorov da oziroma ne.

**Grafikon 6: Vpliv nagrajevanja na motivacijo (v %)**

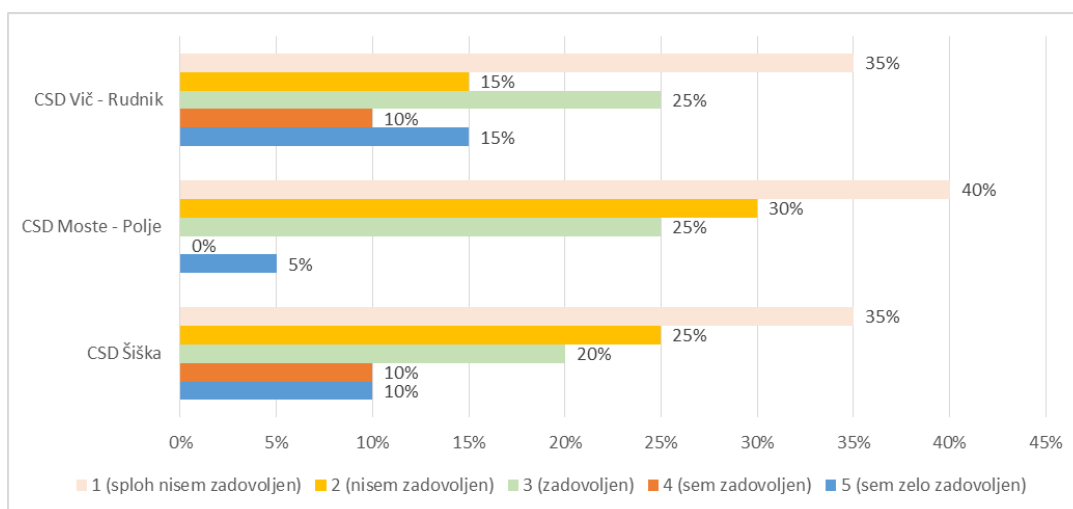


Vir: Lastni (2018)

Iz Grafikon 6 razberemo, da pri vseh treh CSD-jih nagrajevanje vpliva na motivacijo zaposlenih, in sicer pri CSD Šiška 70 % anketirancev, pri CSD Vič – Rudnik 60 % in pri CSD Moste – Polje 55 %. Rezultat me ne preseneča, saj mislim, da bi vsaka oseba, če bi bila nagrajena, svoje delo opravljala bolje, hitreje in z večjim zanimanjem ter veseljem. Nekaterim že lepa beseda dvigne motivacijo, še posebej, če ta beseda pride od nadrejenega, sodelavcev ali pa strank. Mislim, da pri takšnem poklicu, kot je socialno delo, igra vsaka beseda svojo vlogo in ima vsaka pohvala velik pomen za zaposlene.

Naslednje vprašanje je spraševalo zaposlene, če so mnenja, da je v javnih- socialnih varstvenih zavodih dobro poskrbljeno za nagrade glede na njihove rezultate dela.

**Grafikon 7: Dobra oskrbljenost za nagrade zaposlenih (v %)**



Vir: Lastni (2018)

**Tabela 6: Dobra oskrbljenost za nagrade zaposlenih**

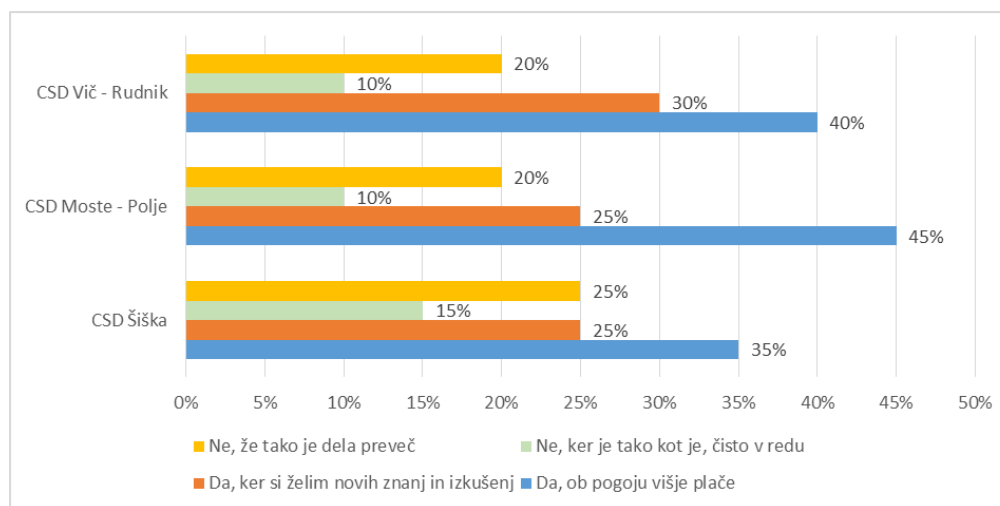
	1 (sploh nisem zadovoljen)	2 (nisem zadovoljen)	3 (zadovoljen)	4 (sem zadovoljen)	5 (sem zelo zadovoljen)	POVPREČNA OCENA
CSD Vič - Rudnik	7	3	5	2	3	2,55
CSD Šiška	8	5	4	2	2	2,35
CSD Moste – Polje	8	6	5	0	1	2

Vir: Lastni (2018)

Kot vidimo iz Tabela 6, večina zaposlenih v izbranih CSD-jih ni zadovoljna z oskrbljenostjo nagrad glede na njihov rezultat dela. V CSD Vič – Rudnik je najvišja povprečna ocena znaša 2,55, sledi ji CSD Šiška s 2,35 in na koncu CSD Moste – Polje s povprečno oceno 2.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na pripravljenost zaposlenih na bolj odgovorno zaposlitev znotraj zavoda, ki sem ga ponazorila z grafikonom.

