



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: ekonomist

Modul: organizator poslovanja

**MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE
ZAPOSLENIH V PODJETJU VEYANCE
TECHNOLOGIES EUROPE**

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl, pred.

Lektorica: Kaja Otovič, univ. dipl. spl. jez.

Kandidat: Sanel Burnić

Kranj, januar 2017

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesrl, pred., za vso pomoč in usmeritve v času izdelave diplomskega dela.

Zahvalil bi se svoji družini, ki so me v času študija podpirali. Zahvaljujem se tudi Gregorju Arsiču in Bojani Novak Hladnik za omogočitev šolanja.

Zahvaljujem se tudi lektorici Kaji Otovič, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

IZJAVA

»Študent Sanel Burnić izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu smo predstavili podjetje Veyance Technologies Europe v Kranju ter prikazali pomembnost motiviranja in nagrajevanja zaposlenih za bodoči razvoj in eksistenco podjetja. Osredotočili smo se na motivacijo zaposlenih na oddelku zračnih vzmeti. Cilj diplomskega dela je bil spoznati osnovne značilnosti nagrajevanja in motiviranja, definirati nagrajevanje kot pomembnejši motivacijski dejavnik, ki lahko bistveno vplivajo na zadovoljstvo ljudi in vodijo k boljšemu poslovnemu uspehu podjetja. Anketirali smo zaposlene in analizo rezultatov naredili s programom SPSS 22.0. Ugotovili smo kar nekaj kritičnih točk, med njimi so: zaposleni vidijo podjetje, v primerjavi z drugimi, povprečno, zaposleni ne mislijo, da pripomorejo k uresničevanju ciljev podjetja, zaposleni bi želeli večjo možnost soodločanja, zaposleni si večkrat želijo javne pohvale itd. Predlogi, ki smo jih navedli za izboljšanje motivacije, so: sestanki, kjer vodstvo zaposlene spodbuja k ustvarjalnosti in zato kasneje dobijo nagrado, škatlo, kjer se zbirajo ideje zaposlenih, team building, psiholog ipd.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija
- nagrajevanje
- izboljšanje
- zaposleni
- proizvodnja

ABSTRACT

In this thesis we presented company Veyance Technologies Europe in Kranj, and showed how important is to motivate and reward employees, for further development and existence of the company. We focused on the motivation of employees at the Department of air springs. The aim of the thesis was to analyze the basic characteristics of rewarding and motivating, identify rewarding as one of the motivating factors that can have a significant impact on people's satisfaction and can lead to a better business success of the company. We surveyed employees and analysis of the results was done with statistic program SPSS 22.0. We found quite a few critical points, among them: the employees see the company as average, compared to others, employees do not think that they contribute to achieve the objectives of the company, the employees would like a greater possibility of co-deciding, they want public praise, etc. Proposals which have been mentioned in order to improve motivation are: meetings, where management encourages employees for creativity and therefore later they can receive a prize, a box that collects ideas from employees, team building, psychologist, etc.

KEYWORDS

- motivation
- rewarding
- improving
- employees
- production

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja	2
1.4	Predpostavke in omejitve	3
1.5	Metode dela	3
2	MOTIVACIJA.....	3
2.1	Motivi	4
2.2	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	5
2.2.1	Dejavniki, ki spodbujajo motivacijo	5
2.2.2	Dejavniki, ki uničujejo motivacijo	6
2.2.3	Materialni motivacijski dejavniki.....	7
2.2.4	Nematerialni motivacijski dejavniki	7
2.3	Načini motiviranja zaposlenih	8
3	NAGRAJEVANJE.....	9
3.1	Sistem nagrajevanja zaposlenih	9
3.2	Cilji sistema nagrajevanja zaposlenih.....	11
3.3	Oblike nagrajevanja	11
3.3.1	Materialne oblike nagrajevanja.....	12
3.3.2	Nematerialne oblike nagrajevanja	13
3.4	Dejavniki, ki vplivajo na sistem nagrajevanja.....	14
	Zunanje odvisnosti	15
3.5	Smernice pri oblikovanju sistema nagrajevanja	16
4	Obstoječe stanje nagrajevanja in motivacije v podjetju.....	17
4.1	Posnetek stanja motivacije in nagrajevanja v podjetju.....	19
4.2	Kritična analiza.....	29
5	PRENOVA	30
6	ZAKLJUČKI.....	33
6.1	Ocena učinkov	34
6.2	Pogoji za uvedbo.....	35
5.3	Možnosti nadaljnjega razvoja	35
	LITERATURA IN VIRI	36
	PRILOGA	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Oblike nagrajevanja	11
Slika 2: Delovna doba	20
Slika 3: Vrednost podjetja, v primerjavi z drugimi, po mnenju anketirancev	20
Slika 4: Zadovoljstvo zaposlenih glede višine plače.....	21
Slika 5: Ali so za doseganje ciljev podjetja odvisni tudi zaposleni?	22
Slika 6: Motivacijski dejavniki v podjetju	23
Slika 7: Nedenarne spodbude v podjetju	25
Slika 8: Najpogostejša motivacija zaposlenih	27
Slika 9: Nagrajevanje v podjetju	27
Slika 10: Izpolnjena pričakovanja glede službe.....	28
Slika 11: Zamenjava službe.....	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sistem plač in nagrajevanja	17
Tabela 2: Demografski podatki anketirancev	19
Tabela 3: Vpliv motivacije dejavnikov na zaposlene	24
Tabela 4: Zaposleni in organizacija	26

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Korporacije v času gospodarske rasti in velike konkurence na trgu stremijo k čim večjemu zaslužku s čim manj vložka. Seveda vlaganje v zaposlene spada pod stroške podjetij, zato organizacije pogosto pozabljajo, kako pomemben kapital so zaposleni, če ne celo najpomembnejši. Ne vlagajo v razvoj in zadovoljstvo zaposlenih, temveč želijo maksimalno izkoristiti njihovo zmogljivost po najnižji možni ceni. Na srečo je tudi kar nekaj delodajalcev, ki ne ustvarjajo dobička na nezadovoljstvu zaposlenih, temveč gradijo uspešno podjetje z visoko motiviranim kadrom.

Uspešna podjetja zaposlene za dobro opravljeno delo motivirajo z nagrajevanjem. Zaposleni imajo v podjetju, ki ima dobre odnose z vodstvom, tako višjo motivacijo za delo, čeprav morda osnovna plača ni velik presežek minimalnega zaslužka.

V diplomski nalogi bomo predstavili podjetje Veyance Technologies Europe v Kranju ter prikazali, kako pomembno je motiviranje in nagrajevanje zaposlenih za nadaljnji razvoj in obstoj podjetja. Osredotočili se bomo na motiviranje zaposlenih na oddelku zračnih vzmeti. Podjetje delavce motivira na različne načine. Prikazali bomo materialne in nematerialne dejavnike za motiviranje zaposlenih. Največ pozornosti bomo posvetili materialnemu nagrajevanju (nagrajevanje za produktivnost), mesečni skupinski stimulaciji (dodatek, če zaposleni ne hodijo na bolniške dopuste), nagradi za polno prisotnost, nagradi za inovativnost ipd.

Rezultate, ki bodo pridobljeni na podlagi analize vprašalnika, ki je bil razdeljen med zaposlene, bomo podali grafično in tabelarično ter podali predloge za izboljšanje, kjer bo potrebno.

1.2 CILJI NALOGE

Cilj diplomskega dela je spoznati osnovne značilnosti nagrajevanja in motiviranja, predstaviti nagrajevanje kot pomembnejši motivacijski dejavnik, ki lahko bistveno vpliva na zadovoljstvo ljudi in vodi k boljšemu poslovnemu uspehu podjetja.

Rezultat diplomske naloge bo dejanski prikaz motiviranja zaposlenih v podjetju Veyance Technologies Europe. Na podlagi rezultata bomo podali določene predloge in ukrepe za izboljšanje motiviranja zaposlenih na podlagi nagrajevanja.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje za proizvodnjo gumenih tehničnih izdelkov Goodyear Engineered Products (GEPE) kot predhodnik podjetja Veyance Technologies Europe, d.o.o. je začelo delovati januarja 1998. Nastalo je mesec prej (decembra 1997) skupaj s podjetjem za izdelavo pnevmatik Sava Tires, in sicer kot rezultat pogodbe o skupnih vlaganjih (angl. Joint venture) med multinacionalno Goodyear Tire & Rubber Company (75 % delež) in podjetjem Sava d.d. (25 % delež).

Konec novembra 2001 je Goodyear Tire & Rubber Company odkupil Savin kapitalski delež v družbi Engineered Product Europe Joint Venture Holding in tako postal 100 % lastnik podjetja GEPE. Marca 2007 je ameriški koncern Goodyear Tire & Rubber Company podpisal pogodbo o nameri prodaje divizije GEPE ameriškemu zasebnemu investicijskemu skladu (angl. *private equity firm*) The Carlyle Group s sedežem v Washingtonu. S 1. oktobrom 2007 se je zato podjetje GEPE preimenovalo v Veyance Technologies Europe, d.o.o., družbo za proizvodnjo gumenih tehničnih izdelkov, ki proizvaja in trži visokokakovostne klinaste in zobate jermene za avtomobilsko industrijo in strojogradnjo (industrijski pogonski elementi), zračne vzmeti za tovornjake in avtobuse, cevi za avtomobilske klimatske naprave in cevi za industrijsko uporabo ter transportne trakove. Sedež delovanja za Evropo, Bližnji vzhod in Afriko se nahaja v Kranju, kjer poteka tudi del proizvodnje (del industrijskih jermen, avtomobilskih jermen, cevi in zračnih vzmeti). Proizvodni obrati so še v češki Ostravi, kjer izdelujejo industrijske cevi. Kljub prodaji podjetja Goodyear Engineered Products Europe (GEPE) novemu lastniku in spremembi imena v Veyance Technologies Europe, d.o.o. lahko novo podjetje določeno časovno obdobje svoje izdelke trži pod staro blagovno znamko Goodyear, saj je med podjetjem The Carlyle Group (ki je kupilo GEPE) ter podjetjem Goodyear Tire & Rubber Company, ki je lastnik te blagovne znamke, podpisana pogodba, ki dovoljuje uporabo imena Goodyear na izdelkih, ki jih ekskluzivno proizvaja in trži družba Veyance Technologies Europe, d.o.o. Proizvodni procesi in izdelki Goodyear so pridobili več najpomembnejših certifikatov: ISO/TS16949, ISO14001 in ISO18001. Na lokaciji v Kranju se poleg proizvodnje nahajata še skladišče surovin in skladišče rezervnih delov. Obe skladišči upravlja isto osebje, lokacijsko sta ločeni. Za skladiščenje gotovih izdelkov in njihovo distribucijo pa skrbita podjetje DSV iz Nakla pri Kranju in podjetje Koli iz Kranja.

S 1. februarjem 2015 je družbo prevzelo podjetje Continental Contitech iz Hanovra iz Nemčije.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Problem, ki ga bomo obravnavali v diplomski nalogi, je, da se morda podjetje preveč zanaša na materialno nagrajevanje, ki velja za kratkoročno motivacijo in mogoče premalo poudarja nematerialno nagrajevanje.

Predpostavljamo, da plača zaposlenih v podjetju VTE ni edini dejavnik, ki vpliva na njihovo motivacijo. Predpostavke, ki jih bomo podali v diplomskem delu, so:

1. Zaposlene bi v podjetju lahko z različnim nagrajevanjem še bolj motivirali za delo.
2. Zaposleni so najbolj motivirani na podlagi materialnega nagrajevanja.
3. Zaposlene motivira stalnost zaposlitve.

Omejitve se nanašajo predvsem na izvajanje ankete, in sicer; ali bodo zaposleni odgovarjali pravilno in resnično, da bi prikazali realno stanje v proučevanem podjetju.

1.5 METODE DELA

V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno (opisno) metodo ter metodo združevanja (kompilacijo) izsledkov različnih raziskav, citatov in izpiskov.

V praktičnem (raziskovalnem) delu je uporabljena metoda anketiranja. Vprašalnik je bil razdeljen med zaposlene v podjetju Veyance Technologies Europe v Kranju. Vprašalnik je sestavljen iz vprašanj odprtega in zaprtega tipa. V praktičnem delu je uporabljena tudi primerjalna metoda. Med seboj primerjamo posamezne dejavnike, ki vplivajo na nagrajevanje in motivacijo zaposlenih.

2 MOTIVACIJA

Motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, kar v dobesednem prevodu pomeni gibati se. Motivacijo lahko označimo kot proces, ki spodbuja posameznika k točno določenemu obnašanju, na podlagi katerega poteši potrebo. Je pomembna življenjska sila, ki oblikuje vedenje, s katerim zadovoljimo potrebe. Motivacija človeka žene in usmerja njegovo življenjsko energijo, s katero lažje obvladuje življenjske situacije, na podlagi tega pa lažje dosega svoje cilje, ki so nujno potrebni za vsakega posameznika (Sang, 2011).

Veliko definicij je v literaturi zapisanih o motivaciji, vendar pa vse vsebujejo ključne elemente, ki povezujejo definicije med seboj. Elementi so usmerjenost, energija in ohranjanje. V vsakem posamezniku se zaradi motivacije sproži energija, ki ga

spodbuja k neki določeni aktivnosti in načinu vedenja. Pogosto imajo motivirani ljudje večjo potrebo po določeni aktivnosti kot nemotivirani ljudje (ki želje morda sploh nimajo). Usmerjenost se nanaša na to, da motivirano vedenje usmerimo k doseganju zastavljenih ciljev. Motiviran posameznik ve, kaj želi doseči in v skladu s svojim obnašanjem svoje cilje dosega. Z ohranjanjem določenega vedenja lahko pojasnimo, zakaj posameznik vztraja na poti za doseganje ciljev, tudi če je naporna (Streers in Porter, 1987).

