



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Mentorica: mag. Marina Trampuš
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Ljiljana Petković

Kranj, avgust 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, gospe Marini Trampuš.

Zahvaljujem se g. Rudolfu Ročaku iz podjetja Bioprod d.o.o.

Zahvaljujem se lektorici Ani Peklenik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se svoji hčerki Biljani Petković.

IZJAVA

»Študentka Ljiljana Petković izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marine Trampuš.«

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

Dne: 27. 8. 2010

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	MOTIVACIJA.....	3
2.1	Pojem motivacije.....	3
3	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	4
3.1	Materialni motivacijski dejavniki.....	4
3.2	Motivacijske teorije.....	4
3.2.1	<i>Motivacijska teorija Maslowa</i>	5
3.2.2	<i>Leavittova motivacijska teorija</i>	6
3.2.3	<i>Vroomova motivacijska teorija</i>	6
3.2.4	<i>Herzbergova dvofaktorska teorija</i>	7
3.2.5	<i>Hackman-Oldhamov model obogatitve dela</i>	8
3.2.6	<i>Fommova motivacijska teorija</i>	8
3.3	Motivacijski modeli.....	9
3.3.1	<i>Model pričakovanj</i>	9
3.3.2	<i>Model enakosti</i>	9
3.3.3	<i>Model pravičnosti</i>	10
4	SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJE.....	11
4.1	Finančne in nefinančne nagrade.....	11
4.2	Nagrajevanje po uspešnosti.....	13
4.3	Ne nagrajevati.....	15
5	PODJETJE BIOPROD Ljubljana d.o.o.....	16
6	REZULTATI ANKETE.....	17
7	UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI.....	23
8	SKLEP.....	25
	LITERATURA.....	26
	PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK.....	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowa hierarhija potreb.....	5
Slika 2: Vrsta nagrad	11
Slika 3: Plačilna piramida.....	13
Slika 4: Učinki različnih načinov nagrajevanja.....	15
Slika 5: Starostna struktura zaposlenih.....	17
Slika 6: Sistem plač in nagrajevanja	18
Slika 7: Pomen ugleda, priznanj	19
Slika 8: Odnos do zaposlenih.....	19
Slika 9: Motivacija nadrejenih.....	20
Slika 10: Druge nagrade	20
Slika 11: Nagrade v podjetju	20
Slika 12: Zamenjava dela za višjo plačo	21
Slika 13: Zamenjava odgovornosti za višjo plačo.....	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni elementi Herzbergove motivacijske teorije	7
Tabela 2: Motivacijski dejavniki	18
Tabela 3: Zadovoljstvo z delom v podjetju Bioprod	21

POVZETEK

V diplomski nalogi bomo predstavili nagrajevanje in motiviranje zaposlenih v podjetju Bioprod. Opisali bomo sistem motiviranja in poskušali ugotoviti pomanjkljivosti ter predlagati izboljšave v podjetju. Namen te diplomske naloge je raziskati, kako različne vrste nagrajevanja vplivajo na motivacijo. Z raziskovanjem motivacije se je ukvarjalo že veliko ljudi v preteklosti in tako je nastalo kar nekaj motivacijskih teorij, ki so zelo pomembne za pojasnjevanje človeškega vedenja pri delu. Motivacijske teorije bomo na kratko predstavili v drugem delu diplomske naloge. Najbolj pomemben motivator so večinoma materialne dobrine.

Nagrade so predstavljene s stališča njihovega motivacijskega potenciala, poudarek je na delu plač, odvisen pa je od uspešnosti posameznika. V zaključku diplomske naloge bomo predstavili značilnosti, ki jih ima učinkovit sistem nagrajevanja.

KLJUČNE BESEDE

- Motivacija
- Nagrajevanje
- Podjetje Bioprod d.o.o.
- Sistem plač
- Ankete

SUMMARY

In my thesis I will focus on rewarding and motivation for the employees in our company. I will describe the system of motivation and try to figure out if there are any defects in this plan and recommend improvements in the company. The purpose of this thesis is to research how different kinds of rewarding systems impact motivation. A bunch of people over the past have already dealt with with research of motivation and that's how there are a lot of different motivation theories, which are very important for interpretation of human behavior at work. In the second part of my thesis I will shortly present motivation theories. In most cases the most important motivator are material assets.

Rewards are presented from the motivation potencial point, but the emphasis is on the work pay, which depends on performance of an individual. For the conclusion of the thesis I will present features with an effective system of rewarding.

KEY WORDS

- Motivation
- Rewarding
- Company Bioprod d.o.o.
- The system of wage
- Polls

1 UVOD

Motivacija je eden izmed gonilnih elementov, ki nas spremlja tako v vsakdanjem življenju kot v delovnem okolju. Na podlagi želja in motivatorjev dosegamo življenjske in poslovne cilje. Motivacija je zelo pomemben dejavnik in gonilna sila, zato so se strokovnjaki s tem pojmom začeli ukvarjati že v preteklosti in so intenzivno preučevali motivacijo na različnih področjih. Motivator je individualni pojem in vsak posameznik ima drugo gonilno silo, ki ga usmerja oz. ga spodbuja k doseganju zelenih ciljev. Ko govorimo o motivaciji na delovnem mestu, ne govorimo o plačilu oz. nagradah, ki jih zaposleni prejme za dobro opravljeno delo. Vsak izmed nas nagrado dojema drugače. Različne oblike nagrad posameznikom predstavljajo različen pomen.

Kaj je za nekoga motivacija, kaj posameznika spodbuja k delu in še nekatera druga vprašanja so izhodišče za diplomsko nalogo. Poleg omenjenega se bomo osredotočili tudi na sistem plač in nagrajevanja. Za primer iz prakse pa smo izbrali podjetje Bioprod d.o.o., Ljubljana. Menimo, da bomo v okviru svojega delovanja v podjetju dodobra raziskali, kaj motivira zaposlene, ali so to različne oblike plačil ali materialne nagrade.

Predmet preučevanja je sam pojem motivacija, motivacijski dejavniki, poleg tega pa tudi motivacijske teorije in motivacijski modeli. V drugem delu bomo prikazali sistem plač in nagrajevanja. Tu bomo analizirali različne oblike plačil in nagrad. Vse skupaj pa bomo prikazali na konkretnem primeru iz prakse, in sicer na primeru podjetja Bioprod d.o.o., Ljubljana.

Namen diplomske naloge je povečati razumevanje različnih motivatorjev in njihov vpliv na posameznika. Želimo prikazati pomen plač in nagrad za delo. Zanima nas, kako ljudje doživljamo posamezne oblike plačil in koliko nam nagrade in priznanja za delo dejansko pomenijo.

Uporabljena **metoda dela** temelji na preučevanju teorije in prakse. V prvem delu naloge so predstavljeni predvsem osnovni pojmi motivacije, motivatorji, motivacijski dejavniki, motivacijske teorije in sistemi. Predstavljeni so različni vidiki in pojmovanja motivacije. To poglavje temelji na podatkih, povzetih od avtorjev, ki se s pojmom motivacije ukvarjajo poglobljeno.

Motivacijske dejavnike smo razdelili na materialne in nematerialne, predstavili smo njihov pomen in oblike. Nadalje smo predstavili pomembnejše motivacijske teorije, kot so Maslowa, Lavittova, Vroomova motivacijska teorija, Herzbergova dvofaktorska teorija, Hackman-Oldmanov model obogatitve dela ter Fommova motivacijska teorija. Poglavje o motivaciji smo zaključili z motivacijskimi modeli, to so model pričakovanj, enakosti ter pravičnosti.

