



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višjega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

**OCENJEVANJE IN NAGRAJEVANJE
ZAPOSLENIH NA BENCINSKIH SERVISIH
PETROL**

Mentorica: dr. Silva Kos Knez
Lektorica: Katjuša Šlibar Nemeč

Kandidatka: Anita Janc

Kranj, junij 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju dr. Silvi Kos Knez za vso pomoč in nasvete pri nastajanju tega diplomskega dela, za vsa priporočila in njen trud.

Hvala tudi ga. Katjuši Šlibar Nemeč, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se tudi družini, ki me je podpirala ves čas nastajanja diplomskega dela in nesebično stala ob strani.

IZJAVA

»Študentka Anita Janc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Silve Kos Knez.«

»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 času velike konkurence in hitrega napredka na gospodarskem trgu samo vlaganje v tehnologijo in kakovost za uspešnost podjetij ni zadosti.

Uspešna podjetja so usmerjena v prihodnost in se zavedajo, da k uspešnosti odločilno vplivajo prav ljudje, njihova ustvarjalnost ter seveda znanje. Poslovna uspešnost organizacije je v veliki meri odvisna od delovne učinkovitosti njenih sodelavcev, od njihove ustvarjalnosti in inovativnosti, zato bi morali v vsaki organizaciji spremljati in analizirati delovno uspešnost vsakega posameznika oziroma skupin. Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je zelo odgovoren in zapleten proces, ki sodi med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetja.

To je tudi tema našega diplomskega dela, in sicer ocenjevanje in uspešnost zaposlenih na Bencinskih Servisih (BS) Petrol, kjer sem tudi sama zaposlena.

Namen diplomskega dela je ugotoviti kakšen je odnos zaposlenih v Petrolu do obstoječega načina ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti, ali jih ta način dovolj motivira ali bi njihovo motivacijo bolj dvignili drugi motivacijski dejavniki. To bomo ugotovili s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga bodo prostovoljno rešili zaposleni v raznih BS Petrola – delavci in njihovi poslovođje.

Naš cilj je, na podlagi anketnega vprašalnika ugotoviti mnenje zaposlenih o kakovosti ocenjevanja in nagrajevanja v družbi Petrol.

KLJUČNE BESEDE

ocenjevanje
delovna uspešnost
motivacija
zadovoljstvo
zaposleni

SUMMARY

In an era of great competition and rapid advances in the economic market only invest in technology and quality for the performance of companies is not enough.

Successful companies are geared to the future and realize that ultimately affect the performance of real people, their creativity and of course knowledge. Business performance of the organization is largely dependent on the operational efficiency of its collaborators, their creativity and innovation, it should be in every organization to monitor and analyze the work performance of each individual or group. Monitoring and evaluation of work performance is highly responsible and complex process, one of the key factors of competitiveness.

This is the subject of our thesis, namely the assessment and performance of employees at service stations (BS), Petrol, where I worked alone.

Purpose of this study is to determine what is the attitude of employees in Petrol to the existing method of evaluating and rewarding performance, whether that means sufficiently motivated or to motivate them more to raise the other motivational factors. This will be found through the survey questionnaire, which will be resolved voluntarily employed in the various BS Petrol - workers and their managers.

Our goal is, on the basis of a questionnaire to determine employee opinion on quality assessment and reward in the company Petrol

KEY WORDS

evaluation
work performance
motivation
satisfaction
employees

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	NAMEN IN CILJI DIPLOMSKE NALOGE	1
1.2	UPORABLJENE METODE.....	2
2	DELOVNA USPEŠNOST	2
2.1	TEMELJNI DEJAVNIKI DELOVNE USPEŠNOSTI.....	2
2.2	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH PO DELOVNI USPEŠNOSTI	2
2.3	NAČINI MERJENJA IN OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	3
3	MOTIVACIJA ZA DELO	7
3.1	MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	7
3.2	TEMELJNI DEJAVNIKI MOTIVACIJE ZA DELO	10
3.3	ZVIŠEVANJE MOTIVACIJE ZA DELO	12
3.4	NAGRADA KOT DEJAVNIK DELOVNE MOTIVACIJE	12
4	OCENJEVANJE IN NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI NA BENCINSKIH SERVISIH PETROL	14
4.1	PREDSTAVITEV PODJETJA PETROL, d. d.	14
4.2	PODROČJA POSLOVANJA BENCINSKEGA SERVISA	17
4.3	OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH.....	19
4.4	NAGRAJEVANJE	20
5	EMPIRIČNI DEL	21
5.1	NAMEN RAZISKAVE	21
5.2	HIPOTEZE	21
5.3	OPIS METODE RAZISKAVE	21
5.4	REZULTATI IN INTERPRETACIJA	22
5.5	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	34
	LITERATURA IN VIRI	36
	KAZALO SLIK	37
	KAZALO TABEL	37
	Priloga 1: Anketni vprašalnik	38

1 UVOD

V vseh podjetjih, organizacijah in družbah stremijo po vedno boljših poslovnih rezultatih. Z doseganjem teh rezultatov so tesno povezani zaposleni, ki tako ali drugače vplivajo na delovno uspešnost. Da v podjetju lahko ugotovijo, kje so njihove prednosti in slabosti na tem področju, morajo imeti dobro oblikovan sistem ocenjevanja in tudi nagrajevanja delovne uspešnosti. Ta pa v veliki meri vpliva tudi na motiviranost zaposlenih glede izvajanja njihovih nalog. Motivacija je tako eden ključnih dejavnikov dolgoročnega uspeha. Posebna vrsta motivacije je motivacija za delo. Gre za obojestransko zadovoljevanje potreb in ciljev, tako zaposlenih kot podjetja. Ljudje tako zadovoljimo svoje potrebe, organizacija pa z našim učinkovitim delom, znanjem, sposobnostmi in željo po uspešnosti dosega svoje cilje. Podjetja so danes ljudje, zaposleni, poslovni partnerji, kupec pa je tisti, ki se odloča. Zaradi tega bodo podjetja, naredila vse, da se bo kupec vedno vračal. To pa bodo naredila z zavedanjem, da so dandanes zaposleni tisti, ki prinašajo večjo vrednost podjetju, saj so ključna konkurenčnost podjetja in z njimi je potrebno pazljivo ravnati. Izziv vsakega vodje je biti sposoben spodbujati, pohvaliti, nagraditi in postaviti cilje, pri tem govorimo o motiviranju zaposlenih.

Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje je nizanje različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija pa je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe.

Beseda motivacija izvira iz latinske besede *movere*, ki pomeni gibati se. Naše delovanje je motivirano iz dveh strani: z ene strani ga spodbujajo razne sile (npr. motivi, potrebe, nagoni) na drugi strani, pa je naše delovanje usmerjeno k raznim ciljem (npr. ciljni objekti, vrednote, ideali). Splošno lahko dejavnike, ki vplivajo na motivacijo razdelimo na dve skupini, in sicer na dejavnike motivacije potiskanja ter na dejavnike motivacije privlačnosti.

Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja. Čeprav ne velja za vse primere, pa za večino le velja, da motivirani posamezniki praviloma dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani (Brejc, 2002, str. 55).

V organizaciji je potrebno za vsako aktivnost, ki se začne, postaviti cilj, to je stanje. Stanje, ki smo ga dosegli in postavljen cilj se lahko ujemata ali pa tudi ne. Tako je lahko primerjava med doseženim in zastavljenim preprosto merilo ugotavljanja uspešnosti. Če so bili pri tem cilji natančno postavljeni, nimamo problemov z načini merjenja ter z natančnostjo spremljanja rezultatov.

1.1 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKE NALOGE

Namen diplomskega dela je predstaviti osnovne značilnosti ocenjevanja in motiviranja zaposlenih, doprinesti k boljšemu nagrajevanju delovne uspešnosti kot enemu izmed motivacijskih dejavnikov, ki lahko bistveno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in posledično vodi tudi k boljšim poslovnim rezultatom.

Glavni cilj naloge je, ugotoviti ali sedanji sistem ocenjevanja in nagrajevanja ustreza zaposlenim, ter na podlagi izbranih ugotovitev Sektorju za izvajanje ocenjevanja in kakovosti poslovanja predlagati takšne izboljšave in spremembe v načinu ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti, ki bi pripomogle k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, strank, večji uspešnosti in kakovosti podjetja.

1.2 UPORABLJENE METODE

V teoretičnem delu diplomske naloge smo uporabili deskriptivno (opisno) metodo. V empiričnem delu pa smo uporabili tehniko anketnega vprašalnika. Tako smo zbrali podatke, stališča in mnenja anketirancev o raziskovalnem predmetu. Njihove podatke smo statistično obdelali in grafično prikazali s pomočjo računalniškega programa Excel.

2 DELOVNA USPEŠNOST

2.1 TEMELJNI DEJAVNIKI DELOVNE USPEŠNOSTI

Na uspešnost in učinkovitost posameznika pri delu vplivajo različni dejavniki, na katere lahko vpliva s svojo aktivnostjo (notranji dejavniki), pa tudi taki na katere ne more vplivati (zunanji dejavniki) (Jereb, 1992, str. 240).

Notranji dejavniki so na primer motivacija za delo in usposobljenost, zunanji dejavniki pa tehnologija, organizacija in podobno. Pri dani tehnologiji in organizaciji dela je delovna uspešnost delavca odvisna predvsem od notranjih dejavnikov, torej od njegove usposobljenosti (znanja, veščine) in motivacije za delo. Delavec bo torej pri svojih nalogah uspešen, če jih zna (usposobljenost) in hoče (motiviranost) opraviti. Poleg teh dveh dejavnikov, ki sta za storilnost posameznika najbolj pomembna, pa lahko upoštevamo še dvoje dejavnikov sekundarnega pomena, in sicer osebnostne lastnosti delavca, to so vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, ampak dajejo osebnostne obeležje sleherni človekovi reakciji. V širšem smislu so osebnostne lastnosti vse človekove lastnosti, tu pa mislimo predvsem na psihofizične sposobnosti, pomembne na nekaterih delovnih mestih in delovno situacijo, ki je odvisna od načinov in stilov vodenja. Proces ugotavljanja uspešnosti je tako sistematični postopek evaluacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom (Lipičnik, 1996, str. 96).

2.2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH PO DELOVNI USPEŠNOSTI

Nagrajevanje zaposlenih ima pomembno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in je zelo pomembno tako za zaposlene kot za delodajalce. Zaposlenim delavcem je plača temeljni vir preživetja, ugodnosti pri delu pa pomenijo boljše zdravstveno varstvo, možnost letovanja v počitniških zmogljivostih podjetja po ugodni ceni in druge prednosti (Traven, 1998, str. 131). Za delodajalca pomenijo odločitve, ki jih ti sprejmejo v povezavi z nagrajevanjem – dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja njihovega podjetja in na sposobnost prodaje proizvodov in storitev po konkurenčni ceni na tržišču (Traven, 1998, str.131). Odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrada, ki jo ta zagotavlja zaposlenim delavcem, namreč lahko odvrta ali privabi novi kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod iz podjetja. Pri izbiri načina nagrajevanja imajo podjetja na razpolago veliko načinov, ki so v nekaterih situacijah bolj, v nekaterih manj primerni.

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

Načini nagrajevanja

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj...) (Lipičnik, 1998, str. 191).

Sestavine sistema nagrajevanja po Lipičniku in Mežnarju (1998, str. 247–248)

Procesi merjenja – za uspešno merjenje pojavov, ki jih bomo upoštevali pri oblikovanju procesov nagrajevanja, je smiselno razumevanje, kaj želimo s procesom merjenja doseči. Pomembno je dejstvo, da se zavedamo, da najpogosteje vrednotimo posameznika, njegovo delo ter delo kot samostojno enoto (Lipičnik in Mežnar, 1998).

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

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

Sistemi nagrajevanja – v svojem bistvu morajo sistemi nagrajevanja (sistem finančnih nagrad, sistem nefinančnih nagrad in sistem ugodnosti pri delu) delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote. Sistem nagrajevanja je predvsem dinamičen sistem – način spodbujanja dosežkov – ne pa statična struktura nagradni sistem postopkov za njihovo pridobivanje.

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

2.3 NAČINI MERJENJA IN OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Ocenjevanje delovne uspešnosti temelji na različnih instrumentih, s pomočjo katerih ocenimo delovno uspešnost posameznika. Pri tem izhajamo iz kriterijev, ki so značilni za posamezno delovno mesto ali funkcijo. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti največkrat primerjamo dejanske in pričakovane delovne rezultate. Na podlagi rezultatov take primerjave se vodja in sodelavec skupaj dogovorita, kaj naj bi se v bodoče spremenilo in kako bi, če je potrebno, izboljšala delovno uspešnost in kakovost dela. Predlogi možnih ukrepov obsegajo celotno delovno situacijo, od morebitnih organizacijskih sprememb do ukrepov, povezanih z napredovanjem in strokovnim razvojem delavca (Jereb, 1992, str. 241). Ker je ocenjevanje delovne

uspešnosti periodičen proces in zahteva osebne stike nadrejenih z delavci, so dobri odnosi med vodjem in delavci izredno pomembni, saj predstavljajo osnovo za medsebojno zaupanje.