»Motivacija je zbujanje motivov (hotenj), oblikovanih v človekovi notranjosti ali okolju, na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k ciljem.« (Uhan, 2000, str. 8)

Motivacija je lahko tudi ena od strategij v organizaciji, kjer je pomembna aktivnost, s katero lahko managerji motivirajo zaposlene, da svoje delo opravljajo kar se da učinkovito, s tem pa dosegajo rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo (Treven, 1998).

2.1 MOTIVI

»Motive strokovnjaki razvrščajo na več načinov, pri tem uporabljajo svoja sodila, na podlagi katerih opredeljujejo pomen posameznih motivov.« (Lipičnik, 1998, str. 16)

»Primarne in sekundarne motive razlikujemo glede na vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje. Sekundarni motivi pa človeku zbujejo zadovoljstvo in ne ogrožajo njegovega življenja.« (Lipičnik, 1998, str. 22) Družbe, ki so bolj razvite in kompleksne, imajo v ospredju sekundarne motive (Treven, 1998).

»Po nastanku ločimo podedovane in pridobljene motive. Podedovane motive človek prinese s seboj na svet, medtem ko pridobljene motive človek pridobi v življenju.« (Lipičnik, 1998, str. 22)

»Motive ločimo tudi glede na razširjenost med ljudmi. Motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh, imenujemo univerzalni motivi, motive, ki srečamo samo na določenih območjih, pa imenujemo regionalni motivi.« (Lipičnik, 1998, str. 23) Motive, ki imajo samo določeni posamezniki, imenujemo individualni motivi (Lipičnik, 1998).

»Ko govorimo o motivacijskih motivih, pa nikakor ne smemo izpustiti nezadovoljenih motivov, saj je zadovoljevanje potreb velikokrat povezano z različnimi ovirami, ki se oblijejo med potjo do ciljev oziroma v času aktivnosti. Ovire, ki jih posameznik mora premagati, so različne, lahko so socialne ali naravne, v človekovih občutkih ali zunanjem okolju. Vsako oviro pa posameznik doživlja kot subjektivno stanje in lahko doživi veliko psihično napetost. Kadar gre za ovire v okolju, govorimo o frustraciji,

kadar gre za ovire v človekovih občutkih, govorimo o konfliktih.« (Lipičnik, 1998, str. 31)

Ljudje si velikokrat postavijo vprašanje, zakaj delajo ter se resnično sprašujejo po motivih, ki jih motivirajo, da se trudijo, porabljajo svoje sile ter prenašajo psihične in fizične napore. Strokovna literatura in veliko teorij v njej nam poskušajo razložiti človekov odnos do dela (Lipičnik in Možina, 1993).

2.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Vsak zaposlen ima cilj, da za dobro opravljeno delo prejme ustrezno plačilo. Podjetje si prizadeva na podlagi delovnih nalog doseči zastavljene cilje, zato mora imeti ustrezen sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih (Dolenc, 2009).

Najpomembnejša dejavnika, ki ločujeta uspešna podjetja od manj uspešnih, sta nagrajevanje in motivacija zaposlenih. Višina plače zaposlenega ima pri tem dokaj pomembno vlogo. V Sloveniji podjetja poslujejo precej togo in malokrat nagrajujejo zaposlene. Plačilo zaposleni dobivajo za čas, ki ga preživijo na delovnem mestu, ni pa nujno, da zaposleni podjetju dajo tudi dodano vrednost (Dolenc, 2009).

Motivacijo spodbujajo različni dejavniki, nekateri dejavniki pa ljudi tudi demotivirajo. Štirje motivacijski dejavniki so (Lipičnik, 1998):

- dejavniki, ki spodbujajo motivacijo,
- dejavniki, ki uničujejo motivacijo,
- materialni motivacijski dejavniki in
- nematerialni motivacijski dejavniki.

2.2.1 Dejavniki, ki spodbujajo motivacijo

Motivacijski dejavniki, ki spodbujajo in dajejo energijo, so tisti, ki človeka motivirajo, da opravi svoje aktivnosti in zastavljene cilje. V potrebah in željah posameznika se prepoznajo vzroki za aktivnosti, vendar so te pogosto povezane in odvisne od osebnih in družbenoekonomskih dejavnikov. »Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so:

- organizacijska praksa,
- značilnosti dela in
- individualne razlike.« (Lipičnik, 1998, str. 35)

Med zaposlenimi v organizaciji se vsakodnevno srečujejo različni ljudje, med katerimi ni dveh enakih. Vsak človek je edinstven. »Stališča, interesi, vrednote in

osebne potrebe so individualne značilnosti, ki jih vsak zaposlen prinese s seboj na delo. Do vprašanja, kaj ljudi motivira, prihaja prav zaradi razlik med lastnostmi zaposlenih. Nekateri zaposlene motivira denar, druge razne preizkušnje, ki jih pripeljejo na rob lastne zmogljivosti, spet tretje varnost zaposlitve.« (Lipičnik, 1998, str. 43) Vsak vodja bi moral pri posamezniku prepoznati njegove osebne značilnosti ter ga na podlagi teh motivirati in voditi (Lipičnik, 1998).

»Dimenzije dela so značilnosti, ki delo opredeljujejo, izzivajo in omejujejo. V dimenzijah dela so vključene tudi zahteve po različnih zmožnostih, hkrati pa pogojujejo pomembne lastnosti dela, določajo, katere naloge lahko zaposleni opravijo v celoti, spodbujajo samostojnost pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih zaposleni dobijo o svoji uspešnosti.« (Lipičnik, 1998, str. 55)

Sistem nagrajevanja, pravila, splošna politika podjetja in managerska praksa so v podjetju sestavni del organizacijske prakse vsakega podjetja. Ugodnosti, skrb za otroke in zastarele ter razne druge ugodnosti so opredeljene s politiko podjetja. Med nagrade uvrščamo provizije in bonitete, ker imajo pomembno vlogo pri pridobivanju novih zaposlenih in zadovoljevanju obstoječih (Lipičnik, 1998).

Vodstvo podjetja oziroma managerji in vodje se morajo zavedati pomembnosti treh dejavnikov in njihove prepletenosti. Če želijo, da so zaposleni motivirani, je treba na vse tri dejavnike vplivati, ker bi drugače lahko prišlo tudi do demotivacije zaposlenih (Lipičnik, 1998).

2.2.2 Dejavniki, ki uničujejo motivacijo

S pozitivno motivacijo vplivamo na večjo produktivnost zaposlenih, vendar pa obstaja tudi protiutež, in sicer lahko mnogi dejavniki zmanjšujejo motiviranost zaposlenih in s tem njihovo produktivnost. Zato je zelo pomembno, da vodilni v podjetju prepoznajo dejavnike, ki znižujejo motivacijo in jih kar se da hitro odpravijo. Če tega vodstvo ne naredi, je ves trud, ki je bil vložen v izgradnjo strukture pozitivnih motivacijskih dejavnikov, zaman in ne bodo nikoli prišli do zelenih rezultatov (Dečar, 2010).

Posledica padca motiviranosti so nizka produktivnost, nizka moralna zavest in negativni odzivi zaposlenih. Negativno odzivanje opazimo takrat, ko delo ne poteka več tako uspešno kot prej in ko ljudje pokažejo svoje razpoloženje z odsevom nezadovoljstva. Zato morajo vodilni v organizaciji prepoznati dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih in ljudi demotivirajo. Med te dejavnike štejemo (Keenan, 1996):

- osebne težave,

- nezadostno usposobljenost,
- nesposobnost,
- slabo vodenje,
- nedisciplino in
- nizko normo.

2.2.3 Materialni motivacijski dejavniki

Denarne nagrade in plačo si največkrat predstavljamo pod pojmom materialni motivacijski dejavniki. Vzrok za to je predvsem dolgotrajno prepričanje, da je plača oziroma denar edini motivacijski dejavnik. Vendar to velikokrat ne drži, predvsem v praksi (Uhan, 2000).

Denar ima motivacijsko vlogo toliko časa, dokler ne postane samoumeven in stalen. Osebni dohodek bo motivacijsko spodbujal, če bo oblikovan na podlagi opravljenega dela in se bo višal s povečanjem zahtevnosti in odgovornosti (Jurman, 1981).

Različne nagrade, premije, bonuse in dodatke uvrščamo poleg plače in osebnih dohodkov med materialne motivacijske dejavnike.

»Dve veliki finančni skupini finančnih nadomestil za delo sta:

1. Neposredni materialni dejavniki – to so denarni prihodki zaposlenih. V to skupino uvrščamo plačo in druge materialne nagrade, ki so v soodvisnosti od dela posameznika in se z organizacijske in individualne perspektive obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo.

2. Posredni materialni dejavniki – so prihodki, ki zaposlenim zvišujejo osebni materialni standard in so najpogostejše v nedenarni obliki. Prav tako nagrade niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti, ker sodijo med posredne denarne nagrade.« (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 98)

2.2.4 Nematerialni motivacijski dejavniki

Ko govorimo o motivaciji, je treba upoštevati materialni in nematerialni pristop. Velikokrat se izkaže nematerialni pristop pomembnejši, saj človeka zelo težko ali celo ni mogoče »kupiti« z materialnimi dobrinami, lahko pa ga izobrazimo, vzgojimo, pravilno usmerimo in še na mnoge druge načine spodbujamo in motiviramo za večjo produktivnost (Florjančič in Paape, 2002).

»Ljudje si postavljajo različne cilje in vrednotijo različne reči. Za nekatere je denar vse. Drugi so zadovoljni z nizko plačo, če lahko v miru rešujejo tehnične in organizacijske probleme, ki za njih predstavljajo osebni izziv. Spet tretji sprejemajo

različne naloge brez izbire, da lahko ostanejo v varnem okolju organizacije in ustrezajo svojim nadrejenim.« (Možina et al., 1998, str. 58)

Zaradi omenjenih osebnostnih razlik ter interesov posameznikov se mora vodstvo zavedati pomena nematerialnih dejavnikov motiviranja. Pomembnejši nematerialni dejavniki so (Možina et al., 1998):

- fleksibilnost delovnega časa,
- delo in vsebina dela,
- povratne informacije,
- priznanja in pohvale,
- organizacijska kultura,
- stalnost in varnost zaposlitve,
- samostojnost pri delu in
- delovne razmere.

2.3 NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Pri večini ljudi motivacijski faktorji delujejo podobno. Med te faktorje štejemo (Lipičnik in Možina, 1993):

- pohvale in graje,
- konfliktne situacije,
- tekmovanje,
- sodelovanje,
- plačo,
- pripadnost ipd.

Pohvala ima običajno pozitiven vpliv na delovno aktivnost in učinkovitost. Priznanja zadovoljujejo pomembno potrebo po uveljavljanju lastne osebnosti pred sabo in drugimi. Tudi graja običajno pozitivno vpliva na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje po navadi manjši kot učinek pohvale. Učinki pohvale in kazni na posameznikovo aktivnost pa ne veljajo za vse vrste aktivnosti in tudi ne za vsakega posameznika (Lipičnik in Možina, 1993).

Več raziskav je pokazalo, da delovno produktivnost zvišuje tekmovanje s samim seboj. Še boljši delovni uspehi pa se pokažejo, če zaposleni ne tekmujejo s seboj, ampak še z ostalimi zaposlenimi. Uspešnost zaposlenih pri tekmovanju z ostalimi se kaže na podlagi dosežkov sotekmovalcev in mnenja okolice (Lipičnik in Možina, 1993).

Za človeka denar predstavlja posredno motivacijsko sredstvo, ker lahko z njim kupi določene stvari, s katerimi zadovolji svoje biološke in socialne potrebe. Plača ne spada med faktorje motivacije, temveč med dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo delavca pri delu. V podjetjih poskušajo z različnimi sistemi plačevanja spodbujati zaposlene k večji delovni učinkovitosti. Sistema plačevanja, ki sta najbolj znana, sta plačilo po času in plačilo po učinku (Lipičnik in Možina, 1993).

Zaposlene motivirajo tudi naslednje stvari (Lipičnik in Možina 1993):

- če vidijo, da njihovi proizvodi nekemu koristijo,
- imajo jasno opredeljene cilje,
- poznajo rezultate svojega dela,
- imajo ugodne fizikalne in socialne delovne razmere in
- imajo jasna navodila za delo.

Zakovitosti motivacije, ki jih moramo upoštevati, so naslednje (Denny, 1997):

- če želimo motivirati, moramo biti motivirani,
- postavljene moramo imeti cilje,
- motivacija ne traja dolgo, če jo le enkrat vzbudimo,
- za motiviranje je potrebno priznanje,
- motiviranja se je treba soudeležiti,
- opazen napredek nas motivira,
- izziv ima motivacijski učinek takrat, kadar je možnost za zmago,
- vsak ima motivacijsko varovalko,
- pripadnost skupini motivira.

3 NAGRAJEVANJE

3.1 SISTEM NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH

Za podjetje je strateško pomembna in izjemno delikatna tema sistem nagrajevanja. Veliko podjetij nima sistema nagrajevanja zaposlenih ali pa je ta sistem slabo izdelan in zastarel. Vodstvo podjetja bi se moralo zavedati, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k uspešnim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le z nagrajevanjem podjetje sposobno obdržati pomembne kadre, ki največ prispevajo k organizacijskemu razvoju in uspešnosti podjetja (Dečar, 2010).