**Grafikon 8: Pripravljenost na bolj odgovorno zaposlitev znotraj zavoda (v %)**

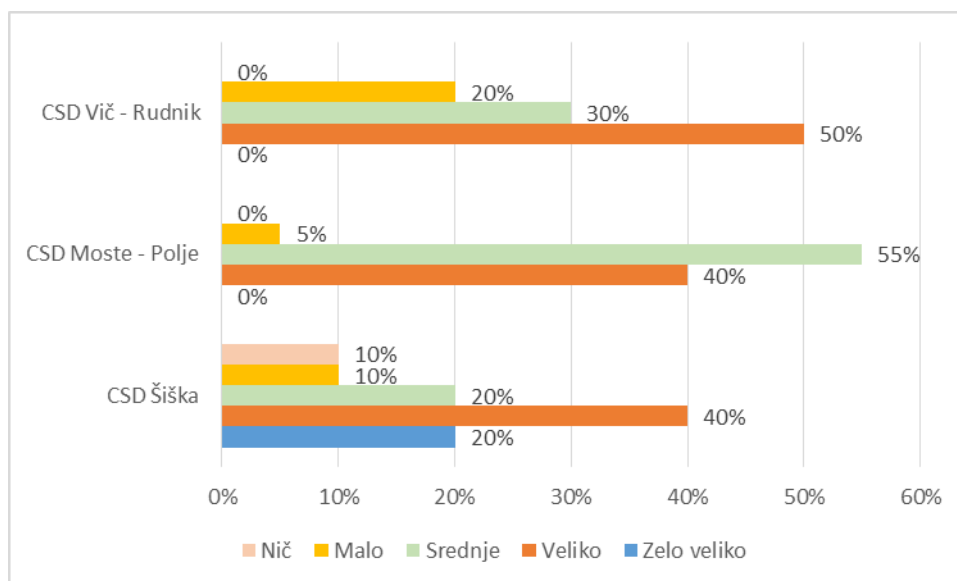


Vir: Lastni (2018)

V vseh treh CSD-jih (Grafikon 8) so zaposleni v večini odgovorili, da bi bili pripravljeni na bolj odgovorno delo znotraj zavoda le v primeru, če bi bila plača višja. Menim, da bi morali zaposleni bolj gledati na širjenje svojega znanja in pridobivanja novih izkušenj kot pa samo na denar oziroma višjo plačo. Prav tako v vseh treh CSD-jih najbolj izstopajo trije odgovori, in sicer prvi, kot sem ga že omenila, je višja plača, drugi je pridobitev novega znanja in novih izkušenj, tretji pa, da ne bi hoteli, saj je že tako preveč dela.

Sledi grafikon, ki nam prikazuje, v kolikšni meri je doseganje skupnih ciljev odvisno od dela zaposlenih.

**Grafikon 9: Odvisnost doseganja skupnih ciljev od vašega dela (v %)**



Vir: Lastni (2018)

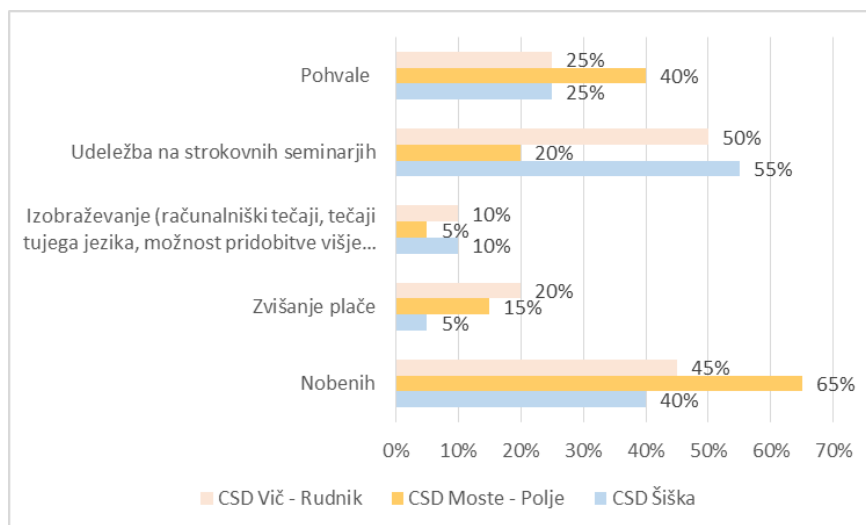
**Tabela 7: Odvisnost doseganja skupnih ciljev od vašega dela**

	Nič (1)	Malo (2)	Srednje (3)	Veliko (4)	Zelo veliko (5)	POVPREČNA OCENA
CSD Šiška	2	2	4	8	4	3,5
CSD Moste – Polje	0	1	11	8	0	3,35
CSD Vič - Rudnik	0	4	6	10	0	3,3

Vir: Lastni (2018)

Iz Grafikon 9 vidimo, da večina zaposlenih meni, da je doseganje skupnih ciljev veliko odvisna od njihovega dela, razen pri CSD Moste – Polje kjer jih je 55 %, kar nanese 11 anketirancev odgovorilo, da njihovo delo srednje vpliva na doseganje skupnih ciljev. Če pogledamo Tabela 7 lahko vidimo, da je povprečna ocena v CSD Šiška 3,5, sledi ji CSD Moste – Polje s 3,35 in nazadnje CSD Vič – Rudnik s 3,3. Rezultat me ne preseneča, saj je delo zaposlenih ključnega pomena za obstoj tega poklica, ki prav tako zajema doseganje skupnih cilj tako za zaposlene kot samo organizacijo. Bolj ko so delavci zavzeti za svoje delo, boljše rezultate lahko pričakujemo. Mislim, da bi pod skupni primarni cilj lahko šteli kar humanost. Odgovore na naslednje vprašanje bom predstavila v obliki grafikona. Vprašanje pa se nanaša na vrste nagrad v CSD-ju.