V drugem delu smo na splošno prikazali sisteme plač in nagrajevanja v podjetju. Osredotočili smo se predvsem na prikaz oblik nagrajevanja, kot sta finančno in nefinančno nagrajevanje. V novejših raziskavah se vse bolj pogosto pojavlja prepričanje, da nagrade na nek način zavirajo razvoj in napredovanje pri delu. Zato tu prikažemo tudi, kaj pomeni in kako vplivamo na zaposlene, če jih ne nagrajujemo.

Diplomsko nalogo zaključimo s prikazom primera iz prakse. Kot je bilo že omenjeno, je bila analiza opravljena v podjetju Bioprod d.o.o., Ljubljana. Sledijo rezultati ankete, ki je bila razdeljena med zaposlene. Anketa zajema zaposlene na vseh nivojih. Namen je bil predvsem pridobiti informacije o zadovoljstvu pri delu ter dožemanju nagrad. Poskušali smo potrditi oz. negirati teorije iz prvega dela naloge. Ugotovili smo, da so zaposleni v podjetju na splošno zadovoljni s svojim delom in da za svoje delo prejemajo tudi dokaj primerne nagrade ter plačilo.

2 MOTIVACIJA

2.1 Pojem motivacije

Motivacija je notranji proces, je zagon, akcija, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Ključ za razumevanje motivacije je v spoznanju, da imajo ljudje potrebe, ki usmerjajo njihovo dejavnost k določenim ciljem. Poenostavljeno povedano: motivirani posamezniki vlagajo v delo veliko truda, nemotivirani posamezniki pa nobenega. Ključne sestavine teh povezav so napor, volja in trud za delo, prav tako pa sposobnost, znanje, veščine in izkušnje z delom, ki ga opravljajo.

Motivacija je izpeljanka iz latinske besede *movere*, ki pomeni 'premik, korak, akcijo ...' (Hodgetts 1991, 129). Dandanes seveda termin pomeni veliko več, izhajamo pa iz pomena besede motivirati – spodbuditi, navdušiti (Slovar slovenskega knjižnega jezika 1975, 850).

Motivacija v najširšem smislu predstavlja *usmerjeno, dinamično komponento vedenja*, ki je značilna za vse življenjske organizme od najpreprostejših enoceličnih ameb do človeka. Zajema spodbujanje aktivnosti in usmerjanje. Pojem motiva predstavlja vse tiste *organizmične dejavnike in dispozicije, ki narekujejo smer našega ravnanja* (Musek 1982; povzeto po Tušak & Tušak 2001).

Tako so na primer ob prisili in strahu v okolju z izkoriščevalskimi nameni v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, v demokratično organiziranem delu, v razmerah ustvarjalne in neodvisne osebnosti, v okoliščinah, kjer obstaja skladnost osebnih ciljev in družbenih idealov, pa prevladujejo povsem drugi motivacijski dejavniki (Lipičnik 2002b, 473–474).

Motiv lahko opredelimo kot razlog, da človek deluje. Poznamo primarne (biološke in socialne), sekundarne (interese, stališča in navade), podedovane in univerzalne ali splošne motive. Temeljni motivacijski dejavniki oziroma motivi, povezani z delom, so: zanimivo delo, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja, možnost napredovanja, odnosi s sodelavci, možnost uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje o delu in gospodarjenju, plača, priznanja za uspešnost pri delu ter stalnost oziroma zanesljivost zaposlitve (Uhan 2000, 30–31). Tako so na primer ob prisili in strahu v okolju z izkoriščevalskimi nameni v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, v demokratično organiziranem delu, v razmerah ustvarjalne in neodvisne osebnosti, v okoliščinah, kjer obstaja skladnost osebnih ciljev in družbenih idealov, pa prevladujejo povsem drugi motivacijski dejavniki (Lipičnik 2002b, 473–474).

Usmerjenost in vedenje zaposlenih odražata njihovo motivacijo. Najpogostejši znaki motivacije so:

- entuziazem,
- odločnost,
- skupinsko sodelovanje in doseganje rezultatov,
- pripravljenost prevzeti odgovornost,

- odprtost za spremembe,
- doseganje dobrih rezultatov.

Tušak kot značilnosti motiviranega vedenja navaja sledeče (Tušak, 1994):

- povečano mobilizacijo energije,
- vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja,
- usmerjenost k cilju,
- motivirano vedenje se spreminja pod vplivom njegovih posledic (vpliv ojačitve).

3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

3.1 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 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, 2000, str. 32).

Materialne motivacijske dejavnike razdelimo v dve večji skupini.

1. **Neposredni materialni oziroma denarni prihodki**, ki jih zaposleni dobijo v denarju. Sem prištevamo osnovno plačo, bonuse, nagrade, dodatke za inovacije in ustvarjalnost, dodatke za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika, dodatke, vezane na rezultate in dobičke, deleže od dobička podjetja ipd.
2. **Posredni materialni prihodki**, ki prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih ne dobivajo v obliki denarja. Mednje spadajo zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, plačilo prevoza na delo, štipendije in šolnine, plačane odsotnosti z dela in dela proste dneve, različne oblike življenjskega zavarovanja, regres in božičnico, službeno vozilo ipd.

3.2 Motivacijske teorije

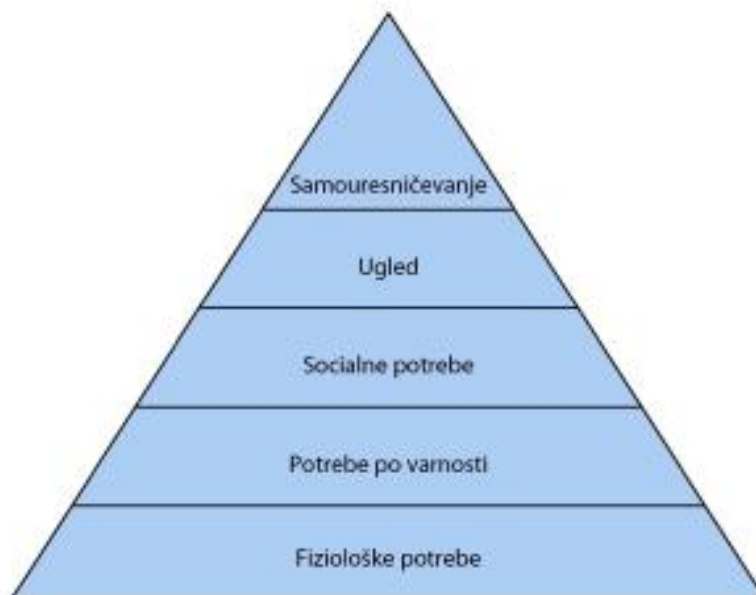
Motiviranje zaposlenih je ena izmed najtežjih nalog vodstva podjetja. Z motivacijskimi ukrepi skuša vplivati na osebno doživetje, razumevanje, zavest, odnos, prepričanje ter doživljanje zunanjih in notranjih spodbud zaposlenega. Pravilno izbrani načini motiviranja zahtevajo dobro poznavanje vseh njegovih sestavin oziroma treh vsebinskih sklopov:

1. vsebine motiviranja,
2. procesa motiviranja in
3. okrepitve motiviranja.

3.2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Maslow je hierarhijo potreb razvil že leta 1954. Človeške potrebe je videl na različnih ravneh.