Vsako ocenjevanje, tudi ocenjevanje delovne uspešnosti, temelji na določeni primerjavi. Za kakšno primerjavo se bo vodja odločil je odvisno od njegove presoje. Možnosti, ki jih ima pri tem so (Jereb, 1992, str. 243):

- Za medsebojno primerjavo delavcev ponavadi nimamo vnaprej določenih povprečnih vrednosti. Šele pri samem primerjanju se pokaže kaj je povprečno, podpovprečno ali nadpovprečno.
- Vodja sam pri sebi opredeli neko pričakovanje, ki ga ima v zvezi z delovnimi rezultati svojih sodelavcev. Pri tem primerja oziroma ugotavlja, ali je posamezni delavec ta pričakovanja izpolnil ali ne.
- Če so cilji in naloge delavca vnaprej opredeljene, lahko vodja primerja dejansko dosežene rezultate s pričakovanimi. Osnova take primerjave so vnaprej opredeljeni cilji delavcev. Cilje ponavadi za naslednje ocenjevalno obdobje opredelita vodja in delavec skupaj.
- Če je delo normirano (količina, čas, kvaliteta), gre za oceno, ali je delavec postavljene norme dosegel ali ne najpogosteje v podjetjih uporabljajo naslednje sisteme za ocenjevanje delovne uspešnosti:

ocenjevalne lestvice, sistemi direktnega primerjanja, sistemi označevanja in sistemi kritičnih točk (Lipičnik, 1996, str. 98).

Ocenjevanje s pomočjo ocenjevalnih lestvic

Ocenjevalne lestvice so najbolj pogost sistem ugotavljanja delovne uspešnosti. Z njimi ponavadi ocenjujemo osebnostne lastnosti, vedenje in delovne rezultate delavcev. Ločimo numerične, grafične in opisne ocenjevalne lestvice. Lestvice se razlikujejo glede na kriterije ocenjevanja, glede na število stopenj (ponavadi so 3 – 5 stopenjske) ter glede na način opisa posameznih stopenj. Najbolj pogoste so **grafične ocenjevalne lestvice**, ocenjujejo pa predvsem osebnostne lastnosti in delovne rezultate delavcev. Ocenjevalec svojo sodbo o uspešnosti delavca po določenem kriteriju, označi na grafični osi. Ponavadi je to oštevilčena daljica, številke pa so lahko podane tudi opisno (Lipičnik, 1996, str. 99).

Pri **numeričnih ocenjevalnih lestvicah** gre za to, da ocenjevalec s pomočjo lestvice, ki vsebuje številčne stopnje, oceni delo delavca z ustrežno stopnjo na lestvici (npr.: na lestvici so stopnje od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo slabo kvaliteto, 5 pa odlično kvaliteto). Ta način je pravzaprav zelo podoben grafičnim ocenjevalnim lestvicam, le da ocenjevalec tam poda oceno o delu delavca na grafični osi.

Pri **opisnem ocenjevanju** je lestvica sestavljena iz opisov obnašanja, dobljenih z opisi delovnih mest. Vsaka lestvica seveda opisuje le en ocenjevalni kriterij. Ocenjevalec na lestvici izbere tisti opis, ki najbolj ustreza ugotovljeni uspešnosti delavca. S tem pa izbere tudi oceno uspešnosti delavca, ki je določena za vsak opis (Lipičnik, 1996, str. 99).

Sistemi direktnega primerjanja

Ti sistemi temeljijo na medsebojnem primerjanju delovne uspešnosti več delavcev. Pogoji za tako ocenjevanje so (Jereb, 1992, str. 243–244):

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

Sistemi označevanja

Ti sistemi so zelo primerni, kadar je natančno definirano kaj od delavca pričakujemo. V tem primeru na označevalno listo napišemo različne načine vedenja delavca na določenem delovnem mestu. Ocenjevalcu ni potrebno neposredno ocenjevati uspešnosti delavca, temveč le presoditi katera od trditev na spisku najbolj odraža lastnosti oz. način vedenja delavca. Ločimo tehnike obveznega izbora in tehnike proste izbire.

Tehnika obveznega izbora je bila razvita z namenom izključitve pristranskosti ocenjevalcev. Postopek obveznega izbora sestavljajo naslednje faze (Lipičnik, 1996, str. 104–105):

- enostavnim sistemom ocenjevanja uspešnosti najprej izločimo najboljše in najslabše predstavnike določene stroke.
- Vodje nato obširneje opišejo lastnosti teh ljudi. Te lastnosti nato razčlenimo v spisek elementov, ki predstavljajo vse vidike nekega delovnega mesta.
- Določimo, kako nek vidik razlikuje dobre od slabih delavcev. Do tega pridemo tako, da ugotovimo, kolikokrat je nek element uporabljen pri opisu dobrih in kolikokrat pri opisu slabih delavcev.
- Na osnovi tega sestavimo bloke s štirimi do petimi trditvami, od katerih sta dve pozitivni, dve negativni in ena nevtralna. Za ocenjevalca sta videti obe pozitivni trditvi pozitivni, vendar je samo ena značilna za delavca na delovnem mestu, katerega uspešnost ocenjujemo. Pravimo, da je razlikovalna ali diskriminativna. Enako velja tudi za negativne trditve.
- Od ocenjevalca zahtevamo, da brezpogojno (prisilna lista) označi dve trditvi, in to eno najbolj in eno najmanj značilno za osebo, katere uspešnost presoja.
- Po ocenitvi se rezultati točkujejo. Pozitivno točko dajemo, če označena lastnost, ki ustreza kandidatu, spada med diskriminativne pozitivne lastnosti. Podobno dajemo pozitivno točko, če označena lastnost, ki najmanj ustreza kandidatu, spada med diskriminativne negativne.
- Pozitivno in negativno deskriminativne lastnosti so torej določene vnaprej in ocenjevalec zanje ne ve. Končno seštejemo vse točke iz obeh blokov. Nadrejenim na ta način ni več treba odločati o tem ali ima delavec določeno lastnost oz. način vedenja in v kolikšni meri, temveč le o tem, katere lastnosti oz. načina vedenja, navedenega v paru, ima več.

Tehnika zahteva veliko dela in časa pri oblikovanju kriterijev in celotne ocenjevalne liste, prilagojena pa mora biti razmeram in potrebam posamezne organizacije.

Pri **tehniko proste izbire** je na označevalni listi več trditev, ki opisujejo pozitivno in negativno vedenje delavca, ocenjevalec pa mora izbrati tisto, ki najbolj velja za ocenjevanega delavca. Vsaka trditev, ki opisuje neko pozitivno, želeno vedenje, prinaša po eno točko, možne pa so tudi ponderirane liste, kjer je vsaka trditev glede

na pomembnost različno ovrednotena. Ta tehnika zahteva veliko dela pri pripravljanju trditev, zato je nekoliko komplicirana in zamudna.

Sistemi kritičnih točk

Te metode se redkeje uporabljajo in so primerne zlasti za ocenjevanje uspešnosti delavcev na nevarnih in odgovornih delovnih mestih. Bistvo te metode je, da temelji na posebnostih posameznih delovnih mest oz. na kritičnih dogodkih. »Kritični dogodki so tisti, ki so se pojavili pri delu posameznika in najbolj izstopajo bodisi kot izjemno uspešni ali kot izjemno neuspešni« (Svetlik, 1991, str. 11). Tako za vsakega delavca zapišemo, kadar je storil nekaj pozitivnega in koristnega in obratno. Taka evidenca vodi omogoča, da pride do pomembnih zaključkov (Svetlik, 1991, str. 12):

- Če se pojavi veliko negativnih dogodkov v kratkem obdobju, je mogoče sklepati na osebne razloge, ki nimajo zveze z podjetjem.
- Če se negativni dogodki pojavljajo sistematično skozi daljše obdobje, verjetno nakazujejo, da je delavec za določene operacije premalo usposobljen, da ni zadosti motiviran, ali da ne razume delovnih navad oziroma kaj se od njega pričakuje.
- Če se število negativnih dogodkov po zadnjem ocenjevanju vse bolj zmanjšuje, je to dober znak za uspešno izvedeno ocenjevanja delovne uspešnosti.
- Če ni kritičnih dogodkov ali jih je zelo malo, to lahko pomeni, da delavec rutinsko dosega predpisane standarde ali pa da je vodja premalo pozoren in premalo pozna njegovo delo.

Pozitivni kritični dogodki so znak zavzetosti delavca in nakazujejo tudi možnost njegovega nadaljnjega strokovnega razvoja in napredovanja.

Učinkovit sistem spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti temelji na povezovanju ciljev podjetja s cilji organizacijskih enot ter posameznika in zagotavlja uspešnost poslovanja podjetja ter zadovoljstvo zaposlenih. Pravo vrednost sistemu ocenjevanja uspešnosti daje dosledna uporaba, kar pa zahteva usposobljene vodje, ki verjamejo v pomen in korist sistema za podjetje, njih same in zaposlene (Anterič, 2005, str. 14–15).

3 MOTIVACIJA ZA DELO

Lipičnik (Možina, 1994, str. 517) pravi, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delujejo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeni smer. Temu procesu rečemo motiviranje.

Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj in s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Traven, 1998, str. 107).

Razprava o motivaciji ima naslednji namen (Brejc, 2002, str. 55):

- da bi razumeli zakaj ljudje delajo
- kakšne so njihove potrebe, želje in pričakovanja
- zakaj ljudje delajo prav na določen način
- kaj jih žene, da to delajo.

V neki ameriški študiji so ugotovili, da delavce motivira (Brejc, 2002, str. 55):

- zanimivo delo
- ustrezna strokovna podpora in oprema za delo
- zadostna informiranost
- dovolj pristojnosti
- dobra plača
- priložnost za razvijanje posebnih sposobnosti
- varnost zaposlitve in
- da vidijo učinek svojega dela

Ta lista motivov še zdaleč ni popolna. Nobena lista motivacij ne more biti splošno veljavna, lahko je le začasne vrednosti in velja samo za določene ljudi v določenem času.

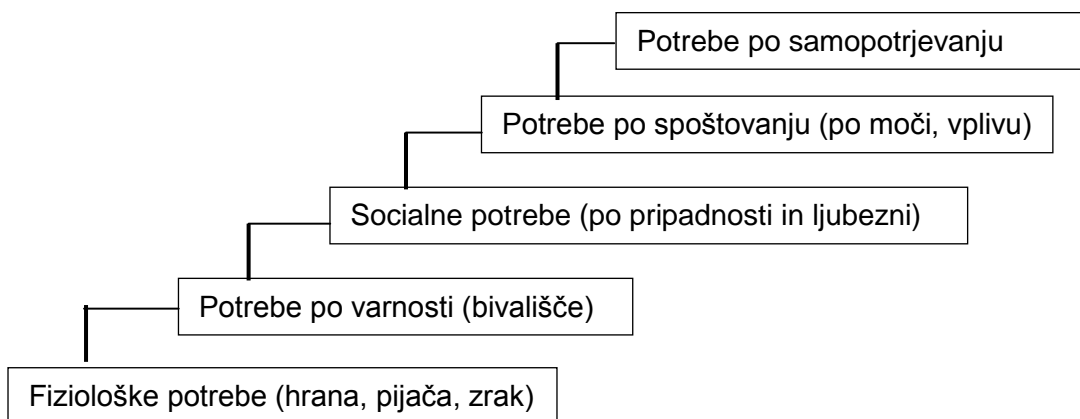
3.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motiviranje zaposlenih je eno izmed področij, ki mu je znanost namenila obilo pozornosti. Nastale so številne teorije, te pa lahko v grobem delimo na dva dela. Vsebinske teorije motivacije obravnavajo naravo človeških potreb in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika ter pojasnjujejo, zakaj posameznik ravna na določen način. Procesne teorije motivacije pa poskušajo razložiti spremembe v posameznikovem vedenju. Gre za vprašanje, kako posameznikovo vedenje spodbujati, voditi in vzdrževati (Brejc, 2002, str. 56).

V nadaljevanju bomo med vsebinskimi teorijami strjeno predstavili teorije Maslowa, Herzberga in Dwinsa, med procesnimi teorijami pa teorijo pričakovanja in teorijo pravičnosti.

Teorija potreb ali Maslowa motivacijska teorija

Prvič je bila objavljena leta 1943. Bistvena njena značilnost je hierarhija potreb, ki jo porazdelimo s stopnicami.



Slika 1: Maslowa hierarhija potreb

(Vir: Brejc, 2002)

Spodaj so elementarne fiziološke potrebe (hrana, pijača, zrak, spanje - biološke potrebe), sledijo potrebe po varnosti (eksistenčne potrebe), socialne potrebe (potrebe po pripadnosti in ljubezni), potrebe po spoštovanju (želja po moči, vplivu, ugledu – da nas drugi spoštujejo) in na vrhu potreba po samopotrjevanju (želijo se spopasti z zahtevnejšimi nalogami, doseči visoko zastavljen cilj). Ko posameznik zadovolji potrebo nižje ravni, si prizadeva za višjo, in ko to zadovolji, še k višji itd. Zadovoljevanje potreb poteka po stopnicah od spodaj navzgor. Maslow ponuja številne uporabne nasvete zlasti vodilnemu osebju (mora poznati katere potrebe ima vsak posameznik) in omogoča razumevanje človekove psihe, je bila njegova teorija deležna tudi številnih kritičnih pripomb.

Teorija javne izbire

Njen glavni predstavnik je A. Downs. Ugotavlja, da je za državne uradnike najpomembnejši motivator želja po povečanju proračunskega deleža, saj vodi k izboljšanju statusa. Temeljna postavka te teorije je, da je mnogo težje ocenjevati vodilno osebje v državni upravi kot pa v zasebnem sektorju, kjer so osnova presoje uspešnosti višina plač, dividend oziroma profitnih stopenj. Državni uradniki si prizadevajo čimbolj povečati proračunski delež za svoje področje, ker se s tem povečuje njihova pomembnost, saj nadzirajo porabo večjega deleža proračunskih sredstev in imajo s tem v državni upravi, javnosti in politiki večji vpliv.