**Grafikon 10: Vrste nagrad v CSD (v %)**

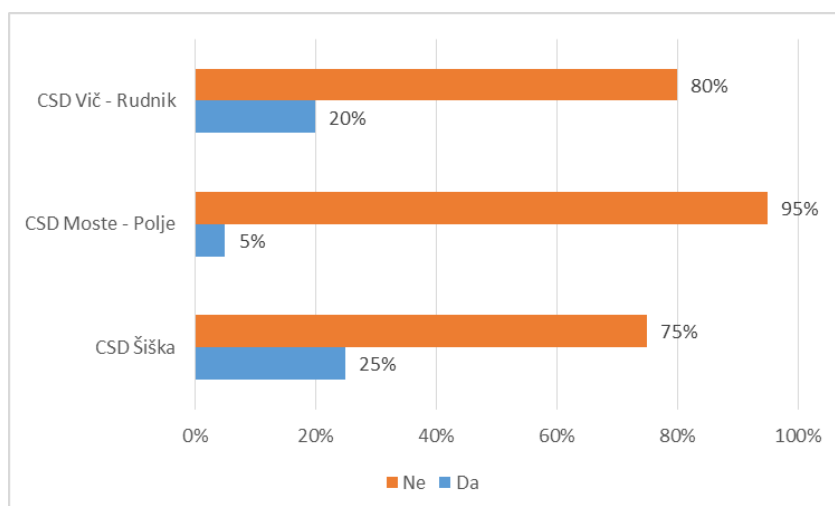


Vir: Lastni (2018)

Iz Grafikon 10 je razvidno, da v CSD Šiška 55 % anketirancev in CSD Vič – Rudnik 50 % anketirancev največkrat dobiva bonitete za udeležbe na strokovnih seminarjih, medtem ko jih je večina (65 %) pri CSD Moste – Polje odgovorilo, da sploh ne dobivajo nikakršnih nagrad oziroma bonitet, če pa jih dobivajo, so to pohvale le (40 %). Pri vseh treh centrih zaposleni ne dobivajo nikakršnih priznanj za dobro opravljeno delo. Rezultat me je rahlo presenetil, saj sem pričakovala drugačne rezultate. Pričakovala sem, da bo večina zaposlenih odgovorila, da dobijo višjo plačo pri dobro opravljenem delu ter da pri tem dobijo še kakšna priznanja, ki bi lahko nato vodila k višjem zaposlitvenem položaju.

Grafikon 11 nam prikazuje delež zaposlenih na analiziranih CSD-jih, ki so deležni nagrajevanja.

**Grafikon 11: Nagrajevanje zaposlenih (v %)**



Vir: Lastni (2018)

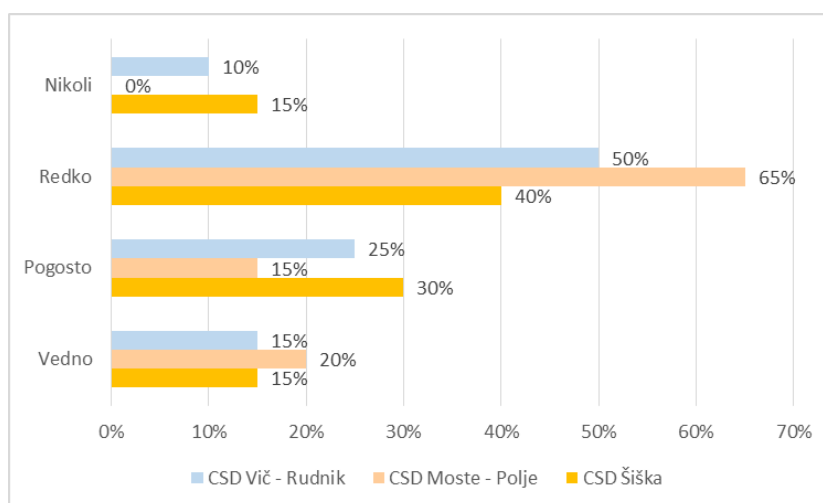
Največ zaposlenih je na vprašanje o nagrajevanju zaposlenih odgovorilo, da v CSD-jih ni dobro poskrbljeno za nagrajevanje zaposlenih. Iz Grafikon 11 vidimo, da jih je v CSD Šiška



25 % odgovorilo z da in ostalih 75% z ne. Sam rezultat se bistveno ne spreminja pri naslednjih dveh centrih. To lahko povežemo tudi s predhodnim vprašanjem, ko sem jih spraševala o vrstah nagrad in bonitetah. Zaposleni v CSD Moste – Polje so na predhodno vprašanje odgovorili, da ne dobivajo nikakršnih nagrad, zato tudi vidimo, da so na to vprašanje skoraj v celoti odgovorili z ne. Predvidevamo lahko, da so ostali zaposleni, ki so na to vprašanje odgovorili z da, na predhodno vprašanje navedli, katere nagrade oziroma bonitete dobivajo.