Sistem nagrajevanja mora biti izdelan posebej za določeno organizacijo, saj je vsaka organizacija specifična s specifičnimi značilnostmi. Denarne spodbude so

najpogostejša oblika nagrajevanja zaposlenih v podjetjih. Čeprav je denar močen spodbujevalec vedenja posameznika, je tudi zelo kratkoročen. Sistem individualnega nagrajevanja ne zagotavlja izboljšane produktivnosti posameznika. Zadovoljstvo in uspeh zaposlenih sta individualni kategoriji, ki si ju zaposleni predstavljajo na več načinov (Dečar, 2010):

- več prostega časa,
- delo za več delodajalcev,
- vodstvo, ki upošteva in posluša delodajalce ipd.

»Sistem nagrajevanja največkrat predstavlja skladno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradilo svoje zaposlene glede na njihov vložek, zmožnosti in glede na njihovo tržno ceno.« (Lipičnik, 1998, str. 101)

Na podlagi svoje poslovne strategije, politike in ciljev, ki jih morajo doseči, podjetja oblikujejo svoje sisteme nagrajevanja in plač. Z njimi stimulirajo zaposlene za doseganje teh ciljev. Sistemi so zanimivi tako za podjetje kot za zaposlene. Večinoma zaposleni želijo sistem plačevanja in nagrajevanja, ki jim omogoča sorazmerno dober zaslužek za kakovostno izvršeno delo in jim omogoča zvišanje njihovega življenjskega nivoja in kakovost življenja. Podjetje želi vplivati na produktivnost zaposlenih z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja (Zupan, 2001).

»Osnovni namen in cilj sistema nagrajevanja in plač je, da se podpre izvajanje poslovne strategije podjetja in se tako prispeva k uspešnosti in zvišanju konkurenčnosti podjetja. Če podjetje želi doseči vse to, mora biti nagrajevanje v skladu z naslednjimi zahtevami:

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravično,
- stroški dela se morajo zadržati v načrtovanih mejah in
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.« (Zupan, 2001, str. 66)

»Sistemi nagrajevanja neposredno motivirajo zaposlene, da v svoje delo vložijo več truda, kar pa podjetju da možnost, da prepozna sposobnosti zaposlenih. Posredno pa sistemi nagrajevanja pripomorejo k višji motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni.« (Zupan, 2001, str. 72)

3.2 CILJI SISTEMA NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH

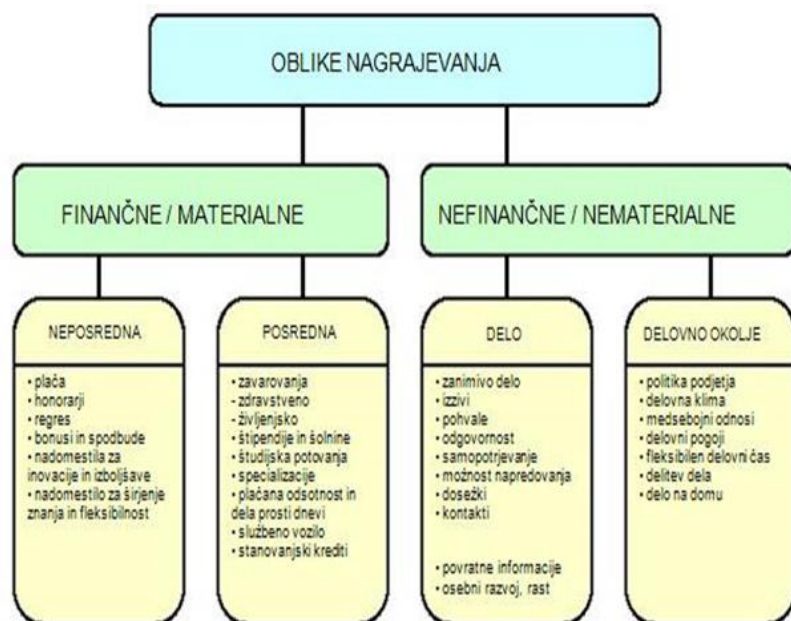
»Primarni cilj sistema nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja in na ta način prispevati k uspešnosti podjetja in zvišanju konkurenčnosti. Če želimo, da sistem nagrajevanja ustrezno podpira izvajanje strategije podjetja, morajo biti najprej izpolnjene naslednje zahteve:

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora zadržati v dovoljenih (načrtovanih) okvirih in
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.« (Zupan, 2001, str. 78)

»Dojemanje pravičnosti je osebno doživljanje, zato nanj ne moremo vplivati zgolj s trudom za čim boljše oblikovan sistem nagrajevanja. Pozornost moramo nameniti tudi komuniciranju in razlagam sistema, da ga bodo zaposleni razumeli in dobro poznali. Dobiti morajo povratne informacije o tem, kako dobro delajo. Če zaposleni poznajo poslovne cilje in rezultate ter konkurenčni položaj podjetja, lahko prispevajo k temu, da bodo primerjave bolj realne.« (Zupan, 2001, str. 81)

3.3 OBLIKE NAGRAJEVANJA

Nagrajevanje je sistem, s katerim lahko vodstvo podjetja učinkovito vpliva na zvišanje produktivnosti in uspešnosti zaposlenih ter zagotovi dolgoročno uspešnost podjetja. Dober sistem nagrajevanja je prikazan na sliki 1. Prav tako dober sistem nagrajevanja prepozna in oceni prispevek posameznika ali skupine ter jih ustrezno nagradi (Dečar, 2010).



Slika 1: Oblike nagrajevanja
(Vir: Motivacijske tehnike, 2009)

3.3.1 Materialne oblike nagrajevanja

Materialna oziroma finančna nadomestila sestavljajo različne oblike motiviranja, ki so usmerjene k zagotavljanju in izboljšanju materialnega položaja zaposlenih. Med pomembnejše materialne oblike nagrajevanja uvrščamo plačo, regres, stimulacije, honorarje ipd. (Motivacijske tehnike, 2009).

Obstajata dve temeljni skupini materialnih nadomestil. V prvi skupini so neposredna nadomestila – neposredna plačila, ki jih posameznik prejme v denarni obliki in se nanašajo na neposredne nagrade za njegovo delo. V drugi skupini so posredna nadomestila, ki dvigajo materialni standard zaposlenih, vendar jih zaposleni ne prejema v plači ali kateri drugi denarni obliki. Posredna nadomestila niso odvisna od delovnega učinka in učinkovitosti (Motivacijske tehnike, 2009).

Precej sprememb se je zgodilo v zadnjih letih na področju oblik materialnega nagrajevanja. Veliko zaposlenih dobiva plačo v kombinirani obliki fiksnega dela z bonusi in provizijami. Taka oblika nagrajevanja jih motivira, saj zaposleni vedo, da je njihov dohodek odvisen od doseženih rezultatov, hkrati pa imajo občutek stabilnosti plač zaradi fiksnega dela. Vse pomembnejše pa pri nagrajevanju zaposlenih postajajo tudi posredne oblike materialnega nagrajevanja (Merkač Skok, 2005).

Finančna oblika nagrajevanja je ena od primarnih dejavnikov motiviranja za delo. Z denarjem se da zadovoljiti različne človekove potrebe, od osnovnih do kulturnih, zato denar štejemo kot osnovno motivacijsko sredstvo. Čeprav ljudje delajo za denar, želijo s svojim delom zadovoljiti tudi svoje ostale potrebe. Materialna motivacija ima učinek le toliko časa, dokler ne postane stalna in jo zaposleni dojemajo kot samoumevno (Topovšek, 2009).

Plača in finančne nagrade ne delujejo vedno motivacijsko. Razlogi za to so naslednji (Gruban, 2005):

- Ljudje si lahko predstavljajo nenagrajevanje kot kaznovanje. Če so nagrade obljubljene, lahko z ljudmi manipuliramo, saj se počutijo nezmožni odločati o svojem delu. Delovna mesta so lahko oblikovana tako, da zaposlenim onemogočajo razvijanje njihove kreativnosti, raziskovanje, napredek in učenje. Lahko se počutijo kontrolirane in nesvobodne.
- Ker zaposleni tekmujejo za nagrade, lahko svoje sodelavce vidijo kot tekmece in posledično medsebojni odnosi niso dobri. Kadar pa podjetje zaposlene nagraduje za individualne dosežke, to ni v skladu s timskim duhom in negativno vpliva na kakovost dela, saj ni usmerjenosti k izboljšanju sistema za timske dosežke. Posamezniki imajo občutek, da so izgubili, če ne dobijo nagrade, kar jih demotivira in potre.

- Nagrade se ne ozirajo na vzroke problemov in njihove razloge. Kadar za ugotavljanje delovne uspešnosti uporabljamo kriterij, ki kaže ekonomske dosežke (npr. produktivnost), ne moremo zastavljati vprašanj o razlogih za poslovne dogodke in zahtevati odgovore nanje. Če se vodstvo odloči za sistem nagrajevanja, vложи veliko manj napora.
- Nagrade lahko zatirajo ustvarjalnost, saj so ljudje usmerjeni na to, kaj in koliko morajo doseči za vsako ceno, včasih tudi z neetičnim vedenjem. Zaposleni ne vidijo širše slike in ne prevzemajo tveganj, delujejo predvidljivo in se počasi odmikajo od zastavljenih ciljev.
- Nagrade lahko podcenjujejo interes. Zunanji motivacijski mehanizmi ne morejo nadomestiti notranje motivacije, saj na koncu vsake situacije ljudje želijo delati, ker imajo delo radi. Kadar je posameznikov cilj doseganje odličnosti pri delu, ne moremo z nobeno umetno spodbudo premagati višjega motivatorja. Če zaposleni ne bodo maksimalno zavzeti za delo, se bodo počutili, kot da jih vodstvo nadzoruje in bodo pri tem mislili, da njihovo delo ni dovolj cenjeno, še posebej pri zahtevnejših delih.

Da bi nagrade res bile namenjene nagrajevanju in da ne bi delovale kot podkupnine, bi moral sistem motiviranja in nagrajevanja upoštevati (Gruban, 2005):

- preoblikovanje dela in procesov,
- zmanjševanje vpliva zunanjih dejavnikov motivacije,
- pravi sistem postavljanja ciljev,
- preoblikovanje dela in procesov,
- prave razvojne načrte posameznikov in tima,
- vključevanje in zavzetost zaposlenih,
- izobraževanje in usposabljanje in
- nagrajevanje kompetentnosti.

3.3.2 Nematerialne oblike nagrajevanja

Pomemben del nematerialnih strategij je oblikovanje dela, saj zadovoljstvo in odnos do dela pomembno vplivata na delovno motivacijo in življenje posameznika. Motivacijski potenciali so najbolj aktivirani z obogatitvijo dela, kjer se morajo upoštevati različne spretnosti, pomembnost in celovitost naloge, samostojnost pri opravljanju naloge. Podjetje mora razumeti želje zaposlenih in se truditi upoštevati njihova mnenja ter jim dati občutek pomembnosti. Glavna načela obogatitve dela so načrtovanje, delanje in nadzorovanje (Možina et al., 2002).

Na dvigovanje motivacije zaposlenih, spodbujanje kreativnih potencialov ljudi in na izboljšanje kakovosti odločitev ter organizacijske uspešnosti lahko vplivamo s soudeležbo oziroma participacijo kot stopnjo sodelovanja zaposlenih v procesu

odločanja. S tem se zvišuje raven njihove motivacije, saj ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni pri uresničevanju nekega projekta (Denny, 1997).

Zaposleni pa morajo biti seznanjeni s cilji dela in dobiti povratne informacije o opravljenem delu. V nasprotnem primeru je nemogoče, da bi bil posameznik ali skupina motiviran brez jasno in natančno določenih ciljev. Povratne informacije prispevajo k učenju, na podlagi informacij zaposleni odpravljajo napake, ki jih delajo, in s tem izboljšajo proces dela. Informacije morajo biti preverjene, natančne, informativne. Bistveno je, da je negativna povratna informacija predstavljena in posredovana na pravi način, da z načinom posredovanja ne užalimo zaposlenega in ga posledično ne demotiviramo. Cilj informacij mora biti stimulacija zaposlenih, da stalno izboljšujejo svoje delo in učinkovitost (Hiam, 2003).

V podjetjih se organizacijska kultura kaže na najrazličnejših stopnjah in v najrazličnejših oblikah. Prepoznamo jo na podlagi velikosti poslovnih prostorov, njihove opremljenosti, števila ljudi, ki delajo v določenem prostoru, sprejema v podjetju ipd. Kulturo podjetja sestavljajo organizacija podjetja ter njegovi delovni procesi in postopki. Kultura podjetja in vrednote pa so primarno izhodišče za določitev sistema nagrajevanja (Brezigar, 2005).

Če želimo motivirati zaposlene, so bistvene tudi ostale oblike nematerialnega nagrajevanja (Kržišnik, 2006):

- varnost zaposlitve,
- delovna klima in odnosi s sodelavci,
- napredovanje,
- pohvale in
- osebna rast (vse bolj se uporablja v izobraževalnih vsebinah, zahtevah delovnih mest, razvoju vodij ipd. Osebno rast si razlagamo kot razvoj posameznikovih notranjih sposobnosti, zaradi katerih vse bolj svobodno deluje, je usklajen s svojim okoljem, kreativno razmišlja, razvija komunikacijske sposobnosti, se samomotivira ipd.).

