



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU X

Mentorica: dr. Silva Kos Knez
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidat: Sandi Tatarevič

Kranj, marec 2014

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Silvi Kos Knez za vodenje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se vsem sodelavcem, ki so sodelovali pri izpolnjevanju ankete.

IZJAVA

»Študent Sandi Tatarevič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal 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 diplomski nalogi je prikazan problem, ki se pojavi pri uvajanju sistema nagrajevanja zaposlenih v podjetju. V postopku določanja denarnih in nedenarnih nagrad sodeluje vodstvo podjetja v sodelovanju z delavskim svetom in predstavniki sindikata. Podlaga in glavni indikator za izplačilo nagrad so dobri poslovni rezultati. Veliko zaposlenih, ki nimajo vpogleda v poslovne rezultate, ima nad takšnim načinom stimuliranja pomisleke, ki se odražajo pri delu in pri odnosih med zaposlenimi. Namen diplomske naloge je ugotoviti, katero področje nagrajevanja je potrebno preoblikovati, da bi dosegli večji učinek in bolj motivirali zaposlene.

Rezultati anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnili zaposleni v podjetju X, kažejo njihovo mnenje, da s svojim delom pripomorejo k doseganju ciljev podjetja, da so delovni odnosi med sodelavci dobri, da so zaposleni zadovoljni z višino osebnega dohodka in se strinjajo s pogoji za doseganje mesečne stimulacije ter da jih najbolj motivirajo denarne nagrade.

Predlagamo, da se v podjetju preuči pomen nedenarnih nagrad, saj so bile nekatere slabše ocenjene od denarnih. Ocenjujemo, da tako imenovana nedenarna motivacija postaja čedalje pomembnejša metoda za doseganje produktivnosti in učinkovitosti podjetja. Glavno priporočilo je predlog za izboljšanje komunikacije med vodstvom podjetja in zaposlenimi, ki bi vodila k uspešnejšemu reševanju problemov in s tem k učinkovitejšem opravljanju delovnih nalog zaposlenih. Vodstvo podjetja X bo moralo zaposlene pogosteje pohvaliti in tako vplivati na delovno energijo, produktivnost in motivacijo zaposlenih.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija
- delo
- nagrada
- zaposleni

ABSTRACT

The thesis shows the problem that occurs when introducing a system of rewarding employees. The process of determining the monetary and non-monetary rewards involves management of the company in cooperation with the works council and union representatives. Basis and the main indicator for the payment of bonuses are good business results. Many employees do not have access to the operating results and have concerns in ways of stimulating which reflects in the work and relations among employees. The purpose of the thesis is to determine which area of remuneration needs to be transformed in order to achieve greater impact and better staff motivation.

From the survey questionnaire, filled out by the employees of the company X is found that employees consider that their work contributes to the achievement of company, that working relationships between colleagues are good, that employees are satisfied with the level of personal income and agree to the terms and conditions to achieve monthly stimulation, and that they are more motivated by monetary rewards.

It is suggested that the company considers the importance of non-financial rewards, as some of them were less estimated than the financial. It is believed that the so-called non-financial motivation is becoming increasingly important method for achieving productivity and efficiency of the company. The main proposal is to improve communication between the company management and employees, which would lead to successful problem solving and effective work. The management of company X will have to make more use of praise which will have impact on working energy, productivity and motivation of employees.

KEYWORDS

- motivation
- work
- reward
- employees

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	2
2	MOTIVACIJA.....	3
2.1	Motivacijske teorije	4
2.1.1	Maslowova teorija potreb	4
2.1.2	Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....	5
2.1.3	Hackman - Oldhamov model obogatitve dela	6
2.2	Procesni motivacijski modeli	6
2.2.1	Model pričakovanja	6
2.2.2	Model enakosti.....	7
2.2.3	Model pravičnosti	7
2.3	Motivacijski dejavniki.....	7
2.4	Vrednotenje dela	9
3	MOTIVACIJA V PODJETJU X.....	12
3.1	Mesečna stimulacija	12
3.2	Izplačila in nagrade za polno prisotnost.....	13
3.3	Decembrska nagrada in dodatek.....	13
3.4	Nagrada delavec meseca.....	14
3.5	Nagrada delavec leta	14
3.6	Usposabljanja in izobraževanja	15
3.7	Nagrada za inovativnost in kreativnost	15
3.8	Ocenjevanje uspešnosti med sodelavci.....	15
3.9	Organizirane športne aktivnosti	17
3.10	Družinski dan	18
3.11	Prireditve ter jubilejne nagrade.....	18
3.12	Nagrade zaposlenim ob mejnikih podjetja	18
4	RAZISKAVA o MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V PODJETJU X.....	19
4.1	Metoda anketnega vprašalnika.....	19
4.2	Predstavitev rezultatov in interpretacija	19
5	UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI	36
6	ZAKLJUČEK	38
	LITERATURA IN VIRI	40
	PRILOGA.....	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski krog	3
Slika 2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa	4
Slika 3: Struktura plač v organizaciji	11
Slika 4: Delež anketiranih glede na spol	20
Slika 5: Starost anketiranih	20
Slika 6: Stopnja izobrazbe anketiranih	21
Slika 7: Delovna doba anketiranih	22
Slika 8: Ocena podjetja	23
Slika 9: Ali mislite, da je doseganje ciljev podjetja odvisno od vašega dela?	24
Slika 10: Delovni odnos s sodelavci	25
Slika 11: Delovni odnos z nadrejenimi	26
Slika 12: Odnos vodstva do zaposlenih	27
Slika 13: Uporaba pohval nadrejenih	28
Slika 14: Zadovoljstvo z višino osebnega dohodka	29
Slika 15: Pripravljenost prevzeti bolj odgovorno delovno mesto za boljše plačilo	30
Slika 16: Strinjanje s pogoji za mesečno stimulacijo	31
Slika 17: Motivatorji, ki spodbujajo k boljšemu opravljanju delovnih nalog	32
Slika 18: Ocena motivatorjev	34
Slika 19: Ali bi se odpovedali vsem denarnim in nedenarnim nagradam v zameno za udeležbo pri dobičku podjetja?	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije	5
Tabela 2: Biološki motivi	8
Tabela 3: Socialni motivi	8
Tabela 4: Opis ocen uspešnosti	16
Tabela 5: Opis končnih ocen	17
Tabela 6: Število udeležencev v anketi glede na spol	19
Tabela 7: Starost anketiranih	20
Tabela 8: Stopnja izobrazbe anketiranih	21
Tabela 9: Delovna doba anketiranih	22
Tabela 10: Ocena podjetja anketiranih	23
Tabela 11: Ali mislite, da je doseganje ciljev podjetja odvisno od vašega dela?	24
Tabela 12: Delovni odnos s sodelavci	25
Tabela 13: Delovni odnos z nadrejenimi	25
Tabela 14: Odnos vodstva do zaposlenih	26
Tabela 15: Uporaba pohval nadrejenih	27
Tabela 16: Zadovoljstvo z višino osebnega dohodka	28
Tabela 17: Pripravljenost prevzeti bolj odgovorno delovno mesto za boljše plačilo	29
Tabela 18: Strinjanje s pogoji za mesečno stimulacijo	30
Tabela 19: Motivatorji, ki spodbujajo k boljšemu opravljanju delovnih nalog	31
Tabela 20: Ocena motivatorjev	33
Tabela 21: Ali bi se odpovedali vsem denarnim in nedenarnim nagradam v zameno za udeležbo pri dobičku podjetja?	35

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomskem delu bomo ugotavljali, kateri od motivacijskih dejavnikov dejansko pozitivno vpliva na zaposlene. Problem je predvsem v tem, da o načinu in postopku sistema nagrajevanja odloča manjša skupina zaposlenih, ki jo sestavlja vodstvo podjetja v sodelovanju z delavskim svetom in predstavniki sindikata. Podlaga in glavni indikator za izplačilo nagrad so dobri poslovni rezultati. Veliko zaposlenih, ki nimajo vpogleda v poslovne rezultate, ima o takšnem načinu stimuliranja pomisleke, ki se odražajo pri delu in odnosih med zaposlenimi.

V teoretičnem delu diplomske naloge bomo predstavili različne definicije motivacije, podrobneje bomo opisali motivacijske teorije, dejavnike, modele in vrednotenje dela. Kot primer nagrajevanja bomo predstavili vrste ugodnosti v podjetju X. V empiričnem delu diplomske naloge bomo z raziskavo v podjetju X predstavili rezultate: kako nagrajevanje vpliva na zaposlene in kateri motivacijski dejavnik najbolj vpliva na njihovo učinkovitost.

1.2 CILJI NALOGE

Cilj naloge je podrobna predstavitev, kako in pod katerimi pogoji zaposlenim v podjetju X pripadajo določene nagrade ter ugotavljanje, ali se zaposleni s temi pogoji strinjajo. Cilj je ugotovitev, ali mesečna stimulacija, ocena uspešnosti, naziv *delavec meseca*, odnosi v podjetju ter ostale denarne in nedenarne nagrade motivirajo zaposlene za doseganje boljših delovnih rezultatov in povečujejo učinkovitost zaposlenih.

V nalogi bomo ugotavljali, katero področje nagrajevanja je potrebno preoblikovati, da bi dosegli večji učinek in bolj motivirali zaposlene. Rezultat bo prikaz možnosti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, ki bo služil kot pomoč pri nadaljnjih usklajevanjih na področju nagrajevanja.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje X je del velikega koncerna, ki je globalno povezano in razpredeno po celem svetu. Kot močna gospodarska dejavnost ima na svojem specifičnem področju že več kot 90-letno tradicijo. Okolje, ki je področje raziskave, temelji na vitki proizvodnji, ki z uporabo različnih orodij poskuša minimalizirati proizvodne procese, vendar v tolikšni meri, da še vedno zagotavlja ustrezno količino, čas izdelave in kvaliteto izdelkov.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Pri pripravi in zbiranju podatkov s področja nagrajevanja smo v podjetju prišli do določenih zahtev. Pri svojem delu ne smemo uporabiti imena podjetja, zato navajamo *podjetje X*. Za opis trenutnega stanja v podjetju bomo uporabili podatke, ki so splošno znani in dostopni vsem zaposlenim. V poglavju o trenutnem stanju v podjetju in analizi bomo osredotočeni na proizvodnjo, ki je tudi naše delovno okolje.

Predpostavke, ki jih preverjamo v diplomski nalogi, so:

H1: Zaposleni menijo, da s svojim delom pripomorejo k doseganju ciljev podjetja.

H2: Delovni odnosi med sodelavci so dobri.

H3: Zaposleni so zadovoljni z višino osebnega dohodka.

H4: Zaposleni se strinjajo s pogoji za doseganje mesečne stimulacije.

H5: Zaposlene pri delu najbolj motivirajo denarne nagrade.

1.5 METODE DELA

Pri izdelavi diplomske naloge bomo uporabili različne znanstveno-raziskovalne metode. Na področju motivacije in nagrajevanja bomo v prvem delu naloge predstavili in povzemali teoretične razlage drugih avtorjev. Pri tem bomo uporabili metodo kompilacije. V teoretičnem delu bomo opisali pomen nekaterih pojmov in pri tem uporabili metodo deskripcije.

Za prikaz trenutnega stanja v podjetju bomo uporabili opisno metodo, in sicer bomo navedli in opisali, katere nagrade in vzvode uporablja podjetje za spodbujanje zaposlenih.

V raziskovalnem delu bomo uporabili statistično metodo anketiranja. Vprašalnik bomo razdelili med sodelavci v podjetju. Metoda anketiranja bo pomembna raziskava, s pomočjo katere bomo opravili analizo in prišli do pomembnih ugotovitev. Za obdelavo teh podatkov bomo uporabili statistično metodo zbiranja in obdelave podatkov, ki bodo prikazani v grafih in tabelah.

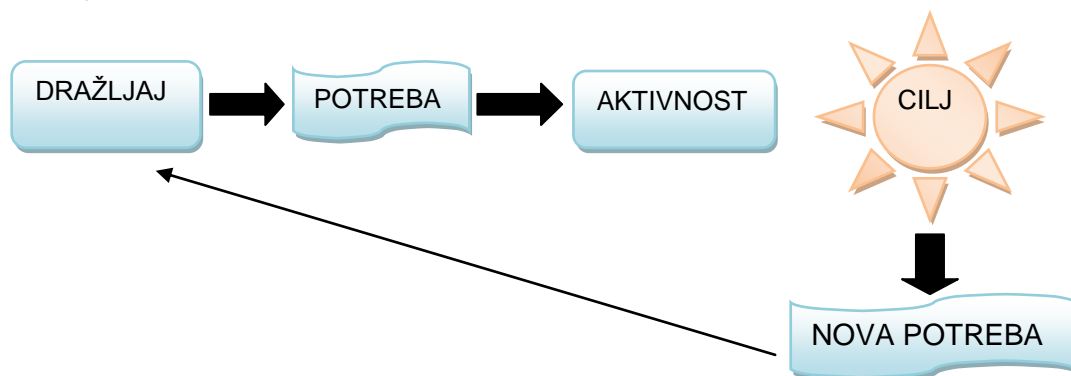
2 MOTIVACIJA

Motivacija je dejavnost vplivanja na posameznika z namenom, da bo naredil tisto, kar od njega pričakujemo, in sicer tako, kot on sam najbolje zmore. Čeprav obstajajo številne motivacijske teorije, pa je treba upoštevati zakonitosti motivacije, ki jih lahko strnemo v deset točk (<http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-UJ6Z36AB/b4511047-38c8-4086-8cb5-b9810fa564dc/PDF>):

- za motiviranje moramo biti motivirani,
- za motiviranje je potreben cilj,
- motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo,
- za motiviranje je potrebno priznanje,
- soudeležba motivira,
- če vidimo, da napredujemo, nas to motivira,
- izziv motivira samo, če obstaja možnost za zmago,
- nezadovoljnega z delom je težko motivirati,
- pripadnost skupini motivira,
- treba je ugotoviti, kaj koga motivira.

Dobro motivirani ljudje svoje delo opravljajo bolje in so za podjetje pripravljeni storiti več kot slabo motivirani. Zato delavce spodbujamo z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito opravljali svoje naloge in uresničevali zastavljene cilje. Motiviramo jih z različnimi nagradami in priznanji, ki pozitivno vplivajo na opravljanje vsakodnevnih nalog (Uhan, 2000, str. 12).