Grafikon 12 nam prikazuje, kako pogosto so zaposleni na analiziranih CSD-jih deležni pohval nadrejenih za dosežene cilje

**Grafikon 12: Uporaba pohval nadrejenih za dosežene cilje (v %)**



Vir: Lastni (2018)

**Tabela 8: Uporaba pohval nadrejenih za dosežene cilje**

	Nikoli (0)	Redko (1)	Pogosto (2)	Vedno (3)	POVPREČNA OCENA
CSD Šiška	3	10	6	3	1,41
CSD Vič - Rudnik	2	8	5	3	1,50
CSD Moste – Polje	0	13	3	4	1,55

Vir: Lastni (2018)

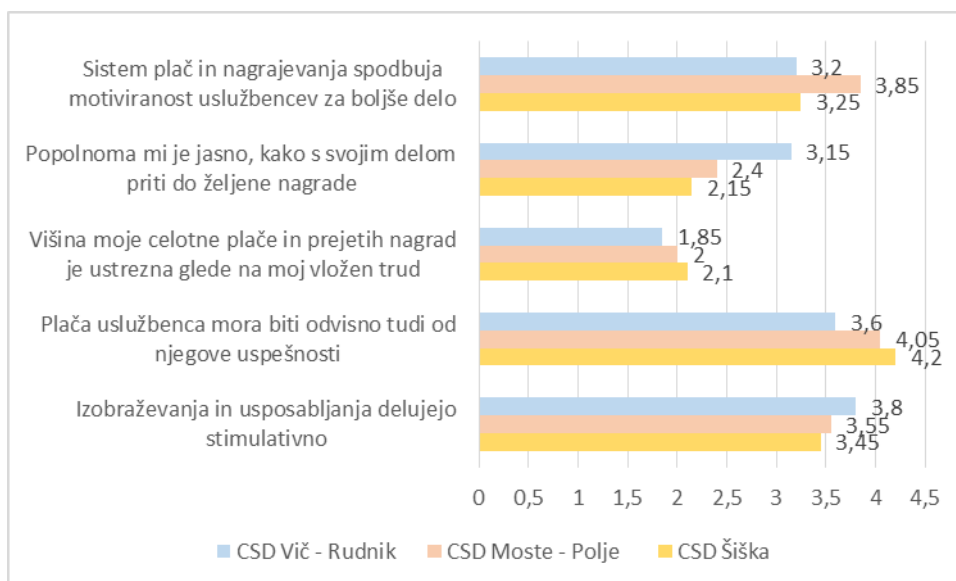
Tako v CSD Šiška kot tudi CSD Moste – Polje in CSD Vič – Rudnik nadrejeni redkokdaj uporabljajo pohvale kot nedonarjne nagrade za dosežene cilje zaposlenih. To je razvidno iz Grafikon 12. Iz Tabela 8 lahko vidimo, da ima najvišje povprečje CSD Moste – Polje s povprečno oceno 1,55, ki mu sledi CSD Vič – Rudnik s povprečno oceno 1,50 in nazadnje CSD Šiška s povprečno oceno 1,41. Nadrejeni bi morali vedno nuditi pohvale, saj ena lepa

beseda lahko poveča motivacijo zaposlenih, kar pripelje do tega, da bodo svoje delo opravljali hitreje, optimalneje in z veseljem. Če zaposleni ne dobijo nikakršnih nagrad, izgubijo motivacijo in voljo za delo, ki ga opravljajo.

Naslednje vprašanje je odprtega tipa, kjer so zaposleni sami zapisali, katere denarne in nedenarne nagrade bi dodali že obstoječemu sistemu plač in nagrajevanja v CSD-jih, da bi dodatno povečali vnemo pri delu. Iz CSD Šiška so odgovorili, da bi dodali povečanje plače za povečan obseg dela (64 %), pri nedenarnih nagrad, kot so dodatne zaposlitve, več udeležbe na plačljivih seminarjih in izobraževanjih pa 36 %. Pri CSD Moste – Polje jih je pri tem vprašanju večina (70 %) odgovorila z denarnimi nagradami, kot so povečanje plače. Več izobraževanja, več pohval in enakopravnosti med zaposlenimi, nadrejenimi in strankami pa jih je odgovorilo 30 %. Pri CSD Vič – Rudnik jih je 52 % napisala povečanje plače, nekateri so tudi napisali več izobraževanj ter dodelitev priznanj (ostalih 48 %). Na to vprašanje jih je največ odgovorilo s povečanjem plače, saj menijo, da si za delo, ki ga opravljajo, zaslužijo več, kot pa jim je dano. Delo, ki je dokaj stresno, vzame veliko časa, saj nudijo tako psihične in fizične pomoči strankam, in mislim, da bi ljudje morali bolj ceniti socialne delavce in jim pripisati kakšno boniteto več. Saj brez njih nekatere družine ne bi mogle bolje in optimalneje živeti.

Grafikon 13 nam prikazuje povprečno strinjanje zaposlenih iz CSD s trditvami, pri katerih so morali zaposleni označiti od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

**Grafikon 13: Povprečna strinjanja z naslednjimi trditvami**



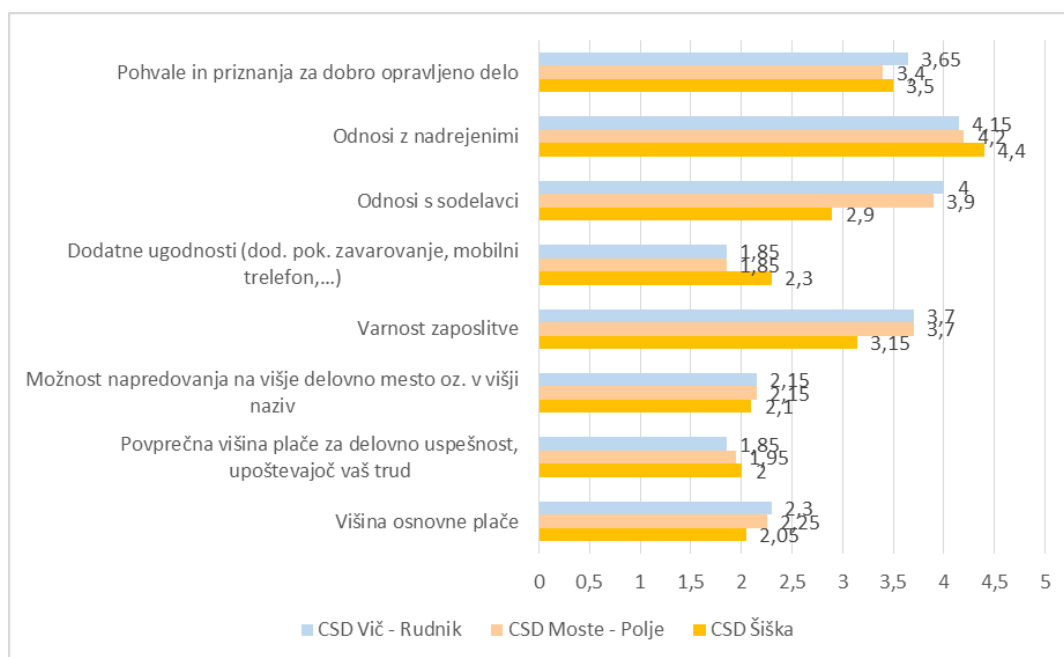
Vir: Lastni (2018)