3.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA SISTEM NAGRAJEVANJA

»Različni dejavniki, ki so odvisni od splošne družbene ureditve, vplivajo na izbiro sistema nagrajevanja (gospodarsko, tehnično, družbeno in kulturno okolje). Ti dejavniki ne formirajo načina nagrajevanja, temveč prisile in priložnosti, ki se morajo upoštevati pri odločanju o sistemu nagrajevanja. Ti dejavniki so:

- zunanje odvisnosti,
- posameznikova vrednost,
- notranje odvisnosti in

- pritiski sindikatov.« (Armstrong, 1996, str. 28)

Zunanje odvisnosti

»Plačo lahko opredelimo kot ceno, ki tako kot katerakoli druga cena pokaže vrednost storitve kupcu (delojemalcu) kot tudi prodajalcu (delodajalcu). Organizacija bo težko pritegnila in obdržala kakovostne delojemalce, če bo posvečala premalo pozornosti tržnim razmeram. Nepriustranskost podjetja naj bi bil temeljni cilj katerega koli sistema nagrajevanja. Iskalci zaposlitve v ponudbah za delo najprej pogledajo ponujeno višino plače, zaposleni znotraj podjetja pa se s to tržno ceno primerjajo in ugotavljajo, ali so plačani pravično glede na cene na trgu. Tako so se prisiljeni odločati, ali bodo ostali v podjetju ali bodo iskali drugo zaposlitev.« (Armstrong, 1996, str. 29)

»Zunanja vrednost oziroma tržna cena službe je določena z zakoni ponudbe in povpraševanja. Če primanjkuje ljudi z določeno izobrazbo, so zaželeni na delodajalčevem trgu in lahko izsilijo zvišanje plač. Če je na trgu presežek iskalcev zaposlitve z določeno izobrazbo, povpraševanja ni. Trga delovne sile ne smemo enačiti s trgom popolne konkurence, saj si delodajalci ali sindikati delavcev lahko začnejo uveljavljati monopolistične pritiske ter tako pričnejo delovati proti načelu prostega trga.« (Armstrong, 1996, str. 54)

»Ljudje pa niso vedno motivirani za delo s čistimi ekonomskimi dejavniki. Novo zaposlitev lahko iščejo ali sprejmejo tudi na podlagi subjektivnih razlogov, kot so na primer:

- zadovoljstvo z delom,
- delovno okolje,
- možnost uporabe njihovih spretnosti in razvoja njihove kariere.« (Armstrong, 1996, str. 32)

Posameznikova vrednost

Z višino nagrade naj bi se določala vrednost prispevka posameznika, ki prispeva svoj vložek za uresničevanje ciljev. Proces ne sme biti prisiljen in uravnavan z umetno postavljenimi ovirami v nefleksibilne sisteme nagrajevanja.

Notranje odvisnosti

Armstrong (1996) navaja, da je izrednega pomena vrednost službe znotraj podjetja, vrednost ostalega pa lahko vedno primerjamo. Na višino plače znotraj podjetja vplivata vrednost službe in delež posameznika, ki je na določenem delovnem mestu.

3.5 SMERNICE PRI OBLIKOVANJU SISTEMA NAGRAJEVANJA

V zadnjem desetletju v sistemu plač ni prišlo do precejšnjih sprememb, predvsem zaradi posledice konkurenčnosti na trgu, ustvarjanja informacijske tehnologije in globalizacije poslovanja. Podjetja morajo zato iskati rešitve v usmerjenosti k strankam in se nenehno izboljševati, spreminjati in prilagajati, zviševati svojo inovativnost in znanja (Zupan, 2001).

»Novosti pri oblikovanju plač in nagrajevanja, ki so se pojavile poleg povezovanja plač s kadrovsko in poslovno strategijo, so:

- povečevanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene (risk-sharing),
- povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja,
- prenos odgovornosti s sistema na managerje,
- raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine,
- konkurenčno pozicioniranje (primerjanje s konkurenco),
- težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja,
- prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja,
- usmerjenost v prihodnost in
- vključevanje zaposlenih in partnerski odnos.« (Zupan, 2001, str. 97)

Zaposleni bodo veliko bolj motivirani, če bodo dobili plačilo za uspešno opravljeno delo in bo ta znesek spremenljiv glede na uspešnost. S porazdelitvijo tveganja za uspeh na vse zaposlene podjetja se delavci znebijo pretiranega občutka odgovornosti in lažje dosegajo cilje podjetja, ne da bi bili pri tem obremenjeni. Primerjanje podjetja s konkurenco je tekmovalna spodbuda za zaposlene, vendar ne medsebojna, temveč proti drugi organizaciji.

Novejša teorija o celotnem sistemu plač in nagrad obravnava plače in nagrajevanje v širšem smislu od običajnega, kar lahko vidimo tudi v tabeli 1 (Zupan, 2001).

Osebna rast	Privlačna prihodnost
Vlaganje v ljudi	Vizija in vrednote
Razvoj in usposabljanje	Uspešnost in razvoj podjetja
Sistem zagotavljanja uspešnosti	Podoba in ugled podjetja
Napredovanje na poklicni poti	Udeležba (stakeholdership)
Odnosi zmaga – zmaga med podjetjem in osebo	

Plača, nagrade in ugodnosti	Dobro delovno okolje in razmere
Osnovna plača	Usmerjenost k ljudem
Plačilo po uspešnosti	Vodenje
Ugodnosti in posredna plačila	Sodelavci
Priznanja in praznovanja uspehov	Značilnosti dela
	Vključenost v dogajanje
	Zaupanje v privrženost
	Odperto komuniciranje

Tabela 1: Sistem plač in nagrajevanja

Vir: Zupan, 2001

Manj otipljiva posredna plačila in nagrade so spodbudno delovno okolje, osebna rast, delovne razmere in privlačna prihodnost. Nagrade so za delodajalca strošek, lahko pa nanje gleda kot na naložbo, ki se povrne z večjo produktivnostjo zaposlenih in boljšim poslovanjem podjetja. Nagrajevanje in motivacija zvišujeta kakovost življenja delavcev.

4 OBSTOJEČE STANJE NAGRAJEVANJA IN MOTIVACIJE V PODJETJU

V podjetju Veyance Technologies Europe v Kranju imajo že vpeljan sistem nagrajevanja zaposlenih, in sicer jih motivirajo in nagrajujejo na naslednje načine (VTE, interno gradivo, 2015):

- regres – maksimalen regres v RS,
- nagrade za jubilej (10, 20, 30/40 let) – 528 EUR, 793 EUR in 1057 EUR,
- decembrska nagrada – xxx EUR bruto,
- dodatno kolektivno pokojninsko zavarovanje (Generali) – 306 EUR na zaposlenega/leto,
- nagrada za inovativnost – 3 nagrade, 250/500/750 EUR bruto,
- mesečna skupinska stimulacija – 70 + 30 + 70 EUR/mesec za proizvodnjo,
- nagrada za polno prisotnost – 3 x 90 EUR bruto,
- nakup pnevmatik – ugodnejši za zaposlene,
- rekreacija – brezplačno za zaposlene,
- cepljenje proti gripi – brezplačno za zaposlene,
- prireditev za otroke zaposlenih – vsako leto v decembru.

V podjetju se produktivnost nagraduje z Gain Sharing programom, in sicer pod naslednjimi pogoji (VTE, interno gradivo, 2015):

- uvedba programa s 1. oktobrom 2009, zadnja revizija s 1. januarjem 2016,
- dosedanji način obračuna plač se ne spreminja; Gain Sharing program je dodatna nagrada k obstoječemu nagrajevanju,
- glavni cilj je zvišanje produktivnosti in delitev prihrankov med družbo in delavce (WIN WIN),
- v program so vključeni samo delavci v proizvodnji in tisti, povezani s proizvodnjo, ki niso vključeni v bonus program,
- mesečno postavljeni cilji, mesečna izplačila dosežene nagrade, najmanj tedensko objavljane doseženih ciljev na oglasnih deskah,
- sistem od zaposlenih zahteva stalno uvajanje in izvajanje nenehnih izboljšav na vseh področjih,
- letna revizija ključnih parametrov in lestvice izplačil,
- cilj je obdržati program nagrajevanja za produktivnost za stalno,
- vodstvo družbe ima diskrecijsko pravico program kadarkoli spremeniti ali ukiniti; svet delavcev oz. sindikati lahko podajo pobudo za spremembe, vendar pa mora kakršnekoli spremembe potrditi glavni direktor družbe.

V podjetju fiksnemu delu plače dodajajo tudi mesečno stimulacijo. Do mesečne stimulacije so upravičeni zaposleni v proizvodnji, in sicer zaposleni v oddelkih: Vzdrževanje in Prezem, PREP, Cevi, Zračne vzmeti in PTP (VTE, interno gradivo, 2015).

Kriterij 1 (VTE, interno gradivo, 2015): Individualna prisotnost

- 70 € bruto mesečne stimulacije dobi vsak posameznik, vključen v eno izmed skupin:
- če posameznik v tekočem mesecu nima bolniške odsotnosti in/ali neupravičenega izostanka,
- sorazmerni del (glede na dejanske ure dela v sorazmerju do 174 ur) dobijo:
 - delavci na čakanju,
 - delavci na poklicni rehabilitaciji,
 - delavci na porodniškem ali očetovskem dopustu,
 - delavci invalidi II. kategorije.

Kriterij 2 (VTE, interno gradivo, 2015): Varnost pri delu (OSHA nezgoda)

- 30 € bruto stimulacije dobi vsak posameznik, vključen v eno izmed skupin*:
- če v koledarskem mesecu v oddelku ni nezgode, ki je kvalificirana kot OSHA Lost Time ali OSHA Fatalites nezgoda,

- če je posameznik upravičen do izplačila po Kriteriju 1, pri čemer dobi samo sorazmerni del po Kriteriju 2, če je upravičen do sorazmernega dela po Kriteriju 1.

Kriterij 3 (VTE, interno gradivo, 2015): Skupinska prisotnost po skupinah*

- Stimulacija za skupinsko prisotnost pri posamezni skupini* (bolniška odsotnost do 30 dni) se izplača po naslednjem ključu:
 - 0 % bolniške odsotnosti: 70 € bruto
 - 0,1 %–0,8 % bolniške odsotnosti: 40 € bruto
 - 0,9 %–1,6 % bolniške odsotnosti: 25 € bruto
 - 1,7 %–2,4 % bolniške odsotnosti: 15 € bruto
 - > 2,4 % bolniške odsotnosti: 0 € bruto

Pogoj je, da je posameznik upravičen do izplačila po Kriteriju 1, pri čemer dobi samo sorazmerni del po Kriteriju 3, če je upravičen do sorazmernega dela po Kriteriju 1.

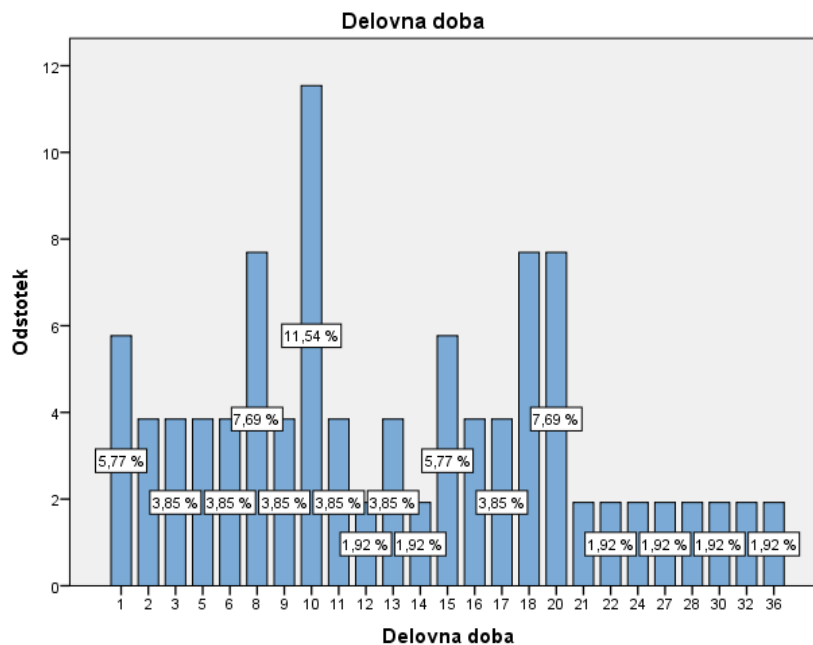
4.1 POSNETEK STANJA MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU

Tabela 2 prikazuje demografske podatke anketirancev. Anketirani so bili pretežno moški, večinoma stari od 26 do 45 let. Največ anketirancev ima srednješolsko izobrazbo.

		N	%
Spol	Moški	48	92,3
	Ženski	4	7,7
	Skupaj	52	100,0
Starost	Do 25	7	13,5
	Od 26 do 45	39	75,0
	Od 46 do 60	6	11,5
	Skupaj	52	100,0
Stopnja izobrazbe	Manj kot srednja	8	15,4
	Srednja	39	75,0
	Višja	1	1,9
	Visoka	3	5,8
	Univerzitetna	1	1,9
	Skupaj	52	100,0

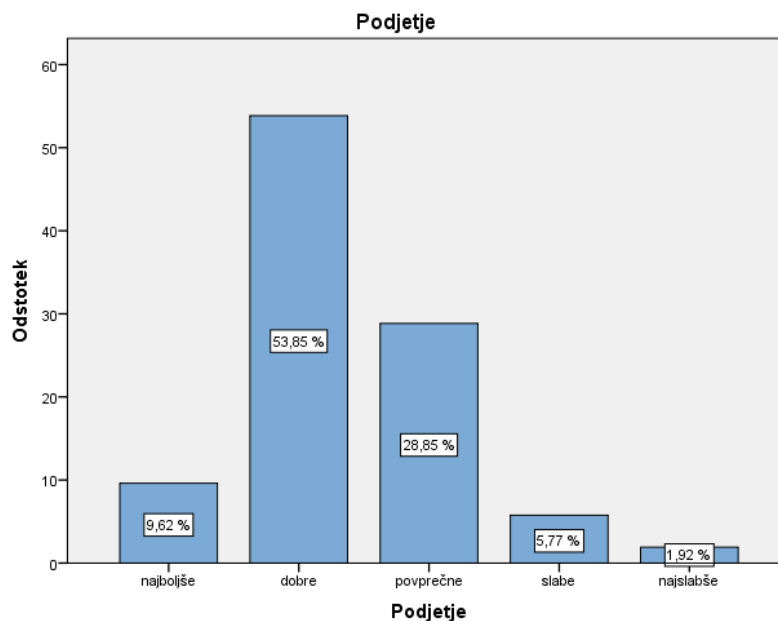
Tabela 2: Demografski podatki anketirancev
(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)

Slika 2 prikazuje delovno dobo anketirancev, zaposlenih v podjetju. Povprečna delovna doba je 9,6 let s standardnim odklonom 8,4. Visok standardni odklon nam pokaže, da je med leti dosti variacije.