Downs dokazuje, da imajo državni uradniki različne osebnostne lastnosti in uporabljajo različne poti za doseganje kar največjih koristi. Downs ugotavlja, da so uradniki različnih vrst (Brejc, 2002, str. 59):

- plezalec (komolčar, samo lastni interes),
- konzervativec (upira se spremembam),
- gorečnej (obsedenci),
- advokat (delo mora biti narejeno),

- **državnik** (javni interes, zavzema se za dobro države in družbe).
Vodja mora poznati, kako kdo ravna.

Tudi ta teorija je deležna kritike. Drži, da imajo samo najvišji uradniki nekaj vpliva na uresničevanje svojih interesov, velika večina pa teh možnosti nima. Če teorija javne izbire temelji na prizadevanjih za čim večji delež proračuna, to še ne pomeni, da ima večina uradnikov kaj od tega. To niti ne pomeni, da imajo nadzor nad porabo proračunskih sredstev. Premalo je empiričnih dokazov v prid te teorije.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Nastala je na osnovi Maslowe motivacijske teorije. Nekateri motivi so nujni, da človek funkcionira. Herzberg je postavil ostrejšo ločnico med nižjimi in višjimi potrebami kot Maslow. Tako je prišel do dveh dejavnikov, imenoval jih je **higieniki**, ki ne vplivajo na aktivnost zaposlenih, ampak vzdržujejo stanje ker odpravljajo okoliščine, ki bi lahko kvarno vplivale na zaposlene. Higieniki so politika podjetja, nadzor, plače, delovne razmere, odnos do sodelavcev in do vodje. Če je kakovost teh dejavnikov pod pričakovanjem, bodo ljudje nezadovoljni, ustreznost teh dejavnikov pa ne povečuje zavzetosti zaposlenih za to.

Druga skupina dejavnikov so **motivatorji**, ki povečujejo pripravljenost za delo, spodbujajo zaposlene k večji aktivnosti, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če jih ni. Motivatorji so uspeh, priznanje, napredovanje, odgovornost, samostojnost pri delu ipd.

Tudi ta teorija vodi k poenostavljanju, saj ni mogoče reči, da dejavnik, ki zadovoljuje enega uslužbenca, ustreza tudi drugim. Nekaterih zaposlenih vsebina dela ne zanima, delali bi karkoli. Vse dotlej, dokler okoliščine oziroma pogoji dela dopuščajo dobre delovne odnose in prijetno okolje, bo morala zaposlenih visoka, toda posamezniki niso nujno posebej motivirani za prevzemanje odgovornosti (Brejc, 2002, str. 60).

Teorija pričakovanja

Avtor teorije pričakovanja V.H. Vroom ugotavlja, da gre pri motivacijskih procesih za izbiro vedenja. Po njegovem ste bistvo teorije pričakovanja valenca in pričakovanje. Valenca je privlačnost cilja, pričakovanje pa je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja.

Posameznikovo ravnanje je odvisno od verjetnosti, da bo določeno ravnanje pripeljalo do cilja, pri čemer bo cilj dovolj privlačen ter uresničljiv in v ustreznem razmerju s trdom.

Bistvo teorije pričakovanja je **valenca** (privlačnost ali vrednost cilja) in **pričakovanje** (posameznikovo prepričanje, da bi določeno vodenje privedlo do cilja). Vroomova teorija pomaga zaposlenim in managerjem, da razumejo razmerje med različnimi aktivnostmi, ki bi jih radi opravili in želenimi dosežki. Vodilni morajo pomagati zaposlenim da oblikujejo realna pričakovanja (Brejc, 2002, str. 61).

Teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti opozarja na pomen pravičnega nagrajevanja za delo, ki ne temelji na metodološkem instrumentariju temveč na zaznavanju subjektivnih ocen

zaposlenih. Posameznik namreč primerja svoj trud in plačilo z drugimi v organizaciji ali zunaj nje. Ta teorija gradi na spoznanju, kako posameznik vidi druge v primerjavi s seboj. Če ugotavlja, da je njegova plača primerljiva s plačami drugih, bo zadovoljen. Pravičnost torej motivira zaposlene in zagotavlja zadovoljstvo, zaznava nepravičnosti pa vodi k nezadovoljstvu in konfliktom.

Organizacija mora oblikovati takšen sistem nagrajevanja, da bodo zaposleni verjeli, da so nagrajeni pošteno, pravično tudi glede na druge (Brejc, 2002, str. 61).

3.2 TEMELJNI DEJAVNIKI MOTIVACIJE ZA DELO

Motivacijski dejavniki so tisti, s katerimi skušamo od zunaj, iz okolja vplivati na motivacijo posameznika in skupin. Z njimi poskuša podjetje vplivati na zaposlene, da bi čim bolj uresničevali cilje podjetja in s tem dosegli zmožnost doseganja lastnih potreb. Motivacija je uspešna na individualni ravni, zato je temeljni problem, da z motivacijskimi dejavniki podjetje skuša enako vplivati na vse zaposlene.

Na motivacijo izmed številnih dejavnikov najpogosteje vplivajo naslednji (Lipičnik, 1998, str. 162):

1. Individualne razlike – vsak človek je edinstven. Razlike med posamezniki so vidne v osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih. Dejavniki ki sprožajo motivacijo, se od posameznika do posameznika razlikujejo. Nekatere motivira varnost zaposlitve, nekatere denar, tretji pa sprejemajo nove izzive.
2. Značilnosti dela so njegove sestavine, ki določajo, omejujejo in izzivajo. S temi značilnostmi določamo, kateri delavec lahko opravlja delo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.
3. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa ter sistem nagrajevanja v združbi. S politiko opredeljujemo posamezne ugodnosti, z nagradami pa tisto, kar lahko pritegne nove delavce in preprečuje odhode starejših iz organizacije. Zaposlene motivirajo le nagrade, ki temeljijo na uspešnosti.

Materialni motivacijski dejavniki

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar – plača. Dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako.

Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan, 1998, str. 593).

Med materialne motivacijske dejavnike poleg plače oziroma osebnih dohodkov uvrščamo še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse in dodatke. Razdelimo jih v dve skupini:

1. Neposredni materialni oziroma denarni prihodki, katere dobijo zaposleni v denarju.
2. Posredni materialni prihodki, ki prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v denarni obliki.

Plača kot motivacijski dejavnik

Študije in raziskave so pokazale, da je plača eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Plača motivira s količino denarja, ki zagotavlja večjo kupno moč in višjo raven življenjskega standarda. Plača kot motivacijski dejavnik deluje na vse plasti delavcev, s tam pa bolj izrazito deluje na tiste, ki imajo nižjo raven življenjskega standarda kot na tiste z višjim. Z motivacijskega vidika je plača zelo pomembna, saj motivira določeno aktivnost, spodbuja delovne in etične vrednote ter daje prednost določenim delavcem (Uhan 1998, str. 593 - 596). Denar je za večino zaposlenih eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Šele ko so zaposleni mnenja, da je njihov dohodek na sprejemljivi ravni, začnejo dajati prednost drugim, nedenarnim stimulacijam. Lipičnik poudarja, da naj bi v strukturi plač oz. finančnih nagrad v podjetju osnovna plača predstavlja le dele celotnega nadomestila zaposlenemu za njegovo delo, ostali del se razdeli na (Lipičnik, 1998, 208):

- Plačilo za posebne zmožnosti.
- Nagrade za zvestobo delavcem.
- Nagrado za požrtvovalnost.
- Plačilo za nedelo v času dopusta, bolniške odsotnosti.
- Nagrado za učinek, uspešnost.
- Nagrado za dobiček.

Nematerialni motivacijski dejavniki

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov za delo večja, čim več različnih potreb z njimi zadovolji posameznik. Nujno je treba upoštevati, da želijo ljudje z delom zadovoljiti veliko različnih potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnosti pri delu.

Najpomembnejši nematerialni dejavniki so (Uhan, 1998, str. 593):

1. Dobri medsebojni odnosi s sodelavci.
2. Zanimivo in izzivalni polno delo.
3. Uspeh pri delu.
4. Samostojnost pri delu.
5. Dajanje priložnosti in odgovornosti zaposlenim.
6. Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo.
7. Primerno delovno in življenjsko okolje.
8. Ugodna razporeditev delovnega časa.
9. Možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu.
10. Možnost napredovanja.
11. Možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo.
12. Možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah.
13. Možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja.
14. Poznavanje rezultatov dela.
15. Poznavanje ciljev in poslanstva podjetja.
16. Stalnost in zanesljivost zaposlitve.

3.3 ZVIŠEVANJE MOTIVACIJE ZA DELO

Zviševanje motivacije lahko dosežemo z ustreznim oblikovanjem dela. Motivacijski dejavniki so zunanji instrumenti, s katerimi je možno vzbuditi motivacijo za delovanje človeka. Za uspešno motiviranje je potrebno razumeti dejavnike, ki učinkujejo na motivacijo.

Motivacijskih dejavnikov je več vrst:

- delovne razmere,
- zadovoljstvo pri delu,
- informiranje,
- plača in nagrajevanje,
- varnost zaposlitve,
- vodenje,
- medsebojni odnosi,
- izobraževanje,
- napredovanje,
- kultura organizacije,
- komuniciranje.

Njihov učinek je različen in odvisen od posameznega človeka.

Pomembno je, da vodje v podjetju zaznajo, kateri so tisti dejavniki, ki posameznika najbolj motivirajo in bodo dali največji učinek k njegovemu delu.

Temeljno vprašanje za oblikovanje dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente, da bo delo zanimivo, privlačno ter dajalo zadovoljstvo zaposlenih (Lipičnik, Ivanko, Stare, 2007, str. 74)

3.4 NAGRADA KOT DEJAVNIK DELOVNE MOTIVACIJE

Pohvale, nagrade in priznanja naj bi zaposlene spodbujali k doseganju boljših rezultatov, hkrati pa pomenijo priznanje za uspešno opravljeno delo. Mnoge raziskave so pokazale, da pohvale, nagrade in priznanja zaposlenim veliko pomenijo ter jih spodbujajo za dobro opravljeno delo. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Uporaba pohval, nagrad in priznanj je najbolj odvisna od dveh dejavnikov: od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo.

Ločimo formalne in neformalne nagrade, finančne in nefinančne nagrade ter notranje in zunanje nagrade.

Pri formalnih nagradah so pravila določena že vnaprej, večja pa je tudi vrednost nagrade. Take nagrade so plača, možnost napredovanja, večja odgovornost. Neformalne nagrade so spontane nagrade z majhnimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in truda ter jih vodje uporabljajo po svoji presoji. Neformalne nagrade ponavadi niso tako eksplicitne. Vsak vodja ima svoj pogled na to, kakšno vedenje je potrebno nagraditi. Vrsta nagrad, ki jih ponudi svoji skupini zaposlenih, je odvisna od njegovih domnev, kaj motivira zaposlene, kakšni so njegovi zaposleni, kakšno obnašanje je odraz trdega dela, sposobnosti in zmožnosti, predanosti organizacije (Zupan 2001, str. 209).

Nagrade, ki izboljšajo finančno stanje zaposlenega, so lahko neposredne finančne nagrade, kot so plača, delitev dobička, ali posredne finančne nagrade, plačani dopust, popusti pri nakupih. Finančne nagrade delimo tudi glede na to, ali so vezane

neposredno na posameznikovo uspešnost ali pa mu pripadajo na osnovi članstva v določeni skupini oziroma podjetju.

Nefinančne nagrade so nagrade, ki niso del plačnega sistema. Nefinančno nagrajevanje ima včasih večjo težo in pozitivni učinek kot finančno nagrajevanje. Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, se je potrebno zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe teh odvisna od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela. Namen nefinančnih nagrad je namreč v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik 1998, str. 274).

Nefinančne nagrade so:

- Priznanja, pohvale in graje.
- Konfliktna situacija je kot pozitivni motivator učinkovita v primeru, ko pride do rešitve, ki vodi k povečanju učinka sprtih zaposlenih.
- Tekmovanje s samim seboj ali s sodelavci; v vsakem primeru gre za preseganje ciljev in spremljanje rezultatov.
- Sodelovanje pri delu omogoča povečanje delovnega učinka zaradi občutka pripadnosti skupini in tesnih odnosov s sodelavci.
- Možnost napredovanja kot eden pomembnejših dejavnikov nematerialnega nagrajevanja, gre za samopotrjevanje.
- Odgovornosti.

Notranje ali intrizične nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Gre za nagrade, ki izhajajo iz samega dela, kot so ponos nad delom, ki ga posameznik opravlja, občutek, da je nekaj dosegel, da je del neke skupine ljudi, priložnost za izražanje svoje kreativnosti.