Iz Grafikon 13 je razvidno, da so z izjemo CSD Vič – Rudnik anketiranci v povprečju najvišje ocenili trditev, da naj bi bila plača uslužbenca odvisna tudi od njegove uspešnosti (v povprečju 4,2 na CSD Šiška in 4,05 na CSD Moste – Polje). Pri CSD Vič – Rudnik pa so v povprečju najbolj izrazili strinjanje s trditvijo, da izobraževanja in usposabljanja delujeta stimulatивно (povprečje 3,8). S trditvijo, da je višina njihove celotne plače in prejetih nagrad ustrezna glede na njihov vložen trud, niso zadovoljni, saj so v vseh treh CSD-jih odgovorili najslabše, v povprečju 1,85 CSD Vič – Rudnik, 2 CSD Moste – Polje in 2,1 CSD

Šiška. Bistvenega odstopanja, ni razen pri trditvi, da je zaposlenim popolnoma jasno, kako s svojim delom priti do želenih rezultatov, kjer sta CSD Šiška (v povprečju 2,15) in CSD Moste – Polje (v povprečju 2,4) odgovorila z dokaj podobnim povprečjem, medtem ko pa so anketiranci CSD Vič – Rudnik na to trditev v povprečju odgovorili s 3,15.

Pri naslednjem vprašanju so zaposleni izrazili, kako zadovoljni so z motivacijskimi dejavniki in nagradami pri svojem delu. Povprečja sem prikazala v Grafikonu 14.

**Grafikon 14: Zadovoljstvo z naslednjimi vidiki**

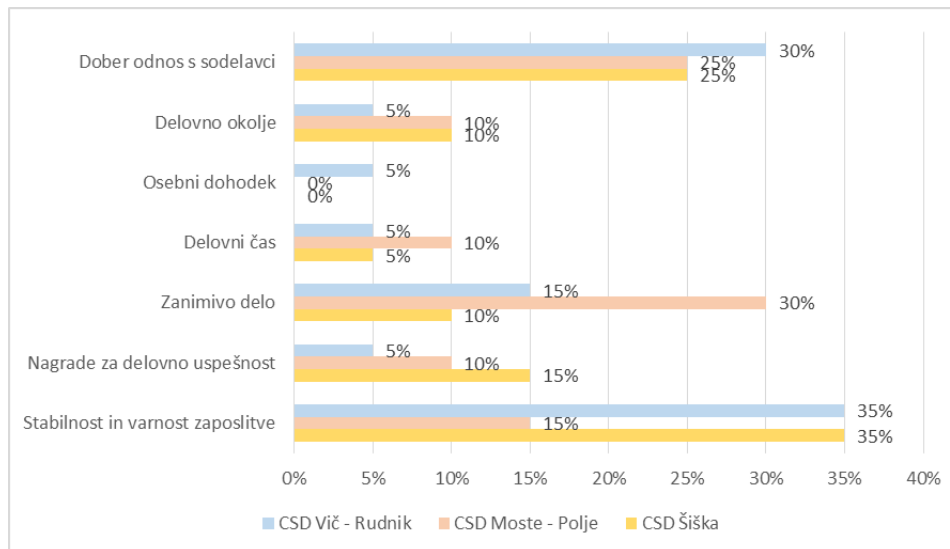


Vir: Lastni (2018)

Iz Grafikon 14 se da razbrati, da so pri vseh CSD-jih v povprečju najbolj zadovoljni z odnosi z nadrejenimi, in sicer pri CSD Šiška so v povprečju odgovorili s 4,4, v CSD Moste – Polje s 4,2 in v CSD Vič – Rudnik s 4,15. Najnižja povprečna ocena je pri trditvi o povprečni višini plače za delovno uspešnost, upoštevajoč njihov trud. Pri CSD Vič – Rudnik to predstavlja v povprečju 1,85, pri CSD Moste – Polje 1,95 pri CSD Šiška pa 2. Tu imamo še en dokaz poleg ostalih, da zaposleni niso zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanj v javnem zavodu, zato mislim, da bi nadrejeni morali storiti vse, kar se da, da poskrbijo za boljše razmere in rezultate.

Zadnje vprašanje se je nanašalo na motivacijske dejavnike, kjer so zaposleni morali odgovoriti, kateri motivacijski dejavnik jih najbolj motivira. Pogostnost odgovorov je prikazana na Grafikonu 15.

**Grafikon 15: Motivacijski dejavniki (v %)**



Vir: Lastni (2018)

Grafikon 15 nam prikazuje, kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene v CSD-jih. Zaposlene v CSD Šiška in CSD Vič - Rudnik najbolj motivira stabilnost in varnost zaposlitve (35 % = 7 anketirancev v vsakem CSD posebej) zaposlene v CSD Moste - Polje pa zanimivo delo (30 % kar je 6 anketirancev). V CSD Šiška in CSD Moste – Polje se nihče ni odločil za osebni dohodek, kar pomeni, da je to najslabši motivacijski dejavnik. CSD Vič – Rudnik pa najslabše motivira delovni čas, osebni dohodek, delovno okolje in nagrade za delovno uspešnost. Prav tako lahko iz tega razberemo, da v vseh treh kolektivih CSD-ja vladajo izjemno dobri odnosi tako z nadrejenimi kot s sodelavci. Problem se pojavi in se že ves čas pojavlja pri osebnem dohodku, kjer anketiranci niso dovolj poplačani za svoj trud oziroma delo. Lahko rečemo, da se največja nezadovoljstva pojavljajo kar v sistemu plač in nagrajevanja ter motiviranja zaposlenih v javnem sektorju.