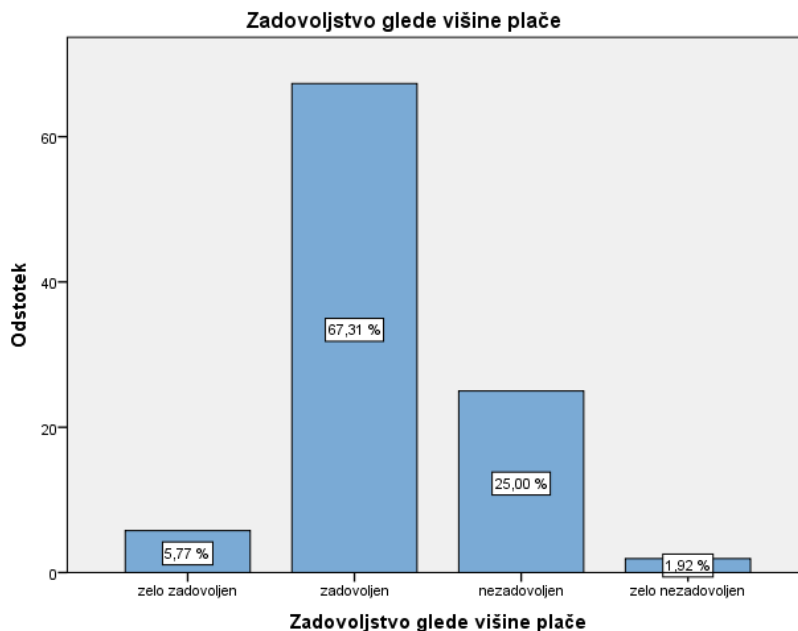
Slika 2: Delovna doba
(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)

Slika 3 prikazuje vrednost podjetja, v primerjavi z drugimi, po mnenju anketirancev. Polovica zaposlenih meni, da je njihovo podjetje, v primerjavi z drugimi dobro, četrť jih meni, da je povprečno, drugi pa menijo, da je najboljše, slabo ali najslabše.



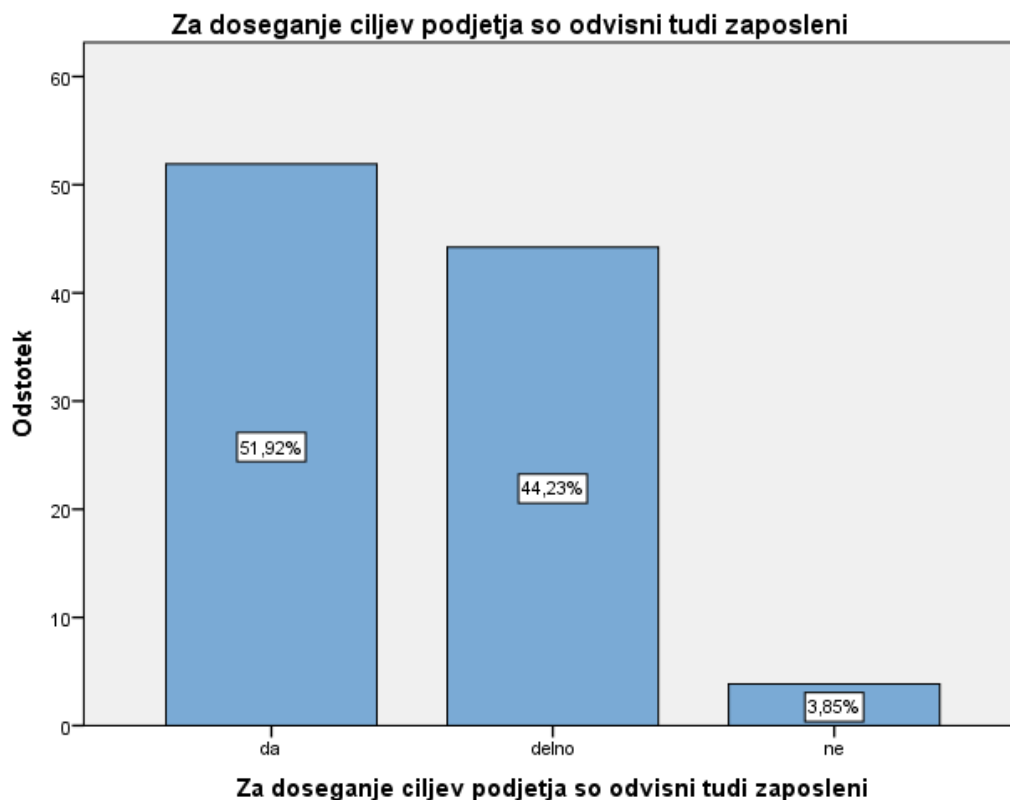
Slika 3: Vrednost podjetja, v primerjavi z drugimi, po mnenju anketirancev
(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)

Slika 4 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih glede plače, več kot polovica jih je s plačo zadovoljnih, četrta pa nezadovoljnih.



*Slika 4: Zadovoljstvo zaposlenih glede višine plače
(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)*

Slika 5 prikazuje, koliko se zaposleni čutijo pomembni pri doseganju ciljev podjetja. Malo več kot polovica zaposlenih meni, da so za doseganje ciljev podjetja zaslužni tudi oni.

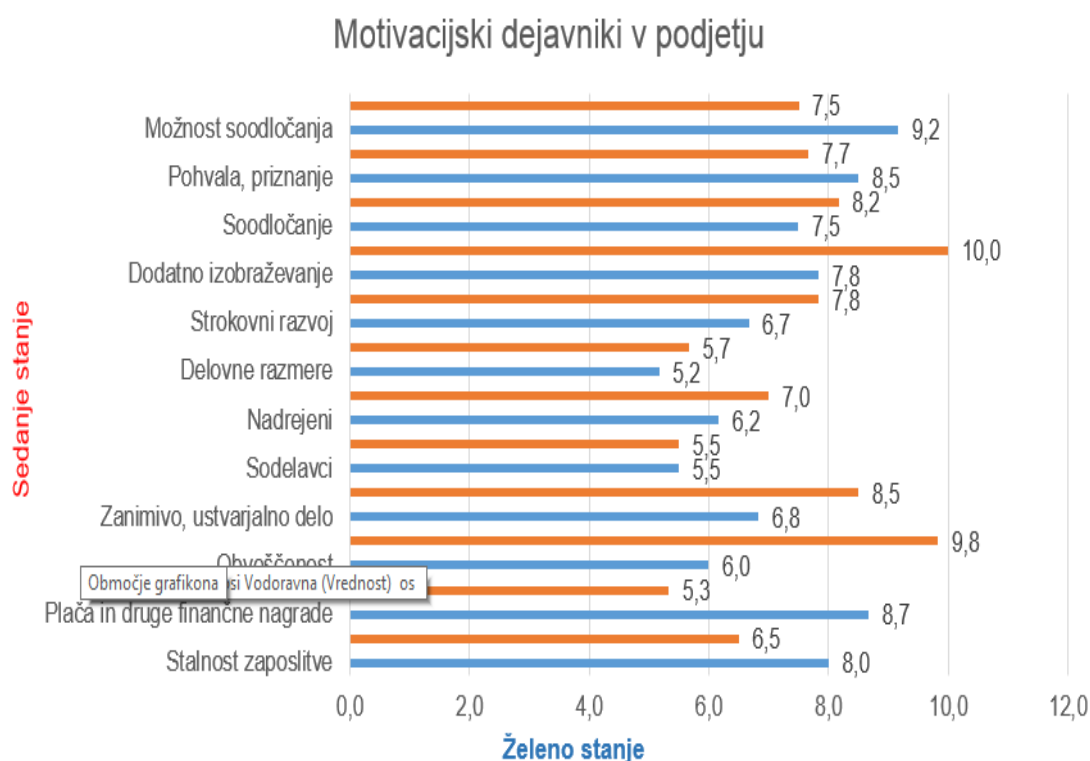


Slika 5: Ali so za doseganje ciljev podjetja odvisni tudi zaposleni?

(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)

Slika 6 prikazuje motivacijske dejavnike v podjetju po mnenju zaposlenih. Anketiranci so v anketi v tabeli imeli našteje dejavnike, ki so jih morali oceniti od 1 do 12, pri čemer je veljalo, da ima vrednost 1 najnižji vpliv na motivacijo, vrednost 12 pa najvišji. Za vsak dejavnik so morali napisati tudi sedanje stanje motivacije in želeno stanje motivacije (po mnenju zaposlenih). Dejavnik možnost soodločanja so anketiranci ocenili s 7,5, želijo pa, da bi bil 9,2, kar pomeni, da zaposleni želijo v podjetju bolj soodločati. Pohvalo in priznanje so zaposleni ocenili z oceno 7,7, vendar želijo, da bi bila pohvala bolj prisotna in je povprečno željeno stanje pohvale in priznanja 8,5. Rezultat pri soodločanju je zopet podoben prejšnjim – sedanje stanje je 7,5, željeno stanje pa so ocenili z 10. Dodatno izobraževanje so zaposleni tako dejansko kot željeno stanje ocenili s 7,8, torej so zadovoljni z izobraževanjem, ki jim ga podjetje nudi. Sedanje stanje strokovnega razvoja so povprečno ocenili s 6,7, vendar pa si želijo, da bi bilo manj strokovnega razvoja, in sicer so željeno stanje ocenili s 5,7. Delovne razmere jih trenutno ne motivirajo preveč, saj so jih ocenili z oceno 5,2, želijo pa si, da bi jih bolj motivirale, zato je željeno stanje motivacije delovnih razmer 7. Trenutno stanje motivacije nadrejenih so ocenili s 7, željeno stanje pa s 6,2. Za motivacijo sodelavcev so tako sedanje kot željeno stanje ocenili s 5,5. Trenutno so zanimivo ustvarjalno delo ocenili z 8,5, vendar si želijo manj motivacije tega dejavnika, zato so povprečno željeno stanje ocenili s 6,8.

Obveščенost v podjetju jih trenutno motivira, saj so jo ocenili z 9,8 in so želeno stanje ocenili s 6. Plača in drugi finančni dodatki zaposlenih trenutno ne motivirajo, saj so jih ocenili s 5,3. Glede plače želijo čutiti višjo motivacijo za delo in zato je želeno stanje ocenjeno z 8,7. Sedanje motivacijo so zaradi stalnosti zaposlitve ocenili s 6,8, želeno stanje pa je 8.



Slika 6: Motivacijski dejavniki v podjetju
(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)

Tabela 3 prikazuje dejavnike, ki naj bi motivirali zaposlene na delovnem mestu in v kolikšni meri jih dejansko motivirajo. Vprašanje je bilo v anketi sestavljeno iz trditev, pri katerih so zaposleni morali obkrožiti vrednost od 1 do 5, pri čemer je veljalo 1 – sem zelo nezadovoljen; 2 – sem nezadovoljen; 3 – sem delno zadovoljen; 4 – sem zadovoljen; 5 – sem zelo zadovoljen. Anketiranci so z dejavniki stalnost zaposlitve, plača in druge finančne nagrade, obveščенost, zanimivo in ustvarjalno delo, sodelavci, nadrejeni, delovne razmere, delovni čas, delovni odnosi z nadrejenimi, strokovnim razvojem in možnostjo napredovanja delno zadovoljni, torej jih noben dejavnik ne motivira v tolikšni meri, da bi spodbujal kreativnost zaposlenih. Dodatno izobraževanje, soodločanje, pohvala in priznanje pa zaposlenih ne motivira in z motivacijo niso zadovoljni. Kjer so standardni odkloni visoki, zaposleni niso bili enotnega mnenja in so ocene variirale od 1 do 5, kjer je standardni odklon nizek, pa so bili anketiranci precej enotni.