Slika 1: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Hodgetts, 1991, str. 132

Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb, kot so:

- osnovne potrebe,
- potrebe po varnosti,
- potrebe po pripadnosti – socialne potrebe,
- statusne potrebe – ugled,
- samouresničevanje.

Maslow je menil, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor, k privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive, ker mu omogočajo preživetje. Nato se pojavijo višje potrebe, ki prav tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti potrebo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti (potrebo po samopotrjevanju). Kadar je človek že zelo na vrhu svoje piramide, se njegova aktivnost zopet začne na dnu, če je njegova ohranitev ogrožena. S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizaciji ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je pomembno, da bodo delavcem pri tem lahko pomagali.

3.2.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je skušal razložiti shemo delovanja motivov na splošno. Njegova shema pomaga razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Če hoče menedžer doseči določeno reakcijo pri zaposlenih, jim mora omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bo kasneje doživel olajšanje in s tem sprožil želeno delovanje oziroma aktivnost pri zaposlenih. Dražljaj, ki v tem modelu pomeni spremembo v okolju ali osebi, povzroča neko potrebo, ki je sprožilec celotnega procesa. Kot taka predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost zaradi nekega pomanjkanja. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo vseskozi spremlja. Gre za zavestno, emocionalno izražanje potrebe, saj potrebo čutimo kot nemir, neprijetnost, živčnost, lahko tudi z odtenkom prijetnega občutka. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša, prinese olajšanje in vedno zmanjša napetost. Aktivnost povzročata tako potreba kot napetost skupaj. Končna faza v Leavittovem motivacijskem modelu je olajšanje. To je faza, ko človek natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1999, str. 167).

3.2.3 Vroomova motivacijska teorija

Imenujejo jo tudi teorija pričakovanja in spada med instrumentalne teorije (Lipičnik, 1998, str. 167–168). Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Prizadevanja in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica vedenja, ki je po njegovem prepričanju najbolj koristna. Vroom je oblikoval modele in poskušal razložiti zadovoljstvo zaposlenega z delom, motivacijo in učinkom nanj, pri čemer je uporabil tri izhodiščne pojme (Lipičnik, 1998, str. 167–168):

- **valenca** je privlačnost cilja ali usmerjenost posameznika k cilju;
- **instrumentalnost** je povezava med ciljema;
- **pričakovanje** je prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja.

Izhodišče teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih podjetja, v katerem se izvaja delovni proces in cilji zaposlenih, ki delajo v tem podjetju. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna. Vroom razlikuje individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja so institucionirani, predpisani in preko njih lahko zaposleni dosegajo svoje individualne cilje. Cilji podjetja so npr. visoka realizacija, majhni stroški ipd. Z uresničitvijo navedenih ciljev lahko zaposleni dosežejo svoje cilje, kot so višja plača, boljši delovni pogoji.

Preko ciljev podjetja bodo zaposleni dosegali svoje cilje le v primeru, če nimajo na voljo kakšne enostavnejše možnosti za njihovo realizacijo. Delavca je mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi rad on, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega.

Vroomova teorija je tako uporabna le v razmerah dobre organizacije delovnega procesa (Uhan, 2000, str. 26). V praksi nam ta model pomaga pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanji posameznika (Lipičnik, 1998, str. 167).

3.2.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je sredi petdesetih let razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti, ki temelji na ugotovitvi, da določene delovne okoliščine (higieniki ali vzdrževalni oziroma ekstrinzični dejavniki) povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, vendar njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Druga vrsta dejavnikov pa izvira neposredno iz dela in ti učinkujejo kot pravi motivatorji (intrinzični dejavniki). Sem spadajo zlasti: doseganje rezultata, priznanje, samo delo, odgovornost, napredovanje, rast in lasten razvoj.

Tabela 1: Temeljni elementi Herzbergove motivacijske teorije

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do delavcev	

Vir: Treven (1998, str. 117)

Pozitiven rezultat uporabe Herzbergove motivacijske teorije je predvsem stremljenje k tehnološki osnovi dela za doseganje večjega zadovoljstva in s tem večje učinkovitosti (obogatitev dela ali job enrichment kot ena od metod humanizacije dela), v naši razpravi pa jo omenjamo predvsem zaradi zanimivih ugotovitev o vrsti in pomenu t. i. ekstrinzičnih faktorjev.

Če jih prikažemo po rastočem pomenu za ustvarjanje nezadovoljstva pri delu, je lestvica naslednja (ugotovitve temeljijo na metodi intervjuja):

- varnost,
- status,
- odnosi s podrejenimi,
- osebno življenje,
- plača,
- delovni pogoji,
- odnosi z nadrejenimi,
- način nadzora,
- splošna politika in upravljanje.

Vidimo torej lahko, da je plača šele na petem mestu, čisto na vrhu pomembnosti pa so odnosi z nadrejenimi, način nadzora in splošna politika ter upravljanje kot tisti elementi, ki so pogojeni neposredno s takšnim ali drugačnim načinom poslovnoorganizacijskega vodenja. Tudi te ugotovitve seveda govorijo v prid participativnega menedžmenta kot enega od pomembnih vzvodov motivacije za uspešnost.

3.2.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si predstavlja osnovno vprašanje, kako lahko menedžer spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo.

Hackman-Oldhamov model ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin, ki vplivajo, na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnem mestu. Zaposleni doživlja pomembnost dela, zato zazna, da se delo splača in ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu; poznavanje rezultatov pripomore, da spoznava raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranost za delo.

3.2.6 Fommova motivacijska teorija

Enrich Fomm je poskušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri preučevanju je odkril, da ljudje delajo bodisi zato, ker bi radi nekaj imeli, bodisi zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se radi tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi itd. Zato se nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi k drugi (Lipičnik 1998, str. 170).

Teorija je uporabna, ko izbiramo orodja za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi orodji. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi orodji. Teorija je uporabna predvsem zato, da lahko izberemo motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer, da nagradimo tiste, ki bi radi bili, z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno. V nekaterih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med materialnimi in nematerialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih.

3.3 Motivacijski modeli

3.3.1 Model pričakovanj

Model, ki uporablja za motiviranje pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na predpostavki, da so ljudje sposobni odločati o tem, kaj hočejo in kako želijo spremeniti svoje vedenje v smeri doseganja ciljev. Mnogi raziskovalci večkrat poudarjajo, da je pričakovanje rezultat motivacije. Uresničena pričakovanja pomenijo za zaposlene zadovoljstvo, ki narašča s stopnjo pomembnosti izpolnjenega motiva. Ljudje se želijo približati zadovoljstvu in se izogibati nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so torej posledica visoke motivacije, velika razočaranja pa rezultat premajhnih pridobitev. Zato je zelo pomembno, da vodja zaposlenim nikoli ne obljublja tistega, česar ne bi mogel izpolniti. Iz povedanega bi lahko sklepali, da bi bilo možno zadovoljstvo uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če bi obljube vedno tudi uresničili (Lipičnik, 1998, str. 171–172).

Nekateri raziskovalci gledajo na zadovoljstvo in učinek kot na enakovredna in celo neodvisna cilja. Tudi številne raziskave ponujajo dokaze, da veliko zadovoljstvo ni vedno povezano z večjim učinkom. Učinku bi morali vodje posvečati večjo pozornost vsaj v obdobju, ko se podjetje bori za obstanek. Zadovoljstvo zaposlenih pa naj bi postalo prioriteta kasneje, ko je položaj organizacije stabilen (Lipičnik, 1998, str. 171–172).