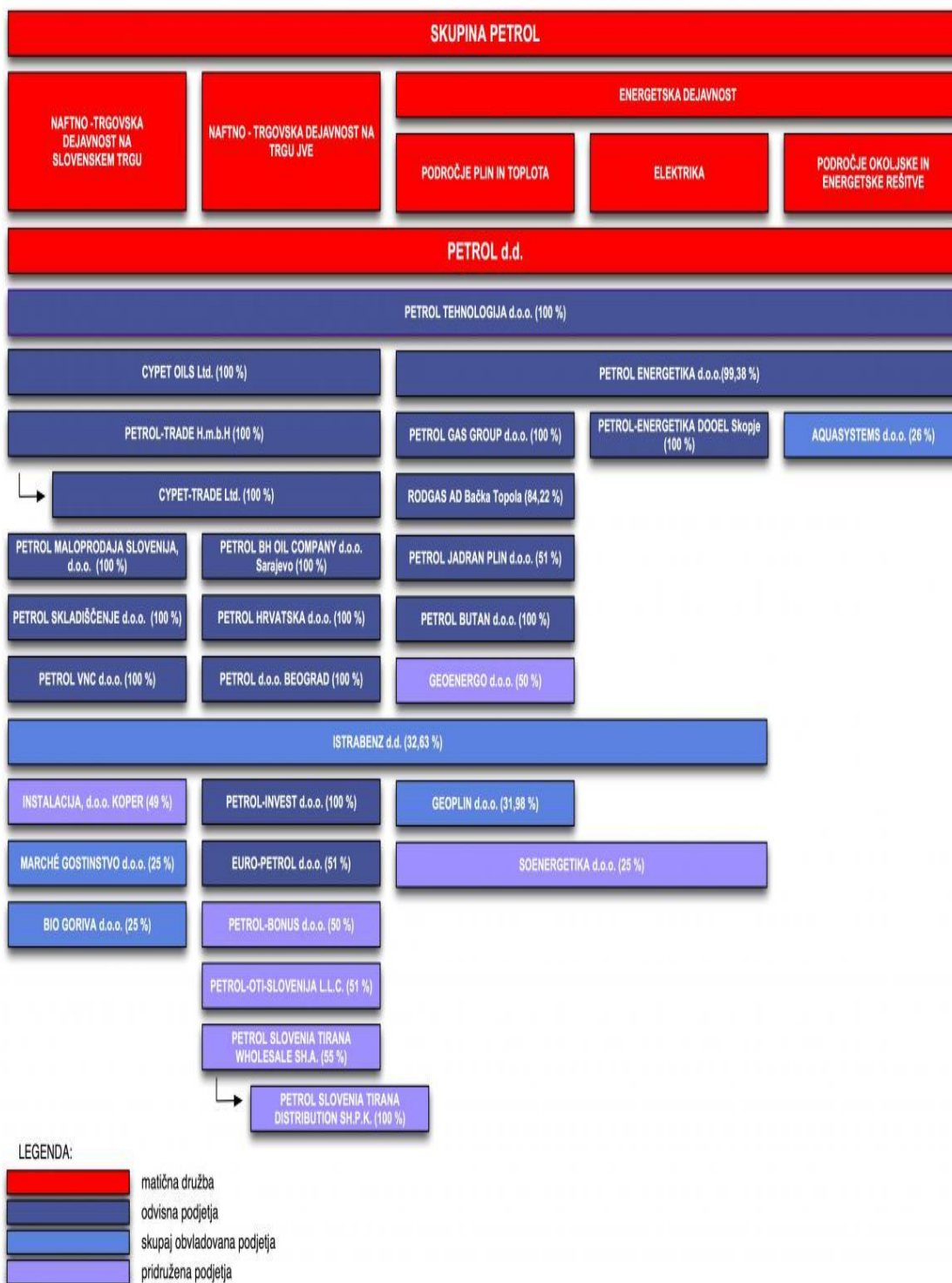
Ekstrizične ali zunanje nagrade vključujejo denar, napredovanje in dodatne ugodnosti pri delu. Vsem je skupno dejstvo, da se nahajajo zunaj samega dela, prihajajo iz zunanjih virov, običajno managementa.

4 OCENJEVANJE IN NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI NA BENCINSKIH SERVISIH PETROL

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA PETROL, d. d.

Petrol je največja slovenska skupina po prihodkih, največje slovensko energetska podjetje, največji slovenski uvoznik, sočasno pa tudi ena največjih slovenskih trgovskih družb. Med "velike" se uvršča tako po vrednosti aktive in ustvarjenih čistih prihodkov ter dobička, kot tudi po številu zaposlenih in delničarjev. Osrednjo poslovno dejavnost družbe predstavlja trgovanje z naftnimi derivati, plinom in ostalimi energenti. Gre za poslovno področje, na katerem Petrol ustvarja več kot 80 odstotkov vseh prihodkov od prodaje, na slovenskem trgu pa dosega tudi vodilni tržni delež. Sočasno Petrol trguje tudi z blagom za široko porabo in s storitvami, s katerimi ustvarja preostalih nekaj manj kot 20 odstotkov prihodka. Pretežni del poslov Petrol zaenkrat realizira na slovenskem trgu. Razpolaga z uveljavljeno krovno blagovno znamko in drugimi prepoznavnimi izdelčnimi oziroma storitvenimi znamkami (npr. Magna, Hip-Hop, Tip-Stop). Družbo odlikujeta tudi močan tržni in finančni položaj. Osrednje razvojno področje Skupine Petrol predstavlja uvajanje novih energetskih dejavnosti, ki vključuje zlasti trženje plinske, toplotne in električne energije ter vodenje večjih ekoloških projektov, dolgoročno pa tudi trženje obnovljivih virov energije. Skupina Petrol je v letu 2009 prodala 99,88 mio m³ zemeljskega plina in 227.826 MWh električne energije. V letu 2009 je skupina Petrol upravljala s 28 koncesijami za oskrbo s plinom, konec leta 2009 pa je kupce oskrbovala tudi prek 2.200 plinohramov za prodajo utekočinjenega naftnega plina. »Skupina Petrol iz slovenskega naftnega trgovca prerašča v celovitega regionalnega ponudnika energetskih in ekoloških storitev. Z jasnimi strateškimi usmeritvami in razvojnimi prioritetami pomembno sooblikujemo ne le slovenski energetski prostor, pač pa postajamo pomemben igralec tudi na energetskem trgu jugovzhodne Evrope,« je zapisano na njihovi spletni strani (Petrol, 2011).

Skupino Petrol poleg obvladujoče družbe Petrol, d.d., Ljubljana sestavlja še šest domačih in deset tujih odvisnih družb, sedem skupaj obvladovanih podjetij ter šest pridruženih podjetij lastniške povezave prikazuje spodnja slika.



Slika 2: Predstavitev skupine Petrol
(Vir: www.petrol.si)

Organi Petrola d. d., Ljubljana

SKUPŠČINA- delničarji svoje pravice uresničujejo na skupščini.

NADZORNI SVET sestavlja 9 članov – 6 predstavnikov kapitala in 3 predstavniki zaposlenih.

UPRAVA šteje pet članov, od tega je eden delavski direktor.

Okoljska dejavnost

Čiščenje odpadnih voda in oskrba lokalnih skupnosti s pitno vodo. Načrtovanje rešitev pri ravnanju z odpadki. Sanacije okoljskih problemov. To so tri področja, kjer sodelujemo, prispevamo razvijamo in uresničujemo skupno vizijo odgovornosti do okolja.

Poslovna načela

Način celotnega poslovanja družbe Petrol temelji na spodbujanju poslovne odličnosti oziroma na spremljanju in spoštovanju sodobnih tržnih zahtev s področja storitev, informacijske tehnologije in varovanja okolja.

Poslanstvo

V Petrolu z zaokroženo ponudbo energetske-okoljskih proizvodov in storitev skrbimo za zanesljivo, gospodarno in okolju prijazno oskrbo potrošnikov v Sloveniji in na trgih JV Evrope. Preko razvejane mreže bencinskih servisov voznikom ponujamo vse, kar potrebujejo za varno in udobno pot.

Gospodarstvu in lokalnim skupnostim zagotavljamo celovito energetske oskrbo, gospodinjstvom pa nudimo vso energijo, ki jo potrebujejo za dom – na dom.

Vizija

Postati nosilec kakovosti in razvoja celovite ponudbe energetike in "convenience" modela bencinskih servisov v JV Evropi z nadpovprečno zadovoljnimi kupci.

Vrednote

- **Prijaznost:** prijaznost do sodelavcev, končnih kupcev in poslovnih partnerjev.
- **Zanesljivost:** izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti in doseganje zastavljenih ciljev.
- **Rast in odzivnost:** nenehno iskanje novih idej za rast in izboljševanje.

- **Racionalnost:** optimizacija poslovnih procesov.
- **Stabilnost in kakovost:** obvladovanje vseh tveganj in kakovosti.
- **Odgovornost do okolja:** spoštovanje visokih okoljskih zahtev ter skrb za nadaljnje uvajanje najboljših praks s področja varovanja okolja ob upoštevanju veljavne okoljske zakonodaje držav, v katerih poslujemo.
- **Družbena odgovornost:** podpiranje odličnosti v športu in kulturi ter prispevanje k višji kakovosti življenja v okolju kjer poslujemo preko sponzorstev in donacij.

4.2 PODROČJA POSLOVANJA BENCINSKEGA SERVISA

Ocenjevanje bencinskih servisov Petrola poteka že 22 let. S tem se zagotavlja kakovost poslovanja bencinskih servisov v celotni prodajni mreži in na vseh trgih. Kakovost poslovanja na bencinskih servisih ocenjujemo po naslednjih področjih:

- navidezno nakupovanje
- kakovost in varnost poslovanja
- blagovno in finančno poslovanje
- izvajanje prodajnih aktivnosti in oglaševanje

Merila in kriteriji za ocenjevanje

Merila in kriteriji za ocenjevanje kakovosti poslovanja na bencinskih servisih so:

a.) NAVIDEZNO NAKUPOVANJE:

- urejenost zunanosti bencinskega servisa
- urejenost prodajnega prostora
- podoba prodajalca
- zaokrožen prodajni postopek
- urejenost javnih sanitarij.

b.) KAKOVOST IN VARNOST POSLOVANJA

- izvajanje zakonskih in internih predpisov ter vodenje evidenc (varovanje okolja, varstvo pri delu, varnost poslovanja, požarna varnost, ravnanje s kemikalijami, ravnanje z živili, ...)
- urejenost zunanosti bencinskega servisa

c.) BLAGOVNO IN FINANČNO POSLOVANJE

- zakonitost in pravilnost finančnega poslovanja,
- zakonitost in pravilnost blagajniškega poslovanja,
- urejenost zunanosti bencinskega servisa,
- pravilnost ravnanja z gorivi,
- pravilnost ravnanja z nerezervoarskim blagom,
- ustreznost evidenc poslovanja (obrazci prodaje, evidenca poslovanja, knjige na BS, plačilne kartice ...).

d.) IZVAJANJE PRODAJNIH AKTIVNOSTI IN OGLAŠEVANJE

- ustreznost postavitve blaga na bencinskem servisu,
- ustreznost izvajanja oglaševanja na bencinskem servisu,
- ustreznost izvajanja oglaševalskih akcij,
- podoba prodajalca,
- splošni vtis,
- urejenost javnih sanitarij.

Ocenjujejo se samo dejavniki, na katere lahko vplivajo zaposleni. Napake, za katere ni odgovorno osebje bencinskega servisa, ne vplivajo na končno oceno bencinskega servisa in so samo zabeležka na ocenjevalnem listu, kot dobrodošla informacija delodajalcem, ostalim strokovnim službam Petrol d.d., Ljubljana in zaposlenim na bencinskih servisih.

Ocenjevanje kakovosti poslovanja v skladu z navedenimi merili in kriteriji izvajamo s pomočjo ocenjevalnih listov, ki so določeni posebnem navodilu.

Strokovno komisijo za izvedbo ocenjevanja sestavljajo direktor Sektorja TRKV, direktor Sektorja razvoj maloprodaje, direktor Petrol Maloprodaja Slovenija d.o.o. in direktor Sektorja DAS.

Skrbniki posameznih področij ocenjevanja so:

- navidezno nakupovanje – Sektor TRKV,
- kakovost in varnost poslovanja – Sektor TRKV,
- blagovno in finančno poslovanje – Sektor razvoj maloprodaje,
- izvajanje prodajnih aktivnosti in oglaševanje – Sektor DAS.

Skrbniki posameznih področij ocenjevanj so zadolženi za ocenjevalne liste, ki ustrezajo merilom in kriterijem za izvedbo ocenjevanja. Posamezen ocenjevalni list lahko obsega le del navedenih meril in kriterijev. Ista merila in kriteriji se lahko pojavljajo na različnih ocenjevalnih listih.

Ocenjevanje izvajajo zunanji in/ali interni ocenjevalci, ki jih določijo skrbniki posameznih področij ocenjevanj in potrdi strokovna komisija. Način izvajanja ocenjevanj (presoj) natančneje opredeljuje posebno navodilo, v katerem je opredeljena tudi vsebina ocenjevalnih listov in prikazan izračun ocene za posamezne ocenjevalne liste ter skupne končne ocene bencinskega servisa.

Navidezni nakupovalci v vsakem koledarskem letu izvedejo šest ocenjevanj, po tri v vsakem polletju, ostali ocenjevalci pa najmanj eno ocenjevanje v koledarskem letu. Vsak bencinski servis v koledarskem letu pridobi dve skupni končni oceni.

Za izračun posamezne skupne končne ocene posameznega bencinskega servisa se upoštevajo naslednje ocene:

- povprečje zadnjih šestih ocen navideznega nakupovanja, pri čemer se najvišja in najnižja ocena ne upoštevata
- zadnje dodeljene ocene ostalih ocenjevanj (kakovost in varnost poslovanja, blagovno in finančno poslovanje, izvajanje prodajnih aktivnosti in oglaševanja)

V primeru, da bencinski servis v enem polletju pridobi več ocen od iste ocenjevalne skupine, se za izračun upošteva povprečna vrednost vseh ocen. Ta ocena se za naslednja ocenjevalna obdobja šteje za zadnjo dodeljeno oceno tega ocenjevalnega področja.