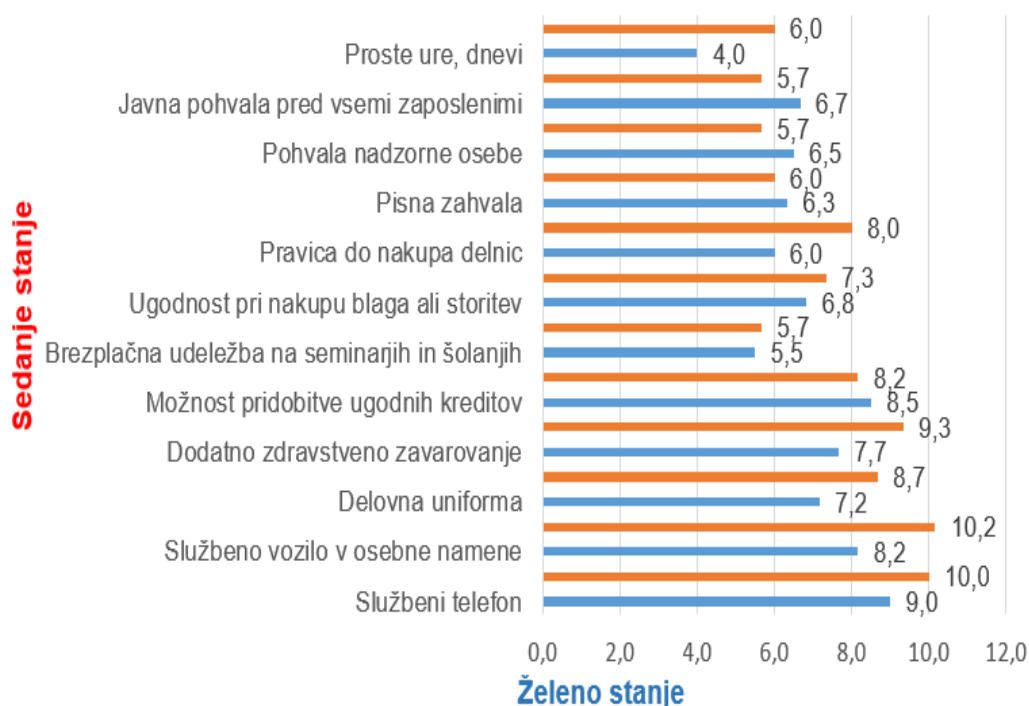
	n	PV	SO	MIN	MAX
Stalnost zaposlitve	52	3,79	1,273	1	5
Plača in druge finančne nagrade	52	3,02	0,754	1	4
Obveščенost	52	3,02	0,852	1	5
Zanimivo, ustvarjalno delo	52	3,29	0,848	2	5
Sodelavci	52	3,90	0,975	1	5
Nadrejeni	52	3,63	1,010	1	5
Delovne razmere	52	3,33	0,944	1	5
Delovni čas	52	3,35	1,118	1	5
Delovni odnosi z nadrejenimi	52	3,63	0,991	1	5
Strokovni razvoj	52	3,15	0,916	1	5
Dodatno izobraževanje	52	2,88	1,041	1	5
Soodločanje	52	2,98	0,896	1	4
Pohvala, priznanje	52	2,90	1,053	1	5
Možnost napredovanja	52	3,08	1,218	1	5

*Tabela 3: Vpliv motivacije dejavnikov na zaposlene
(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)*

Slika 7 prikazuje sedanje in željeno stanje nedenarnih spodbud v podjetju po mnenju anketirancev. Anketiranci so v anketi v tabeli imeli naštetih dejavnikov, ki so jih morali oceniti od 1 do 12, pri čemer je veljalo, da ima vrednost 1 najnižji vpliv na motivacijo, vrednost 12 pa najvišji. Motivacijo prostih ur in dni so ocenili s 6, željeno stanje pa s 4. Sedanje stanje motivacije javnih pohval so ocenili s 5,7, željeno stanje pa s 6,7. Pohvale nadzorne osebe so ocenili s 5,7, željeno stanje pa s 6,5. Pisni zahvali so dodelili oceno 6, željeno stanje pa s 6,3. Motivira jih tudi pravica do nakupa delnice, saj ima dejavnik oceno 8, željeno stanje pa 6. Motivira jih tudi ugodnost pri nakupu blaga (7,3), vendar si želijo, da bi imel ta dejavnik nižji vpliv na motivacijo (6,8). Brezplačno udeležbo na seminarjih in šolanjih so sedanje stanje motivacije ocenili s 5,7, željeno stanje pa s 5,5. Možnost pridobitve ugodnih kreditov so ocenili z 8,2, željeno stanje pa z 8,5. Motivacijo glede urejenega zdravstvenega zavarovanja so ocenili z 9,3, želijo pa, da bi jih ta dejavnik manj motiviral in zato so ga anketiranci ocenili s 7,7. Zagotovljena delovna uniforma zaposlene trenutno motivira in so motivacijo ocenili z 8,7, željeno stanje motivacije pa so ocenili s 7,2. Anketiranci so motivacijo zaradi službenega vozila ocenili z 10,2, njihova povprečna ocena pa je

8,2. Tudi službeni telefon zaposlene zelo motivira (10), čeprav si želijo, da bi jih to manj motiviralo (9).

Nedenarne spodbude v podjetju



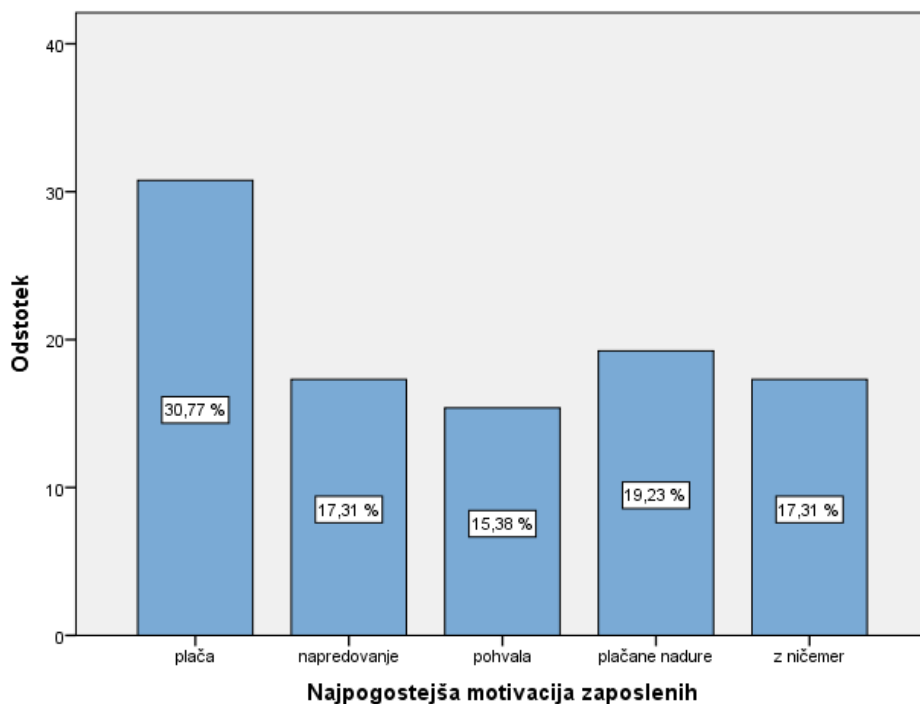
Slika 7: Nedenarne spodbude v podjetju
(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)

Tabela 4 prikazuje razne trditve, ki se nanašajo na zaposlene in njihovo počutje v organizaciji. Vprašanje je bilo v anketi sestavljeno iz trditev, pri katerih so zaposleni morali obkrožiti vrednost od 1 do 5, pri čemer je veljalo 1 – sem zelo nezadovoljen; 2 – sem nezadovoljen; 3 – sem delno zadovoljen; 4 – sem zadovoljen; 5 – sem zelo zadovoljen. Anketiranci so dejavnike »Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim«, »Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela«, »Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem«, »V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev«, »V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulatívni del plač«, »Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena« in »Odnosi med zaposlenimi so dobri« ocenili s povprečno oceno 3, kar pomeni, da so z navedenimi dejavniki delno zadovoljni. Dejavnike »Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača«, »Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje« in »Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje« pa so zaposleni ocenili s povprečno oceno 2, kar pomeni, da so zaposleni z navedenimi dejavniki nezadovoljni.

	n	PV	SO	MIN	MAX
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	52	3,77	1,165	1	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	52	3,27	1,270	1	4
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	52	3,33	1,184	1	5
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	52	2,48	1,180	2	5
V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.	52	3,13	1,085	1	5
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	52	2,88	1,166	1	5
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	52	3,40	0,975	1	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	52	2,73	1,012	1	5
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	52	3,15	0,849	1	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	52	3,77	0,942	1	5

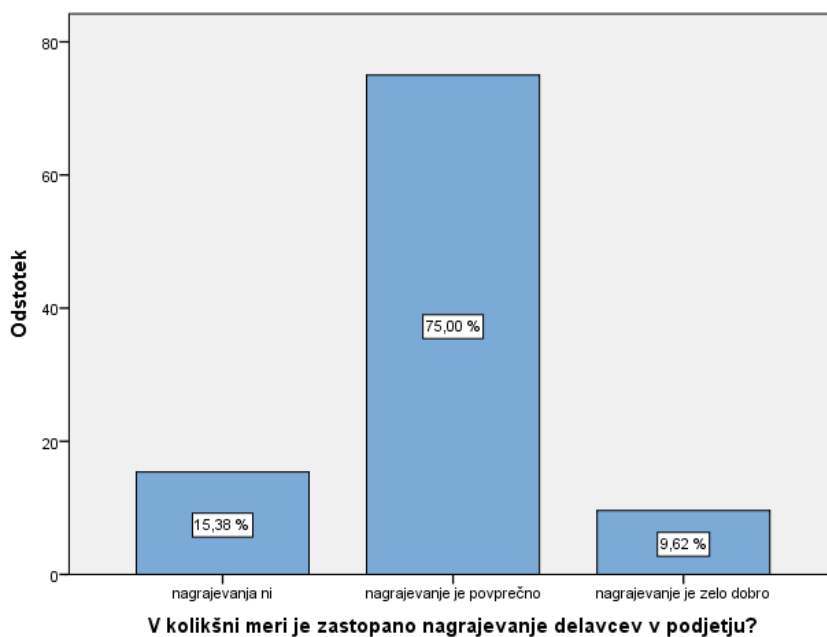
Tabela 4: Zaposleni in organizacija
(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)

Slika 8 prikazuje, kaj anketirance v podjetju najbolj motivira. Noben dejavnik posebej ne izstopa. Malo več kot četrtno zaposlenih je navedlo, da jih za delo najbolj motivira plača.



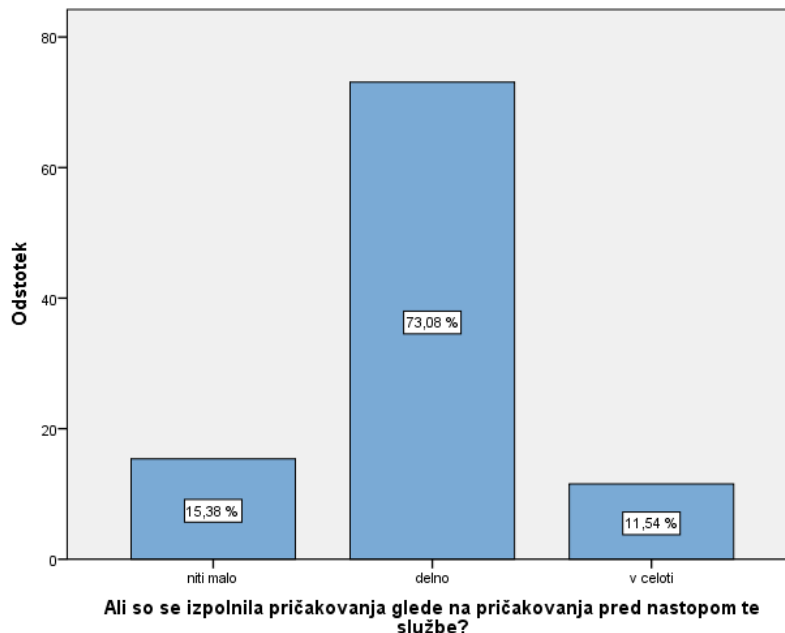
Slika 8: Najpogostejša motivacija zaposlenih
(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)

Slika 9 prikazuje, kakšno je nagrajevanje zaposlenih v podjetju po mnenju anketirancev. Večina zaposlenih meni, da je nagrajevanje povprečno.



Slika 9: Nagrajevanje v podjetju
(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)

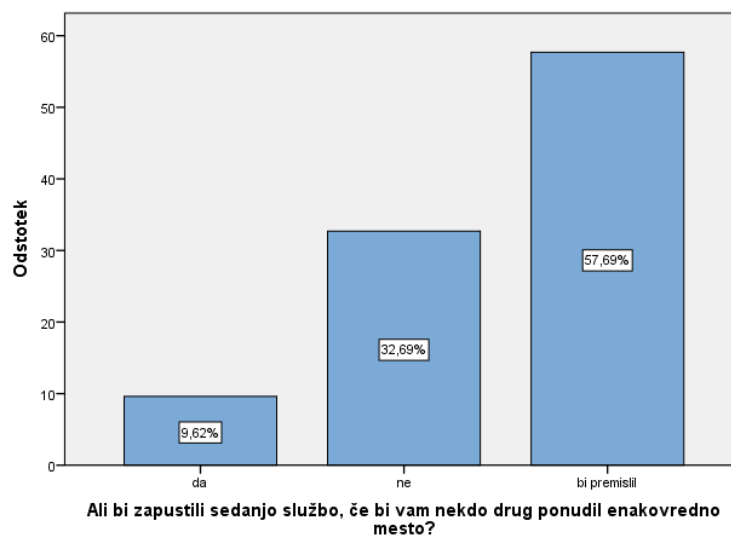
Slika 10 prikazuje pričakovanja, ki so jih zaposleni imeli pred nastopom sedanje službe. Večina zaposlenih je navedlo, da so se njihova pričakovanja delno izpolnila.



Slika 10: Izpolnjena pričakovanja glede službe

(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)

Slika 11 prikazuje, ali bi se anketiranci odločili za enakovredno delovno mesto v drugem podjetju, če bi jim bilo to ponujeno. Polovica anketirancev bi o ponudbi razmislila, več kot četrtina pa delovnega mesta ne bi zamenjali.