Navedeno lahko ponazorimo s sliko motivacijskega kroga, katerega bistvo je zadovoljevanje potreb posameznika. Motivacija je krožen proces, ki se ponavlja. V delovnem okolju se pojavi dražljaj, ki vzbudi posameznikovo potrebo in če je ta dovolj močan, posameznik usmeri aktivnost k doseganju zastavljenih ciljev. Ko posameznik zadovolji eno potrebo, se pojavi nov dražljaj, ki zahteva novo potešitev iz okolja.



Slika 1: Motivacijski krog
(Vir: Černetič, 2007, str. 222)

Motivacija je psihološki proces, ki spodbuja in usmerja naše vedenje. Vztrajnost, moč, učinkovitost vedenja in usmerjenost k cilju spadajo med sestavine motiviranega vedenja (Grum, Musek, 2009, str. 16). Ker pa so za zadovoljevanje potreb potrebna sredstva in napor, ta vedno niso uresničljiva in povzročajo v človeku psihološka stanja, bolezenske znake, kot so: frustracija, depresija, neodgovornost, pasivnost ali agresivnost (Uhan, 2000, str. 12).

2.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Teorije o motiviranosti zasledimo že v besedilih grških mislecev, teorije, ki jih obravnavamo danes, pa so začele nastajati v začetku tridesetih let 20. stoletja. V nadaljevanju bodo predstavljene tiste teorije, ki so najpogosteje uporabljene v pojasnjevanju človekovega vedenja pri delu.

Motivacijske teorije poskušajo vsaka na svoj način razložiti vzroke, ki vplivajo na vedenje ljudi, in procese, ki jih vodijo do določenega vedenja. Tiste, ki proučujejo človeške potrebe in povzročijo določeno obliko vedenja, imenujemo vsebinske teorije (Treven, 1998, str. 113).

2.1.1 Maslowova teorija potreb

Maslow je človeške potrebe razdeli na pet skupin, ki so med seboj v hierarhičnem razmerju. Temeljne v tej skupini so fiziološke potrebe, sledijo ji potreba po varnosti, potreba po pripadnosti in ljubezni, potreba po ugledu in samospoštovanju ter potreba po samouresničevanju (Treven, 1998, str. 114).



Slika 2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa
(Vir: http://sl.wikipedia.org/wiki/Hierarhija_potreb_po_Maslowu)

Iz zgornje slike je razvidno, kako si človeške potrebe sledijo od spodaj navzgor. Fiziološke potrebe so temeljna raven v prikazani piramidi in predstavljajo željo po hrani, počitku, sprostitvi, spancu in odmoru. Ko človek doseže te potrebe, z njimi ni več motiviran. Potreba po varnosti je druga past v piramidi, ki žene človeka, da si prizadeva in se zaščiti pred izgubo trenutnega življenjskega položaja, bivališča ter da ima zagotovljene finančne vire. Ljudje želijo živeti v stabilnem in predvidljivem okolju brez nenadnih sprememb. Ko to raven potreb dosežejo, ponovno izgubi pomen in ljudi ne motivira več. Socialne potrebe so povezane z željo po ljubezni in pripadnosti, ki jih lahko zadovoljijo z vključevanjem v različne skupine ali pa to zadovoljstvo pridobijo s strani družinskih članov. Potrebe po spoštovanju so potrebe višje ravni človeka, da ga ljudje cenijo, da ima večji ugled in s tem pridobi tudi zaupanje v lastno sposobnost. Najvišja raven po Maslowovi piramidi potreb je samouresničevanje. Z dosego te ravni človek dela to, za kar je sposoben, in je usmerjen k doseganju svojih dolgoročnih ciljev (Treven, 1998, str. 115).

2.1.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Ko je psiholog Herzberg ugotavljal, kaj najbolj motivira ljudi, je prišel do zaključka, da lahko motivacijske faktorje razdeli v dve veliki skupini. Razdelil jih je na higienike in motivatorje, po tem pa je tudi dobila ime dvofaktorska (Treven, 1998, str. 117).

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 sodelavcev	

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije
(Vir: Treven, 1998, str. 117)

Zgornja tabela prikazuje kako je Herzberg razdelil motivacijske faktorje v dve skupini. Higieniki predstavljajo faktorje, ki ljudi v delovnem okolju ne spodbujajo k večji motivaciji in učinkovitosti, vendar pa povzročajo nezadovoljstvo, če niso zastopani v dovolj veliki meri. Po tej teoriji higieniki služijo za odpravljanje neprijetnosti ter ustvarjajo podlago in okolje za motiviranje. Motivatorji pa obratno povečujejo zadovoljstvo zaposlenih in jih spodbujajo k boljšemu opravljanju delovnih nalog. Če so zaposleni nezadovoljni z delovnim okoljem, se usmerimo in aktiviramo higienike, ko pa želimo večjo učinkovitost, uporabimo motivatorje (Treven, 1998, str. 117).

2.1.3 Hackman - Oldhamov model obogatitve dela

Ta model obogatitve lastnosti dela temelji na Herzbergovi dvofaktorski teoriji. Pri tem modelu je ključnega pomena vprašanje, na kakšen način lahko nadrejeni spremeni lastnosti dela in s tem doseže večjo motiviranost in večje zadovoljstvo zaposlenih. Model poudarja tri kritične psihološke okoliščine, ki so ključnega pomena za motivacijo na delovnem mestu. Vsaka od teh okoliščin mora biti na visokem nivoju in zastopana v dovolj veliki meri, v nasprotnem primeru pride do nezadovoljstva z delovnim mestom (Lipičnik, 1994, str. 502).

Tri kritične psihološke okoliščine so:

- doživljanje pomembnosti dela – zaposleni ga zazna kot delo, ki ga je vredno delati;
- doživljanje odgovornosti zaposleni zazna in dobi občutek, da je odgovoren za delo, ki ga opravlja;
- poznavanje rezultatov pripomore k temu da se zaposleni zaveda, kakšna je njegova uspešnost na delovnem mestu (Lipičnik, 1994, str. 502).

2.2 PROCESNI MOTIVACIJSKI MODELI

Da bi ugotovili, zakaj se ljudje odzivajo na toliko različnih načinov, ko se trudijo zadovoljiti svoje želje in potrebe ter doseči zastavljene cilje, je treba oblikovati motivacijske modele. Da bi ljudi spodbudili in izvali reakcije, ki jih želimo, je treba uporabiti različne elemente, iz katerih so sestavljeni motivacijski modeli. Ko ljudje delajo, doživljajo različne občutke in čustvene reakcije, ki oblikujejo njihovo doživljanje lastnega dela. To doživljanje dela ima učinek na željo po ponavljanju aktivnosti, s katero želimo oblikovati, na kakšen način se bodo vedli zaposleni. Željeno vedenje izzovemo z različnimi motivacijskimi modeli. Pričakovanje, pravičnost in enakost so nekatere od lastnosti, ki jih morajo motivacijski modeli upoštevati (Lipičnik, 1998, str. 171).

2.2.1 Model pričakovanja

Model pričakovanja temelji na Vroomovi motivacijski teoriji, ki trdi, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in da so za doseganje svojih ciljev pripravljene spremeniti svoje vedenje. Raziskovalci motivacije poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Z izpolnitvijo pričakovanj dosežemo zadovoljstvo. Bolj ko so izpolnjena pričakovanja, večje je zadovoljstvo. Ljudje težijo k temu, da se približajo čim večjemu zadovoljstvu in da se izognejo nezadovoljstvu. Ko ljudje veliko pričakujejo, govorimo o veliki motivaciji. Nasprotno pa ljudje doživljajo nezadovoljstvo, ko so jim dane obljube, ki pa na koncu niso izpolnjene (Lipičnik, 1998, str. 170).

2.2.2 Model enakosti

Model enakosti temelji na pričakovanju ljudi, da bodo prejeli toliko vrednosti, kolikor so je vložili. Če se občutek enakosti zruši in preide v občutek neenakosti, potem zaposleni poskušajo to ravnovesje ponovno vzpostaviti. Ti občutki enakosti so najbolj opazni pri plači, ko zaposleni mislijo, da so vložili več truda, kot so prejeli plačila. Ko zaposleni prejmejo manj od vložnega, menijo, da so igrali vlogo dobrotnika, in pričakujejo od podjetja, da prizna njihove zasluge in jih primerno nagradi. Težko pa je zaposlenim dokazati, ali so njihovi vložki dejansko pripomogli k večji stabilnosti podjetja. Če zaposleni prejmejo več, kot so dejansko vložili, si to razlagajo kot nekaj, kar jim pripada. Pri večjih prejemkih od vložnega pa so zaposleni v skrbeh, da bodo zasluge izgubili in zaradi teh skrbi ponovno poskušajo vzpostaviti ravnovesje med vložnim in prejetim, kar ponovno preide v občutek neenakosti in nepravilnosti (Lipičnik, 1998, str. 172–174).

2.2.3 Model pravičnosti

Model pravičnosti ali nepravilnosti govori o občutkih zaposlenih pri razlikah med prejemki. Zaposleni primerja svoje prejemke in vložke s prejemki in vložki drugih. Če zaposleni ugotovi, da je njegov zaslužek in vložek enak kakor pri drugih zaposlenih, ima občutek pravičnosti in enakosti med zaposlenimi. Ko pa so vložki in prejemki manjši ali večji od ostalih, ima zaposleni občutek nepravilnosti (Lipičnik, 1998, str. 174).

2.3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Uhan (2000) je motivacijske dejavnike ali faktorje, imenovane tudi kot motivacijske vzvode, motive, razdelil na primarne (biološke in socialne) in sekundarne (interesi, stališča, navade). Vsi ti dejavniki so lahko podedovani, pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motivi spodbujajo človeka ali večjo skupino ljudi k določenim dejanjem. Lahko pa vplivajo tudi negativno in povzročijo nesoglasja in s tem rušijo in zavirajo napredek na različnih področjih človeškega delovanja. Lahko zavirajo področje socialnih odnosov, znanosti, poslovnega področja in vsa druga področja, na katerih deluje človek in ljudje. V tem poglavju se bomo osredotočili predvsem na motivacijske dejavnike, ki imajo pomembno vlogo in vpliv na delo in vrednotenje dela. Uhan v ospredje in kot temeljne človeške motive postavlja biološke in socialne faktorje. Za področje vrednotenja dela so pomembni naslednji motivatorji:

- zanimivo delo,
- primerno delovno (in življenjsko) okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja (ob delu),
- možnost napredovanja,
- medsebojni odnosi s sodelavci,

- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,
- plača, osebni dohodek, zaslužek,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- stalnost, zanesljivost zaposlitve (Uhan, 2000, str. 30 in 31).

MOTIV	↔	EMOCIJA
potreba po hrani	↔	lakota
potreba po spolnosti	↔	poželenje
potreba po družbi	↔	osamljenost
starševska zaščita	↔	usmiljenje
potreba po varnosti	↔	strah
potreba po statusu, ugledu	↔	ponos
potreba po udobju	↔	čutno ugodje
potreba po boju	↔	jeza
potreba po pridobivanju	↔	pohlep
potreba po počitku	↔	utrujenost
potreba po dejavnosti	↔	ustvarjalni nemir

Tabela 2: Biološki motivi

(Vir: Uhan, 2000, str. 31)

Zgornja tabela prikazuje, kako vplivajo določeni motivi na čustva ali emocije posameznika. Motiv spodbudi čustva, ki imajo lahko spodbujevalni ali usmerjevalni učinek na obnašanje človeka ter s tem povzroči dejanje, ki človeka žene k izpolnjevanju teh ciljev.

1. kariera, poklic	10. poslovno-ekonomski interesi
2. starševski dom	11. pisarniški interes
3. partner	12. estetsko izražanje
4. lastni jaz	13. literatura, drama
5. superego	14. ročna dela
6. religija	15. teoretiziranje, logika
7. šport, rekreacija	16. filozofija, zgodovina
8. mehanski interes	17. patriotizem, politika
9. interes za znanost	18. družabne igre

Tabela 3: Socialni motivi

(Vir: Uhan, 2000, str. 31)

Zgornja tabela prikazuje socialne motive posameznika ali večje skupine ljudi. Vsak od teh motivov različno vpliva na ljudi v različnih trenutkih in časovnih obdobjih. Podjetja morajo proučevati, kakšen vpliv imajo motivi na zaposlene, ki se nahajajo v njihovem delovnem okolju. Po opravljenih raziskavah je potrebno aktivirati vzode za bolj učinkovito in optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov. Z oceno, kateri od motivov ima večji vpliv na bolj učinkovito delo, ter spodbujanjem zaposlenih s temi

motivi, se dosežejo boljši rezultati in večja produktivnost ter s tem učinkovitejši delovni proces (Uhan, 2000, str. 31).

2.4 VREDNOTENJE DELA

Prvi poizkus vrednotenja dela se je pojavil že v letu 1871, ko ga je izvedla ameriška organizacija U. S. Civil Service Commission. Svoj sistem vrednotenja dela so v dvajsetih letih prejšnjega stoletja prenesli v Evropo. Vrednotenje dela se je hitro razširilo po celotni Evropi. Velik napredek je doživela v Veliki Britaniji, kjer so se pred in po drugi svetovni vojni razvijale praktične in teoretične metode vrednotenja dela. Leta 1950 je Mednarodni komite za znanstveno organizacijo dela sklical mednarodno konferenco v Ženevi. Na konferenci so sodelovali strokovnjaki iz trinajstih držav. Z različnimi metodami, ki so bile takrat v uporabi, so prišli do zaključka, da se uporabljajo štiri lastnosti dela: duševne obremenitve, telesne obremenitve, odgovornost in delovne razmere. Te lastnosti so predstavljale samo vidik, kot je znanje in sposobnosti ter obremenitve in naprezanja, ki nastanejo pri delu. Leta 1966 je bila organizirana konferenca v Amsterdamu, vendar teze niso bile sprejete zaradi različnih interesov, ki jih ni bilo mogoče poenotiti (Lipičnik, 1998, str. 267).