3.3.2 Model enakosti

Teorija enakosti trdi, da so ljudje, ki vidijo oziroma čutijo razlikovanje med prejetimi nagradami za svoje delo ter med prejetimi nagradami za delo njihovih sodelavcev, zaradi tega lahko boljše ali slabše motivirani za delo (Dixon, 1997, str. 77). V svojem bistvu je teorija enakosti, teorija družbenih primerjav, ker jo ljudje uporabljajo za primerjavo sebe z ostalimi. Ko se primerjajo z drugimi, lahko svoje delo ocenijo:

- Moje delo je nagrajeno slabše od ostalih.
- Za enak vložen napor pri delu sem enako nagrajen kot ostali.
- Nagrada za moje delo je višja kot pri ostalih.

V prvem primeru, kjer se posameznik ne čuti pravično nagrajenega, bo poskušal vzpostaviti ravnovesje oz. bo ta občutek neenakosti skušal zmanjšati na različne načine (Lipičnik, 1998, str. 173):

- oviral bo delovni proces,
- zmanjšal bo intenziteto dela,
- zahteval bo pravičnejše plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki ustreza njegovemu zaznavanju višine plače glede na vložek,
- predčasno bo prekinil delo ali povečal odsotnost z dela,
- skušal bo prepričati kolege, naj se pri delu manj trudijo.

3.3.3 Model pravičnosti

Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Če zaposleni za enake vložke dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo enako. Če za enako delo dobijo različno, imajo zaposleni občutek nepravičnosti oziroma občutek, da jih ne obravnavajo enako.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, jo poskušajo zmanjšati na različne, tudi nepoštene načine (Treven, 1998, str. 125–126):

- povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so nagrajeni bolje kot drugi,
- zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjšo nagrajenost, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi,
- skušajo doseči nadomestilo po zakonitih ali drugačnih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja organizacije itd.,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- resničnost želijo izkriviti tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična, zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni bila odpravljena.

4 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJE

"Plačajte ljudi dobro in pošteno,
nato pa poskrbite, da takoj pozabijo na ... denar!"

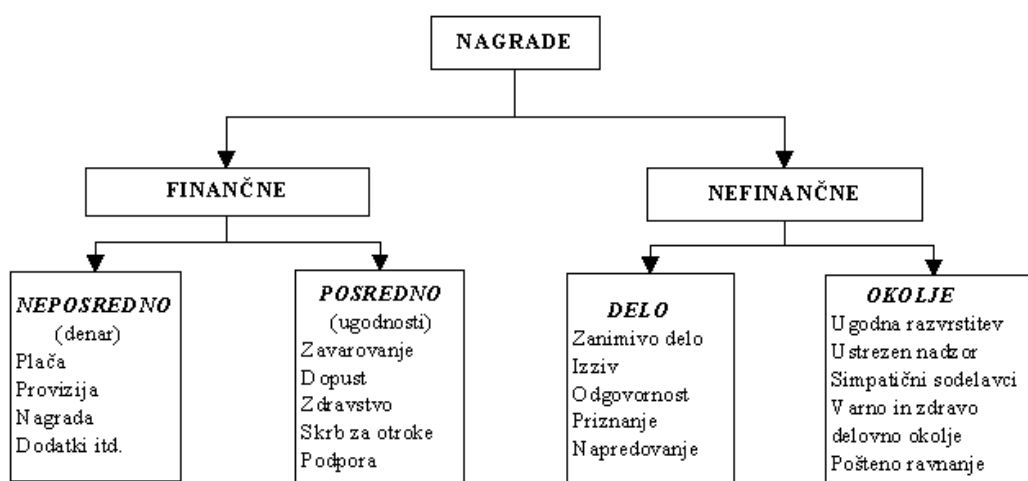
(Alfie Kohn)

Osnovni cilj sistema nagrajevanja je podpora izvajanju poslovne strategije in na ta način podjetja prispevajo k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Sistemi nagrajevanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, saj morajo upoštevati značilnosti organizacije, okolja, v katerem podjetje deluje, in cilje, ki jih podjetje želi doseči s sistemom nagrajevanja.

4.1 Finančne in nefinančne nagrade

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade, ki jih delimo na neposredne oziroma denarne nagrade in posredne nagrade oziroma ugodnosti. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade, ki jih delimo glede na delo in okolje (gl. sliko št. 2).

Slika 2: Vrsta nagrad



Vir: Stone (1998, str. 431)

Lipičnik (1998b, str. 510) opredeljuje plačo kot psihološki stimulator za delo. Tako se v organizaciji nenehno srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plačila, da zaposlenim omogoči tako eksistenco, kakor tudi vzdrževanje ali večanje njihove zavzetosti za delo. Avtor opozarja tudi, da na posameznikovo angažiranost ne vpliva samo plačilo, temveč tudi razlog zanj. Tako lahko podjetja višino plače dvigujejo v nedogled, a se produktivnost zaposlenih kljub temu ne bo povečala.

Sistem nagrajevanja (Lipičnik, 1998, str. 191–192) vključuje finančne nagrade, tako fiksna kakor tudi variabilna plačila in ugodnosti pri delu, ki predstavljajo skupaj celovit sistem nagrajevanja. Prav tako vključuje celovit sistem nagrajevanja tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale, osebni razvoj.

Glavne sestavine sistema nagrajevanja po Lipičniku (Lipičnik, 1998, 247–248) so:

- proces merjenja,
- motiviranje,
- dodatki,
- sistem nagrajevanja,
- postopki vzdrževanja sistema.

Za uspešno merjenje pojavov, ki jih bomo upoštevali pri oblikovanju sistema nagrajevanja, je smiselno razumevanje, kaj želimo s procesom merjenja pojavov doseči ter s pomočjo analize trga pridružiti konkurenci. Pomembno je zavedanje, da najpogosteje vrednotimo posameznika, njegovo delo ter delo kot samostojno enoto (Lipičnik, 1998, str. 247).

Pri motiviranju gre za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi ob uporabi finančnih ali nefinančnih nagrad. Poudariti je potrebno, da med finančne nagrade štejemo osnovno in spremenljivo plačo, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila. Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, pa se je potrebno zavedati, da je vrsta in obseg uporabe le-teh odvisna predvsem od kakovosti menedžmenta, vodenja in lastnega dela. Namen nefinančnih nagrad je namreč zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi zmožnosti in kariero (Lipičnik, 1998, str. 247).

Dodatki so predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Dodatki se običajno dodajajo k osnovni plači, in sicer različno glede na raven in pozicijo v organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 248).

Sistemi nagrajevanja kot element spodbujanja organizacije, skupin, organizacije kot celote morajo delovati sinhronizirano. Zaokrožujejo sistem finančnih nagrad, sistem nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri deli itd. Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanje posameznikovega odnosa do plače (Lipičnik, 1998, str. 248).

Slika 3: Plačilna piramida

Vir: Lipičnik, 1995, str. 49.

Gainsharing – plani delitve prihrankov zaradi znižanja stroškov

Profitsharing – udeležba zaposlenih v dobičku podjetja

Zaželeno je, da si vsaka družba na osnovi veljavnih predpisov in v odvisnosti od svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plače. Pri tem nam je lahko v veliko pomoč plačilna piramida. Iz slike je razvidno, kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejenem sistemu plač. Drugi deleži plač odpadejo na druge, za družbo pomembne dejavnike, kot so: plača za posebne zmožnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinek, nagrada za profit (Lipičnik, 1995, str. 49).