Slika 11: Zamenjava službe

(Vir: Anketa, priloga 1, 2016)

4.2 KRITIČNA ANALIZA

Čeprav ima podjetje opredeljene nagrade za zaposlene in jih ni malo, zaposleni niso motivirani za delo v tolikšni meri, kot bi lahko bili. Kritične točke analize, ki smo jih ugotovili in bi jih izpostavili, so:

- zaposleni svoje podjetje v primerjavi z drugimi vidijo dobro, vendar jih nekaj tudi meni, da je povprečno oziroma celo slabo,
- zaposleni ne vidijo svojega deleža dela kot prispevek k uresničevanju ciljev, le polovica jih meni, da je podjetje za doseg ciljev odvisno od zaposlenih,
- zaposleni bi želeli večjo možnost soodločanja,
- finančne nagrade in plača jih motivirajo v manjši meri, kot bi želeli,
- tudi stalnost zaposlitve jih motivira v manjši meri, kot bi želeli,
- na podlagi odgovorov na postavljene trditve smo ugotovili, da zaposlenih v povprečju noben dejavnik ne motivira oziroma jih večina dejavnikov delno motivira (stalnost zaposlitve, plača in druge finančne nagrade, obveščenost, zanimivo in ustvarjalno delo, sodelavci, nadrejeni, delovne razmere, delovni čas, delovni odnosi z nadrejenimi, strokovni razvoj, dodatno izobraževanje, soodločanje, pohvala in priznanje ter možnost napredovanja),
- zaposleni si želijo, da bi bili javna zahvala in pisna zahvala pogostejša nedenarna motivatorja,
- tudi kar se tiče motivacije za delo, napredovanje in varnost v podjetju, zaposleni niso najbolj motivirani oziroma so delno motivirani (samostojnost pri opravljanju svojega dela, napredovanje, cenjenje dela, znižanje plače zaradi poslovnih težav, stimulativen del plač, napredovanje za najboljše, varnost zaposlitve, realne možnosti za napredovanje, osebni razvoj, odnosi med zaposlenimi),
- tudi z grafom, ki prikazuje najpogostejše motivatorje zaposlenih, smo pokazali, da le plača v največji meri motivira zaposlene, ostali dejavniki (napredovanje, pohvala, plačane nadure) pa ne,
- večina zaposlenih meni, da je nagrajevanje povprečno,
- pričakovanja zaposlenih glede službe so le delno izpolnjena,
- veliko zaposlenih bi premislilo o menjavi delovnega mesta za enakovredno delovno mesto v drugem podjetju, če bi imeli možnost.

Čeprav ima podjetje dobro izdelan sistem nagrajevanja, ni morda najbolje vpeljan ali predstavljen zaposlenim. Našli smo kar nekaj kritičnih točk, za katere bomo podali predloge za izboljšanje, s čimer se bo dvignil tudi nivo motivacije zaposlenih v podjetju.

5 PRENOVA

Na podlagi analize vprašalnika smo ugotovili, da zaposleni niso najbolj motivirani za delo, čeprav ima podjetje dobro izdelan sistem nagrajevanja in veliko vlaga v zadovoljstvo zaposlenih.

Zaposleni podjetje v primerjavi z drugimi vidijo dobro, vendar jih nekaj meni, da je podjetje povprečno oziroma celo slabo. Zaposleni bi morali gledati širšo sliko in videti vse ugodnosti, ki jim jih zaposlitev prinaša. Da bi vsi zaposleni dojeli, da podjetje, v katerem delajo, sodi med najboljše in da se trudi, da bi bilo zadovoljstvo zaposlenih na najvišjem nivoju, bodo morali gledati na vse ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja, četudi jih zaposleni mesečno ne dosežejo. Podjetje pa mora vsakodnevno opominjati svoje zaposlene, kako pomemben je posameznik za celoto in da je pogrešljiv. Z izboljšavo ostalih kritičnih točk, ki bodo izboljšale zadovoljstvo zaposlenih, se bo izboljšala tudi ta in pogled zaposlenih na podjetje se bo spremenil. Vsi zaposleni bodo videli, da delajo, za njih, v najboljšem podjetju.

Vsi zaposleni se ne čutijo pomembni pri uresničevanju ciljev podjetja. Podjetje bi lahko kratkoročne cilje predstavilo na sestanku in razvrstilo zaposlene po skupinah, kjer bi iskali rešitve za doseg ciljev. Zaposleni bi tako močno razmišljali, nabirali ideje za uresničitev cilje, delovali timsko in spodbujali svojo produktivnost. Skupina, ki bi podala najboljše ideje, bi bila zaslužna za uresničitev cilja in se tako počutila zelo pomembno. Ostali bi dobili spodbudo, da se še bolj potrudijo. Tudi če niso zmagali, so morda podali ideje, ki podjetju ugajajo, za katero drugo stvar morda iz njih oblikujejo nov cilj. Zaposleni ne bi čutili sovražne tekmovalnosti, temveč spodbudno. Če bi z inovativno idejo uresničili cilj podjetja, bi zaposlenim pripadala tudi nagrada za inovativnost, ki jo podjetje nudi, in bi se razdelila med zaposlene v skupini. Tako nagrajevanje ne bi bilo samoumevno, temveč bi se zaposleni trudili za nagrado. Ob zmagi bi dobili občutek pomembnosti in potrditev, da so oni zaslužni za doseg ciljev.

Ker se nekaterih ciljev ne da uresničiti samo z idejami zaposlenih, bi lahko podjetje vključilo zaposlene pri sprejemanju odločitev, za uresničevanje ciljev oziroma bi jih vključilo v odločitve, ki se tičejo sprememb v podjetju. Podjetje bi zaposlenim podalo predlog za inovacijo/spremembo/odločitev ter jim dali 24-urni rok, da napišejo na list papirja svoje predloge. Papir bi lahko oddali v škatlo, namenjeno za soodločanje zaposlenih o poslovanju podjetja. Vodstvo podjetja bi predloge pregledali in sigurno bi jih našli kar nekaj, ki bi jim prišli prav. Najboljše bi uporabili, inovatorje poimensko pohvalili in povedali, da so soodločali o stvari, ki bi bila predmet razprave. Zaposleni bi imeli motivacijo za delo ter bi se ob naslednji priložnosti o soodločanju še bolj potrudili, da bi podali dobre predloge. S tem bi se višal nivo produktivnosti zaposlenih, motivacija, spodbudili bi razmišljanje zaposlenih in delovno vnemo. Zopet pa bi bili nagrajeni za inovativno idejo, kar jim podjetje omogoča že sedaj.

Zaposlene finančne nagrade in plača motivirajo v manjši meri, kot bi želeli. Znano je, da sta finančna nagrada, ki je stalna stimulacija, in plača kratkoročna motivatorja. Tudi če je plača dobra, čez nekaj časa nima efekta motivacije, ker si ljudje želimo vedno več. Zaposleni v podjetju si želijo, da bi imela plača večji učinek motivacije, kot jo ima. Vsak zaposlen mora sprejeti svojo plačo takšno, kot je (v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji je zelo dobra). Ko jo bo sprejel, lahko gradi na njej. Podjetje nudi ogromno finančnih spodbud, če le zaposleni pokažejo svojo produktivnost. Če zaposleni niso zagnani in le opravljajo delo, ki ga morajo, teh nagrad žal ne morejo doseči. Podjetje jih lahko spodbudi le v tolikšni meri, da jim postavlja stalne izzive in jih spodbuja v produktivno razmišljanje in vedenje. Podjetje jim mora pokazati, da plača in vse stimulacije, ki jih dobijo redno poleg, niso samoumevne, temveč jih dobijo, ker vzorno in dosledno opravljajo delovne naloge.

Tudi stalnost zaposlitve zaposlene ne motivira v tolikšni meri, kot bi si želeli. Zaposleni morajo sami uvideti, da je stalna zaposlitev dandanes že skoraj privilegij in jo jemati kot spodbudo, da so za podjetje pomembni, saj jim je dala pogodbo za nedoločen čas. Nekajkrat letno bi lahko organizirali team building oziroma poslovna druženja, kjer bi zaposlenim poleg zabave predstavili tudi cilje ter poudarili, kako privilegirani so, da imajo zaposlene delavce, kot so oni.

Ker zaposleni vsak dan hodijo v službo, jim je vsakdan podoben, zato jih noben dejavnik ne motivira v tolikšni meri, kot bi jih lahko. Stalnost zaposlitve, plača in druge finančne nagrade smo že omenili. Obveščena v podjetju jih delno motivira. Podjetje bi se moralo truditi in obveščati zaposlene o vsaki spremembi in inovaciji. Zaposleni bi s tem dobili občutek pomembnosti in pripadnosti. Zanimivo in ustvarjalno delo jih ne motivira zato, ker se ga ne poslužujejo. Podjetje zaposlenim daje možnost, da so lahko inovativni, vendar je zaposleni ne zgrabijo v tolikšni meri, kot bi jo lahko. Lahko se zopet navežemo na drugi in tretji predlog, kjer zaposleni spodbujajo svojo kreativnost, četudi samo z brainstormingom, kasneje svoje ideje lahko udejanjijo. Tudi sodelavci in nadrejeni delno motivirajo zaposlene. Vsak zaposlen, nadrejen in vodja bi se moral maksimalno truditi, da bi spodbujal svoje sodelavce in podrejene za delo. Tako se bo nivo motivacije samodejno dvignil, dela se bodo lažje lotili, delovni odnosi se bodo izboljšali in tudi kakovost opravljenega dela bo boljša. Delovni čas in delovne razmere so že določene, vendar se s pozitivnim pristopom in dobrim odnosom med vsemi tudi to samodejno izboljša. Podjetje bi delavce moralo stalno izobraževati in jim nuditi možnost internih predavanj, saj je prvo načelo proizvodnje stalno izboljševanje, zato bi morali stalno vlagati v svoje zaposlene in jih tudi javno pohvaliti za njihove dosežke.

Nedearne motivacije imajo zaposleni dovolj, vendar pogrešajo javno ali pisno pohvalo za dosežke. Podjetje bi zaposlene moralo večkrat pohvaliti tudi za male stvari (npr. za doseg norme ipd.). Zaposleni bi dobili občutek vrednosti, ki pa bi ga želeli še bolj čutiti, zato bi se stalno trudili, da bi si zaslužili pohvalo. Za večje

dosežke bi jim lahko vodstvo osebno čestitalo, obenem pa še podalo pisno pohvalo ali celo zahvalo.

Zaposlene možnost napredovanja v podjetju ne motivira oziroma jih delno motivira, ker imajo občutek, da ne morejo napredovati. Občutek imajo, da njihovo delo ni cenjeno, da se osebno ne razvijajo v tolikšni meri, kot bi se lahko in da nimajo realnih možnosti za napredovanje. Kar se tiče napredovanja, bi morali zaposleni pokazati vse svoje sposobnosti, da bi vodstvo podjetja res videlo njihove attribute. Podjetje bi lahko organiziralo tudi kakšna interna tekmovanja, kjer bi videli, kateri zaposleni so sposobni in zreli za napredovanje. Tudi za nova delovna mesta, ki jih razpisujejo, bi lahko preverili, kateri od zaposlenih so najprimernejši za napredovanje, lahko bi jih predlagal vodja oddelka.

Anketiranci so pretežno motivirani za delo zaradi plače. Napredovanje, plačane nadure in pohvale pa jih za delo ne motivirajo. Če bi videli, da imajo možnost napredovati in da so plačane nadure privilegij, bi tudi to jemali kot motivacijo za delo. Pohvale, kot smo že navedli, bi bile nujno potrebne za spodbujanje zaposlenih za delo in ohranjanje visokega nivoja motivacije.

Zaposleni menijo, da je nagrajevanje v njihovem podjetju povprečno. Verjetno stimulacijo in finančne nagrade jemljejo že kot samoumevni pribitek k plači. Podjetje bi moralo poudarjati, kakšne so nagrade za inovativnost in za razvijanje novih stvari. Zaposleni bi morali dobiti motivacijo za produktivnost, ustvariti nekaj novega za podjetje oziroma nekaj izboljšati, s tem pa bi dobili še finančno nagrado, ki bi jih motivirala kratkoročno za nadaljnje delo. Podjetje bi zaposlene, kot že navedeno, lahko motiviralo na raznih sestankih, team buildingih ipd.

Zaposleni so navedli, da so se njihova pričakovanja v zvezi s sedanjo službo delno izpolnila in da bi premislili, če bi se jim ponudilo enako delovno mesto v drugem podjetju. Takšno razmišljanje imajo predvsem nemotivirani zaposleni, ki imajo morda težave tudi v privatnem življenju – vedno stremijo in hrepenijo po nečem boljšem. Morda se tukaj lahko naslonimo že na promocijo zdravja na delovnem mestu, ki jo podjetje prav tako izvaja. Nemotiviranim zaposlenim bi podjetje lahko omogočilo pogovor s psihologom (morda celo internim) ter jim tako omogočilo, da se razbremenijo stresa in ponovno dobijo motivacijo za delo in izboljševanje le-tega.

Navedeni predlogi, ki smo jih podali za izboljšavo kritičnih točk, niso težko izvedljivi in ne predstavljajo prevelikega stroška za podjetje oziroma ni treba posegati v delovni proces. Z nekaj spremembami bi lahko postali zaposleni veliko bolj motivirani, produktivnost podjetja pa bi se s tem močno zvišala.

Zelo dober sistem nagrajevanja v inovacijski dejavnosti ima podjetje že razvito. Namen nagrajevanja je spodbujanje in ustvarjanje pogojev za množično ustvarjalno

dejavnost v družbi Veyance Technologies Europe, in sicer kot sestavni del vsakega delovnega procesa. Koristni predlogi za inovacijsko dejavnost so (VTE, Interno gradivo, 2015):

- koristni predlog glede proizvoda (ki se kaže kot izboljšanje starega izdelka ali storitve),
- koristni predlog glede procesa (kaže se kot izboljšanje procesov v organizaciji – npr. reinženiring poslovnega procesa),
- koristni predlog v upravljanju (ki izboljša način vodenja organizacije),
- koristni predlog v trženju (vključno s funkcijo promocije izdelkov, oblikovanja cen in z distribucijo).

Redko katero podjetje ima nagrajevanje zaposlenih tako dobro opredeljeno in razdelano, zato bi moral biti nivo motivacije v podjetju veliko višji kot le povprečen. Zaposleni bi morali ceniti vse možnosti, ki jim jih daje podjetje, podjetje pa bi moralo stalno vlagati v zaposlene in jih motivirati na vsakem koraku.