Kot navaja Treven (1998), se proces vrednotenja začne z določanjem vrste dela, ki jih bomo uporabili za vrednotenje in določanja njihovega števila. Po določeni vrsti dela se proces vrednotenja nadaljuje z eno od metod, ki jih določimo. Metode se razvrščajo med neanalitične in analitične. Za neanalitične metode je značilno, da se obravnava posamezno delo kot celota in se primerja z vidika zahtevnosti ter razvrsti nižje ali višje v primerjavi z ostalimi deli v organizaciji. Pri analitični metodi se najpogosteje uporablja sistem ocenjevanja s točkami. Analitična metoda ocenjuje posamezne dejavnike in jih primerja pri različnih vrstah dela. Z določitvijo metode v procesu potekajo različne aktivnosti. Pomembno vlogo pri teh aktivnostih imajo dejavniki, ki imajo različno stopnjo v posamezni vrsti dela. Zaradi velikega števila dejavnikov se jih najpogosteje uporabi od tri do dvanajst (Treven, 1998, str. 220–223).

Plača je nadomestilo za vloženi trud in služi kot priznanje posameznika k poslovanju organizacije. Rezultati vrednotenja dela se najpogosteje uporabljajo pri določanju višine osnovne plače. Plača je izplačilo, ki ga dobimo za opravljeno mesečno delo in je sestavljena iz fiksnega dela, ki ga tvorijo osnovna plača, ugodnosti ter dodatki, in gibljivega dela. Med dodatke k osnovni plači štejemo naslednje dodatke:

- dodatek za delovno dobo,
- dodatek za posebne obremenitve,
- dodatki za pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje,
- plačilo za uspešnost poslovanja,

- nagrade za posebne dosežke,
- povračilo stroškov v zvezi z delom ter druge ugodnosti.

Nagrade in plačilo po uspešnosti sestavljata gibljivi del plače, ki je odvisen od tega, kako dobro posameznik opravlja svoje delo, največkrat pa je tudi odvisen od uspešnosti oddelka, ki je odraz timskega dela in uspešnosti celotne organizacije (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Pla%C4%8Da>).

Celovit plačni sistem spodbuja delavce k doseganju ciljev organizacije. Z osnovno plačo posameznika motiviramo za napredovanje na delovna mesta, ki zahtevajo več spretnosti, znanj, odgovornosti, plačilo za uspešnost pa spodbuja posameznika k boljšemu in učinkovitejšemu opravljanju svojega dela. Na podlagi veljavnih predpisov in zastavljenih ciljev bi morala vsaka organizacija oblikovati svojo strukturo plač, iz katere je razvidno, kolikšen delež v strukturi plač ima osnovna plača, kolikšen delež pa odpade na druge za organizacijo pomembne dejavnosti, kot so:

- plača za posebne zmožnosti,
- plača, odvisna od življenjskih stroškov,
- nagrada za zvestobo,
- nagrada za požrtvovalnost,
- plačilo za nedelo,
- nagrada za učinek,
- nagrada za dobiček (Lipičnik, 1998, str. 261).

PLAČILNA PIRAMIDA
Kompleten program plač



Slika 3: Struktura plač v organizaciji
(Vir: Davis, K. in Newstrom, J.W, 1989, str. 167)

Poseben pomen pripisujemo delovni uspešnosti posameznika pri delu, na katero vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki, in sicer:

- notranji dejavniki (motiviranost in usposobljenost za delo, na katere lahko posameznik vpliva),
- zunanji dejavniki (tehnologija, organizacija dela, na katere posameznik ne more vplivati).

Organizacije delovno uspešnost zaposlenih določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki so jih delavci morali doseči. Delavec poleg ekonomskih ciljev dosega še širše poslovne cilje, je inovativen in prispeva k večji kakovosti proizvodov (<http://www.dejavnikiuspeha.si/sl/zanimivosti/116-ucinkovitost-in-uspesnost>).

3 MOTIVACIJA V PODJETJU X

Poleg učinkovitega in fleksibilnega načina poslovanja ima podjetje X dobre rezultate na področju stalnih izboljšav, varstva pri delu in okoljevarstva. Podjetje je prejelo osnovni certifikat Družini prijazno podjetje, s katerim se zavezuje, da bo uvedlo ukrepe za izboljšanje uravnoteženosti poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih.

Certifikat je svetovalno-revizijski postopek, ki ocenjuje in svetuje delodajalcu, kaj mora storiti, da doseže boljše upravljanje s človeškimi viri na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. S pomočjo zunanjega svetovalca se glede na trenutno oceno stanja v podjetju določijo ukrepi, s katerimi bo podjetje doseglo boljšo uskladitev teh področij. Ko so izbrani ukrepi ustrezno ocenjeni s strani revizorskega sveta, podjetje pridobi osnovni certifikat. Če so bili ukrepi in njihovi cilji v treh letih doseženi, podjetje prejme certifikat Družini prijazno podjetje (<http://www.certifikatdpp.si>).

Ključ do uspeha podjetja je, da znamo s pridobljenim znanjem pravilno upravljati, motivacijo zaposlenih pa dvigniti na ustrezen nivo in jo na tem nivoju tudi vzdrževati. Dobro motivirani ljudje svoje delo opravljajo bolje in so za podjetje, v katerem so zaposleni, pripravljeni storiti več kot slabo motivirani. Zato vodilni v podjetju morajo ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na večjo motiviranost v smislu večje pripadnosti zaposlenih do podjetja in doseganju višjih poslovnih rezultatov (<http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-UJ6Z36AB/b4511047-38c8-4086-8cb5-b9810fa564dc/PDF>). Zato so tudi v podjetju X, ki ga obravnavamo, menedžerji opredelili naslednje dejavnike, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih.

3.1 MESEČNA STIMULACIJA

Vsako leto se sklene dogovor o mesečni stimulaciji, ki se izplačuje in določi posebej za proizvodnjo. V preteklem letu je bil najvišji možni denarni znesek mesečne stimulacije 180 € bruto. Zaposleni v posameznem koledarskem mesecu prejme stimulacijo samo, če izpolnjuje za to postavljene kriterije.

V primeru, ko pride do nezgode v proizvodnji, se stimulacija zmanjša za 20 € bruto vsem, ki so v to stimulacijo vključeni, ne glede na to, na katerem območju podjetja je prišlo do nezgode. Ta dogovor je sklenjen predvsem zato, da se zaposleni zavedajo, kako pomembno je zdravje, in na ta način opozarja zaposlene, da delajo varno in na način, pri katerem ne bo ogroženo njihovo zdravje ali zdravje njihovih sodelavcev. V podjetju se vedno znova poudarja, da je varnost na prvem mestu. Kriterij za izplačilo stimulacije je, da zaposleni v tekočem mesecu ni bil bolniško odsoten. Če je bil zaposleni samo en dan v mesecu bolniško odsoten, mu izplačilo ne pripada. Prav tako zaposlenemu ne pripada stimulacija, če je imel v tekočem mesecu neopravičen izostanek.

Zaposleni lahko ostane brez izplačila tudi v primeru, ko je bil proti njemu sprožen disciplinski postopek. Stimulacija se zaposlenemu lahko ukine tudi v primerih, ko zaposleni ne upošteva varnostnih predpisov, ne nosi varnostnih očal ali krši druge predpisane varnostne ukrepe. Pri takšnih kršitvah se stimulacija lahko odvzame tudi za več mesecev.

3.2 IZPLAČILA IN NAGRADE ZA POLNO PRISOTNOST

Delodajalec bo v tekočem letu vsem zaposlenim v podjetju, ki bodo izpolnili pogoje polne prisotnosti, izplačal denarne nagrade. Pri izplačilu nagrade za polno prisotnost se upoštevajo kriteriji, da zaposleni v določenem obdobju ni bil bolniško odsoten in ni imel drugih neopravičenih odsotnosti. Poslovodstvo družbe se z delavskimi predstavniki predhodno dogovori glede višine izplačila, pogojev in časa, v katerem bo izplačilo izvedeno. Skladno s pravili, ki običajno veljajo za dodatek za polno prisotnost v podjetju, so bili v preteklem letu izplačani naslednji zneski:

- zaposleni, ki so bili polno prisotni v obdobju od 1. 1. 2013 do 30. 6. 2013, so prejeli 90 € bruto,
- zaposleni, ki so bili polno prisotni v obdobju od 1. 7. 2013 do 31. 12. 2013, so prejeli 90 € bruto,
- zaposleni, ki so bili polno prisotni celo leto od 1. 1. 2013 do 31. 12. 2013, so prejeli 90 € bruto.
- zaposleni, ki so bili polno prisotni celo leto, prejmejo tudi eno od praktičnih nagrad, kot so: jakna, potovalna torba, trenirka in podobno.

V letu 2013 je bilo na družinskem dnevu izžrebanih 30 zaposlenih, pri katerih je bila zabeležena polna prisotnost v našem podjetju 10 ali več. Prejeli so vikend paket za dve osebi v toplicah. Na isti dan so nekateri s 15 in 20 let polne prisotnosti prejeli kolesa. Nagrajenci za polno prisotnost za 10 in 15 let so izžrebani ali tudi predlagani s strani svojih nadrejenih, saj teh nagrad niso deležni vsi zaposleni.

3.3 DECEMBRSKA NAGRADA IN DODATEK

Vodstvo podjetja s predstavniki delavcev vsako leto podpiše dogovor, da bo v mesecu decembru vsem zaposlenim v družbi izplačalo decembrsko nagrado v višini 350 € bruto, skladno z realizacijo ciljev. Letni finančni rezultati morajo biti doseženi, sicer lahko pride do zmanjšanja ali celo preklica izplačila.

Delodajalec v mesecu decembru vsem zaposlenim v družbi, ki so vključeni v mesečno skupinsko stimulacijo, poleg stimulacije izplačal še enkrat decembrski dodatek v višini 150 € bruto. Pogoj za izplačilo decembrskega dodatka je, da je delavec vključen v mesečno skupinsko stimulacijo in da mu je pripadala decembrska nagrada.

Tako kot pri ostalih izplačilih je tudi za decembrsko nagrado in dodatek postavljen pogoj, v katerih primerih posamezniku izplačilo pripada in v kolikšni meri. Decembrsko nagrado prejmejo vsi, ki so bili 31. 12. v tekočem letu zaposleni pri delodajalcu. Zaposlenim, ki so pričeli z delom v tekočem letu, pripada nagrada in dodatek v sorazmernem delu, pri čemer se upošteva poln delovni mesec. Prav tako prejmejo samo sorazmerni del teh nagrad zaposleni, ki so bili odsotni več kot 3 mesece iz naslednjih razlogov:

- odsotnost z dela zaradi bolniške odsotnosti,
- zaradi porodniškega ali očetovskega dopusta,
- na čakanju na delo doma,
- tisti, ki so na poklicni rehabilitaciji ali v priporu,
- zaposleni z opravičeno ali neopravičeno neplačano odsotnostjo z dela.

3.4 NAGRADA DELAVEC MESECA

Nagrada delavec meseca je orodje, s katerim vodje skupin predlagajo najboljše delavce v proizvodnji. Iz vsake enote je lahko nagrajenih več zaposlenih. Da bi bili predlagani kandidati tudi nagrajeni, morajo njihovi vodje izpostaviti in poudariti, da kandidat izpolnjuje več kriterijev. Zaposleni mora svoje delo na prvem mestu opravljati varno in kakovostno, mora biti skrben, ustvarjalen in pokazati pripravljenost sprejemati nove naloge. Vsak nagrajenec prejme simbolično plaketo in denarno nagrado.

V letu 2013 je nagrada znašala približno 280 € bruto. Svet delavcev pa organizira in povabi te nagrajence še na izlet in ogled enega od uspešnih slovenskih podjetij. Vodstvo podjetja pa se jim na srečanjih delavcev meseca tudi osebno zahvali. Predlagani kandidati pa morajo izpolnjevati še pogoje, kot so:

- predlagani delavce v preteklih 12 mesecih ni povzročil nobene nezgode,
- delavec v preteklih 12 mesecih ni bil v disciplinskem postopku zaradi kršenja pogodbenih obveznosti,
- delavec ni bil v preteklih 6 mesecih bolniško odsoten ter prav tako ni imel opravičenih ali neopravičenih odsotnosti,
- delavec mora imeti oceno uspešnosti s strani nadrejenega in sodelavcev (pri tem kriteriju so možna odstopanja, če je med letom pokazal izredne rezultate pri delu).

3.5 NAGRADA DELAVEC LETA

Nagrada pripada enemu od približno sto zaposlenih. Praviloma prejme nagrado iz vsake enote en zaposleni. V primeru večjih enot se temu sorazmerno poveča število nagrajencev. Nagrajenca predlagajo člani posloводства in vodje organizacijskih enot na podlagi nadpovprečnih dosežkov, ki jih je nagrajenec dosegel v podjetju in družbi. Nagrajenci izstopajo in imajo dosežke, kot so: predanost in izjemna

zavzetost za podjetje, zanesljivost, učinkovitost pri delu, dobra komunikacija, inovativnost, natančnost, doslednost itn. Nagrajenci se razglasijo v času trajanja prireditve družinskega dneva. V letu 2013 je ta nagrada znašala približno 800 € bruto.

3.6 USPOSABLJANJA IN IZOBRAŽEVANJA

Podjetje se zaveda, da so ključni elementi za doseganje zastavljenih ciljev in novih rezultatov prav zaposleni s svojim znanjem. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih doprinese k boljšemu in hitrejšemu doseganju ciljev podjetja. Zaposleni imajo skupinska izobraževanja s področja financ, varnosti pri delu in s področja stalnih izboljšav.

Podjetje sofinancira tudi študij ob delu. Prizadeva si, da se pri sklepanju takih pogodb upoštevajo kadrovske potrebe podjetja, zato je poudarek na izobraževanju elektronikov in mehanikov. Podjetje prav tako podpira kandidate, ki se že izobražujejo ob delu oz. imajo študij od delu zapisan kot osebni razvojni cilj. Pogoji za sklenitev študija ob delu je zaposlitev za nedoločen čas.