4.2 Nagrajevanje po uspešnosti

Značilnost nagrajevanja po uspešnosti je, da temelji na nekem čim bolj objektivnem merilu uspešnosti, iz katerega je mogoče spoznati učinek posameznika ali skupine in jih na tej podlagi nagraditi. Gre za težnjo podjetij, da delavce bolj povežejo z organizacijo, njihovo plačo pa z njihovimi prispevki. Nagrajevanje po uspešnosti ima tako dve funkciji. Deluje kot psihološki stimulator za delo, kar se še posebej odraža pri delavcih, ki delujejo na manj zahtevnih delovnih nalogah in jim tako večja uspešnost prinese tudi večjo plačo. V rokah delodajalcev pa je svojevrstno orodje za krmiljenje delavčeve aktivnosti.

Kot upravno orodje se nagrajevanje po uspešnosti pojavlja v dveh sistemih (Bolle de Bal, 1990, str. 52):

- **stimulativni sistem** spodbuja delavce k večji proizvodnji in k dvigu učinkovitosti. Tako se preko povečanja delavčevih naporov poveča produktivnost in sorazmerno s tem tudi plača delavca;
- **interesni sistem** poskuša zainteresirati delavca za življenje podjetja in za tehnični napredek na splošno.

Da bi lahko podrobno spoznali načine nagrajevanja po uspešnosti, je potrebno najprej opredeliti pojem delovne uspešnosti. Delovna uspešnost (Jurancič, 1995, str. 62) pomeni rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Ta rezultat je lahko izražen v naravnih ali vrednostnih enotah, pri čemer vrednostno izkazovanje rezultata pomeni uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo rezultatov delavcev, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektivov, ki izvajajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celovit rezultat je zlasti novo ustvarjena vrednost, dohodek, s katerim se upoštevajo vsi posamezni, delni delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat pa se vrednostno izraža tudi z dobičkom. Delo, ki je trošenje fizičnih in umskih sposobnosti človeka z namenom, da nastane uporabna vrednost, pa je lahko bolj ali manj uspešno. Večjo delovno uspešnost v delovnem procesu v enakih delovnih pogojih dosegajo tisti delavci, ki so za delo bolj usposobljeni in/ali motivirani. Razen teh, subjektivnih dejavnikov, ki vplivajo na doseganje večje delovne uspešnosti, pa je delovna uspešnost odvisna tudi od tehnologije, opremljenosti in organiziranosti delovnega procesa ter racionalnih dejavnikov. Delovna uspešnost se realizira na več ravneh, zato je tudi ugotavljanje možno in smiselno tako, kot se realizira in izkazuje.

Delovna uspešnost lahko ugotavljamo:

- individualno za posameznega delavca,
- skupinsko za delovno povezano skupino delavcev,
- kolektivno za vse delavce v podjetju.

Da bi lahko ugotovili dobre in slabe strani nagrajevanja po uspešnosti, jih je potrebno najprej primerjati z drugimi načini nagrajevanja.

Slika 4: Učinki različnih načinov nagrajevanja

	SPODBUJENA AKTIVNOST	ETIČNA VREDNOTA	GLAVNA POMANJKLJIVOST	SKUPINA, KI DAJE PREDNOST
PO USPEŠNOSTI	povečanje proizvodnje	kaže individualne razlike	ustvarja negotovost	sposobni
PO ČASU	pravočasno prihajanje na delo	izenačuje plače, preprečuje favorizem	ne priznava prispevka	negotovi delavci in podpovprečneži
PO STAŽU	dolgo službovanje v enem podjetju	napredovanje, ki ga lahko vsak pričakuje	diskriminira nove delavce	uslužbenci z dolgim delovnim stažem
PO POTREBI	razširja kolektivno odgovornost	izenačuje življenjski standard	ne motivira za delo	delavci s številno družino

Vir: Lipičnik (1994, str. 514)

Iz slike 4 vidimo, da le nagrajevanje po uspešnosti vpliva na povečanje produktivnosti in stimulira delavce k večji delovni aktivnosti, proporcionalno s tem pa daje bolj sposobnim delavcem tudi večje dohodke. Nagrajevanje po uspešnosti opravlja zato vrsto funkcij, tako za delodajalca kot za delavca. Ima pa tudi svoje slabe lastnosti, ki se prav tako kažejo na obeh straneh.

4.3 Ne nagrajevati

Novejše raziskave o sistemu nagrajevanja in učinku nagrad kažejo, da je postavka, da bodo ljudje zaradi (obljubljenih) nagrad delali več, bolje ali bolj zavzeto, zgrešena. Vse, kar nagrade ponujajo, je namreč le začasna, kratkotrajna "ubogljivost" in sledenje zahtevam, potem pa se ljudje zopet vrnejo k vedenjem, ki so bila zanje že prej značilna.

Nagrade namreč vse pogosteje izničujejo cilje, za katere se zavzemajo. Glede trajnejših vedenjskih učinkov pri zaposlenih so enako neučinkovite kot kazni in čim njihov vpliv pojenja, se ljudje vnovič vračajo k vedenju, ki je bilo zanje značilno že prej. Včasih se zazdi, da je učinek nagrad tako škodljiv, da bi celo utegnili biti boljše, če jih sploh ne bi bilo. Polemike o vplivu in pomenu (zlasti denarnega) nagrajevanja se sprožajo razmeroma zelo pogosto. Denarne nagrade začasno spremenijo, kar počnemo ali tudi omogočajo dolgoročneje učinke. Osnovna podmena v ozadju nagrad je strah vodij pred izgubo nadzora nad ljudmi.

Vse bolj pa se uveljavlja mnenje, da je individualni sistem nagrajevanja pravzaprav le pogosta napaka. Za tem sistemom se skrivajo nedvoumne želje po nadzorovanju ljudi, katerih žrtve so zavzetost, spontanost, inovativnost, pripravljenost na sodelovanje in izmenjavo znanja ter informacij, timsko delo, medsebojna odkritost in spoštovanje. Torej prav tisto, za kar si menedžment zares prizadeva.

Podporniki zgoraj omenjenega stališča navajajo tudi slabe strani denarnega nagrajevanja, in sicer navajajo, da je denar podkupnina, ki ne deluje, in da denarne nagrade:

- ne motivirajo,
- kaznujejo,
- načenjajo medsebojne odnose,
- ignorirajo vzroke in bistvo,
- ubijajo kreativnost problemov,
- spodkopavajo interese.

5 PODJETJE BIOPROD LJUBLJANA D.O.O

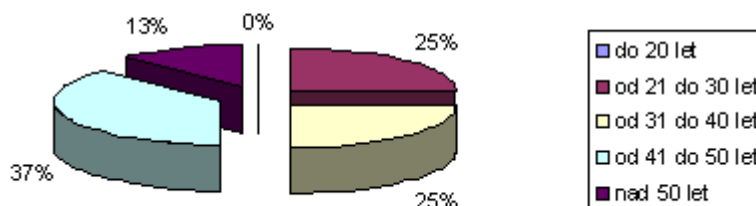
Bioprod, podjetje za proizvodnjo medicinskih inštrumentov, naprav in pripomočkov v Ljubljani, je bilo pred petnajstimi leti ustanovljeno, da bi omogočilo proizvodnjo izdelkov, ki so nujno potrebni za medicinsko osebje. Leta 1995 ga je ustanovil Rudolf Ročak.