6 ZAKLJUČKI

Motivacija in nagrajevanje zaposlenih sta v podjetju zelo pomembna in zelo tesno povezana, zato po navadi brez nagrajevanja tudi delavci niso motivirani za delo v tolikšni meri, kot bi bili lahko. Vendar je pri nagrajevanju zelo tanka linija med motivacijsko nagrado in nagrado, ki jo jemljemo že kot samoumevno, še posebej, če gre za finančne nagrade.

Podjetje Veyance Technologies Europe v Kranju ima izdelan zelo dober sistem nagrajevanja. Delavci dobijo regres, ne minimalen, ampak maksimalen regres, ki je v Republiki Sloveniji možen. Zaposleni verjetno regres jemljejo samoumevno, ker je zakonsko določen, vendar minimalen, zato bi morali biti hvaležni, da jim podjetje da nagrado tudi v obliki regresa. Zaposleni dobijo denarne nagrade za jubilej zaposlitve. Včasih so državne službe vedno izplačevale tovrstne nagrade, danes je prava redkost, da podjetje izkaže tovrstno spoštovanje zaposlenim in jih nagradi za zvestobo. Zaposleni bi lahko to jemali kot veliko nagrado za stalno zaposlitev in čutili motivacijo za naslednje desetletje. Podjetje vsak december izplača zaposlenim finančno nagrado, ki jo dobijo vsi. Zaposleni imajo torej že tretjo finančno nagrado, ki jim jo podjetje zagotavlja. Četrta stalna finančna nagrada pa je dodatno pokojninsko zavarovanje, ki ga podjetje plačuje vsem zaposlenim. Te finančne denarne nagrade so stalne in jih zaposleni verjetno jemljejo že kot samoumevne. Vodstvo bi jim moralo predstaviti te nagrade kot velik privilegij in kot skrb podjetja za svoje zaposlene, zaposleni pa bi morali biti za nagrade hvaležni in na podlagi le-teh črpati motivacijo za ustvarjalnost.

Če so zaposleni kreativni in razmišljajo v dobro podjetja, dobijo tudi denarno nagrado za inovacijo. Koristne predloge lahko podajo delavci, zaposleni v Veyance Technologies Europe, razen delavci zaposleni v razvojnem oddelku in delavci, ki sodelujejo pri razvoju proizvoda, izboljšavi procesa, izboljšavi načina vodenja ali izboljšavi trženja, in sicer ti delavci ne morejo podati koristnih predlogov v zvezi s konkretnim proizvodom ali izboljšavo, ki sodi v njihove delovne naloge.

Predlagatelji, ki v tekočem letu podajo največ koristnih predlogov, ki jih sprejmejo področni vodja ali inovacijske komisije do konca poslovnega leta, prejmejo posebno nagrado v vrednosti 1500 EUR. Predlagatelj, katerega koristni predlogi so bili v praksi v tekočem poslovnem letu najbolje izvedeni, prejme konec poslovnega leta posebno nagrado v vrednosti 1000 EUR. Predlagatelja določi komisija med vsemi predlagatelji, ki so v tekočem letu podali koristne predloge. Inovacijska komisija konec poslovnega leta med vsemi predlagatelji sprejetih koristnih predlogov izžreba posebnega nagrajenca nagrade v vrednosti 500 EUR.

Torej ima podjetje več kot odlično izdelan sistem nagrajevanja, le zaposleni niso zadosti motivirani. Na podlagi podanih predlogov bi podjetje moralo zaposlene spodbujati za kreativno razmišljanje, tudi tiste, ki so bolj zaprti vase in morda nimajo enake količine znanja kot drugi. Ko bi zaposleni pridobivali samozavest, bi jim rasla motivacija, postajali bi vse bolj produktivni, podjetje pa bi samo raslo in raslo. Zato se podjetju splača investirati v zaposlene, saj bi se jim investicija na dolgi rok povrnila mnogokratno. Zaposleni so največji kapital podjetja, zato je v njih treba stalno vlagati.

Z diplomskim delom smo prikazali, kako pomembna sta nagrajevanje in motivacija zaposlenih v podjetju. Prikazali smo tudi, kaj bistveno vpliva na zadovoljstvo ljudi in kaj vodi podjetje k še boljšemu poslovnemu uspehu.

Rezultati, ki so bili pridobljeni na podlagi analize ankete, so pokazali, da so zaposleni v podjetju motivirani, vendar ne v tolikšni meri, kot bi lahko bili, če bi jih podjetje le malo spodbudilo.

6.1 OCENA UČINKOV

Menimo, da so učinki, ki smo jih podali, izvedljivi in podjetju ne bi povzročili preveč dodatnih stroškov. Sestanki, ki bi bili organizirani za spodbujanje zaposlenih, podjetju praktično ne bi predstavljali stroška. Tudi škatla za zbiranje inovativnih idej podjetju ne bi predstavljala strošek. Pohvala je nujno potrebna za ohranjanje motivacije v podjetju in ne stane nič. Prav tako postavljanje izzivov zaposlenim za podjetje ne predstavlja stroškov, zaposlene pa močno spodbudi k razmišljanju in jim dviguje nivo motivacije. Večji strošek bi za organizacijo predstavljali team buildingi, kjer bi se zaposleni strokovno izobraževali in tudi zabavali. Vendar bi na tovrstnih

srečanjih dobili motivacijo in zagon za delo, odnosi med zaposlenimi pa bi se tudi izboljšali. Večji strošek za podjetje nastane tudi takrat, ko zaposlenim omogočijo napredovanje, vendar če povzdignejo prave ljudi, se jim strošek kmalu obrestuje in povrne, saj se tudi ostali zaposleni močno trudijo, da bi napredovali.

6.2 POGOJI ZA UVEDBO

Pogoji za uvedbo predlogov niso težko izvedljivi. S pravo organizacijo časa in dela bi jih lahko vpeljali v roku enega meseca. Stroški za začetne izboljšave bi bili neznatni, delavci pa bi morda takoj dobili dodatno motivacijo pri opravljanju dela in tako postali produktivnejši. Seveda bi moralo vodstvo vpeljavo predlogov najprej odobriti ter potrditi, da so smiselni za dvig motivacije zaposlenih v podjetju.

5.3 MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA

Čez nekaj časa bi lahko izvedli ponovno raziskavo motivacije in nagrajevanja v podjetju Veyance Technologies Europe v Kranju, na istem oddelku in na enakem številu anketirancev. Raziskavi bi tako primerjali med seboj in ugotovili, ali so navedeni ukrepi zadoščali za izboljšavo motivacije zaposlenih v podjetju in za koliko se je motivacija izboljšala. Če bi ugotovili, da so potrebni dodatni ukrepi, bi jih lahko podali in še dodatno izboljšali stanje v podjetju. Ker se podjetje ukvarja s proizvodno dejavnostjo, se morajo zavedati, da je stalno izboljševanje potrebno pri vsaki stvari, tudi pri motivaciji zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

Armstrong, M. (1996). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.

Brezigar, S. (2005). Kako nagrajujete. *Manager*, Ljubljana, 2, str. 44–45.

Dečar, M. (2010). *Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Unior, d.d.* Univerza v Mariboru: Magistrsko delo.

Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Dolenc, T. (2009). Fiksna plača zaposlenih ne motivira. Pridobljeno 30. maja 2016 s spletnega naslova <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=203660>

Filipič, M. (2008). *Motivacija in nagrajevanje zaposlenih*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Florjančič, J. & Paape, B. (2002). *Organizacija in management*. Kranj: Moderna organizacija.

Gruban, B. (2005). Sebe razkrivamo skozi druge. *HRM*, Ljubljana, 3(10), str. 22–27.

Hiam, A. (2003). *Motivational Management*. New York: Amacom.

Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Kržišnik, R. (2006). Osebna rast – modna muha ali potreba delovnega okolja. *HRM*, Ljubljana, 4(14) str. 40–43.

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lipičnik, B. & Možina S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Merkač Skok, M. (2005). *Osnove management zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

Možina, S. et al. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, S. et al. (2002). *Management*. Ljubljana: Didakta.

Poslovni forum. (2009). *Motivacijske tehnike*. Pridobljeno 12. junija 2016 iz spletnega naslova http://www.sbaza.net/clanek_html.php?url_clanka=clanki_sb1%2Fepf%Fman_kad_clov_viri_v_organizaciji.sb&vsebina_replace=epf

Sang, H. (2001). *1001 način kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.

Steers, M. & Porter, W. (1987). *Motivation and work behavior. Fourth edition*. New York: McGraw–Hill book company.

Šibič, M. (2005). Motivacija in zadovoljstvo v podjetju x. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Diplomsko delo.

Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Topovšek, K. (2009). *Kako motivirati zaposlene za delo*. Pridobljeno 10. junija iz spletnega naslova http://www.iracunovodstvo.eu/ArticleInfo.aspx?article_id=388

Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Interno gradivo Veyance Technologies. (2015). Kranj.

PRILOGA¹

Sem Sanel Burnić, študent višje šole B&B. Za namen diplomske naloge z naslovom »Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Veyance Technologies Europe«, vas prosim za pomoč pri izvedbi raziskave. Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem!

Anketa, ki je pred vami, obravnava vprašanja o motivaciji in nagrajevanju v podjetju. Ugotoviti skušamo, kakšna je motiviranost zaposlenih za delo in kje se motivacija lahko dvigne. Anketa je anonimna in bo uporabljena izključno v raziskovalne namene.

Sanel Burnić

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Starost:

- a) do 25
- b) od 26 do 45
- c) od 46 do 60
- d) nad 60

3. Stopnja izobrazbe:

- a) manj kot srednja
- b) srednja
- c) višja

¹ Del vprašanj povzetih iz ankete Šibič (2005) in iz ankete Filipič (2008).

- d) visoka
- e) univerzitetna
- f) magisterij
- g) doktorat

4. Zaposlen/a sem kot (napišite delovno mesto):

5. Delovna doba (v letih):

Motivacija in nagrajevanje:

6. V primerjavi z drugim podjetji v Sloveniji, bi podjetje, v katerem ste zaposleni, uvrstili med (obkrožite)?

- a) najboljše
- b) dobre
- c) povprečne
- d) slabe
- e) najslabše

7. Kako ste zadovoljni z višino vase plače (obkrožite)?

- a) zelo zadovoljen
- b) zadovoljen
- c) nezadovoljen
- d) zelo nezadovoljen

8. Ali menite, da je doseganje ciljev podjetja odvisno od vašega dela (obkrožite)?

- a) da
- b) delno
- c) ne

9. Glede na sedanje in želeno stanje posameznih motivacijskih dejavnikov jim določite range (1 – najbolj vpliva, 12 – najmanj vpliva):

Sedanje stanje	Dejavnik motiviranja	Želeno stanje
	Stalnost zaposlitve	
	Plača in druge finančne nagrade	
	Obveščenost	
	Zanimivo, ustvarjalno delo	
	Sodelavci	
	Nadrejeni	
	Delovne razmere	
	Strokovni razvoj	
	Dodatno izobraževanje	
	Soodločanje	
	Pohvala, priznanje	
	Možnost napredovanja	

10. Z ocenami od 1 do 5 ocenite vaše zadovoljstvo s spodaj navedenimi motivacijskimi dejavniki!

Posamezne ocene dejavnikov pomenijo naslednje: 1 – sem zelo nezadovoljen; 2 – sem nezadovoljen; 3 – delno zadovoljen; 4 – sem zadovoljen; 5 – sem zelo zadovoljen.

Izrazite zadovoljstvo z naštetimi motivacijskimi dejavniki	Ocene dejavnikov				
	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve					
Plača in druge finančne nagrade					
Obveščenost					
Zanimivo, ustvarjalno delo					
Sodelavci					
Nadrejeni					
Delovne razmere					
Delovni čas					
Delovni odnosi z nadrejenimi					
Strokovni razvoj					
Dodatno izobraževanje					
Soodločanje					
Pohvala, priznanje					
Možnost napredovanja					

11. Glede na sedanje in želeno stanje navedenih nedenarnih spodbud jim določite range (1 – najbolj spodbuja, 12 – najmanj spodbuja):

Sedanje stanje	Nedenarne spodbude	Želeno stanje
	Službeni telefon	
	Službeno vozilo v osebne namene	
	Delovna uniforma	
	Dodatno zdravstveno zavarovanje	
	Možnost pridobitve ugodnih kreditov	
	Brezplačna udeležba na seminarjih in šolanjih	
	Ugodnost pri nakupu blaga ali storitev	
	Pravica do nakupa delnic	
	Pisna zahvala	
	Pohvala nadzorne osebe	
	Javna pohvala pred vsemi zaposlenimi	
	Proste ure, dnevi	

12. S pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.

Posamezne ocene trditev pomenijo naslednje: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – delno se strinjam; 3 – delno niti da niti ne; 4 – večinoma se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam.

Trditve	Ocene				
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5

V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.	1	2	3	4	5
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5

13. Nadrejeni vas najpogosteje motivira (obkrožite)?

- a) s plačo
- b) z napredovanjem
- c) s pohvalo

- d) s
plačanimi
nadurami
- e) z ničemer

14. Ali se vam zdi nagrajevanje delavcev v podjetju zastopano v dovolj veliki meri (obkrožite)?

- a) nagrajevanja ni
- b) nagrajevanje je povprečno
- c) nagrajevanje je zelo dobro

15. Ali so se izpolnila pričakovanja glede na pričakovanja pred nastopom te službe?

- a) niti malo
- b) delno
- c) v celoti

16. Ali bi zapustili sedanjo službo, če bi vam nekdo drug ponudil enakovredno delovno mesto (obkrožite)?

- a) da

- b) ne
- c) bi premislil