3.7 NAGRADA ZA INOVATIVNOST IN KREATIVNOST

Pri nagrajevanju zaposlenih s področja inovacij je vse odvisno predvsem od tega, kolikšen doprinos bo imela inovacija za podjetje. Predlogi so lahko vezani na izboljšanje kvalitete, varnosti pri delu ali povečanje produktivnosti. Veliko je predlogov s področja varnosti pri delu, ki predstavlja pomembno vlogo za zagotavljanje boljše ergonomije na delovnem mestu. Zaposleni skušajo s stalnimi izboljšavami povečati učinkovitost na svojih delavnih mestih. Kot primer bi lahko navedli, da opazujejo, kako se delovna sredstva odzivajo v različnih situacijah in marsikatero izboljšavo zabeležijo ter jo predlagajo kot inovacijski predlog. Velik poudarek je na novi informacijski tehnologiji, ki pripomore k poenostavitvi in bolj transparentni preglednosti določenega postopka ali operacije.

3.8 Ocenjevanje uspešnosti med sodelavci

Ocenjevanje poteka preko spletne strani in preko poslovnega partnerja, s katerim je podjetje sklenilo pogodbo. Program deluje po načelu 360°, kar pomeni, da vsak zaposleni oceni svoje sodelavce in vodjo, sodelavci in vodja pa ocenijo njega. Pred vsakim ocenjevalnim obdobjem vsi zaposleni prejmejo kuverte, v katerih so navodila za ocenjevanje. V tej kuverti je tudi uporabniško ime in geslo za vstop v program za ocenjevanje. Zaposlenim, ki so odsotni dlje časa, se kuverta posreduje po pošti. Pri ocenjevanju sodelujejo vsi, ki so v podjetju zaposleni vsaj 6 mesecev in niso bili 80 % ocenjevalnega obdobja odsotni. V podjetju se posebej organizira pomoč za ocenjevalce, ki želijo pomoč pri vnosu ocen. To so predvsem zaposleni, ki doma nimajo dostopa do interneta.

Ocenjevanje je časovno določeno in omejeno. Ocene se podelijo enkrat letno, v redkih primerih se čas ocenjevanja tudi zamakne. Ocenjuje se čas od zadnjega ocenjevanja pa vse do trenutnega vnosa ocen. Vsi zaposleni imajo mesec dni časa, da podajo svoje ocene. Po končanem, časovno določenem datumu ocenjevanja, naknadni popravki niso možni, saj to program onemogoča.

Obstajata dve vrsti vprašalnikov, pri katerih je eden namenjen vodji za ocenjevanje podrejenih. Vodja ocenjuje področja, kot so kakovosti dela, skrb za varnost, spoštovanje pravil in delovnih navodil, produktivnost, večopravnost in tehnično znanje, prisotnost na delovnem mestu, skrb za čistočo na delovnem mestu in odnos do sodelavcev ter nadrejenih. Druga vrsta vprašalnikov je namenjena zaposlenim, ki niso vodje in ocenjujejo enega vodjo in sodelavce. Zaposleni, ki niso vodje, ocenjujejo področja, kot so: medsebojni odnosi, prisotnost, skrb za varnost in spoštovanje pravil ter navodil za delo. Spodnja tabela prikazuje podroben opis posamezne ocene.

OCENA	OPIS OCEN
7	Zaposleni je glede ocenjevanega področja izredno dober
5	Zaposleni je glede ocenjevanega področja zelo dober
4	Zaposleni je glede ocenjevanega področja dober/povprečen
3	Zaposleni je glede ocenjevanega področja podpovprečen
2	Zaposleni je glede ocenjevanega področja slab
0	Zaposleni je glede ocenjevanega področja zelo slab

Tabela 4: Opis ocen uspešnosti
(Vir: Lasten)

Za najvišjo in najnižjo oceno je obvezen konkreten komentar, sicer se ocena ne upošteva. Komentarji pri najnižji in najvišji oceni morajo biti resnični, ustrezni navedeni morajo biti datumi dogodkov. Vezani morajo biti na delo v podjetju, nikakor ne na raso, starost, spol ali nacionalnost. Komentarji z najvišjo oceno ne morejo ustrezati, če so navedene delovne obveznosti, ki jih je zaposleni dolžan kvalitetno opraviti že z pogodbo o zaposlitvi. Vsak zaposleni lahko posreduje svoj elektronski naslov, preko katerega je obveščen o neustreznosti komentarja, in ima nekaj dni časa, da te komentarje popravi. Če neustrezni komentarji niso popravljeni, se najnižja ocena smiselno zamakne navzgor, najvišja pa navzdol. Program onemogoča, da se posameznika na vseh področjih oceni enako, tako da mora biti vsaj na enem področju ocenjevanja drugačna ocena.

Po zaključenem ocenjevalnem obdobju program vsakomur dodeli uravnoteženo povprečje, ki posamezniku določi oceno. Na koncu ocenjevalnega obdobja se v posamezni enoti izpostavijo zaposleni, ki so bili najboljše in najslabše ocenjeni. Ocena je lahko podlaga za napredovanje, izbiro delavca meseca ali delavca leta ter

vpliva na ostale nagrade, vezane na delovno uspešnost. V končni fazi je namenjena izplačilu ocenjene uspešnosti.

KONČNE OCENE	OPIS KONČNIH OCEN
T	Presega pričakovanja
E	Dosega več od pričakovanega
S	Dosega pričakovano
L	Dosega manj od pričakovanega
U	Ne dosega pričakovanega

Tabela 5: Opis končnih ocen
(Vir: Lasten)

Zgornja tabela prikazuje, kateri razredi ocene uspešnosti obstajajo in kakšen je njihov pomen. Do izplačil so upravičeni vsi zaposleni, ki so ocenjeni z T, E, in S. Do izplačila niso upravičeni vsi tisti, ki so prejeli oceno L in U ter vsi tisti, ki samovoljno niso pristopili k ocenjevanju. Ocenjena uspešnost se odmeri v % od bruto plače, ki je bila izplačana v mesecu pred ocenjevanjem. Mesečna skupinska stimulacija je izvzeta in se ne upošteva pri izračunu uspešnosti. Izplačuje se od 2 do 4,5 % bruto plače, odvisno od ocene uspešnosti, ki jo je posamezni zaposleni prejel. Dobljeni znesek se prišteje obstoječemu znesku z naslova ocenjene uspešnosti iz preteklih let. Izplačuje se vsak mesec pri plači v enakem znesku, vse do ponovnega ocenjevanja.

3.9 ORGANIZIRANE ŠPORTNE AKTIVNOSTI

Da bi bili zaposleni bolj zdravi in telesno aktivni, jim podjetje omogoča in krije stroške na več različnih športnih aktivnostih. Podjetje v sodelovanju z delavskimi predstavniki organizira in plača najem prostorov. Podjetje podpira to dejavnost, saj zdrav način življenja povečuje produktivnost in motivacijo, zmanjšuje odsotnost z dela in s tem posledično zmanjšuje stroške, ki nastanejo z bolniško odsotnostjo. Podjetje ima cilj ustanoviti športno društvo, s katerim bo doseglo celovitejšo organiziranost vseh športnih dejavnosti. Pri določanju terminov se poskuša čim bolj približati željam uporabnikov. V preteklem letu je bil organiziran nogomet, košarka, badminton in aerobika. Poleg vseh teh športnih dejavnosti se bo v prihodnosti organiziralo še planinsko in kolesarsko društvo.

Predsednik in predstavniki sveta delavcev za zaposlene vsako leto izborijo ugodnejše vstopnice za rekreacijo zaposlenih. Kot primer bi lahko navedli vstopnice za bazen, pri čemer zaposleni plača samo 12 € za 8 vstopnic.

3.10 DRUŽINSKI DAN

Podjetje za svoje sodelavce in njihove družinske člane vsako leto tradicionalno pripravi družinski dan. Odrasli in otroci imajo na izbiro najrazličnejše razvedrilne delavnice, družabne igre in športe. Odrasli se predvsem posvetijo nogometu in plesu. Na družinskem dnevu nastopijo znane medijske osebe, pevci, pevke ali skupine, ki s svojim energičnim nastopom poskrbijo za dobro vzdušje udeležencev prireditve. Na ta dan se odigra finalna interna liga v nogometu. Vsi povabljeni imajo na razpolago obrok hrane ter več različnih pijač. Na ta dan se razglasijo tudi delavci leta in delavci, ki prejmejo regijske nagrade. Otroci zaposlenih na ta dan izžrebajo sodelavce, ki so polno prisotni 10 ali več let. V letih, ki jih je zaznamovala recesija, družinski dan ni bil organiziran zaradi slabših poslovnih rezultatov. Sicer je bil v letu 2013 zabeležen že dvanajsti družinski dan.

3.11 PRIREDITVE TER JUBILEJNE NAGRADE

Vsako leto se v mesecu decembru organizira prednovoletna zabava za otroke zaposlenih. Vse stroške prireditve krije podjetje, svet delavcev pa je zadolžen za organizacijo. Za otroke je na ogled ena od gledaliških predstav. V preteklih letih so nastopali animatorji, ki pritegnejo pozornost s svojimi čarovniškimi triki. Animatorji s pozitivnim pristopom spodbudijo najmlajše k sodelovanju. Po končani predstavi se pojavi še mitološka osebnost Božiček. Otrokom podeli darila, kot so pobarvanke, družabne otroške igre, sanke, spalne vreče itd.

Prireditve se prirejajo za jubilate, ki so dopolnili 10, 20, 30 ali 40 let delovne dobe in za vse tiste, ki odhajajo v pokoj. Poleg denarne nagrade, ki zaposlenim pripada v skladu z veljavno zakonodajo in kolektivno pogodbo, podjetje priredi kratko pogostitev s prigrizki. Na tem srečanju se podelijo simbolične nagrade in priznanja.

3.12 NAGRADE ZAPOSLENIM OB MEJNIKIH PODJETJA

Zaposleni so lahko nagrajeni za nove dosežene rezultate z več področij. Kot primer bi lahko navedli primer iz proizvodnje – izdelano rekordno število izdelkov – ali s področja varnosti – doseženo novo časovno obdobje, v katerem ni bilo zabeleženih nobenih nezgod pri delu. Ko podjetje zaznamuje okrogle obletnice svojega delovanja, priredi pogostitev, na katero so povabljeni poslovni partnerji in zaposleni, vendar v manjšem številu. V preteklosti so za različne mejnike zaposlenim podelili praktične nagrade, kot so torbe, različna orodja, svetilke ali oblačila.

4 RAZISKAVA O MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V PODJETJU X

4.1 METODA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

V anonimni raziskavi o motiviranju zaposlenih v podjetju X je sodelovalo 30 oseb. Na podlagi anketnega vprašalnika, ki smo ga razdelili med sodelavce, smo pridobili naslednje informacije:

- osnovne demografske podatki o anketirancih,
- uspešnost podjetja v primerjavi z ostalimi podjetji,
- pomembnost uporabe pohvale nadrejenih pri delu,
- oceno odnosov zaposlenih s sodelavci in z nadrejenimi ter odnosov vodstva podjetja do zaposlenih,
- podatke o zadovoljstvu zaposlenih z višino osebnega dohodka in pripravljenosti prevzeti odgovornejše delovno mesto za višje plačilo,
- strinjanje s kriteriji za pridobitev mesečne stimulacije,
- podatki o dejavnikih, ki zaposlene najbolj motivirajo pri delu ter razvrstitev teh po pomembnosti.

Postavili smo 5 hipotez.

H1: Zaposleni menijo, da s svojim delom pripomorejo k doseganju ciljev podjetja.

H2: Delovni odnosi med sodelavci so dobri.

H3: Zaposleni so zadovoljni z višino osebnega dohodka.

H4: Zaposleni se strinjajo s pogoji za doseganje mesečne stimulacije.

H5: Zaposlene pri delu najbolj motivirajo denarne nagrade.

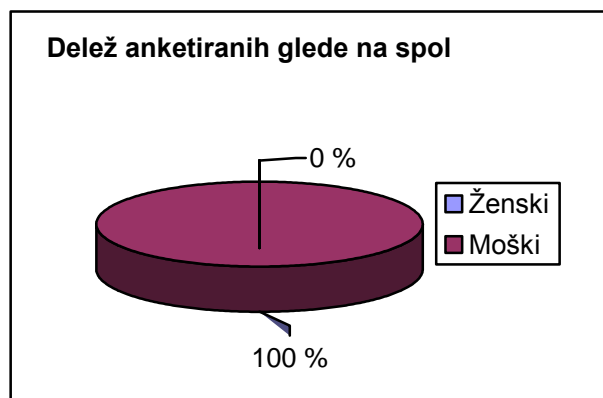
Pri analizi podatkov iz vprašalnikov smo prišli do naslednjih ugotovitev oz. rezultatov.

4.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV IN INTERPRETACIJA

Spol

Spol	Št. udeležencev	Odstotek
Ženski	0	0 %
Moški	30	100 %
Skupaj	30	100 %

Tabela 6: Število udeležencev v anketi glede na spol
(Vir: Lasten)



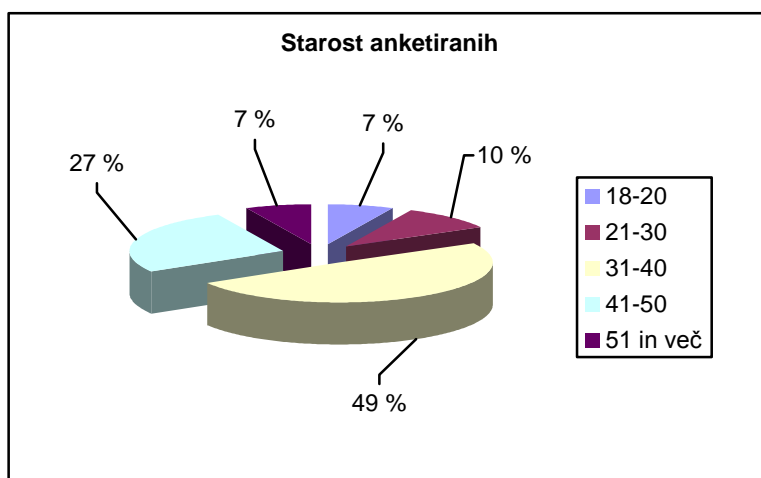
Slika 4: Delež anketiranih glede na spol
(Vir: Lasten)

V podjetju X smo anketne vprašalnike razdelili v proizvodnji. Res, da je v proizvodnji nekaj ženske populacije, vendar pa je večina zaposlenih v proizvodnji moških. V anketi o zadovoljstvu z motivacijo in nagrajevanjem so sodelovali samo moški.