Podjetje se ukvarja s proizvodnjo biomedicinske opreme za kardiokirurgijo, izdelavo krvnih linij za dializo in drenažnih vrečk. Sprva so ustanovili eno podjetje, sedaj pa ima gospod Ročak v lasti še tri podjetja: Bioiks, Finiks in Mikroiks.

6 REZULTATI ANKETE

V podjetju Bioprod d.o.o., Ljubljana je anketni vprašalnik izpolnilo 16 oseb. Od tega je bilo 19 % anketirancev in 81 % anketirank. Anketa je bila razdeljena s strani g. Ročaka, ki je vprašalnik razdelil enakomerno med sektorji in tudi hierarhično.

Slika 5: Starostna struktura zaposlenih
Starostna struktura zaposlenih

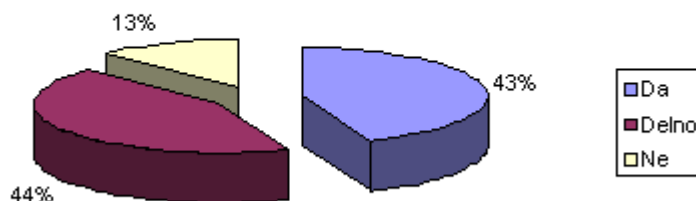


Vir: Analiza ankete

Slika št. 5 prikazuje starostno strukturo anketirancev. Na podlagi rezultatov vidimo, da je največje število zaposlenih v starostni skupini od 41 do 50 let, in sicer 37 % anketirancev. 25 % anketirancev spada v starostno skupino od 21 do 30 let oziroma od 31 do 40 let. Najmanj anketirancev je starih več kot 50 let, in sicer 13 %. Naša anketa pa ni zajela zaposlenih, ki so mlajši od 20 let.

Prvo vprašanje, ki je bilo zastavljeno zaposlenim, je: »Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju ciljev?« Tukaj smo naleteli na pravzaprav pozitiven odziv, ki je prikazan v sliki št. 8. 43 % vseh anketiranih pravi, da jih trenutni sistem plač in nagrajevanja v podjetju spodbuja k delu in s tem tudi k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Skoraj enak odstotek zaposlenih pa meni, da sistem plač in nagrajevanja na njihovo delo vpliva le delno. Takih je 44 % anketirancev. Za podjetje pomemben podatek pa je verjetno ravno odstotek v vrednosti 13 %, saj predstavlja tiste, ki v trenutni omenjeni sistem ne verjamejo.

Slika 6: Sistem plač in nagrajevanja
Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju ciljev?



Vir: Analiza ankete

Kot v vsakem podjetju je tudi tu prisotnih več različnih dejavnikov, ki posameznike spodbujajo k delu. Pri tem vprašanju so zaposleni morali oceniti, kako zelo jih posamezni dejavnik motivira. Odgovori so si dokaj podobni oziroma so enakomerno razdeljeni. Vidimo, da so najmočnejši dejavniki, ki delavce spodbujajo k delu, delo samo, priznanje in pohvale ter osebni razvoj. Na zaposlene tudi močno vplivajo odnosi s sodelavci, možnost napredovanja ter uspešnost pri delu.

Tabela 2: Motivacijski dejavniki

	1 – me sploh ne spodbuja	2 – me ne spodbuja	3 – me spodbuja	4 – zelo me spodbuja
Plačilo	0 %	6,25 %	50,00 %	43,75 %
Delovni pogoji	0 %	6,25 %	56,25 %	37,50 %
Odnosi z nadrejenimi	0 %	0 %	56,25 %	43,75 %
Odnosi s sodelavci	0 %	0 %	37,50 %	62,50 %
Delo	0 %	0 %	25,00 %	75,00 %
Možnost napredovanja	0 %	12,50 %	37,50 %	50,00 %
Odgovornost	0 %	18,75 %	37,50 %	43,75 %
Priznanje in pohvale	0 %	6,25 %	25,00 %	68,75 %
Ugled	0 %	12,50 %	50,00 %	37,50 %
Status	0 %	12,50 %	50,00 %	31,25 %
Uspešnost	0 %	0 %	50,00 %	50,00 %
Osebni razvoj	0 %	0 %	31,25 %	68,75 %

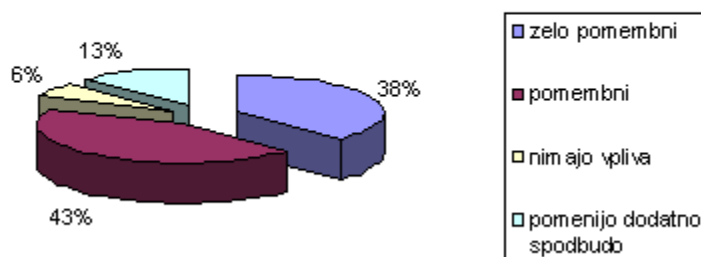
Vir: Analiza anket

Pri raziskavi in analizi motiviranosti v podjetju Bioprod Ljubljana d.o.o. pa nas je zanimalo tudi to, kako pomembne so nagrade, ugled in priznanja za zaposlene. Kot pomemben faktor je omenjene postavke označilo 43 % anketirancev, kar je tudi največji delež. Na drugem mestu je delež v višini 38 %, ki ugled, nagrade in priznanja označuje kot zelo pomembne.

Bistveno manj zaposlenih pa meni, da razna priznanja za njihovo delo pomenijo le dodatno spodbudo in niso tako bistvenega pomena. Takih je 13 % vseh anketirancev. Najmanj pa je tistih, ki pravijo, da omenjeno nanje in na njihovo delo nima nikakršnega vpliva in zanje ni bistvenega pomena. Takih je le 6 % anketirancev.

Iz omenjenega lahko vidimo, da zaposleni za svoje delo želijo tudi določen »feedback« in je priznanje s strani podjetja, da delajo dobro, pomembno. V zameno za svoje dobro opravljeno delo želijo doseči možnost osebnega razvoja na delovnem mestu.

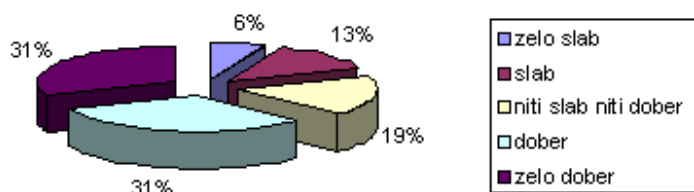
Slika 7: Pomen ugleda, priznanj ...
Ugled, nagrade, priznanja so...



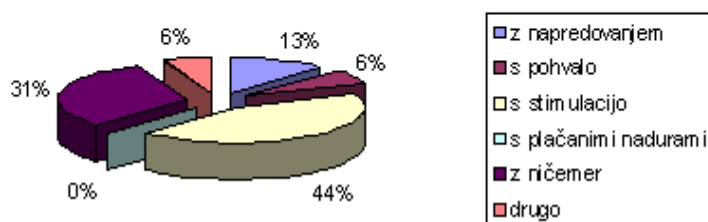
Vir: Analiza anket

Več kot polovica zaposlenih, ki smo jih anketirali, meni, da so za svoje delo primerno nagrajeni. To je 56 % zaposlenih. Manj kot polovica, to je 44 %, pa jih meni, da za svoje delo niso ustrezno nagrajeni.

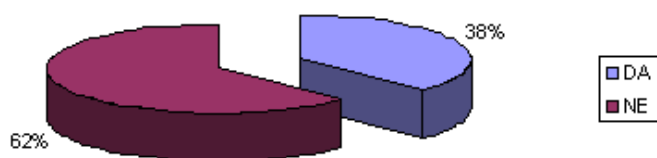
Slika 8: Odnos do zaposlenih
Kakšen je odnos vodstva do zaposlenih?