Ocenjevanje navideznih nakupovalcev

Ocenjevalcem, ki bodo izvajali naključni nakup na bencinskem servisu, se ob zamenjavi ocenjevalcev v posameznem ocenjevalnem ciklusu vedno predstavi poenotene kriterije. Ocenjevalci svoja opažanja takoj po obisku bencinskega servisa izpolnijo v ocenjevalni list v tiskani obliki. V primeru odvzetih točk ocenjevalec obrazloži odvzem točk. V posameznem obdobju je bencinski servis ocenjen vsaj s strani dveh naključnih nakupovalcev.

Povedati pa moramo, da se nagrade za ta ocenjevanja upoštevajo samo za prvih 100 najboljših ocenjenih bencinskih servisov, skupinska delovna uspešnost, ki jo bomo opisali v nadaljevanju pa delno nagradi v odstotku na osnovno plačo.

4.3 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Merila in kriteriji, na podlagi katerih se ocenjuje delovno uspešnost zaposlenih so kvaliteta dela, količina dela, gospodarno ravnanje, inventivnost in inovativnost.

Merilo kvaliteta dela je najvažnejše merilo in je sestavljeno iz meril odličnost, obvladovanje postopkov dela, skupinsko delo in vodenje. Merilo vodenje se upošteva samo pri delavcih, ki v okviru svojih delovnih nalog opravljajo tudi vodenje drugih delavcev. Ocenjevanje delovne uspešnosti zajema doseganja pričakovanih rezultatov in ciljev za preteklo leto.

Vodja lahko oceni sodelavca z ocenami od 1 do 7, ki so opisane v tabeli:

7	PRESEGA PRIČAKOVANJA PRI DOSEGANJU VSEH CILJEV.
6	Presega pričakovanja pri doseganju vseh prednostnih ciljev in pri doseganju večine ostalih ciljev.
5	Dosega vse pričakovane cilje in presega pričakovanja na enem cilju, ki ni prednosten.
4	Dosega pričakovanja pri vseh prednostnih ciljih. Občasno je lahko rezultat nižji pri enem ali nekaj ciljih, vendar se to izravna, upoštevajoč preseganje pričakovanj pri ostalih ciljih.
3	V povprečju dosega pričakovanja, vendar doseganje posameznih ciljev variira: nedoseganje nekaterih ciljev se izravna z višjo uspešnostjo pri drugih enako pomembnih ciljih.
2	V povprečju ne dosega pričakovanj: ali sodelavec na splošno dosega slabe rezultate pri enem ali več ciljih, ali se v povprečju dobri rezultati ne izravnavajo s količino slabih rezultatov. Ne dosega rezultatov niti pri enem prednostnem cilju.
1	V povprečju ne dosega pričakovanj: ali sodelavec na splošno dosega slabe rezultate pri enem ali več ciljih, ali se v povprečju dobri rezultati ne izravnavajo s količino slabih rezultatov. Ne dosega rezultatov niti pri enem prednostnem V povprečju ne dosega rezultatov v večini ciljev.

Tabela 1: Ocenjevanje delovne uspešnosti

(Vir: Pravilnik o ocenjevanju individualne delovne uspešnosti)

V primeru, da je globalna ocena sodelavca 2, ima le-ta šest mesecev časa, da prične dosegati pričakovane rezultate, v nasprotnem primeru sledijo sankcije, ki smo jih navedli zgoraj.

4.4 NAGRAJEVANJE

- OSNOVNA PLAČA: je določena s plačilnim razredom v pogodbi o zaposlitvi, delovno mesto prodajalec ima razpon od 5. do 11. plačilnega razreda
- SKUPINSKA USPEŠNOST: je izražena v % na osnovno plačo, ugotavlja se mesečno, merila za ugotavljanje skupinske uspešnosti: produktivnost zaposlenih, doseganje plana, storitve avtopralnic, veleprodaja KOEL (kurilnega olja).
- DRUGI NAČINI NAGRAJEVANJA: nagrade za nadpovprečno kakovost poslovanja – 2-krat letno; tekmovanje za najboljši bencinski servis – 1-krat letno; Kviz znanja-najboljši prodajalec – 1-krat letno.

Usmerjenost k uspešnosti v skupini Petrol je osnova za sistem nagrajevanja. Plače so sestavljene iz fiksnega in variabilnega dela. Pomemben del variabilnega dela

plač je skupinska delovna uspešnost, ki jo za bencinske servise, območne enote maloprodaje in veleprodaje izračunavamo mesečno, za korporativne funkcije polletno, in to na podlagi izračuna mere uspešnosti. Individualno delovno uspešnost skupina nagraduje na dva načina – z nagradami za izredne delovne uspehe in z napredovanjem zaposlenih. V skupini Petrol imamo že nekaj let vzpostavljen sistem letnih razgovorov s ključnimi kadri. Vanje so vključeni vsi zaposleni vrhnje, srednje in nižje ravni vodenja ter zaposleni na visoko strokovnih delovnih mestih z individualnimi pogodbami. Udeleženci letnega pogovora, direktor Sektorja ravnanje s človeškimi viri in vse pooblaščen osebe, ki pridejo v stik s podatki, pridobljenimi v letnem pogovoru in zapisanimi v obrazcu, so dolžni varovati te podatke kot tajnost in jih smejo uporabiti izključno za namene, za katere so bili ti podatki zbrani.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 NAMEN RAZISKAVE

Z raziskavo želimo ugotoviti, kakšno je mnenje zaposlenih v Petrolu do načina ocenjevanja in nagrajevanja, ki ga zagovarja vodstvo podjetja in ali po mnenju zaposlenih omenjeni način ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti res pomembno izboljšuje motivacijo za delo ali pa bi njihovo motivacijo in zadovoljstvo bolj dvignili kakšni drugi motivacijski dejavniki.

5.2 HIPOTEZE

Z raziskavo želim preverit naslednje hipoteze:

H1: Zaposleni niso zadovoljni s sedanjim načinom nagrajevanja.

H2: Pravičnejše ocenjevanje bi dvignilo zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

H3: Zaposleni niso zadovoljni z obstoječim načinom ocenjevanja delovne uspešnosti.

5.3 OPIS METODE RAZISKAVE

Predmet našega empiričnega raziskovanja je populacija, ki zajema zaposlene na bencinskih servisih Petrol na dan anketiranja tj. 31. 1. 2011. Pri izvedbi raziskave ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih z ocenjevanjem in nagrajevanjem smo uporabili anketni vprašalnik, ki je bil zaradi večje iskrenosti anonimen. Anketo smo razdelili med 50 zaposlenih oziroma prodajalcev na različnih bencinskih servisih organizacijske enote Ljubljana – Kranj. Anketni vprašalnik zajema 13 vprašanj zaprtega in odprtega tipa, ki se navezujejo na sistem ocenjevanja in nagrajevanja v podjetju Petrol. Pri oblikovanju vprašanj smo se opirali na informacije, ki smo jih z anketo želeli pridobiti. V nadaljevanju bomo predstavili odgovore na vprašanja ter dodali kratek komentar. Pri analizi smo uporabili metode opisne statistike. Odgovore smo statistično obdelali s programom MS Office, rezultate pa grafično prikazali s pomočjo programa Excel.

5.4 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

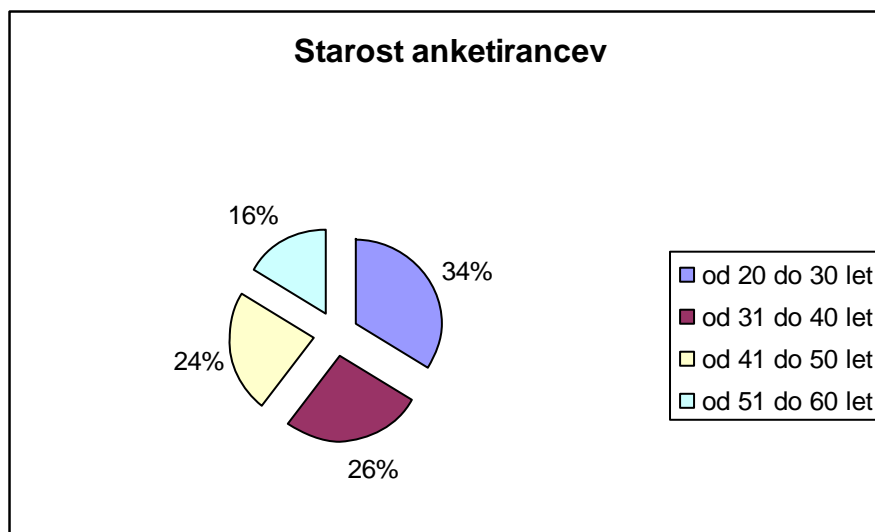
Prvi del – demografski podatki

Zaposlene smo spraševali po starosti, spolu, izobrazbi, statusu v podjetju in delovni dobi v podjetju.

Starost anketirancev	Število	Odstotek
20-30	17	34,0
31-40	13	26,0
41-50	12	24,0
51-60	8	16,0
Skupaj	50	100,0

Tabela 2: Struktura anketirancev glede na starost

(Vir: lasten)



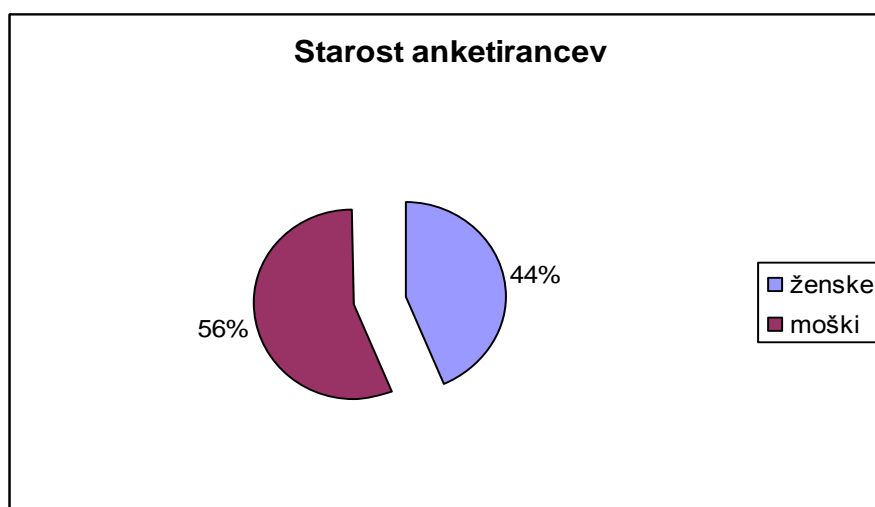
Slika 3: Prikaz starostne strukture anketirancev

(Vir: lasten)

Največji delež zaposlenih, ki so izpolnili anketni vprašalnik je v starostni skupini od 20 do 30 let, najmanj pa v skupini nad 50 let. V starostni skupini od 31 do 40 let je odgovarjalo 26 odstotkov anketirancev, 24 odstotkov pa je starih od 41 do 50 let.

Spol anketirancev	Število	Odstotek
Moški	28	56,0
Ženske	22	44,0
Skupaj	50	100,0

Tabela 3: Struktura anketirancev glede na spol
(Vir: lasten)

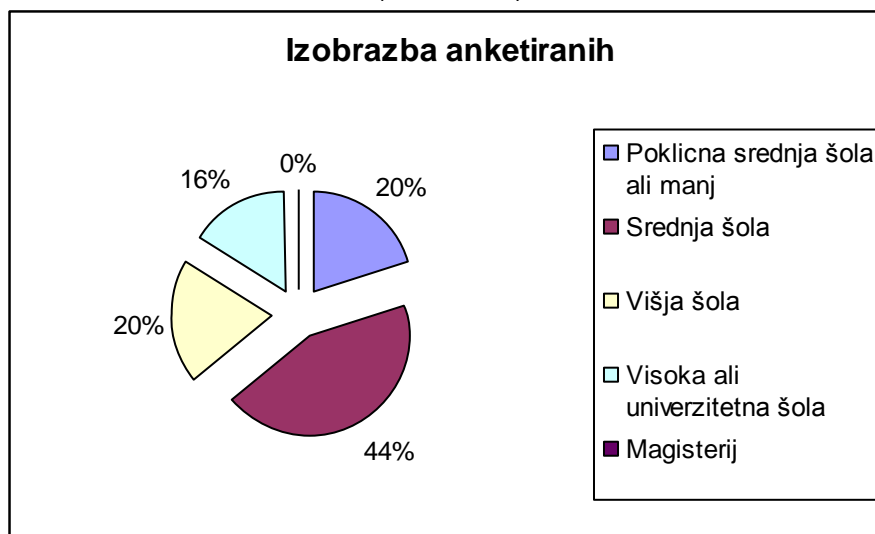


Slika 4: Prikaz števila anketirancev glede na spol
(Vir: lasten)

Anketni vprašalnik je izpolnilo kar 12 odstotkov več moških kot žensk. To lahko pojasnimo z dejstvom, da so na anketni vprašalnik odgovarjali delavci na bencinskih servisih, kjer na splošno prevladujejo predstavniki moškega spola. Čeravno je kolektiv skupine Petrol pretežno moški, pa se v zadnjih nekaj letih, zaradi povečanega zaposlovanja žensk na bencinskih servisih, to razmerje postopoma spreminja.