Starost

Starost	Št. udeležencev	Odstotek
Do 20 let	2	7 %
Od 21 do 30 let	3	10 %
Od 31 do 40 let	15	49 %
Od 41 do 50	8	27 %
Od 51 in več	2	7 %
Skupaj	30	100 %

Tabela 7: Starost anketiranih
(Vir: Lasten)



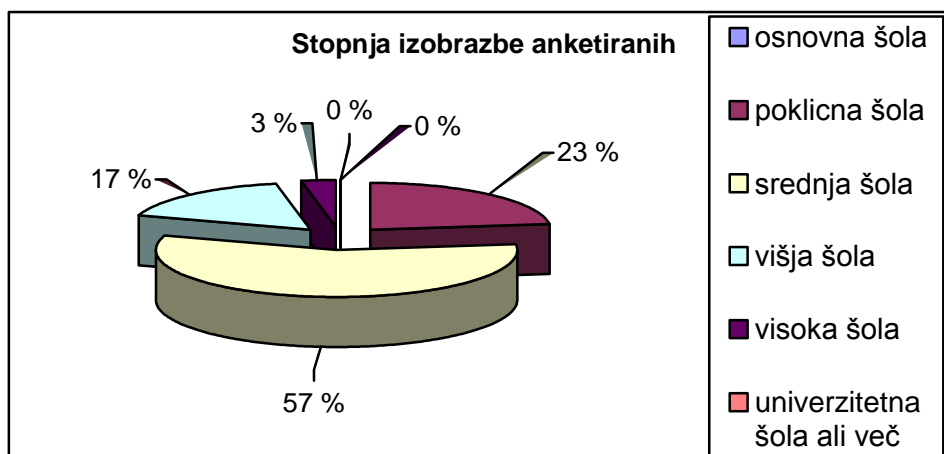
Slika 5: Starost anketiranih
(Vir: Lasten)

Iz starostne skupine od 31 do 40 let je bilo največ anketirancev, kar 49 %, torej predstavljajo polovico sodelujočih. Druga skupina s 27-odstotno udeležbo so zaposleni, stari od 41 do 50 let. Sodelovali so samo trije zaposleni, stari od 21 do 30 let, kar predstavlja 10 % vseh anketirancev. Najmanjši delež udeležencev te raziskave so mladostniki do 20 let in starejši od 51 let. Ti starostni skupini predstavljata vsaka po 7 % anketiranih.

Stopnja izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Št. udeležencev	Odstotek
Osnovna šola	0	0 %
Poklicna šola	7	23 %
Srednja šola	17	57 %
Višja šola	5	17 %
Visoka šola	1	3 %
Univerzitetna šola ali več	0	0 %
Skupaj	30	100 %

Tabela 8: Stopnja izobrazbe anketiranih
(Vir: Lasten)



Slika 6: Stopnja izobrazbe anketiranih
(Vir: Lasten)

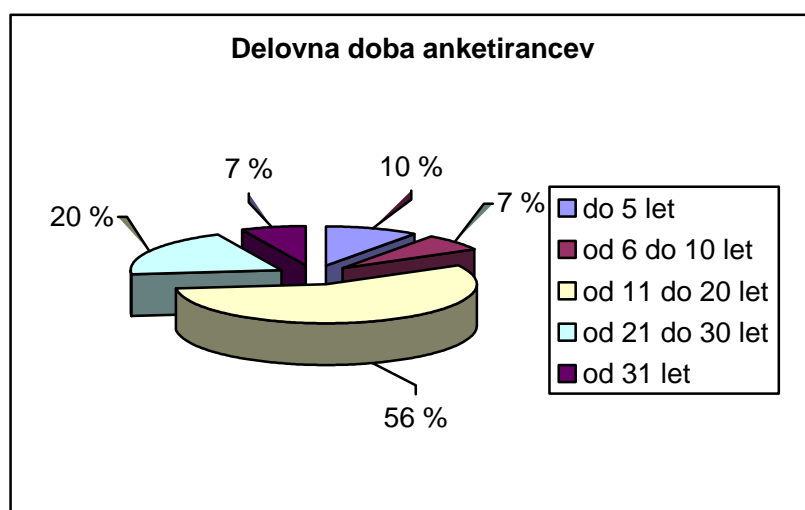
Iz zgornjih podatkov je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo največ zaposlenih s srednjo izobrazbo, njihova udeležba je bila kar 57-odstotna. Sodelovalo je 23 % zaposlenih s poklicno izobrazbo, višjo šolo ima 17 % anketiranih. Samo eden od udeležencev ima visoko izobrazbo, kar predstavlja 3 %. Pri raziskavi niso sodelovali zaposleni z osnovno in univerzitetno šolo. Anketa je bila izvedena v proizvodnji, kjer

naj bi bila zaželena vsaj poklicna šola. Podatki prikazujejo prav tako udeležbo kadra, ki predstavlja bolj izobražene zaposlene na vodilnih mestih v proizvodnji.

Delovna doba anketirancev

Delovna doba	Št. udeležencev	Odstotek
Do 5 let	3	10 %
Od 6 do 10 let	2	7 %
Od 11 do 20 let	17	56 %
Od 21 do 30 let	6	20 %
Od 31 let	2	7 %
Skupaj	30	100 %

Tabela 9: Delovna doba anketiranih
(Vir: Lasten)



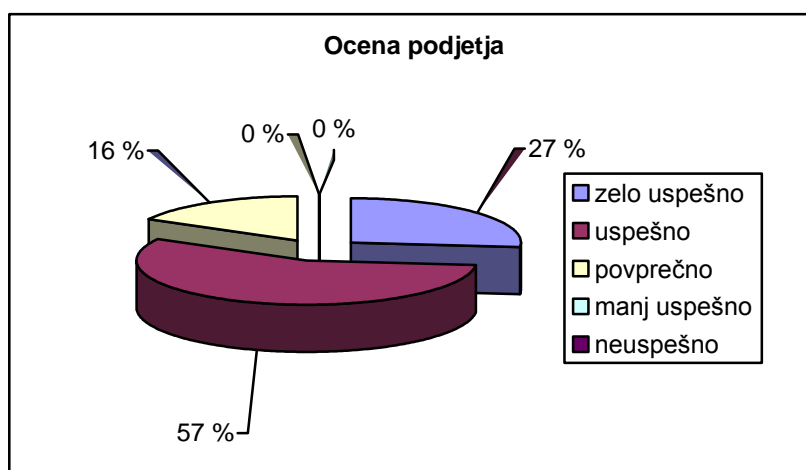
Slika 7: Delovna doba anketiranih
(Vir: Lasten)

Iz zgornje tabele in grafa je razvidno, da so sodelovali trije anketiranci, ki imajo do 5 let delovne dobe, kar predstavlja 10 % udeležencev. Od 6 do 10 let delovne dobe imata dva sodelujoča, kar predstavlja 7 % udeležencev. Največ je bilo anketiranih z delovno dobo od 11 do 20 let in predstavljajo 56 % anketiranih. 20-odstotni delež predstavljajo zaposleni z delovno dobo od 21 do 30 let. Anketirancev z 31 let ali več delovne dobe je bilo 7 %.

Kako bi ocenili svoje podjetje v primerjavi z ostalimi podjetji v Sloveniji?

Ocena podjetja	Št. udeležencev	Odstotek
Zelo uspešno	8	27 %
Uspešno	17	57 %
Povprečno	5	16 %
Manj uspešno	0	0
Neuspešno	0	0
Skupaj	30	100 %

Tabela 10: Ocena podjetja anketiranih
(Vir: Lasten)



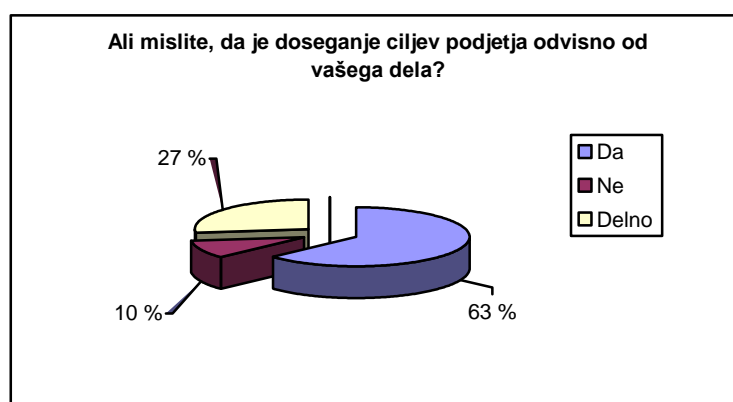
Slika 8: Ocena podjetja
(Vir: Lasten)

Mnenje o delovanju podjetja v primerjavi z ostalimi podjetji je pomemben pokazatelj, kako zaposleni vidijo svoje podjetje. Kar 27 % anketirancev meni, da je podjetje zelo uspešno, 57 % meni, da je podjetje uspešno ter 16 %, da podjetje posluje povprečno, brez velikih odstopanj. Nobeden od 30 anketiranih ni mnenja, da podjetje posluje manj uspešno ali neuspešno. Večina ocenjuje podjetje kot uspešno in stabilno na poslovnem področju, kar je dober pokazatelj, optimističen pogled zaposlenih odraža občutek varnosti in stalnosti zaposlitve, ki je eden od pomembnih motivacijskih dejavnikov glede na trenutne trende na trgu dela.

Ali mislite, da je doseganje ciljev podjetja odvisno od vašega dela?

Ali mislite, da je doseganje ciljev podjetja odvisno od vašega dela?	Št. udeležencev	Odstotek
Da	19	63 %
Ne	3	10 %
Delno	8	27 %
Skupaj	30	100 %

Tabela 11: Ali mislite, da je doseganje ciljev podjetja odvisno od vašega dela?
(Vir: Lasten)



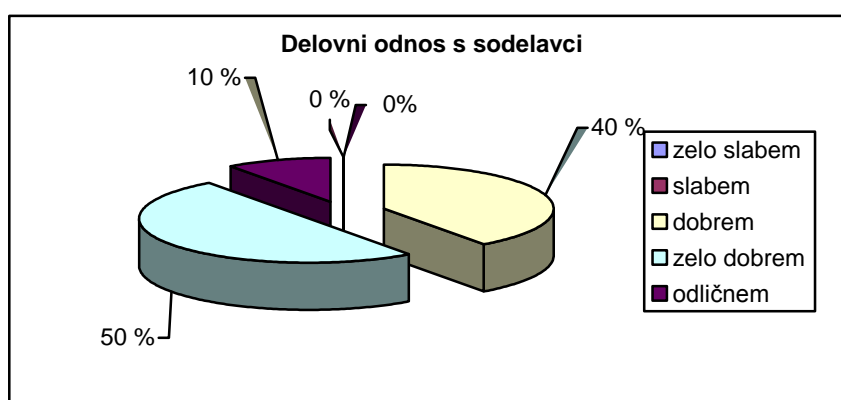
Slika 9: Ali mislite, da je doseganje ciljev podjetja odvisno od vašega dela?
(Vir: Lasten)

Na vprašanje, ali zaposleni s svojim delom pripomorejo k boljšim poslovnim rezultatom, je kar 63 % anketirancev odgovorilo pritrdilno. Manjši, 10-odstotni delež anketiranih, ocenjuje, da s svojim delom ne vplivajo na uspešnost podjetja, medtem ko 27-odstotni delež vprašanih ocenjuje, da le delno vplivajo na doseganje ciljev podjetja. Iz 63-odstotnega deleža je razvidno, da se zaposleni zavedajo pomembnosti vsakdanjega dela, ki ga opravljajo, ter s takšnim pozitivno pristopom motivirajo tudi sodelavce. Na podlagi anketnih izsledkov **potrjujemo** hipotezo št. 1 o mnenju zaposlenih, da s svojim delom pripomorejo k doseganju ciljev podjetja. To vprašanje je na nek način povezano tudi z oceno lastnega vloženega truda in dela posameznika. Če imaš občutek, da s svojim trudom nekaj prispevaš, potem imaš tudi občutek, da nečemu pripadaš. Iz tega bi lahko sklepali, da je čutiti dobro pripadnost podjetju.

V kakšnem delovnem odnosu ste s sodelavci?

Delovni odnos s sodelavci	Št. udeležencev	Odstotek
Zelo slabem	0	0 %
Slabem	0	0 %
Dobrem	12	40 %
Zelo dobrem	15	50 %
Odličnem	3	10 %
Skupaj	30	100 %

Tabela 12: Delovni odnos s sodelavci
(Vir: Lasten)



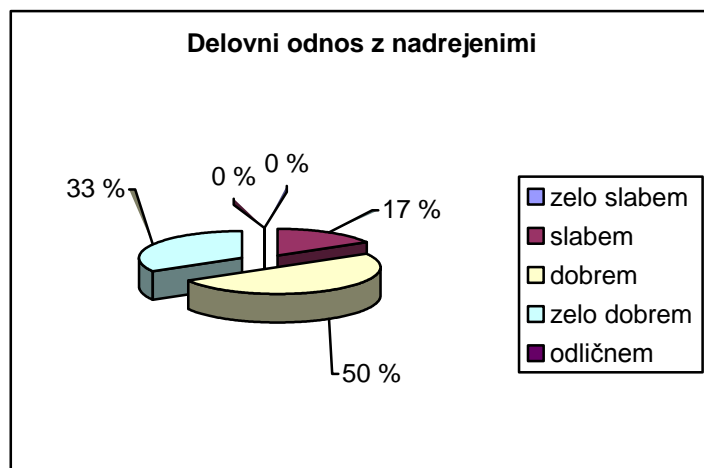
Slika 10: Delovni odnos s sodelavci
(Vir: Lasten)

Da so v zelo dobrem odnosu s sodelavci, je odgovorilo 50 % anketirancev. Dobri odnosi so pomemben dejavnik, ki vpliva tudi na delovno učinkovitost in posledično tudi na produktivnost. V dobrih odnosih s sodelavci je 40 % anketirancev in 10 % v odličnih. Nobeden od anketiranih ni odgovoril, da je v slabih ali zelo slabih odnosih. Glede na mnenja anketirancev **potrjujemo** hipotezo 2, ki pravi, da so delovni odnosi med sodelavci dobri.

V kakšnem delovnem odnosu ste z nadrejenimi?

Delovni odnos z nadrejenimi	Št. udeležencev	Odstotek
Zelo slabem	0	0 %
Slabem	5	17 %
Dobrem	15	50 %
Zelo dobrem	10	33 %
Odličnem	0	0 %
Skupaj	30	100 %

Tabela 13: Delovni odnos z nadrejenimi
(Vir: Lasten)



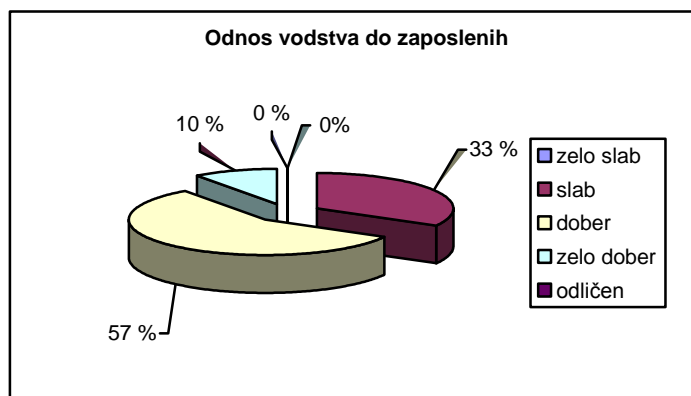
*Slika 11: Delovni odnos z nadrejenimi
(Vir: Lasten)*

Nihče od anketiranih ni mnenja, da so delovni odnosi z nadrejenimi odlični. Da so v zelo dobrih odnosih, je odgovorilo 33 %, v dobrih pa 50 % anketiranih. V slabih odnosih z nadrejenim je 17 % anketirancev, kar kaže na slabo komunikacijo ali pomanjkljiv dialog.

Kakšen je odnos vodstva podjetja do zaposlenih?

Odnos vodstva do zaposlenih	Št. udeležencev	Odstotek
Zelo slab	0	0 %
Slab	10	33 %
Dober	17	57 %
Zelo dober	3	10 %
Odličen	0	0 %
Skupaj	30	100 %

*Tabela 14: Odnos vodstva do zaposlenih
(Vir: Lasten)*



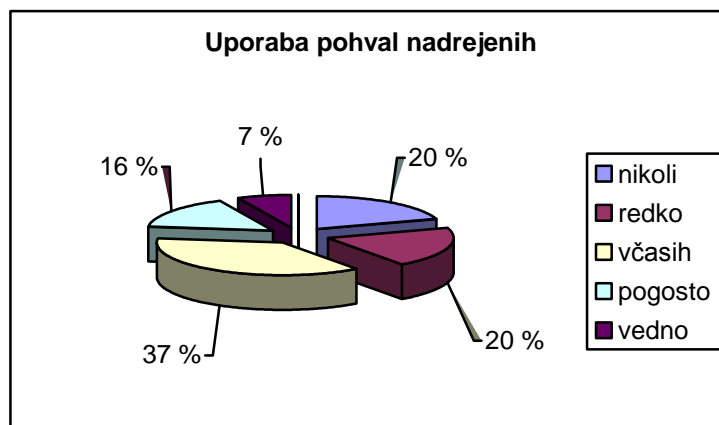
*Slika 12: Odnos vodstva do zaposlenih
(Vir: Lasten)*

Da ima vodstvo zelo dober odnos, meni 10 % anketiranih. Dobra polovica, kar 57 % anketiranih, je mnenja, da ima vodstvo dober odnos. Kar 33 % anketiranih ocenjuje, da ima vodstvo podjetja slab odnos do zaposlenih. Takšen odstotek slabega odnosa bi lahko komentirali kot slab in neučinkovit motivator. Pri tem je ključnega pomena večja komunikacija s pozitivnim pristopom do zaposlenih. Ne izključuje se tudi možnost kritike kot motivatorja, vendar v takšnih obsegu, da ne uporabljamo vzvodov, ki uničujejo samospoštovanje posameznika.

Ali nadrejeni uporabljajo pohvale, ko dosežete zastavljen cilj?

Uporaba pohval nadrejenih	Št. udeležencev	Odstotek
Nikoli	6	20 %
Redko	6	20 %
Včasih	11	37 %
Pogosto	5	16 %
Vedno	2	7 %
Skupaj	30	100 %

*Tabela 15: Uporaba pohval nadrejenih
(Vir: Lasten)*



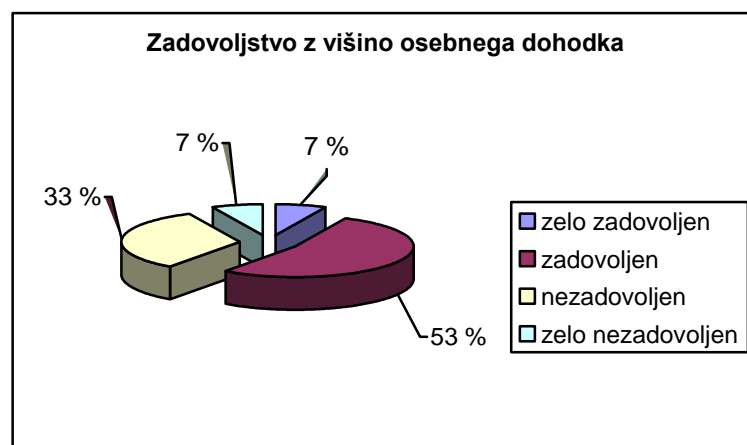
*Slika 13: Uporaba pohval nadrejenih
(Vir: Lasten)*

Da nadrejeni ne uporabljajo pohval, je odgovorilo 20 % anketiranih, da so redke, je mnenja prav tako 20 %. Da so včasih pohvaljeni, meni 37 %, pogosto prejme pohvale 16 %, vedno pa prejme pohvalo od nadrejenega 7 % anketiranih. Glede na zgoraj zbrane podatke menimo, da pohvale niso zastopane v dovolj veliki meri.

Kako ste zadovoljni z višino vašega osebnega dohodka?

Zadovoljstvo z višino osebnega dohodka	Št. udeležencev	Odstotek
Zelo zadovoljen	2	7 %
Zadovoljen	16	53 %
Nezadovoljen	10	33 %
Zelo nezadovoljen	2	7 %
Skupaj	30	100 %

*Tabela 16: Zadovoljstvo z višino osebnega dohodka
(Vir: Lasten)*



Slika 14: Zadovoljstvo z višino osebnega dohodka
(Vir: Lasten)

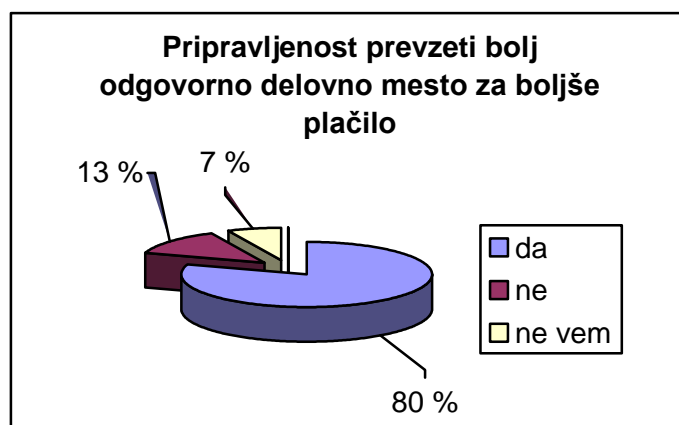
Dobra polovica anketiranih je odgovorila, da je z osebnim dohodkom zadovoljna, kar kaže, da so zaposleni v veliki meri zadovoljni s plačilom za vloženi trud. Manjši odstotek, ki predstavlja 40 % anketiranih, je nezadovoljnih s plačilom za opravljeno delo. Odgovor na to vprašanje nam prikazuje različna nihanja pri osebnih dohodkih. Lahko pa je tudi prikaz različnih potreb posameznikov za doseganje ciljev, ki so za nekatere manj, za druge pa spet bolj uresničljivi in dostopni s prejetim osebnim dohodkom. Glede na delež zadovoljnih z osebnim dohodkom **potrjujemo** hipotezo 3, ki pravi, da so zaposleni zadovoljni z višino osebnega dohodka.

Ali ste pripravljeni prevzeti odgovornejše delovno mesto za boljše plačilo?

Odgovorno delovno mesto zahteva od posameznika večjo pripadnost podjetju in več vlaganja truda ter prizadevanja za boljše poslovne rezultate.

Pripravljenost prevzeti bolj odgovorno delovno mesto za boljše plačilo	Št. udeležencev	Odstotek
Da	24	80 %
Ne	4	13 %
Ne vem	2	7 %
Skupaj	30	100 %

Tabela 17: Pripravljenost prevzeti odgovornejše delovno mesto za boljše plačilo
(Vir: Lasten)



Slika 15: Pripravljenost prevzeti odgovornejše delovno mesto za boljše plačilo
(Vir: Lasten)

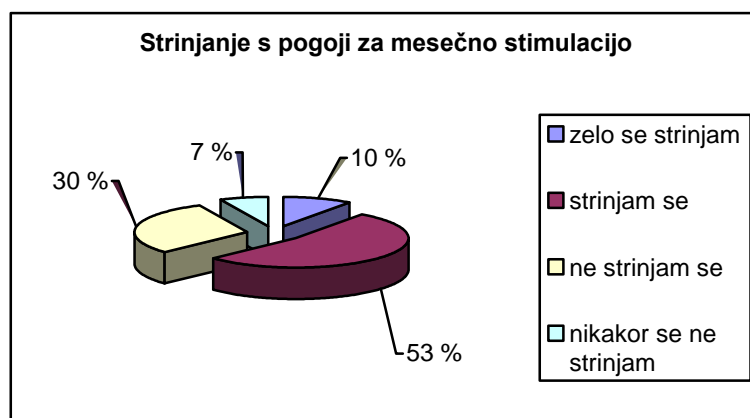
Analiza prikazuje, da je večina anketiranih pripravljena prevzeti odgovornejše delovno mesto za boljše plačilo, kar je tudi odgovorilo 80 % vprašanih. Preostali delež predstavljajo zaposleni, ki so v dilemi glede takšnega delovnega mesta, nekateri tako možnost celo zavračajo. To vprašanje je povezano s prejšnjim, kjer smo spraševali o zadovoljstvu z osebnim dohodkom. Slaba polovica ni zadovoljna z osebnim dohodkom in velika večina je pripravljena za boljše plačilo prevzeti odgovornejše delovno mesto. Analiza teh dveh vprašanj odraža željo anketiranih po napredovanju in večjem zaslužku.

Ali se strinjate s pogoji, ki jih morate izpolnjevati, da bi prejeli mesečno stimulacijo (brez bolniške idr.)?

Vprašanje za mesečno stimulacijo je bilo poleg mnogih drugih nagrad, ki jih lahko prejmejo zaposleni, izpostavljeno, ker predstavlja velik del prihodka v primeru rednih izplačil pri plači.

Strinjanje s pogoji za mesečno stimulacijo	Št. udeležencev	Odstotek
Zelo se strinjam	3	10 %
Strinjam se	16	53 %
Ne strinjam se	9	30 %
Nikakor se ne strinjam	2	7 %
Skupaj	30	100 %

Tabela 18: Strinjanje s pogoji za mesečno stimulacijo
(Vir: lasten)



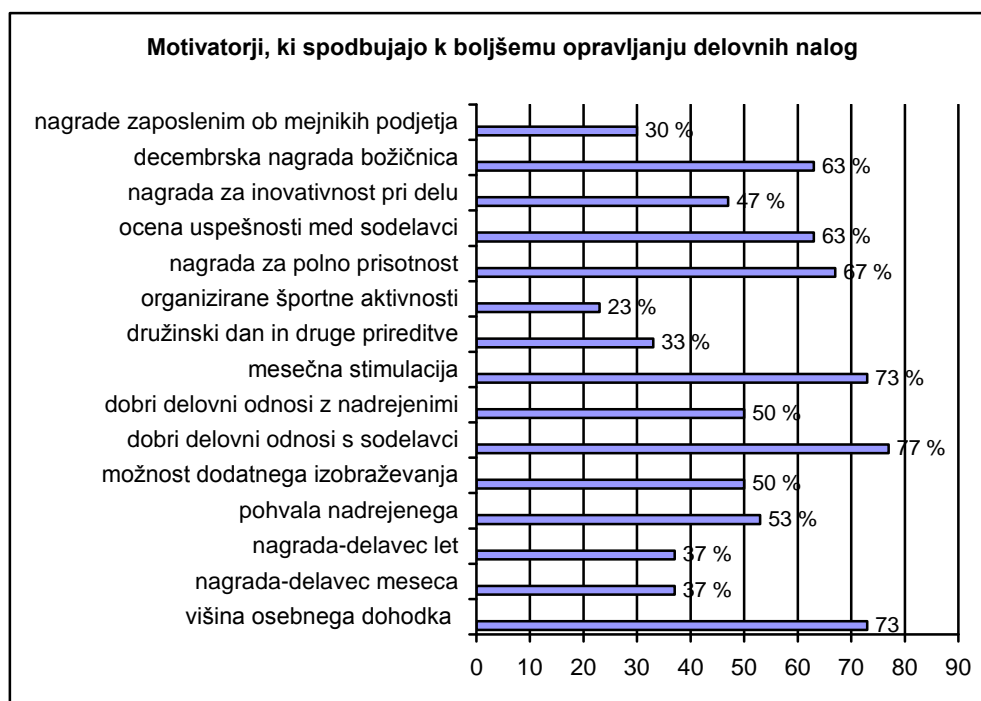
Slika 16: Strinjanje s pogoji za mesečno stimulacijo
(Vir: Lasten)

Iz analize je razvidno, da velik delež anketiranih, ki predstavlja 63 %, potrjuje pogoje, ki jih morajo izpolnjevati za izplačilo mesečne stimulacije. Preostalemu deležu anketiranih pogoji za dodelitev te nagrade ne ustrezajo. Nagrada je pogojena s prisotnostjo in disciplino zaposlenih pri delu. Ne glede na kriterije je stimulacija velik motivator, ki ima tudi velik vpliv na zdravstveni absentizem in ga posledično s svojimi pogoji pridobitve mesečne stimulacije tudi zmanjšuje. Z analizo mesečne stimulacije **potrjujemo** hipotezo 4, ki pravi, da se zaposleni strinjajo s pogoji za pridobitev mesečne stimulacije.

Kateri od spodaj navedenih dejavnikov vas motivirajo in spodbujajo k boljšemu opravljanju delovnih nalog?

Motivatorji, ki spodbujajo k boljšemu opravljanju delovnih nalog	Št. udeležencev	Odstotek
višina osebnega dohodka	22	73 %
nagrada – delavec meseca	11	37 %
nagrada – delavec leta	11	37 %
pohvala nadrejenega	16	53 %
možnost dodatnega izobraževanja	15	50 %
dobri delovni odnosi s sodelavci	23	77 %
dobri delovni odnosi z nadrejenimi	15	50 %
mesečna stimulacija	22	73 %
družinski dan in druge prireditve	10	33 %
organizirane športne aktivnosti	7	23 %
nagrada za polno prisotnost	20	67 %
ocena uspešnosti med sodelavci	19	63 %
nagrada za inovativnost pri delu	14	47 %
decembrska nagrada (božičnica)	19	63 %
nagrade zaposlenim ob mejnikih podjetja	9	30 %

Tabela 19: Motivatorji, ki spodbujajo k boljšemu opravljanju delovnih nalog
(Vir: Lasten)



Slika 17: Motivatorji, ki spodbujajo k boljšemu opravljanju delovnih nalog
(Vir: Lasten)

Zgornja tabela in graf prikazujeta sklop motivacijskih dejavnikov, ki so prisotni v podjetju X. Anketirane najbolj motivirajo dobri odnosi s sodelavci, kar potrjuje 77-odstotni delež vseh udeležencev ankete. Zaposleni tako na prvo mesto postavljajo dobro interpersonalno komuniciranje¹. Največji vpliv motiviranja zaposlenih je vezan na denarne nagrade, kot so: osebni dohodek, mesečna stimulacija, nagrada za polno prisotnost, ocena uspešnosti med sodelavci in decembrska nagrada. Druga skupina dejavnikov, ki motivira zaposlene, je področje, ki nima tolikšnega finančnega učinka na posameznika in je naravnana na odnose in pohvale s strani nadrejenih. Polovica anketiranih je odgovorila, da jim veliko pomeni možnost dodatnega izobraževanja in nekaj odstotkov manj vprašanih je navedlo nagrade s področja inovativnosti in kreativnosti. Slabše so ocenjene nagrade delavec meseca, delavec leta, družinski dan ter nagrade ob mejnikih podjetja. Večina slabše ocenjenih dejavnikov v tej skupini ni tako pogosta in je temu primerno slabše ocenjena. Izmed vseh je najslabše, s 23 %, ocenjeno področje organiziranih športnih aktivnosti.

Dejavnikom, ki ste jih v prejšnjem vprašanju označili z X, podajte oceno pomembnosti. Prosim podajte jim oceno pomembnosti, pri čemer imajo ocene 1–5 naslednji pomen:

1 = zelo malo pomembno

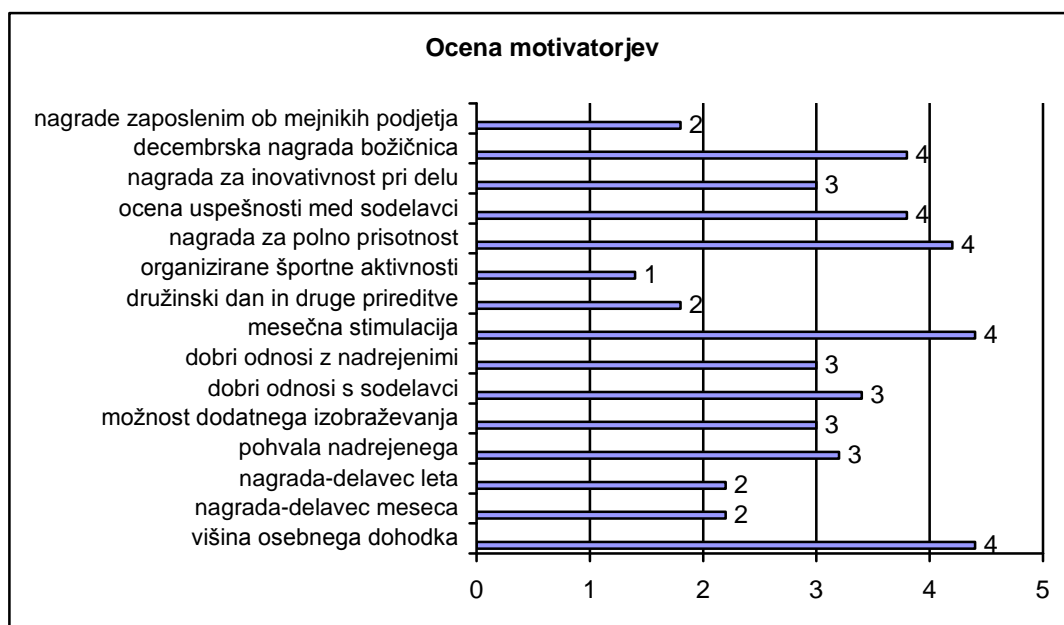
¹ Interpersonalno komuniciranje – kot navaja Mumel (2008), je to kategorija komuniciranja posameznika s posameznikom ali posameznika s skupino.

- 2 = malo pomembno
 3 = nekje vmes
 4 = bolj pomembno
 5 = zelo pomembno

Z oceno motivatorjev smo želeli ugotoviti, kateri od navedenih dejavnikov ima večji učinek na zaposlene in kateri s svojim delovanjem učinkuje s srednjo ali celo minimalno vlogo. Podatke smo zbirali in ocenjevali s pomočjo petstopenjske ocenjevalne lestvice. Vprašanje je bilo vezano na prejšnje, kjer smo povprašali, kateri dejavniki imajo motivacijski učinek. V nadaljevanju pa so anketiranci odgovorili, v kolikšni meri jih ti dejavniki motivirajo. Izračunali smo povprečno vrednost, ki predstavlja osrednjo težo niza podatkov.

Ocena motivatorjev, ki spodbujajo k boljšemu opravljanju delovnih nalog	Povprečna ocena
višina osebnega dohodka	4,4
nagrada – delavec meseca	2,2
nagrada – delavec leta	2,2
pohvala nadrejenega	3,2
možnost dodatnega izobraževanja	3
dobri delovni odnosi s sodelavci	3,4
dobri delovni odnosi z nadrejenimi	3
mesečna stimulacija	4,4
družinski dan in druge prireditve	1,8
organizirane športne aktivnosti	1,4
nagrada za polno prisotnost	4,2
ocena uspešnosti med sodelavci	3,8
nagrada za inovativnost pri delu	3
decembrska nagrada (božičnica)	3,8
nagrade zaposlenim ob mejnikih podjetja	1,8

*Tabela 20: Ocena motivatorjev
(Vir: Lasten)*



Slika 18: Ocena motivatorjev
(Vir: Lasten)

Iz zgornje tabele in grafa je razvidno, da so v ospredju in z najvišjo oceno postavljene denarne nagrade. S povprečno oceno 4,4 zaposlenim največ pomenita osebni dohodek in mesečna stimulacija. Glede na dobro oceno motivacijskih dejavnikov, ki imajo finančni učinek, **potrjujemo** hipotezo 5, ki pravi, da zaposlene najbolj motivirajo denarne nagrade. Nekoliko nižjo oceno imajo nagrada za polno prisotnost, ocena uspešnosti med sodelavci in decembrska nagrada. Zanimiv je podatek in izračun povprečne vrednosti pri odnosih s sodelavci, ki anketirance v prejšnjem vprašanju motivira pri delu v največjem, 77-odstotnem deležu, kar pa se pri oceni povprečja pokaže z nekoliko slabšo povprečno oceno – 3,4. Srednje so ocenjena področja inovacije, možnosti dodatnega izobraževanja, pohvale in odnosi s strani nadrejenih. Za zaposlene so manj pomembne nagrade delavec meseca in delavec leta, vendar nas povprečna ocena 2,2 toliko ne preseneča, saj so te nagrade težje dostopne in niso tako pogoste. Prireditve, kot so družinski dan in doseganje mejnikov podjetja, nimajo velikega motivacijskega učinka in zaposleni to ocenjujejo kot manj pomembno. Zadnje in najslabše je znova ocenjeno področje organiziranih športnih aktivnosti, ki so jim anketiranci namenili slabo povprečno oceno: 1,4.

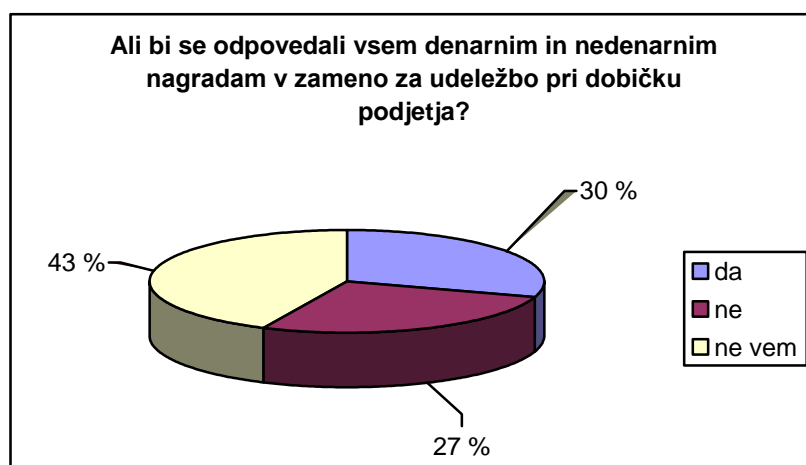
Ali bi se odpovedali vsem denarnim in nedenarnim nagradam v zameno za udeležbo pri dobičku podjetja (Pripadala bi vam samo plača, zakonsko določeni dodatki in del dobička.)?

Vprašanje je bilo postavljeno, da bi ugotovili, v kolikšni meri se zaposleni zavedajo dodatnih nagrad, ki niso zakonsko predpisane, in kaj bi jim pomenila zamenjava teh

nagrad z dobičkom, ki je povezan in pogojen ter izplačljiv samo, če so poslovni rezultati dobri. V primeru izplačila dobička bi ustvarili prenos poslovnega rizika na zaposlene.

Ali bi se odpovedali vsem denarnim in nedenarnim nagradam v zameno za udeležbo pri dobičku podjetja?	Št. udeležencev	Odstotek
Da	9	30 %
Ne	8	27 %
Ne vem	13	43 %
Skupaj	30	100 %

Tabela 21: Ali bi se odpovedali vsem denarnim in nedenarnim nagradam v zameno za udeležbo pri dobičku podjetja?
(Vir: Lasten)



Slika 19: Ali bi se odpovedali vsem denarnim in nedenarnim nagradam v zameno za udeležbo pri dobičku podjetja?
(Vir: Lasten)

Analiza ankete je pokazala, da slaba polovica vprašanih nima konkretnega mnenja oziroma so v dilemi glede udeležbe pri dobičku. Tukaj bi se navezali na problem, ki je bil izpostavljen na začetku tega raziskovalnega dela. Izpostavili smo problem, da večina zaposlenih ni seznanjena s poslovnimi rezultati oziroma nima vpogleda v poslovne poteze in odločitve, kar se lahko odraža negativno pri zaposlenih in izplačilu za opravljeno delo. Preostali anketiranci so si nasprotujočega mnenja, pri čemer skupina 30 % trdi, da bi se odpovedali nagradam za udeležbo pri dobičku, in skupina 27 % trdi, da se s takšnim načinom nagrajevanja ne strinja.

5 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI

Analiza podatkov, ki smo jih pridobili z anketo, je pokazala nekatere ključne probleme pri sistemu nagrajevanja v podjetju X. V raziskavi smo ugotovili in podali predloge, kot so:

- slab odnos vodstva do zaposlenih,
- pomanjkanje pohvale nadrejenih,
- nezmožnost napredovanja za boljše plačilo,
- stroga merila za doseganje mesečne stimulacije,
- slabi pogoji za udejevanje pri športnih aktivnostih,
- redko uporabljeni in slabo ocenjeni motivatorji.

Z vprašanji, vezanimi na sodelavce, nadrejene in vodje, smo zbirali podatke, kakšni so odnosi med zaposlenimi, ki je pomemben indikator organizacijske klime v podjetju. Ugotovili smo, da so odnosi s sodelavci v zelo dobrem, nadpovprečnem stanju. Malo nad povprečjem so odnosi z nadrejenimi, vendar nas pri teh podatkih moti 17-odstotni delež anketiranih, ki pravijo, da so odnosi z nadrejenimi slabi. Še slabše je bil ocenjen odnos vodstva podjetja, kjer anketiranci v 33 % trdijo, da so odnosi slabi. Vodilni v podjetju kot so top, srednji in nižji menedžment, imajo veliko vlogo pri motiviranju in usmerjanju zaposlenih, da bi bili zastavljeni načrti uspešno realizirani. Sicer je interno komuniciranje dobro podprto preko komunikacijskih kanalov, kot so informacijske table in TV-ekrani, še vedno pa ocene anketiranih odražajo pomanjkljiv pozitiven dialog. Podjetje enkrat letno organizira letni razgovor z zaposlenimi, kjer na kratko predstavijo rezultate, novosti na področju poslovanja in nove cilje. Predlagamo več takšnih sestankov, predvsem časovno krajših, kjer bi zaposleni jasno izrazili svoje mišljenje, predloge in konkretno navedli vsakdanje težave, s katerimi se soočajo. Takšni pogovori bi lahko bili časovno krajše planirani ali v primerih nenadne ustavitve proizvodnje nenačrtovani, vendar odličen izkoristek časa za izboljšanje komunikacije.

Analiza je pokazala, da nadrejeni včasih, redko ali celo nikoli ne uporabljajo pohval, ki ima velik vpliv na energijo, produktivnost in motivacijo zaposlenih. Predlagamo in navajamo predloge pohval na področjih, kot so:

- pohvala posamezniku, ki je s svojim delom dosegel boljšo kvaliteto in s tem posledično vplival in pripomogel k boljšim rezultatom podjetja,
- pohvale s področja varnosti, ko zaposleni z dejanji ali idejami preprečijo ali onemogočijo nezgode pri delu,
- vsakdanje pohvale nadrejenih ob uspešno realiziranem dnevnem planu.

Prva dva predloga pohval je treba interno objaviti, da zaposleni vidijo uspehe, prizadevnost in zavzetost drugih pri delu. Predvsem je pomembna slednja za vsakega posameznika, ki bo z večjo motivacijo pričel tudi naslednji dan. Velik

poudarek pri pohvalah je v tem, da morajo biti bolj pogoste, saj ne predstavljajo dodatnih stroškov za podjetje.

Prišli smo do ugotovitve, da je potrebno proučiti možnosti napredovanja, saj je 80 % anketiranih mnenja, da bi prevzeli odgovornejše delovno mesto za boljše plačilo. Zaradi tolikšnega zanimanja za napredovanje je praktično nemogoče zagotoviti vertikalno napredovanje. Predlagamo proučitev možnosti, da bi zaposleni napredovali horizontalno na trenutni ravni, kjer bi na svojih delovnih mestih pridobili dodatna znanja, zadalžitve in obveznosti, ki bi omogočile učinkovitejše delovanje delovnega procesa. Kot primer bi lahko navedli delo na različnih delovnih mestih, večopravnost, ki bi pripomogla k boljši fleksibilnosti zaposlenih. V takšnem primeru bi jim po načelu: »Več znaš, več veljaš,« pripadalo boljše plačilo. Zaposleni bi z dodatnim usposabljanjem pridobili nova znanja, podjetje pa bi s takšnim pristopom reševalo težave z ozkimi grli v proizvodnji. Pri tem je ključnega pomena predhodna zagotovitev denarnih ali nedenarnih stimulatorjev, saj bi dodatno delo, brez dodane vrednosti, ustvarilo teorijo po Vroomovem modelu pričakovanja, ki pravi, če dane obljube niso izpolnjene, povzročijo nezadovoljstvo.

Čeprav smo potrdili hipotezo, da se zaposleni strinjajo s pogoji za pridobitev mesečne stimulacije, imamo pomislek, saj se 37 % anketiranih ne strinja s temi pogoji. Stimulacija predstavlja največjo mesečno denarno nagrado, ki se izplačuje poleg plače. Predlagali bi odstopanja v primeru, ko so zaposleni bolniško odsotni zaradi slabega zdravstvenega stanja ožjih družinskih članov, saj to neposredno vpliva na prihodek zaposlenih, čeprav vzroka odsotnosti ne moremo pripisati zaposlenim. S tem predlogom posegamo v bistvo mesečne stimulacije in delamo razlike med zaposlenimi, kar bi lahko interpretirali kot model pravičnosti oziroma nepravičnosti. Kljub ustvarjanju razlik bi odstopanja naredili tudi pri starejših zaposlenih, ki so bolj krhkega zdravja. Predlagali bi le delno izplačilo, saj bi celotno izplačilo z dodatno bolniško odsotnostjo povzročilo velike stroške za podjetje. Predlog bi podali delavskim predstavnikom, saj se trenutno v podjetju usklajuje certifikat Družini prijazno podjetje.

Slabše vključevanje posameznikov v različne športne aktivnosti je lahko posledica slabe informiranosti zaposlenih o vseh aktivnostih, ki jih imajo v podjetju na razpolago. Problem pa je tudi, da je v podjetju veliko zaposlenih, ki se vozijo iz drugih krajev Slovenije. Športne aktivnosti se odvijajo in so locirane v mestu, kjer podjetje obratuje in s tem so za nekatere zaposlene manj dostopne. Predlagamo, da se proučijo možnosti organiziranja športnih dejavnosti tudi v ostalih mestih, kjer prebiva veliko zaposlenih. Menimo, da dodatne možnosti organiziranja športnih dejavnosti ne predstavljajo velikih dodatnih stroškov, saj bi podjetje s tem pridobilo bolj aktivne, kreativne, zdrave in ustvarjalne zaposlene.

Za slabo ocenjena motivatorja, kot sta delavec meseca in delavec leta, predlagamo višja denarna sredstva, ki bi bila namenjena večjemu številu nagrajencev. Če podjetje ne more zagotoviti višjih denarnih sredstev, bi trenutno razpoložljiva sredstva porazdelili na več nagrajencev. Na ta način bi motivirali več zaposlenih in mogoče dosegli večji učinek omenjenih motivacijskih dejavnikov.

Menimo, da so denarne nagrade v podjetju X zastopane v velikem številu in za zaposlene predstavljajo veliko mero zadovoljstva in motivacije za delo.

6 ZAKLJUČEK

Ljudje smo med seboj različni in ravno zaradi te raznolikosti je težko opredeliti idealno mero takšne motivacije, ki bi imela enak učinek na vse, ne glede na želje posameznika. Raziskava je temeljila na nagradah, ki so prisotne v podjetju X in odnosih med zaposlenimi, ki smo jih izpostavili z namenom ugotoviti, v kolikšni meri vplivajo in kakšen učinek imajo na zaposlene. Da bi zastavljene cilje uspešno realizirali, smo tematiko podprli s teoretičnimi izhodišči in opisali trenutno stanje, ki smo ga z analizo anketnega vprašalnika raziskali ter podali ugotovitve in predloge. Zato smo pri pisanju naloge upoštevali kriterij, da so pozitivno naravnani in učinkoviti motivacijski dejavniki tisti, ki jih polovica ali več vprašanih ocenjuje kot dobro spodbudo in motiv za boljše opravljanje delovnih obveznosti. Trditve, ki smo jih izpostavili na začetku naloge, smo z analizo anketnega vprašalnika ustrezno ovrednotili.

Prva od postavljenih trditev je bila vezana na to, da zaposleni menijo, da s svojim delom vplivajo na doseganje ciljev podjetja. Na osnovi analize zbranih odgovorov smo potrdili to hipotezo in jo podprli z mislijo, da imajo zaposleni z vloženim trudom občutek, da ko v nekaj vlagajo, tudi nečemu pripadajo, kar bi lahko ocenili kot dobro pripadnost podjetju.

Nadaljnja raziskava je bila vezana na dobre odnose s sodelavci, ki so pomemben dejavnik na področju organizacijske klime v podjetju. Ta motivacijski dejavnik so anketiranci v največjem številu označili kot najboljši motiv za opravljanje delovnih nalog ter podali oceno, da imajo dober odnos s sodelavci. Hipotezo smo potrdili in menimo, da glede na rezultate analize v podjetju ni takšnih konfliktov, ki bi ustvarjali slabe odnose med zaposlenimi in povzročali upad delovne učinkovitosti.

Tretja postavljena hipoteza je bila vezana na zadovoljstvo z osebnim dohodkom. Kot merilo smo zopet upoštevali dobro polovico vprašanih in hipotezo potrdili, čeprav je 40-odstotni delež anketiranih nezadovoljnih z mesečnim prihodkom. V enem od vprašanj so anketiranci izrazili željo po napredovanju na odgovornejša delovna mesta za boljši zaslužek, kar odraža željo in motiviranost zaposlenih, da dosežejo

boljše zadovoljevanje osebnih potreb, ki so vezane na napredovanje in finančni prihodek.

Poleg osebnega dohodka je bila izpostavljena mesečna stimulacija, ki predstavlja pomemben motivator na področju finančnih nagrad. Zanimalo nas je, ali se anketiranci strinjajo s pogoji za pridobitev mesečne stimulacije, ki so vezani in pogojeni s prisotnostjo na delovnem mestu, brez bolniške odsotnosti, in ostalimi kriteriji. Hipotezo smo potrdili, saj se večji delež anketiranih strinja s pogoji pridobitve. Kljub temu smo mnenja, da je takšen pristop nagrajevanja naklonjen predvsem zdravim in delu zmožnim zaposlenim. Vsi zaposleni, ki so bolj krhkega zdravja ali bolniško odsotni zaradi ožjih družinskih članov, teh nagrad niso deležni in predstavljajo odrinjeno in na nek način kaznovano skupino.

Zadnja trditev je bila, da zaposlene pri delu najbolj motivirajo denarne nagrade. Sprva se je izkazalo, da anketiranci na prvo mesto postavljajo dobre delovne odnose med sodelavci, vendar je nadaljnja raziskava in bolj konkretna ocena posameznih motivacijskih dejavnikov pokazala, da zaposleni na prvo mesto postavljajo osebni dohodek, mesečno stimulacijo ter druge denarne nagrade.

Kljub temu menimo, da so nedenarne nagrade zelo pomembne, saj izrečena pohvala ob pravem trenutku spodbuja zaposlene k boljšemu opravljanju delovnih nalog in izboljšuje odnos med osebo, ki jo posreduje, in osebo, ki jo prejema. Glede na to, da denarne nagrade predstavljajo visok strošek za podjetje, menimo, da so pohvale kot motivacijsko orodje brez stroškov podcenjene, zato predlagamo pogostejšo uporabo pohval.

LITERATURA IN VIRI

- *Certifikat Družini prijazno podjetje*. Pridobljeno 14. 1. 2014 z naslova <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/>.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Davis, K. in Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Grum, K., Janek Musek, D. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Pridobljeno 9. 4. 2013 z naslova http://sl.wikipedia.org/wiki/Hierarhija_potreb_po_Maslowu.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno 10. 2. 2014 z naslova <http://sl.wikipedia.org/wiki/Pla%C4%8Da>
- Možina, S. et al. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Oblak, L. (2005). *Pomen znanja in motivacije v podjetjih*. Pridobljeno 8. 2. 2014 z naslova <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-UJ6Z36AB/b4511047-38c8-4086-8cb5-b9810fa564dc/PDF>.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Učinkovitost in uspešnost. Pridobljeno 10. 2. 2014 z naslova <http://www.dejavnikiuspeha.si/sl/zanimivosti/116-ucinkovitost-in-uspesnost>.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Anketa o motivaciji in nagrajevanju v podjetju X

Sem Sandi Tatarevič, študent na Višji strokovni šoli B&B v Kranju. V svojem diplomskem delu raziskujem področje motivacije in nagrajevanja zaposlenih. Vljudno vas prosim, da natančno preberete vprašalnik in iskreno odgovorite na naslednja vprašanja. Anketa je anonimna in je namenjena zgolj v raziskovalne namene.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. SPOL

- a) Ž
- b) M

2. STAROST

- a) do 20 let
- b) od 21 do 30 let
- c) od 31 do 40 let
- d) od 41 do 50 let
- e) od 51 let in več

3. STOPNJA IZOBRAZBE

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka šola
- f) univerzitetna šola ali več

4. DELOVNA DOBA

- a) do 5 let
- b) od 6 do 10 let
- c) od 11 do 20 let
- d) od 21 do 30 let
- e) od 31 let in več

**5. KAKO BI OCENILI SVOJE PODJETJE V PRIMERJAVI Z OSTALIMI
PODJETJI V SLOVENIJI?**

- a) zelo uspešno
- b) uspešno
- c) povprečno
- d) manj uspešno
- e) neuspešno

**6. ALI MISLITE, DA JE DOSEGANJE CILJEV PODJETJA ODVISNO OD
VAŠEGA DELA?**

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

7. V KAKŠNEM DELOVNEM ODNOSU STE S SODELAVCI?

- a) zelo slabem
- b) slabem
- c) dobrem
- d) zelo dobrem
- e) odličnem

8. V KAKŠNEM DELOVNEM ODNOSU STE Z NADREJENIMI?

- a) zelo slabem
- b) slabem
- c) dobrem
- d) zelo dobrem
- e) odličnem

9. KAKŠEN JE ODNOS VODSTVA PODJETJA DO ZAPOSLENIH?

- a) zelo slab
- b) slab
- c) dober
- d) zelo dober
- e) odličen

**10. ALI NADREJENI UPORABLJAJO POHVALE, KO DOSEŽETE
ZASTAVLJEN CILJ?**

- a) nikoli

- b) redko
- c) včasih
- d) pogosto
- e) vedno

11. KAKO STE ZADOVOLJNI Z VIŠINO VAŠEGA OSEBNEGA DOHODKA?

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

12. ALI STE PRIPRAVLJENI PREVZETI ODGOVORNEJŠE DELOVNO MESTO ZA BOLJŠE PLAČILO?

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

13. ALI SE STRINJATE S POGOJI, KI JIH MORATE IZPOLNJEVATI, DA BI PREJELI MESEČNO STIMULACIJO (brez bolniške idr.)?

- a) zelo se strinjam
- b) strinjam se
- c) ne strinjam
- d) nikakor se ne strinjam

14. KATERI OD SPODAJ NAVEDENIH DEJAVNIKOV VAS MOTIVIRAJO IN SPODBUJAJO K BOLJŠEMU OPRAVLJANJU DELOVNIH NALOG?
Odgovore označite z X.

DEJAVNIKI	
višina osebnega dohodka	
nagrada – delavec meseca	
nagrada – delavec leta	
pohvala nadrejenega	
možnost dodatnega izobraževanja	
dobri delovni odnosi s sodelavci	
dobri delovni odnosi z nadrejenimi	
mesečna stimulacija	
družinski dan in druge prireditve	
organizirane športne aktivnosti	
nagrada za polno prisotnost	
ocena uspešnosti med sodelavci	

nagrada za inovativnost pri delu	
decembrska nagrada (božičnica)	
nagrade zaposlenim ob mejnikih podjetja	

15. DEJAVNIKOM, KI STE JIH V PREJŠNJEM VPRAŠANJU OZNAČILI Z X, PODAJTE OCENO POMEMBNOСТИ. Prosim podajte jim oceno pomembnosti, ki imajo naslednji pomen:

- 1 = zelo malo pomembno
- 2 = malo pomembno
- 3 = nekje vmes
- 4 = bolj pomembno
- 5 = zelo pomembno

DEJAVNIKI	1	2	3	4	5
višina osebnega dohodka					
nagrada – delavec meseca					
nagrada – delavec leta					
pohvala nadrejenega					
možnost dodatnega izobraževanja					
dobri odnosi s sodelavci					
dobri odnosi z nadrejenimi					
mesečna stimulacija					
družinski dan in druge prireditve					
organizirane športne aktivnosti					
nagrada za polno prisotnost					
ocena uspešnosti med sodelavci					
nagrada za inovativnost pri delu					
decembrska nagrada (božičnica)					
nagrade zaposlenim ob mejnikih podjetja					

16. ALI BI SE ODPOVEDALI VSEM DENARNIM IN NEDENARNIM NAGRADAM V ZAMENO ZA UDELEŽBO PRI DOBIČKU PODJETJA (Pripadala bi vam samo plača, zakonsko določeni dodatki in del dobička.)?

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