Vir: Analiza anket

Slika 9: Motivacija nadrejenih**Nadrejeni vas motivira ...**

Vir: Analiza anket

Slika 10: Druge nagrade**Ali kot zaposleni poleg plače dobivate tudi nedenarne nagrade?**

Vir: Analiza anket

Slika 11: Nagrade v podjetju**Ali ste za svoje delo primerno nagrajeni?**

Vir: Analiza anket

Pri naslednjem vprašanju smo ugotavljali, kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom. Ugotavljamo, da so s svojim delom dokaj zadovoljni in imajo svoje delo radi. Večina je popolnoma zadovoljna pri opravljanju svojega dela. Več kot polovica se pri svojem delu tudi zabava. Rezultati v zvezi z zadovoljstvom pri delu so prikazani v tabeli št. 3.

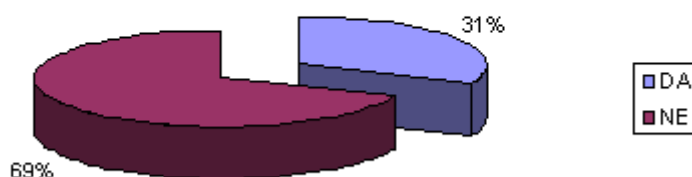
Tabela 3: Zadovoljstvo z delom v podjetju Bioprod

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	ravnodušen	strinjam se	zelo se strinjam
Pri svojem delu se zabavam.	13 %	0 %	25 %	50 %	13 %
Moje delo je zanimivo in se ne dolgočasim ob njem.	0 %	0 %	25 %	31 %	44 %
Bolj uživam, ko delam, kot v prostem času	6 %	13 %	31 %	31 %	19 %
Popolnoma sem zadovoljen pri opravljanju svojega dela.	0 %	0 %	25 %	63 %	13 %
Svojega dela ne maram.	50 %	13 %	38 %	0 %	0 %
V delu najdem pravega zadovoljstva	0 %	0 %	31 %	50 %	19 %

Vir: Analiza anket

Večina izmed nas dela zato, da bi lahko na koncu meseca prejela za svoje delo primerno plačilo. Postavlja pa se vprašanje, kakšno delo smo pripravljeni sprejeti in opravljati za določeno plačilo. Zato smo zaposlenim postavili vprašanje, ali so za višjo plačo pripravljeni opravljati manj zanimivo delo. Iz slike št. 12 lahko razberemo, da velika večina tudi za višjo plačo ne bi opravljala dela, ki se jim ne bi zdelo zanimivo. Le 31 % vprašanih bi za višjo plačo sprejelo tudi manj zanimivo delo, medtem ko 69 % tega ni pripravljeno storiti.

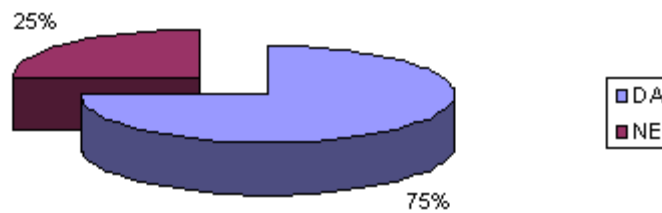
Slika 12: Zamenjava dela za višjo plačo
Ali ste pripravljeni prevzeti manj zanimivo delo v zameno za višjo plačo?



Vir: Analiza anket

Posamezno delovno mesto prinaša s seboj tudi določeno mero odgovornosti. Vsak izmed nas jo sprejema drugače oziroma nekateri odgovornosti neradi sprejemajo. Večja odgovornost pa običajno pomeni tudi višje plačilo. V podjetju Bioprod Ljubljana d.o.o. imajo zaposlene, ki radi tvegajo in sprejemajo odgovornost, če so seveda temu primerno plačani. 75 % anketirancev bi za višjo plačo nase sprejelo tudi večjo odgovornost in tveganje, medtem ko 25 % tudi za več denarja tega ne bi storilo.

Slika 13: Zamenjava odgovornosti za višjo plačo
Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja, več dela v zameno za višjo plačo?



Vir: Analiza anket

7 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI

V anketi je sodelovalo 81 % žensk in 19 % moških. Anketa je bila glede na položaj v podjetju enakomerno razdeljena s strani g. Ročaka, ki je pri komunikaciji s podjetjem ves čas pomagal. Neenakomerna razdelitev med spoloma v tem primeru ni ovira, saj se v nadaljnjem prikazu in analizi podatkov pokaže, da so si odgovori ne glede na spol podobni. Največ anketirancev spada v starostno skupino od 41 do 50 let. Polovica zaposlenih je starih od 21 do 40 let, kar pomeni, da smo zajeli dokaj raznoliko strukturo zaposlenih, od katerih je skoraj polovica v podjetju zaposlena manj kot 5 let. Vidimo pa tudi, da je veliko zaposlenih, ki so podjetju že dolga leta zvesti. Razlog za kratko delovno dobo 49 % anketirancev je lahko v tem, da podjetje ves čas zaposluje nove delavce in so tudi ti zajeti v naši anketi.

Na vprašanje »Ali vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju ciljev?« je skoraj polovica zaposlenih odgovorila pritrdilno. Iz navedenega lahko sklepamo, da je sistem plač v podjetju dokaj dobro zastavljen in da zadovoljuje potrebe in pričakovanja zaposlenih. Le 13 % anketirancev je odgovorilo, da s sistemom plač in nagrajevanja niso zadovoljni, kar je dokaj majhen odstotek in s tem pozitiven za podjetje. Kot je omenil, g. Ročak, se plače ne povečujejo zlahka. Za dodatno in osnovno stimulacijo se morajo zaposleni nadpovprečno izkazati in pokazati tudi individualno iniciativo za napredek na delovnem mestu in pri delu. Menim, da njihov sistem dobro deluje in je med zaposlenimi dokaj dobro sprejet.

Pri izpolnjevanju ankete so anketiranci imeli na voljo več motivacijskih dejavnikov, za katere so morali določiti njihovo prisotnost pri opravljanju dela. V povprečju jih k delu najmanj spodbujajo odgovornost, možnost napredovanja, ugled in status. V tej skupini pa se najdejo tudi plačilo in delovni pogoji. Iz navedenega sklepam, da zaposleni niso navdušeni nad odgovornostjo in če ni potrebno, je tudi ne bodo prevzemali. Ugled, status in možnost napredovanja se jim tudi ne zdijo pomembni. To je bilo na podlagi pogovora z g. Ročakom tudi pričakovati. Opozoril je, da njihovi zaposleni niso naklonjeni menjavi delovnega mesta, da so najbolj zadovoljni pri opravljanju dela, ki ga dobro poznajo, in se ne marajo privajati na nova delovna mesta in okolico. Zato omenjeni rezultat tudi ne preseneča. Prav tako me ne preseneča, da plačilo ni glavni motivator za delo. Za uspešnost raje prejmejo pohvalo ali priznanje. Veliko jim pomenijo tudi medosebni odnosi in njihova uspešnost pri delu. Zato ocenjujemo, da je kot motivator v podjetju najbolj pomemben osebni kontakt v obliki pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo. Javna pohvala bi k uspešnosti pripomogla veliko več kot denarna stimulacija ali napredovanje. Vidimo, da so medosebni odnosi zelo dobro izoblikovani, kar je pohvale vredno, saj je delo v takih pogojih veliko bolj uspešno in se cilji veliko prej dosejajo.

Ugled, nagrade in priznanja so pričakovano pomembni. Če se vežemo na predhodni odstavek, pa ugotavljamo, da ne gre toliko za ugled in status v podjetju, temveč za nagrade v obliki pohval in priznanj. Seveda tu ne izključujemo delno tudi finančnega nagrajevanja, na redke pa omenjeno nima vpliva oziroma večino le dodatno spodbudi k delu. Za take lahko rečemo, da podjetju že izkazujejo zvestobo in so tam le zaradi dela in ne zaradi nagrad, ki jih uspešnost s seboj prinese. Verjamem, da je podjetje, ki ima v svojem kadru večino zvestih delavcev, zelo uspešno in stabilno.

56 % vprašanih meni, da so za svoje delo primerno nagrajeni. Za ostalih 44 % pa bi v podjetju morali ugotoviti, katera vrsta nagrade in motivacije je zanje primerna. Kot je bilo že omenjeno, je sistem nagrajevanja potrebno naravnati individualno in ne skupinsko. Vsak izmed nas ima druga pričakovanja in želje. Zato tudi določena nagrada ni primerna za vsakega zaposlenega.

Pri naslednjem vprašanju pa so anketiranci le potrdili svoje predhodne trditve, saj so pri opravljanju svojega dela popolnoma zadovoljni, ga sprejemajo kot zanimivo in se ob njem ne dolgočasijo. Večina pri svojem delu najde tudi zadovoljstvo. Nekaj več kot 60 % vprašanih z veseljem opravlja svoje delo. Lahko rečemo, da so omenjeni podatki za podjetje pozitivni, saj je bil negativen odziv le na vprašanje, če se pri svojem delu zabavajo. Tu bi jim lahko svetovali, naj predvsem pri storitvenih delavcih poskrbijo, da je delo bolj skupinsko in zabavno, saj je pri vrsti delavcev, ki jih v Bioprodu d.o.o. zaposlujejo, to dokaj bistvenega pomena. Ljudje ne smejo izgubiti zanimanja za delo in to jim mora biti v veselje.

Tudi pri naslednjem vprašanju vidimo, da je za zaposlene pomembno, da je delo zanimivo, saj niti za višjo plačo ne bi sprejeli manj zanimivega dela. Takega mnenja je skoraj 70 % anketirancev. Presenetljivo pa je, da so v enem izmed predhodnih vprašanj odgovorili, da jih odgovornost ne spodbuja k delu tako zelo kot ostali dejavniki.

Podjetju Bioprod d.o.o., Ljubljana predlagam, naj nadaljuje z organizacijo in sistemom, ki ga ima zastavljenega, saj očitno dokaj dobro deluje. Upoštevajo naj nekaj prej omenjenih predlogov.

8 SKLEP

Motivacija je notranji proces in gonilna sila, ki nas poganja in sili k doseganju zastavljenih ciljev. Motivirati pomeni spodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili določene naloge tako, kot je se od njih pričakuje. Motivacijski dejavniki so spodbuda, ki ljudi motivira, da opravijo določeno nalogo in dosežejo zastavljeni cilj. Pri motiviranju ljudi moramo paziti na dejstvo, da je vsak posameznik unikaten. Vsak izmed nas drugače dojema določene pojav. Isti motivacijski dejavnik deluje različno na različne ljudi. Skozi čas pa se tudi prioritete in motivatorji posameznika razlikujejo. Človek je naravnan k temu, da želi vedno več in bolje. Zato so tudi motivatorji skozi obdobja različni. Raziskave so pokazale, da so temeljni motivacijski dejavniki, povezani z delom, predvsem zanimivo delo, možnost napredovanja, odnosi s sodelavci, plača, priznanja s strani vodstvenih delavcev ipd. Najpogostejši znaki motivacije pa so zagnanost za delo, odločnost, sodelovanje pri ustvarjanju in uresničevanju ciljev podjetja ter odprtost za spremembe.

Kot je bilo že omenjeno, sta plača in nagrade velika motivatorja, ko govorimo o motivaciji pri delu. Ljudje za svoje dobro opravljeno delo pričakujejo tudi pošteno plačilo. Nikoli pa ne smemo dovoliti, da so zaposleni v podjetju samo zaradi plačila in da je njihovo delo odvisno od tega. Kot je rekel Kohn, moramo poskrbeti, da bodo zaposleni pozabili na denar, potem ko prejmejo plačilo. V podjetjih je sistem nagrajevanja individualno organiziran. Zato se poleg finančnih nagrad najpogosteje poslužujejo nefinančnih. Sem spadajo nematerialne oblike nagrajevanja, kot so zanimivo delo, odgovornost, napredovanje, izziv, pošteno ravnanje ipd. Ponavadi se izkaže, da je nefinančna oblika nagrajevanja veliko bolj učinkovita, saj zna denar delovati kot podkupnina, čeprav v okviru finančnih nagrad poznamo tudi posredne nagrade, kot so zavarovanje, dopust, zdravstvo, skrb za otroke in podpora.

LITERATURA

- Jurančič, I. 1995. *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list republike Slovenije.
- Možina, S. 1999. *Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih*. Industrijska demokracija, št. 3, 16–19.
- Možina, S., ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, I. 1998. *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, S. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
- Zupan, N. 1996. *Analiza plač in nagrajevanja v podjetju*. Vloga analitikov pri prenovi delovnih procesov podjetij in zavodov. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.

PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Spol:
 - Moški
 - Ženski

2. Starost:
 - do 20 let
 - od 21 do 30 let
 - od 31 do 40 let
 - od 41 do 50 let
 - nad 51 let

3. Ali Vas sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju ciljev?
 - Da
 - Delno
 - Ne

4. Motivacijski dejavniki:

	1 – me sploh ne spodbuja	2 – me ne spodbuja	3 – me spodbuja	4 – zelo me spodbuja
Plačilo				
Delovni pogoji				
Odnosi z nadrejenimi				
Odnosi s sodelavci				
Delo				
Možnost napredovanja				
Odgovornost				
Priznanje in pohvale				
Ugled				
Status				
Uspešnost				
Osebni razvoj				

5. Ugled, nagrade, priznanja so:
 - Zelo pomembni
 - Nimajo vpliva
 - Pomenijo dodatno spodbudo

6. Kakšen je odnos vodstva do zaposlenih?
 - Zelo slab
 - Slab
 - Niti slab niti dober
 - Dober
 - Zelo dober

7. Nadrejeni Vas motivira ...

- Z napredovanjem
- S pohvalo
- S stimulacijo
- S plačanimi nadurami
- Z ničemer
- Drugo

8. Ali kot zaposleni poleg plače dobivate tudi nedenske nagrade?

- Da
- Ne

9. Ali ste za svoje delo primerno nagrajeni?

- Da
- Ne

10. Zadovoljstvo z delom v podjetju Bioprod bi ocenili:

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	ravnodušen	strinjam se	zelo se strinjam
Pri svojem delu se zabavam.					
Moje delo je zanimivo in se ne dolgočasim ob njem.					
Bolj uživam, ko delam, kot v prostem času.					
Popolnoma sem zadovoljen pri opravljanju svojega dela.					
Svojega dela ne maram.					
V delu najdem pravega zadovoljstva.					

11. Ali ste pripravljeni prevzeti manj zanimivo delo v zameno za višjo plačo?

- Da
- Ne

12. Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja, več dela v zameno za višjo plačo?

- Da
- Ne