Izobrazba anketirancev	Število	Odstotek
Poklicna srednja šola ali manj	10	20,0
Srednja šola	22	44,0
Višja šola	10	20,0
Visoka ali univerzitetna šola	8	16,0
Magisterij	0	0
Skupaj	50	100,0

Tabela 4: Struktura anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe
(Vir: lasten)

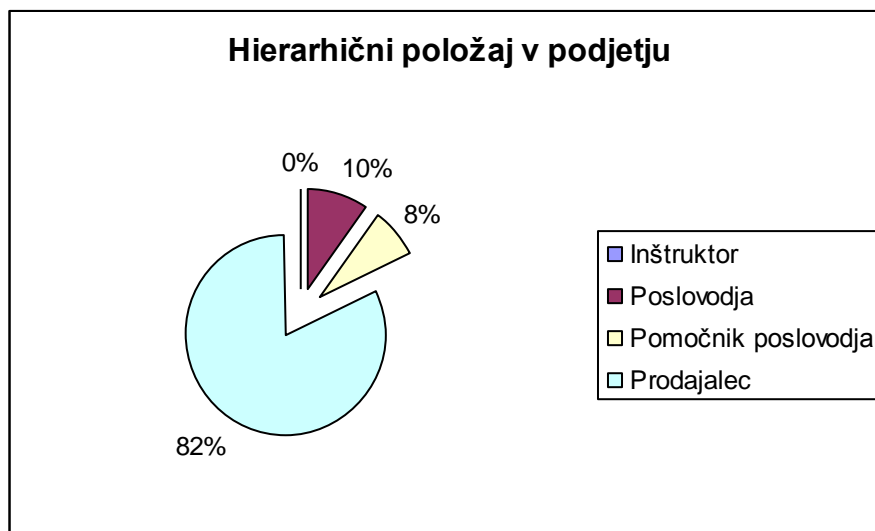


Slika 5: Prikaz strukture anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe
(Vir: lasten)

Pri strukturi dosežene stopnje izobrazbe ima največ anketiranih V. stopnjo izobrazbe, in sicer 44 odstotkov, najmanj anketiranih pa ima VII stopnjo. 20 odstotkov jih ima IV stopnjo izobrazbe, 20 odstotkov pa ima VI stopnjo izobrazbe. Tudi ta rezultat lahko pojasnimo z dejstvom, da so na vprašalnik odgovarjali večinoma delavci bencinskih servisov, od katerih se zahteva najmanj IV stopnja izobrazbe.

Status	Število	Odstotek
Inštruktor	0	0,0
Poslovodja	5	5,0
Pomočnik poslovodja	4	4,0
Prodajalec	41	82,0
Skupaj	50	100,0

Tabela 5: Struktura anketirancev glede na hierarhični položaj
(Vir: lasten)



Slika 6: Prikaz strukture anketirancev glede na hierarhični položaj
(Vir: lasten)

Glede na hierarhični položaj v podjetju je 5 zaposlenih, ki imajo naziv poslovodja, kar predstavlja 10 odstotkov, 4 zaposleni imajo naziv pomočnik poslovodja, kar predstavlja 5 odstotkov. Največ vprašanih pa je zaposlenih kot prodajalci in sicer kar 82 odstotkov.

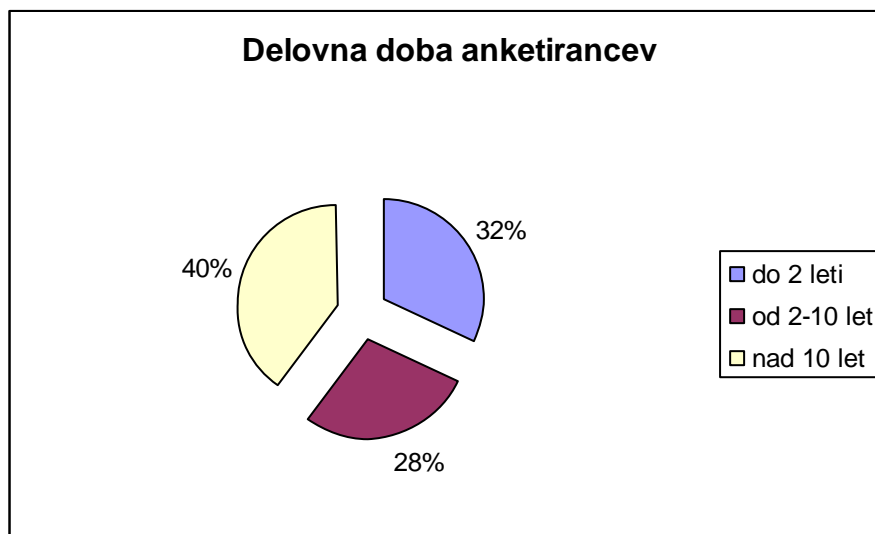
Osnovna naloga inštruktorja je poučevanje (inštruktaža), pomoč, skrb ter nadzor bencinskih servisov v svojem okrožju in izvajanje notranjih presoj v drugih okrožjih. Poslovodja skrbi za vse evidence poslovanja in nemotene finančno poslovanje, odgovoren je za zunanji in notranji izgled bencinskega servisa, skrbi za izvajanje mesečnih akcij in popustov.

Kadar poslovodja ni prisoten na delovnem mestu vso njegovo odgovornost in skrb prevzame pomočnik poslovodja poleg tega pa tudi kot vsi prodajalci nenehno skrbi za zunanost bencinskega servisa, kar pomeni, da mora biti cestišče vedno brez madežev, točilni agregati čisti, posoda za vodo in smeti ustrezno nameščeni na stojalu, brisačke in rokavice vedno na razpolago.

V prodajnem prostoru se od prodajalca pričakuje urejenost, čistoča organiziranost, prijaznost, blago mora biti čisto in smiselno urejeno po določenem planogramu. Prav tako pa ima prodajalec tudi veliko finančno odgovornost, kar pomeni, da mora skrbeti za gotovino, ki je na bencinskem servisu in pa za nemoten odvod gotovine.

Delovna doba	Število	Odstotek
do 2 leti	16	32,0
od 2-10 let	14	28,0
nad 10 let	20	40,0
Skupaj	50	100,0

Tabela 6: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v podjetju
(Vir: lasten)



Slika 7: Prikaz strukture anketirancev glede na delovno dobo v podjetju
(Vir: lasten)

Malo manj kot polovica anketiranih je v podjetju Petrol d.d. zaposlenih že več kot 10 let. Sledijo jim z 32 odstotki anketiranci, ki so zaposleni v podjetju do dveh let in nato še zaposleni od dveh do pet let, ki imajo 28-odstotni delež.

Drugi del – ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih na bencinskih servisih Petrol

Anketiranci so na trditve iz tega vprašanja lahko odgovarjali tako, da so svoje strinjanje ali ne strinjanje izrazili s pomočjo naslednje lestvice:

- 1- ne drži
- 2-občasno drži
- 3-ne vem
- 4-delno drži
- 5-popolnoma drži

Kaj vas motivira na delovnem mestu?

Vprašanje/ocena	1		2		3		4		5		Št.
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	
Pohvale, priznanja.	2	4,0	4	8,0	27	48,0	11	22,0	6	12,0	50
Izobraževanje.	1	5,0	2	4,0	4	8,0	35	76,0	8	16,0	50
Dobra plača.	1	2,0	2	4,0	6	13,0	14	28,0	25	49,0	50
Dolgoročna varnost zaposlitve.	1	2,0	4	8,0	7	14,0	14	28,0	24	48,0	50
Urejeni medsebojni odnosi.	4	8,0	1	2,0	3	6,0	19	38,0	23	46,0	50
Možnost napredovanja.	3	6,0	2	4,0	4	8,0	19	38,0	22	44,0	50
Dobri delovni pogoji.	5	10,0	6	12,0	4	8,0	15	30,0	20	40,0	50
Zadovoljstvo pri delu.	1	2,0	5	10,0	10	20,0	15	30,0	19	38,0	50
Dober vodja.	3	6,0	1	2,0	8	16,0	11	22,0	27	54,0	50
Upoštevanje mnenj s strani vodja.	1	2,0	1	2,0	10	20,0	16	32,0	22	44,0	50

Tabela 7: Analiza trditev, ki se nanašajo na motivacijo na delovnem mestu
(Vir: lasten)

Drugi sklop ankete smo začeli z vprašanjem o motivacijskih dejavnikih na delovnem mestu, torej, kaj zaposlene najbolj motivira pri delu.

54 odstotkov anketiranih je mnenja, da jim motivacijo zvišuje dober vodja in le 6 odstotkov je mnenja, da to ne drži.

Drugi pomembnejši dejavnik je plača, saj je kar 44 odstotkov vprašanih mnenja, da ta trditev popolnoma drži, 2 odstotka pa se s to trditvijo ne strinjata.

Naslednji dejavnik, ki anketirance motivira je dolgoročna varnost zaposlitve. S to trditvijo se 48 odstotkov anketirancev popolnoma strinja in le 2 odstotka se s to trditvijo ne strinjata.

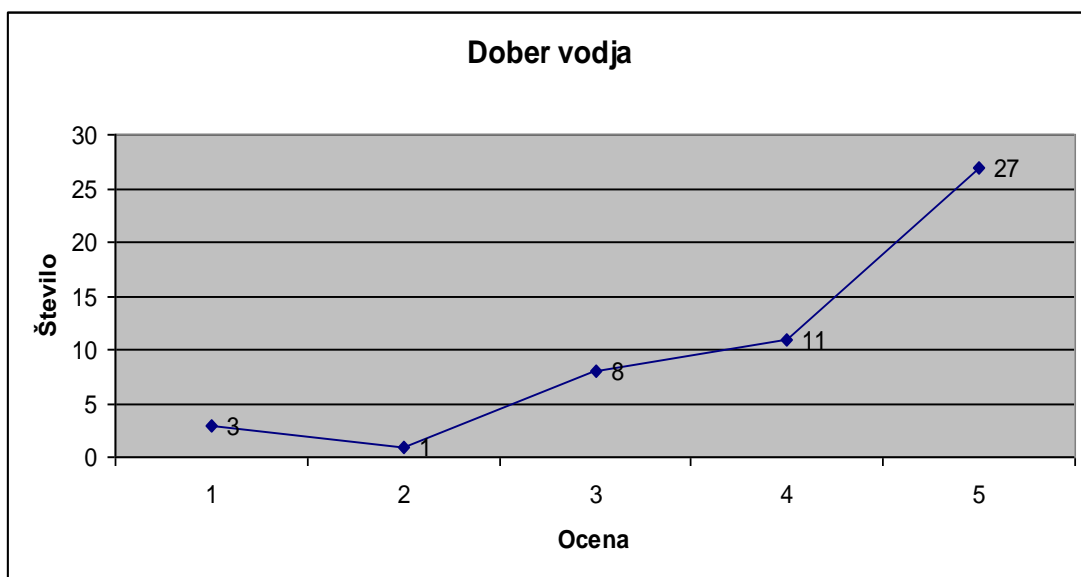
44 odstotkov zaposlenih meni, da jim motivacijo zvišuje možnost napredovanja in tudi, da njihovo mnenje upošteva vodja, v našem primeru poslovođa.

40 odstotkov vprašanih meni, da so eden od motivatorjev tudi dobri delovni pogoji, 10 odstotkov pa se s tem ne strinja.

Zaposlene motivira tudi zadovoljstvo pri delu, saj se s to trditvijo strinja 38 odstotkov anketirancev in le 2 odstotka se ne strinjata.

Manj pomembni dejavnik vendar še vedno pomemben je izobraževanje, saj je 76 odstotkov anketirancev mnenja, da ta trditev le delno drži, 16 odstotkov jih je mnenja, da popolnoma drži, le 5 odstotkov pa da ne drži.

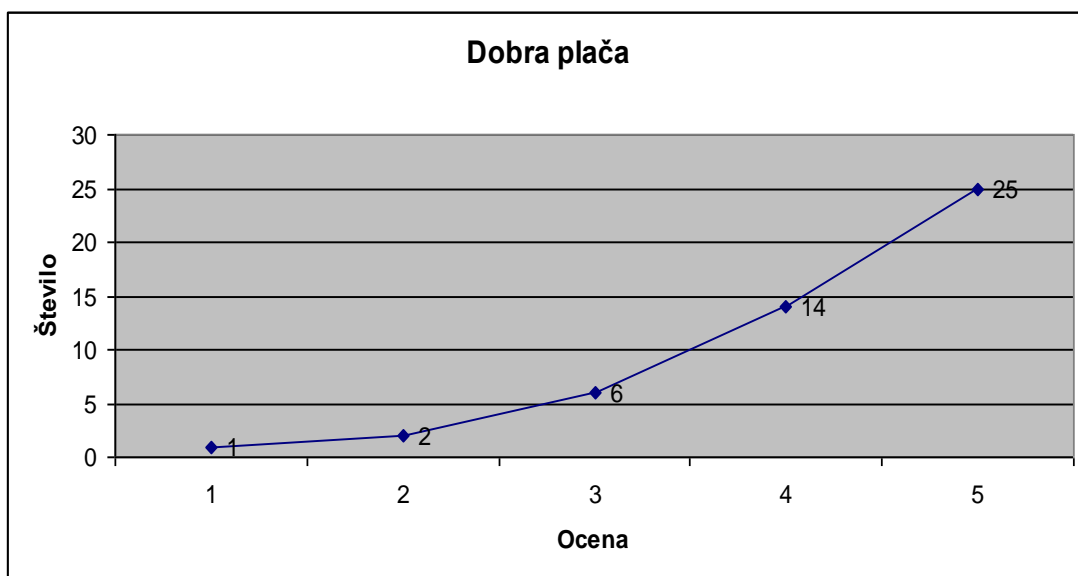
Tudi pri pohvalah in priznanjih je 12 odstotkov mnenja, da to ni močan motivator, 22 odstotkov je mnenja, da to delno drži, kar 48 odstotkov pa se jih ni opredelilo.