### 4.3 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Glavni cilji empiričnega dela diplomske naloge so bili pridobiti, analizirati in primerjati pridobljene rezultate o vplivu nagrajevanja zaposlenih na njihovo delo v izbranih centrih za socialno delo. Iz raziskave je razvidno, da sta motivacija in nagrajevanje zaposlenih ključna dejavnika, ki hkrati povezujeta zadovoljstvo zaposlenih pri njihovem delu. Razberemo lahko tudi, da zaposleni niso dovolj deležni denarnih ali drugih bonitet za dobro opravljeno delo in uresničevanje skupnih ciljev. Da bi poboljšali sistem plač in nagrajevanja, morajo nadrejeni naprej zaposlenim določiti jasne cilje in naloge, ki jih morajo doseči pri svojem delu ter jih seznaniti s pravili in merili. Poleg tega mora nadrejeni dobro poznati svoje zaposlene in vedeti, kateri dejavnik najbolj motivira posameznega zaposlenega.

## 4.4 POTRDITEV HIPOTEZ

S podatki, ki sem jih pridobila s pomočjo vprašalnika, bom preverila naslednji zastavljeni hipotezi.

**H1:** Med nagradami na vseh treh CSD-jih prevladujejo nedenarne nagrade.

S pomočjo Grafikon 10 razberemo, da je 55 % anketirancev iz CSD Šiška za svoje delo prejelo nedenarno nagrado, in sicer udeležbo na strokovnih seminarjih. Prav tako je 50 % anketirancev iz CSD Vič – Rudnik prejelo tovrstno nedenarno nagrado. Razliko vidimo pri CSD Moste – Polje, kjer je večina anketirancev (65 %) obkrožila, da pri svojem CSD-ju ne dobivajo nikakršnih nagrad, takoj za to trditvijo pa so se odločili za pohvale (40 %), ki pa prav tako spadajo v nedenarne nagrade. Denarne nagrade niso pogoste pri nobenem CSD-ju, saj rezultati prikazujejo, da se je za to trditev odločilo 20 % iz CSD Vič – Rudnik, 15 % iz CSD Moste – Polje in 5 % iz CSD Šiška.

**Tabela 9: P - vrednost**

CSD	% nedenarnih nagrad	enostranska p – vrednost
Vič – Rudnik	81 %	0,0028
Moste – Polje	81 %	0,0028
Šiška	95 %	0,00005

Vir: Lastni (2018)

Pri Tabela 9 sem se omejevala le na tiste zaposlene, ki so bili deležni nagrad, in sem izločila tiste, ki nagrad niso prejeli. Pri preverjanju hipoteze sem preverjala, kateri tip nagrade prevladuje (denarne ali nedenarne), zato sem preverjala, ali je delež zaposlenih, ki prejema nedenarne nagrade, večji od polovice (50 %). Iz Tabele 8 je razvidno, da so pri vseh treh CSD-jih zaposleni deležni največ nedenarnih nagrad, in sicer v CSD Vič – Rudnik in CSD Moste – Polje 81 % nedenarnih nagrad v CSD Šiška pa kar 95 %. Z-test za primerjavo deleža je pokazal, da je pri vseh treh centrih za socialno delo delež nedenarnih nagrad med vsemi nagradami značilno višji od 50 % (p-vrednost pri CSD Vič – Rudnik in CSD Moste – Polje znaša 0,0028, pri CSD Šiška pa 0,00005). Pri 5 % tveganju torej potrdimo, da na vseh treh CSD-jih prevladujejo nedenarne nagrade. Enostranske p-vrednosti iz Tabela 9 sem naredila s pomočjo spletnega orodja MedCalc (Ji-Hyon, 2018).

**H2:** Glavni motivacijski dejavniki se razlikujejo med izbranimi Centri za socialno delo.

Grafikon 15 nam prikazuje, kateri motivacijski dejavniki najbolj motivirajo zaposlene v CSD-jih. S pomočjo njega in Tabela 10, ki jo bom analizirala na opisnem nivoju, sem prišla do ugotovitve, da se CSD Moste – Polje razlikuje od ostalih dveh CSD, CSD Vič – Rudnik in CSD Šiška pa sta si glede na urejenost v tabeli precej podobna.

**Tabela 10: Rangi o pomembnosti dejavnikov**

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	Rangi pomembnosti dejavnikov					
	CSD VIČ - RUDNIK	CSD MOSTE – POLJE	CSD ŠIŠKA	CSD VIČ - RUDNIK	CSD MOSTE – POLJE	CSD ŠIŠKA
Dober odnos s sodelavci	30 %	25 %	25 %	2	2	2
Delovno okolje	5 %	10 %	10 %	4	4	4
Osebni dohodek	5 %	0 %	0 %	4	7	7
Delovni čas	5 %	10 %	5 %	4	4	6
Zanimivo delo	15 %	30 %	10 %	3	1	4
Nagrade za delovno uspešnost	5 %	10 %	15 %	4	4	3
Stabilnost in varnost zaposlitve	35 %	15 %	35 %	1	3	1

Vir: Lastni (2018)

Tabela 10 nam prikazuje range pomembnosti dejavnikov v CSD-jih. Kot vidimo, sta pri CSD Vič – Rudnik in CSD Šiška na prvem mestu stabilnost in varnost zaposlitve, medtem je pri CSD Moste – Polje tovrstni motivacijski dejavnik na tretjem mestu in je na prvem mestu zanimivo delo. Pri vseh treh CSD-jih pa je na drugem mestu dober odnos s sodelavci. Do rezultatov sem prišla s pomočjo Microsoft Excela brez dodatnih statističnih testov. To hipotezo lahko potrdim, saj sem odkrila razliko med dvema centroma.

## 5 ZAKLJUČEK

S svojo raziskavo sem preverila, kako sam sistem deluje v praksi v treh različnih centrih za socialno delo ter kako so zaposleni s sistemom zadovoljni. Ugotovila sem, da nekateri zaposleni sistem določanja plače poznajo dokaj natančno, medtem ko drugi le približno. Sam odgovor me ne preseneča, saj se mi zdi pomembno, da smo s sistemom določanja plač seznanjeni in da ga vsaj približno poznamo. Prav tako se mi zdi dobra ideja, da bi nadrejeni organizirali sestanek, kjer bi vsem zaposlenim razložili, kako stvari v samem sistemu potekajo, kako je sestavljena plača zaposlenih in kakšne so njihove možnosti glede napredovanja in s tem utrdili znanje zaposlenih o sistemu določanja plač. Poleg tega sem opazila, da motivacije zelo primanjkuje v CSD-jih, še posebej kar se tiče finančnega vidika ter nedenarnih nagrad. Nadrejeni bi lahko omogočili zaposlenim več možnosti udeležbe na plačljivih seminarjih in izobraževanjih ter jim omogočili le polovične stroške seminarja. Menim, da bi to zaposlenim dvignilo motivacijo in bi svoje delo optimalnejše opravljali. Pri vseh treh centrih sem tudi opazila pomanjkanje volje za sprejetje bolj odgovornih zaposlitev znotraj zavoda, saj menijo, da je že tako preveč dela. Če pa bi sprejeli to delo, bi ob pogoju višje plače. Mislim, da bi bilo veliko bolje, če bi zaposleni hoteli prevzeti več odgovornosti, ker si želijo pridobiti nove izkušnje in novo znanje, ne pa da gledajo samo na dobiček, saj ni vse v denarju, temveč tudi v razvijanju sebe in svoje samopodobe. Naslednji problem lahko razberemo tudi v sistemu plač, ki ne plačuje po delovni uspešnosti. Vlada bi se tega morala malo bolj zavedati in dodati kakšen dinamičen model nagrajevanja za zaposlene, ki svoje delo opravljajo resnejše in so pripravljene delati več kot pa ostali, ki se ne zavzemajo za doseganje skupnih ciljev podjetja. Menim, da bi sistem nagrajevanja morali spremeniti, dodati kaj novega, inovativnega in tako pridobiti zaposlene na svojo stran ter jim tudi nuditi boljšo možnost napredovanja in posledično ostajanja v tem podjetju. Kajti če se sistem ne spremeni, bodo zaposleni začeli dajati odpoved, kar bo posledično privedlo do pomanjkanja kadra pri centrih za socialno delo, ki so pa ključni za preživetje in delovanje določenih družin. Čeprav smo bili v krizi, ne pomeni, da smo morali zaposlene zanemariti. Prav nasprotno, morali smo jih bolj nematerialno motivirati s pohvalami, priznanji in lepimi besedami ter jim nuditi občutek pripadnosti in veselje do dela.

Temeljni element pri zagotavljanju uspešnosti in učinkovitosti vsake organizacije je sistem nagrajevanja in plač. Izraža se kot motivacijski dejavnik in spodbuja zaposlene k doseganju tako individualnih kot organizacijskih skupnih ciljev. Za pravilno nagrajevanje zaposlenih morajo nadrejeni najprej dobro poznati svoje zaposlene in vedeti, kateri dejavnik najbolj spodbuja in privlači posameznika. Poleg tega morajo nadrejeni zaposlenim zagotoviti nagrade, ali denarne ali nedenarne za delovno uspešnost, postaviti in razložiti naloge ter cilje, ki se zahtevajo od zaposlenih, razložiti potek sistema plač in nagrajevanja ter zaposlenim nuditi enako možnost napredovanja in pravičnost.

CSD opravlja zelo pomembno delo saj skozi varstvene dejavnosti nudi pomoč socialno šibkim družinam v kriznih časih. Njihova vloga se je še posebej povečala zaradi višje stopnje brezposelnosti. Da bi zaposleni opravljali svoje delo čim boljše, zanesljivejše in z večjo uspešnostjo, je potreben ustrezen in optimalen sistem plač in nagrajevanja.

Diplomsko delo je razdeljeno v dva sklopa. V prvem sem se dotaknila teorije o motivaciji in sistemu nagrajevanja, kjer sem opisala ključne značilnosti, v drugem delu, empiričnem, pa sem izvedla anketo, ki je bila ključnega pomena za diplomsko nalogo. Prek pridobljenih rezultatov iz ankete sem podatke analizirala ter jih med seboj primerjala in podala predloge in izboljšave za sam sistem plač in nagrajevanja.

Na podlagi rezultatov lahko zaključim, da zaposleni niso dovolj deležni denarnih in nenedenarnih nagrad, prav tako niso dovolj motivirani za uspešnejše opravljanje svojega dela. Nadrejeni bodo morali uporabiti nov pristop do zaposlenih, če želijo doseči skupne cilje organizacije.

Hipoteza 1 »Med nagradami na vseh treh CSD prevladujejo nedenarne nagrade« in hipoteza 2 »Glavni motivacijski dejavniki se razlikujejo med izbranimi Centri za socialno delo« sta na podlagi pridobljenih rezultatov potrjeni.



## LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

- Brečko D. (2006). *Načrtovanje kariere*. Ljubljana: Planet GV.
- Černetič M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dovžan H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Germ R. (2017). *Nevronačela vodenja*. Žalec: SLEDI d.o.o.
- Heller R., Hindle T. (1998). *Essential manager's manual*. London: Dorling Kindersley.
- Lipičnik B., Mežnar D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič R. (2007). *Uporabimo psihološko podobo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Mihalič R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Možina S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: EF.
- Schneider W., Potočnik V. (2007). *Gospodarsko poslovanje*. Ljubljana: Mohorjeva Hermagoras.
- Stevanović B. (1984). *Pedagoška psihologija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Treven S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vroom H. V., Deci L. E. (1970). *Management and motivation*. London: Penguin Group.

### VIRI

- Papež J.(2012). *Nagrajevanje zaposlenih: analiza na primeru javnega zavoda (diplomsko delo)*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ji-Hyon K. (2018). *MedCalc easy-to-use statistical software [Računalniški program]*. Pridobljeno 06. 09. 2018 s [https://www.medcalc.org/calc/test\\_one\\_proportion.php](https://www.medcalc.org/calc/test_one_proportion.php).

## PRILOGE

### ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Nevena Blagojević in končujem dodiplomski študij na Fakulteti za upravo v Ljubljani. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom analiza vpliva nagrajevanja zaposlenih na njihovo delo v izbranih centrih za socialno delo. Anketa je anonimna in bo uporabljena izključno za namen diplomske naloge.

Prosim Vas, da izpolnite anketni vprašalnik in navajate resnična mnenja in odgovore. Za sodelovanje in vložen trud se vam najlepše zahvaljujem.

- 1) Spol?
  - a) M
  - b) Ž
- 2) Starost?
  - a) 18 – 30
  - b) 31 – 40
  - c) 41 – 50
  - d) 51 – 60
  - e) Nad 60
- 3) Stopnja izobrazbe?
  - a) Osnovnošolska
  - b) Srednješolska
  - c) Višješolska oz. visoka
  - d) Univerzitetna
  - e) Magisterij
  - f) Doktorat
- 4) Koliko časa ste že zaposleni v Centru za socialno delo?
  - a) Manj kot 1 leto
  - b) Od 1 do 5 let
  - c) Od 6 do 15 let
  - d) Od 16 do 25 let
  - e) Nad 25 let
- 5) Ste seznanjeni s sistemom določanja vaše plače?
  - a) Sistem določanja plače poznam natančno
  - b) Sistem določanja plače poznam le približno
  - c) Sistem določanja plače ne poznam
- 6) Ali vpliva nagrajevanje na vašo motivacijo pri delu?
  - a) DA

- b) NE
- 7) Ste mnenja, da je v javno socialnih varstvenih zavodih dobro poskrbljeno za nagrade zaposlenih glede na njihove rezultate dela? (izberite od 1 do 5, pri čemer pri 5 pomeni "sem zadovoljen")
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|   | 5 |   |   |
- 8) Ali bi bili pripravljene sprejeti bolj odgovorno zaposlitev znotraj zavoda?
- a) Da, ob pogoju višje plače
  - b) Da, ker si želim novih znanj in izkušenj
  - c) Da – drugo (opis): \_\_\_\_\_
  - d) Ne, ker je tako kot je, čisto v redu
  - e) Ne, že tako je dela preveč
  - f) Ne, drugo (opis): \_\_\_\_\_
- 9) V kolikšni meri je doseganje skupnih ciljev odvisno od vašega dela?
- a) Zelo veliko
  - b) Veliko
  - c) Srednje
  - d) Malo
  - e) Nič
- 10) Navedite, katere vrste nagrad in bonitet dobivate v podjetju? (možnih je več odgovorov)
- a) Nobenih
  - b) Zvišanje plače
  - c) Izobraževanje (računalniški tečaji, tečaji tujega jezika, možnost pridobitve višje izobrazbe...)
  - d) Udeležba na strokovnih seminarjih
  - e) Pohvale
  - f) Priznanja
  - g) Drugo: \_\_\_\_\_
- 11) Ali čutite, da v CSD dobro skrbijo za nagrajevanje zaposlenih?
- a) DA
  - b) NE
- 12) Ali nadrejeni uporabljajo pohvale za cilje, ki jih dosežete?
- a) Vedno
  - b) Pogosto
  - c) Redko
  - d) Nikoli
- 13) Katere denarne in nedesarne nagrade bi Vi dodali že obstoječemu sistemu plač in nagrajevanja v CSD, da bi še dodatno povečali vnemo pri delu zaposlenih?

14) Ali za sistem plač in nagrajevanja v Vašem podjetju veljajo naslednje trditve?  
Označite Vašo stopnjo strinjanja z lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 5 "popolnoma se strinjam s trditvijo".

Izobraževanja in usposabljanja delujejo stimulatивно	1	2	3	4	5
Plača uslužbenca mora biti odvisna tudi od njegove uspešnosti	1	2	3	4	5
Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na moj vložen trud	1	2	3	4	5
Popolnoma mi je jasno, kako s svojim delom priti do zelene nagrade	1	2	3	4	5
Sistem plač in nagrajevanja spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo	1	2	3	4	5

15) Obkrožite kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki in nagradami pri vašem delu.  
Pri čemer 1 pomeni "popolnoma nezadovoljen" in 5 "zelo zadovoljen".

Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
Povprečna višina plače za delovno uspešnost, upoštevajoč vaš trud	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja na višje delovno mesto oz. v višji naziv	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (dod. pok. Zavarovanje, mobilni telefon,...)	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

16) Kateri dejavnik Vas najboljše motivira?

- a) Stabilnost in varnost zaposlitve
- b) Nagrade za delovno uspešnost
- c) Zanimivo delo
- d) Delovni čas
- e) Osebni dohodek
- f) Delovno okolje
- g) Dober odnos s sodelavci