Slika 8: Dober vodja

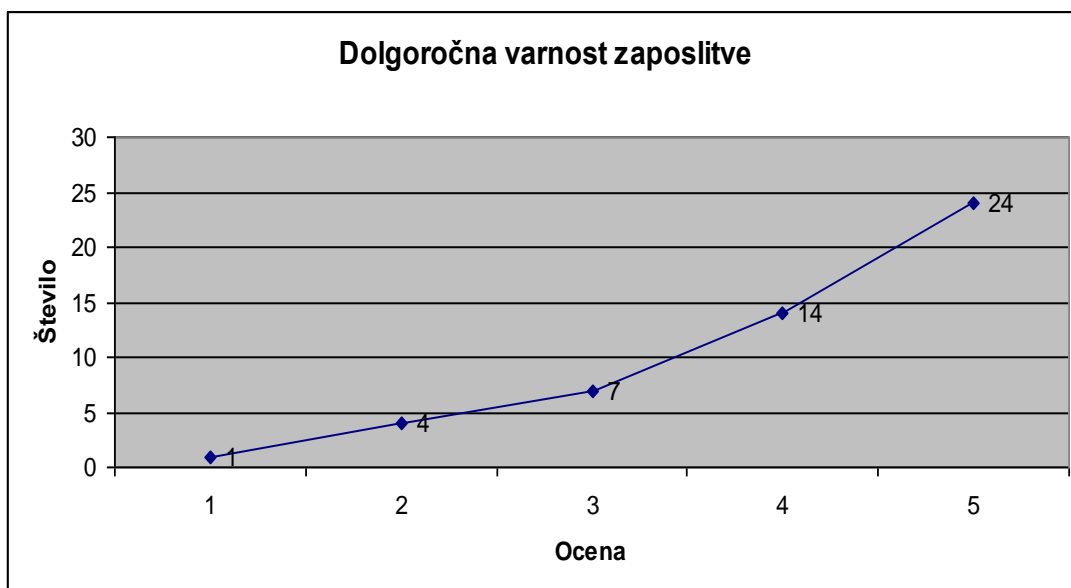
(Vir: lasten)

Zgornji graf prikazuje, da je 27 od 50 anketiranih mnenja, da je dober vodja pomemben motivacijski dejavnik in le 3 anketirani menijo, da ta trditev ne drži. 11 anketiranih pa meni, da to občasno drži, kar pomeni, da so v večini zaposleni zadovoljni, da imajo takega vodjo, kateremu lahko zaupajo, se od njega učijo in motivirajo.

**Slika 9: Dobra plača**

(Vir: lasten)

Za 25 zaposlenih popolnoma drži, da je plača visok motivacijskih dejavnik. 14 zaposlenih meni, da ta trditev delno drži, 2 zaposlena menita, da to občasno drži in 1 zaposlen meni, da to ne drži.

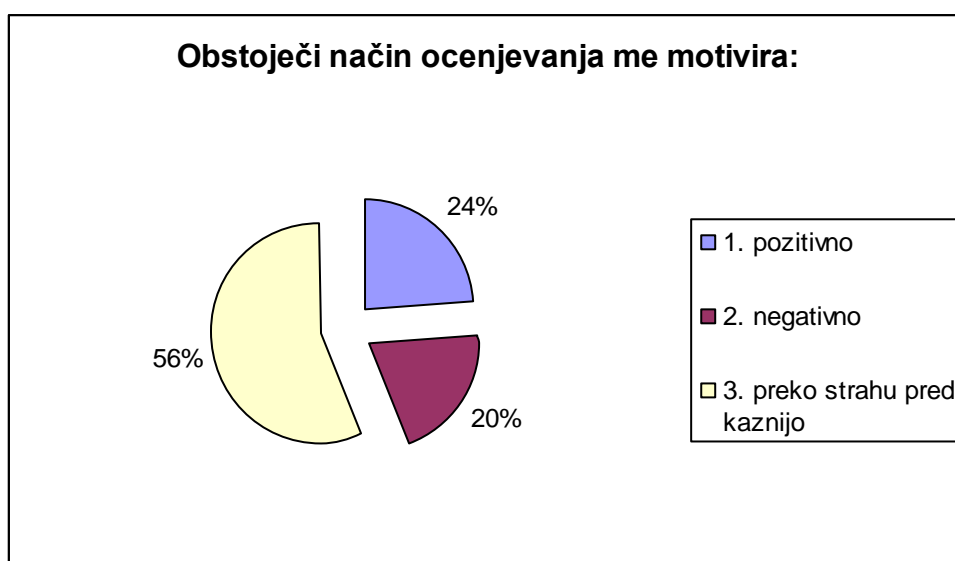
**Slika 10: Dolgoročna varnost zaposlitve**

(Vir: lasten)

24 anketiranih je mnenja, da je dolgoročna varnost zaposlitve pomemben motivacijski dejavnik. 14 anketiranih se s tem delno strinja, 7 anketiranih se ni opredelilo, 5 anketiranih pa se s tem občasno strinja oziroma se ne strinja.

Obstoječi način ocenjevanja v podjetju me motivira:		
	Število	%
Pozitivno	12	24,0
Negativno	10	20,0
Zaradi strahu pred kaznijo	28	56,0
Skupaj	50	100,0

Tabela 8: Analiza trditev, ki se nanašajo na obstoječi način ocenjevanja v podjetju
(Vir. lasten)



Slika 11: Prikaz strukture anketirancev, ki se nanaša na obstoječi način ocenjevanja v podjetju
(Vir : lasten)

Zgornji graf prikazuje, da obstoječi način ocenjevanja v podjetju 20 odstotkov zaposlenih motivira negativno, 24 odstotkov zaposlenih je motiviranih pozitivno, največ kar 56 odstotkov pa dela zaradi strahu pred kaznijo.

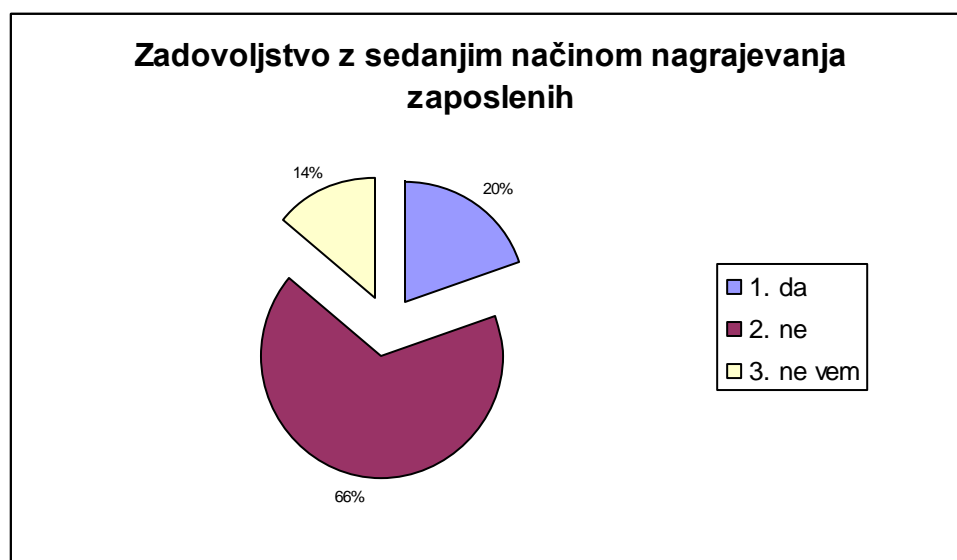
Glede na odgovore anketirancev mislimo, da ni nič kaj vzpodbudno za podjetje, da večina anketirancev odgovori, da delajo zaradi strahu pred kaznijo oziroma različnih korektivnih ukrepov, ki so največkrat 10 odstotna ali 20 odstotna manjša plača za obdobje šestih mesecev.

Če je delavec motiviran pozitivno in zadovoljen se to izraža pri njegovem delu in posledično tudi pri ocenjevanju in večji skupinski uspešnosti.

Ste zadovoljni s sedanjim načinom nagrajevanja zaposlenih?		
	Število	%
Da	10	20,0
Ne	33	66,0
Ne vem	7	14,0
Skupaj	50	100,0

Tabela 9: Analiza trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo sedanjega načina nagrajevanja zaposlenih

(Vir: lasten)



Slika 12: Prikaz strukture anketirancev, ki se nanašajo na zadovoljstvo z sedanjim načinom nagrajevanja v podjetju

(Vir: lasten)

Največ zaposlenih v podjetju, 66 odstotkov, ki so odgovarjali na anketo ni zadovoljnih z sedanjim načinom nagrajevanja, 20 odstotkov zaposlenih je s tem zadovoljnih, 14 odstotkov pa se ni opredelilo.

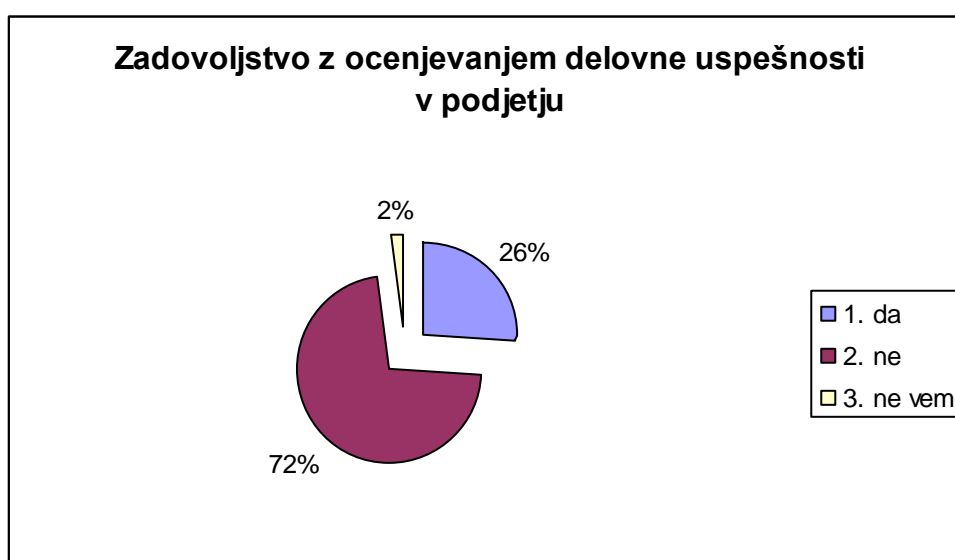
Če primerjamo odgovore s prejšnjim vprašanjem vidimo, da so odgovori skoraj enaki, torej, če ni motivacije ni zadovoljstva.

Predvidevamo, da bi zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih dvignili pravičnejše nagrajevanje in boljša plača (npr. boljše plačano popoldansko, nedeljsko, praznično in nočno delo).

Ali ste zadovoljni z ocenjevanjem delovne uspešnosti v podjetju?		
	Število	%
Da	13	26,0
Ne	36	72,0
Ne vem	1	2,0
Skupaj	50	100,0

Tabela 10: Analiza trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju

(Vir: lasten)



Slika 13: Prikaz strukture anketirancev, ki se nanaša na zadovoljstvo ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju

(Vir: lasten)

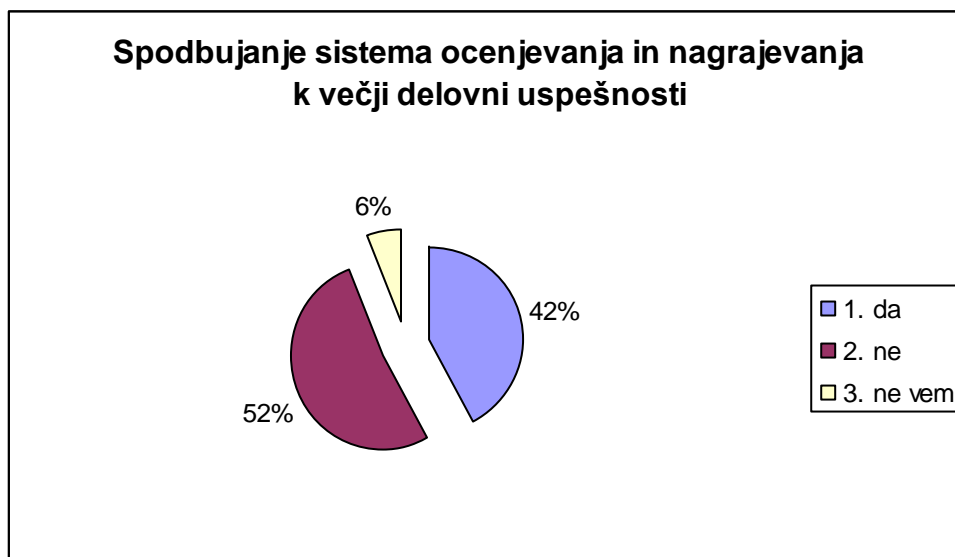
Kar 72 odstotkov vprašanih zaposlenih ni zadovoljno z ocenjevanjem delovne uspešnosti v podjetju, ostalih 28 odstotkov pa so z ocenjevanjem zadovoljni.

Odgovori o motivaciji, o zadovoljstvu zaposlenih z ocenjevanjem in nagrajevanjem ter o zadovoljstvu z ocenjevanjem delovne uspešnosti so med seboj usklajeni. Iz tega lahko sklepamo, da bi moralo podjetje spremeniti način ocenjevanja in nagrajevanja ter ocenjevanja delovne uspešnosti.

Predvidevamo, da bi bilo s to spremembo lažje dvigniti motivacijo delavcev in zvišati zavzetost za delo, da bi bolje delali, s tem bi bila skupinska uspešnost bolje ocenjena in s tem bi posledično prodajalci dobili tudi višjo plačo.

Ali vas sistem ocenjevanja in nagrajevanja spodbuja k večji delovni uspešnosti?		
	Število	%
Da	21	42,0
Ne	26	52,0
Ne vem	3	6,0
Skupaj	50	100,0

Tabela 11: Analiza trditev, ki se nanašajo na spodbujanje sistema ocenjevanja in nagrajevanja k večji delovni uspešnosti
(Vir: lasten)



Slika 14: Prikaz strukture anketirancev, ki se nanaša na spodbujanje sistema ocenjevanja in nagrajevanja k večji delovni uspešnosti
(Vir: lasten)

Na vprašanje, ali spodbuja sedanji sistem ocenjevanja in nagrajevanja zaposlene k večji delovni uspešnosti je 42 odstotkov anketiranih odgovorilo pritrdilno, 52 odstotkov zaposlenih ne motivira sedanje ocenjevanje in nagrajevanje, 6 odstotkov pa se ni opredelilo.

Glede na odgovore, ki smo jih dobili sklepamo, da je želja zaposlenih po spremembi načina ocenjevanja in nagrajevanja res velika in nujna.

5.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Rezultati naše ankete, ki smo jo izvedli na področju organizacijske enote Ljubljana-Kranj kažejo na to, da zaposleni v Skupini Petrol v večini niso zadovoljni s sedanjim načinom ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih, prav tako tudi ne z načinom ocenjevanja delovne uspešnosti. Omenjeni način ocenjevanja jih ne motivira dovolj, delajo zaradi strahu pred kaznijo. Motivacijo pa bi jim dvignila predvsem višja plača, večje možnosti napredovanja in pa boljši način nagrajevanja.

V nadaljevanju zato podajamo predloge za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

Dejstvo je, da bo boljši sistem nagrajevanja v veliki večini anketirancev spodbuda k večji uspešnosti pri delu. Interes delavca je vsekakor prejemati čim višjo plačo. Sistem nagrajevanja lahko prispeva k povišanju plače glede uspešnosti posameznika pri delu. V praksi se kaže, da so nagrade premajhne oziroma se pri plači ne zaznajo in je dejansko tolikšno povečanje plače premajhna spodbuda za tiste delavce, ki so pripravljeni s svojim maksimalnim trdom prispevati k uspešnosti podjetja. Kot primer bi predlagali, da bi zaposleni lahko dobili nagrado dvakrat letno v obliki 20 odstotnega višjega dodatka za poslovno uspešnost podjetja, če podjetje posluje z dobičkom. Tako bi bili delavci bolj stimulirani za nadaljnje delo, saj bi bila taka nagrada v današnjih časih več kot dober motivator.

Poleg denarnih nagrad bi podjetje lahko v svoj sistem nagrajevanja v večji meri vključilo tudi pohvale svojim delavcem s strani nadrejenim. Ko zaposleni dobijo pohvalo, bo to zelo pozitivno vplivalo na njihovo nadaljnje delo.

Glede ocenjevanja zaposlenih pa bi bilo smiselno anonimne ocenjevalce bolj seznaniti s postopkom dela, ki ga opravlja zaposleni na bencinskem servisu, tako bi lahko bolj realno ocenili prodajni postopek, ki poteka od trenutka, ko kupec stopi v prodajni prostor in pa do trenutka, ko ga zapusti.

Predlagali bi tudi spremembe glede sankcij, saj za slabo opravljeno delo sledi ustrezna sankcija. Slednje bi bilo mogoče urediti tako, da bi zaposleni najprej dobil opomin, ob naslednjem prekršku pa bi sledila ustrezna sankcija. Tudi tako bi pripomogli k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Bistvenega pomena je, da se sistem ocenjevanja in nagrajevanja izvaja dosledno in korektno, da bodo zaposleni vanj verjeli in mu zaupali. Nagrade naj bodo transparentne in fleksibilne, kar pomeni, da so odvisne od kakovosti dela, delavčeve zavzetosti in njegovih dosežkov.

6 ZAKLJUČEK

Motivacija zaposlenih je ena temeljnih nalog menedžmenta, saj ima pomembno vlogo pri razvoju človeškega potenciala, usmerjanja zaposlenih k doseganju ciljev podjetja ter pri povečanju zadovoljstva v podjetju.

Zavedati se je treba, da so zaposleni, njihovo znanje in sposobnosti med najpomembnejšimi dejavniki pri doseganju uspešnosti podjetja. Ob tem je jasno, da jih moramo motivirati v tolikšni meri, da bodo dosegli kar najboljše skupne rezultate.

V diplomski nalogi smo skušali ugotoviti, kaj zaposlene v podjetju Petrol, d.d. resnično motivira, ali na njihovo motivacijo vpliva obstoječi način ocenjevanja, poleg tega pa tudi kakšen je njihov odnos do nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju.

Predstavili smo pomen delovne uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih po delovni uspešnosti ter motivacijo motivacijske teorije in motivacijske dejavnike. V empiričnem delu smo s pomočjo anketnega vprašalnika skušali ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki se zdijo anketirancem najpomembnejši, kaj jih najbolj motivira in pa kakšen je odnos zaposlenih do načina ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti, ki ga zagovarja vodstvo podjetja Petrol.

Ugotovili smo, da so največji pomen zaposleni pripisali osebnemu dohodku, dolgoročni varnosti zaposlitve, dobremu vodji, dobrim delovnim pogojem in upoštevanju mnenj s strani vodje. Ugotovili smo tudi, da anketiranci niso najbolj zadovoljni z omenjenim načinom ocenjevanja in nagrajevanja v podjetju in bi radi spremembe. Vendar moramo upoštevati, da so si zaposleni različni in, da je anketo odgovarjalo 50 zaposlenih od vseh, kar jih zaposlenih na bencinskih servisih Petrol. Upoštevati moramo tudi, da vseh zaposlenih ne moremo motivirati na enak način. Vodstvo mora poznati svoje zaposlene, vedeti mora kaj jih motivira in kaj ne. Podjetje samo oblikuje takšen način motiviranja, ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih, da bo z njim doseglo željeno vedenje zaposlenih. Z napačnim sistemom lahko dobimo drugačne rezultate od pričakovanih. Zaposleni so v svoje delo pripravljeni vložiti samo toliko, kolikor pričakujejo, da bodo nagrajeni. Z učinkovitim sistemom pa lahko napore zaposlenih usmerimo tako, da bodo rezultati njihovega dela boljši. Po drugi strani pa bodo zaposleni tudi bolj zadovoljni, saj bodo njihova pričakovanja izpolnjena tako, da bo to še dodatna motivacija za delo.

Vse pogosteje je slišati, da so zaposleni največje bogastvo podjetja. Ustrezno ravnanje z zaposlenimi pri deli tako postaja ključ do uspeha. Odličnost in nadpovprečne rezultate je mogoče doseči le z visoko motiviranimi kadri. Prepričani smo lahko, da je uspešno motiviranje eden bistvenih elementov uspešnega podjetja, izbira najboljših načinov motiviranja pa eden najtežjih problemov vodstvenega kadra.

Dejstvo je, da so zaposleni pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti le takrat, ko so zadovoljni. Ko občutijo notranje zadovoljstvo in osebni uspeh, lahko navzven delujejo dobro razpoloženi in so pripravljeni delati v korist podjetja. Reševanje problemov in kritičnih stanj pa je možno le takrat, ko jih odkrivamo in odpravljamo vzroke zanje.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Brejc, M. (2002). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Š., Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jereb, J. (1992). *Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sisteme razvoja kadrov. Organizacija in kadri*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B., (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Poročila, internetni dokumenti

- Interno gradivo podjetja Petrol, 2009. *Uvajalni seminar za zaposlene na BS II*. Ljubljana: Petrol d.d.
- Interno gradivo podjetja Petrol, 2009. *Uvajalni seminar za zaposlene na BS I*. Ljubljana: Petrol d.d.
- *Pravilnik o notranji reviziji*, 2002. Ljubljana: Petrol d.d.
- *Poslovanje bencinskega servisa*, 2005. Ljubljana: Sektor tehnični razvoj, kakovost in varnost.
- *Pravilnik o podpiranju kakovosti poslovanja na BS v Sloveniji*, 2007. Ljubljana: Sektor tehnični razvoj, kakovost in varnost.
- *Pravilnik o ocenjevanju individualne delovne uspešnosti*, 2007. Ljubljana: Petrol Energetika d.o.o.

Spletne strani:

- <http://www.petrol.si/>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Maslowa hierarhija potreb</i>	8
<i>Slika 2: Predstavitev skupine Petrol</i>	15
<i>Slika 3: Prikaz starostne strukture anketirancev</i>	22
<i>Slika 4: Prikaz števila anketirancev glede na spol</i>	23
<i>Slika 5: Prikaz strukture anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe</i>	24
<i>Slika 6: Prikaz strukture anketirancev glede na hierarhični položaj</i>	25
<i>Slika 7: Prikaz strukture anketirancev glede na delovno dobo v podjetju</i>	26
<i>Slika 8: Dober vodja</i>	28
<i>Slika 9: Dobra plača</i>	29
<i>Slika 10: Dolgoročna varnost zaposlitve</i>	29
<i>Slika 11: Prikaz strukture anketirancev, ki se nanaša na obstoječi način</i>	30
<i>Slika 12: Prikaz strukture anketirancev, ki se nanašajo na zadovoljstvo z sedanjim načinom nagrajevanja v podjetju</i>	31
<i>Slika 13: Prikaz strukture anketirancev, ki se nanaša na zadovoljstvo ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju</i>	32
<i>Slika 14: Prikaz strukture anketirancev, ki se nanaša na spodbujanje sistema ocenjevanja in nagrajevanja k večji delovni uspešnosti</i>	33

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Ocenjevanje delovne uspešnosti</i>	20
<i>Tabela 2: Struktura anketirancev glede na starost</i>	22
<i>Tabela 3: Struktura anketirancev glede na spol</i>	23
<i>Tabela 4: Struktura anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe</i>	24
<i>Tabela 5: Struktura anketirancev glede na hierarhični položaj</i>	24
<i>Tabela 6: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v podjetju</i>	25
<i>Tabela 7: Analiza trditev, ki se nanašajo na motivacijo na delovnem mestu</i>	27
<i>Tabela 8: Analiza trditev, ki se nanašajo na obstoječi način ocenjevanja v podjetju</i>	30
<i>Tabela 9: Analiza trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo sedanjega načina nagrajevanja zaposlenih</i>	31
<i>Tabela 10: Analiza trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju</i>	32
<i>Tabela 11: Analiza trditev, ki se nanašajo na spodbujanje sistema ocenjevanja in nagrajevanja k večji delovni uspešnosti</i>	33

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

RAZISKAVA: Ocenjevanje in uspešnost zaposlenih na BS Petrol

Spoštovani sodelavci, s pomočjo tega anonimnega vprašalnika želim v študijske namene opraviti raziskavo na temo ocenjevanje in uspešnost zaposlenih na BS Petrol. Hvala za sodelovanje! *Anita Janc*

I. sklop – demografska vprašanja

1. Starost : _____ let

2. Spol: Ženski Moški

3. Izobrazba:

- a) Poklicna srednja šola ali manj
- b) Srednja šola
- c) Višja šola
- d) Visoka ali univerzitetna šola
- e) Magisterij, doktorat

4. Status v podjetju:

- a) inštruktor
- b) poslovodja
- c) pomočnik poslovodja
- d) prodajalec

5. V podjetju Petrol d.d. sem zaposlen/a _____ let.

II. sklop- ocenjevanje in uspešnost zaposlenih na BS Petrol

V nadaljevanju se bodo vprašanja navezovala na ocenjevanje in uspešnost zaposlenih na BS Petrol. Prosim, odgovorite ali ocenite v kolikšni meri se z navedenimi trditvami strinjate.

1. Kaj vas motivira na delovnem mestu?

Možni odgovori: 1- ne drži; 2-občasno drži; 3-ne vem; 4-delno drži; 5-popolnoma drži

3.1. Pohvale, priznanja.	1	2	3	4	5
3.2. Izobraževanje	1	2	3	4	5
3.3. Dobra plača	1	2	3	4	5
3.4. Dolgoročna varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
3.5. Urejeni medsebojni odnosi.	1	2	3	4	5
3.6. Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
3.7. Dobri delovni pogoji.	1	2	3	4	5
3.8. Zadovoljstvo pri delu.	1	2	3	4	5
3.9. Dober vodja.	1	2	3	4	5
3.10. Upoštevanje mnenj s strani vodja.	1	2	3	4	5
3.11. Drugo:					

2. Obstoječi način ocenjevanja v podjetju me motivira:

- a) pozitivno
- b) negativno
- c) preko strahu pred kaznijo

3. Ste zadovoljni z sedanjim načinom nagrajevanja zaposlenih?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

4. Ali ste zadovoljni z ocenjevanjem delovne uspešnosti v podjetju?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

7. Ali vas sistem ocenjevanja in nagrajevanja spodbuja k večji delovni uspešnosti?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem
- d) drugo:

8. Predlogi in mnenja:

Navedite, če bi želeli oziroma kaj bi želeli, da se pri ocenjevanju in nagrajevanju izboljša:

Ocenjevanje zaposlenih v podjetju:

Nagrajevanje zaposlenih v podjetju:
