

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV SPREMLJANJA USPEŠNOSTI NA MOTIVIRANOST
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, september 2011

NINA ČUDEN

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/-ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/-a pod mentorstvom _____, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SPREMLJANJE USPEŠNOSTI.....	2
1.1 Metode spremljanja delovne uspešnosti	2
1.1.1 Tehnike zbiranja informacij o delovni uspešnosti.....	3
1.2 Namen ocenjevanja delovne uspešnosti	4
1.3 Pogostost merjenja oziroma ocenjevanja delovne uspešnosti	4
1.4 Ravni ugotavljanja delovne uspešnosti.....	4
1.5 Učinkovitost sistema spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti.....	5
1.6 Napake pri spremljanju delovne uspešnosti	5
2 MOTIVACIJA	7
2.1 Razumevanje motivacije.....	7
2.2 Motivi	8
2.3 Dejavniki, ki spodbujajo motivacijo.....	9
2.3.1 Individualne razlike	10
2.3.2 Značilnosti dela	10
2.3.3 Organizacijska praksa	11
2.4 Težave pri motiviranju zaposlenih	11
2.5 Povezava med motivacijo in uspešnostjo	11
3 ANALIZA VPLIVA SPREMLJANJA USPEŠNOSTI NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH	12
3.1 Predstavitev značilnosti zaposlenih v podjetju X	12
3.2 Metodologija.....	12
3.3 Rezultati raziskave.....	13
3.3.1 Struktura anketirancev.....	13
3.3.2 Zadovoljstvo anketirancev z obstoječim spremljanjem delovne uspešnosti.....	14
3.3.3 Seznanjenost s kriteriji ocenjevanja	16
3.3.4 Dovolj jasne povratne informacije o ocenjeni uspešnosti.....	17
3.3.5 Spremljanje delovne uspešnosti in motivacija pri delu	18
3.3.6 Javno priznanje ali materialna nagrada	18
3.3.7 Motiviranosti zaposlenih v podjetju X	19
4 Ključne ugotovitve in predlogi za izboljšanje spremljanja uspešnosti v podjetju X	21
SKLEP.....	22

LITERATURA IN VIRI	23
--------------------------	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo.....	10
Slika 2: Struktura zaposlenih po starosti.....	13
Slika 3: Struktura zaposlenih po izobrazbi	14
Slika 4: Seznanjenost delavcev s spremljanjem delovne uspešnosti	14
Slika 5: Pravičnost spremljanja delovne uspešnosti	15
Slika 6: Sprememba spremljanja delovne uspešnosti	15
Slika 7: Zadovoljstvo delavcev s spremljanjem delovne uspešnosti	16
Slika 8: Spremljanje delovne uspešnosti spodbuja k večji uspešnosti pri delu.....	16
Slika 9: Seznanjenost s kriteriji ocenjevanja.....	17
Slika 10: Povratne informacije o ocenjeni uspešnosti	17
Slika 11: Spremljanje uspešnosti dodatno motivira pri delu.....	18
Slika 12: Javno priznanje ali materialna nagrada.....	19
Slika 13: Motiviranost zaposlenih v podjetju X.....	20

UVOD

Podjetja se dandanes vse bolj zavedajo pomena zaposlenih in njihovega prispevka k uspešnosti podjetja. Zavedati se morajo pomembnosti pravilnega motiviranja zaposlenih. Poglobljanje v vsakega zaposlenega posebej in ugotavljanja, kako in na kakšen način ga motivirati je, ključnega pomena. Hkrati je v podjetju pomembno spremljanje uspešnosti, saj bo zaposleni le na podlagi dovolj jasnih povratnih informacij o svoji ocenjeni uspešnosti lahko spremenil način dela in delal v dobro podjetja. V diplomskem delu sem zajela problematiko motiviranja zaposlenih in kako nanjo vpliva spremljanje uspešnosti. Bolj podrobno bom razložila pojma motivacija in spremljanje uspešnosti ter povezavo med njima.

Podjetja se morajo prilagajati različnim spremembam na trgu, saj trg zahteva nenehno prilagajanje in hitro odzivnost. Zaposleni so najmočnejše orožje podjetja in vir konkurenčne prednosti, zato je nujno, da jih pravilno motiviramo. Vendar se je v času krize marsikaj spremenilo. Veliko uspešnih podjetij je propadlo in tako je posledično veliko zaposlenih izgubilo službo. Delovna mesta niso več tako varna, kot so bila včasih. Zaposleni se morajo nenehno dokazovati in prinašati podjetju dobiček. Po večini podjetja zategujejo pas in s tem tudi ukinjajo spremljanje uspešnosti. Vsa javna podjetja v Sloveniji imajo trenutno zamrznjen sistem spremljanja uspešnosti. Žal to vodi v nezadovoljstvo zaposlenih in posledično v slabše rezultate. Da se bo stanje v Sloveniji izboljšalo, bo potrebnega še nekaj časa, predvsem pa vložiti veliko truda, znanja in imeti upanje na svetlejšo prihodnost.

Namen mojega diplomskega dela je prikazati, kakšen vpliv ima spremljanje uspešnosti na motivacijo zaposlenih. Poskušala bom ugotoviti, kako v praksi zaposleni dojemajo spremljanje uspešnosti in kakšen vpliv ima na njih oz. njihovo delo.

Cilj mojega diplomskega dela bo preveriti, kakšen vpliv ima spremljanje uspešnosti na motiviranost zaposlenih teoretično in v praksi, ter ugotoviti probleme, ki se pri spremljanju uspešnosti in sami motivaciji pojavljajo. Ugotavljala bom, kako podjetja v praksi uporabljajo spremljanje uspešnosti in vpliv na motiviranost zaposlenih.

V prvem delu diplomskega dela bom podrobno opisala pojma motivacija in spremljanje uspešnosti ter povezavo med njima. V drugem delu pa bom na praktičnem primeru, na podlagi ankete, prikazala, kakšen je vpliv spremljanja uspešnosti na motiviranost zaposlenih. Teoretičen del temelji na dejstvih, napisanih v strokovni literaturi. Praktičen del pa je predmet mojega lastnega dela. Podatke v anketi sem obdelala s pomočjo deskriptivne metode in jih za lažje razumevanje prikazala v grafih in tabelah.

1 SPREMLJANJE USPEŠNOSTI

Za uspešno delovanje podjetja je potrebna tudi uspešnost posameznika. O sami uspešnosti govorimo, ko primerjamo cilje z doseženimi rezultati. Zupanova (2009, str. 428) meni, da je potem, ko so cilji postavljeni, pomembna aktivnost v sistemu zagotavljanja uspešnosti njeno spremljanje. Za učinkovito in veljavno spremljanje uspešnosti se moramo najprej odločiti, kaj bomo sploh merili in na kakšen način bomo opredelili uspešnost. V naslednjem koraku določimo načine spremljanja (ali merjenje ali ocenjevanje), potem merila in metode spremljanja. Odločiti se moramo še, od koga pridobimo informacije in o časovni dimenziji, kdaj spremljamo uspešnost in ali je spremljanje stalen proces ali periodična dejavnost. Kako pa bodo zaposleni uspešni, je predvsem odvisno od njihovega znanja in določenih sposobnosti.

Pravo vrednost sistemu ocenjevanja uspešnosti daje dosledna uporaba, pri kateri pa so potrebni usposobljeni vodje, ki verjamejo v korist sistema za podjetje, njih same in za zaposlene (Anterič, 2005, str. 14-15). Za učinkovito spremljanje delovne uspešnosti je ključno redno spremljanje uspešnosti svojih podrejenih in jim sproti dajati ustrezne informacije. Predvsem je poudarek tudi na kakovostnih povratnih informacijah.

1.1 Metode spremljanja delovne uspešnosti

Delovno uspešnost lahko merimo ali ocenjujemo. Glavna razlika med merjenjem in ocenjevanjem je v merilu, s katerim merimo oziroma ocenjujemo. Če je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo, govorimo o merjenju. Če orodja nimamo govorimo o ocenjevanju (Rejc, 2002, str. 27). Zupanova (2009, str. 432) meni, da je ocenjevanje vedno subjektivno, merjenje pa praviloma objektivno.

Glede na to, s čim primerjamo doseženo, Zupanova (2009, str. 432) deli spremljanja delovne uspešnosti v tri skupine metod:

- **Primerjava dosežkov s cilji.** Na začetku obdobja postavimo merljive cilje, na koncu obdobja pa ugotavljamo dosežene rezultate in doseženo primerjamo s postavljenimi cilji. Metoda je primerna za enostavno merljiva delovna mesta.
- **Primerjava dosežkov s standardi oziroma pričakovanji.** Opredelimo želeno oziroma pričakovano uspešnost in potem pri posamezniku ocenimo, do kakšne mere je izpolnil pričakovanja. Po navadi uporabljamo različne tehnike ocenjevanja, najpogosteje pa ocenjevalne lestvice.
- **Primerjava dosežkov med delavci.** Pri tej metodi gre za primerjavo med delavci na podlagi skupne ocene uspešnosti posameznikov. Najbolj znan način je enostavno rangiranje, pri katerem razvrstimo zaposlene po uspešnosti od najbolj do najmanj uspešnega (v primeru majhnega števila zaposlenih).

Medtem pa Svetlik (1991, str. 4) deli metode ocenjevanja v dve veliki skupini in sicer na tiste, ki so usmerjene v preteklost, in tiste, ki so usmerjene v prihodnost. Prva skupina je za ocenjevanje delovne uspešnosti pomembnejša.

V podjetju mora vodstvo določiti metodo za merjenje delovne uspešnosti, pri tem pa mora upoštevati, da je čim bolj enostavna, vendar ne do te mere, da onemogoča zadostno razlikovanje med delavci na podlagi delovne uspešnosti. Ocenjevalni model in postopek ocenjevanja je lahko določen s kolektivno pogodbo (dejavnosti ali podjetje) ali je predpisan z ustreznim aktom kot merilo za ugotavljanje delovne uspešnosti (Jurančič, 1995, str. 81).

1.1.1 Tehnike zbiranja informacij o delovni uspešnosti

Ne glede na to, katero od metod spremljanja uspešnosti izberemo, da pridobimo ustrezne informacije, na podlagi katerih oblikujemo končno oceno, Zupanova (2009, str. 433) med tehnikami zbiranja informacij opiše najpogostejše:

- **Zbiranje objektivnih podatkov na podlagi merjenja.** To dejanje je običajno informacijsko podprto in temelji na dokumentih in evidencah, ki so sestavni del proizvodnega in informacijskega sistema.
- **Fizično opazovanje.** Današnja tehnologija omogoča avtomatsko opazovanje oziroma beleženje različnih podatkov.
- **Označevalni seznam.** Seznam sestavimo tako, da zapišemo oblike vedenja, pridevnike ali pa opise trditev, ki v kar največji meri opišejo pričakovano uspešnost. Nato ocenjevalec za vsakega zaposlenega označi polje, ki velja zanj. Končna ocena je lahko preprost seštevek označenih polj.
- **Ocenjevalne lestvice.** So najstarejša in najpogostejše uporabljena metoda. Poznamo več vrst ocenjevalnih lestvic: številčne, grafične in opisne. Pri **številčnih ocenjevalnih lestvicah** vsak element uspešnosti ocenimo s številkami, na primer od 1 (slabo) do 5 (odlično), in na koncu seštejemo, koliko točk smo zbrali. V **grafičnih ocenjevalnih lestvicah** označimo oceno delavca na daljici ali označimo okvirček, ki najbolj ustreza dosežkom delavca. Pri opisnih ocenjevalnih lestvicah vsak element uspešnosti opišemo z različnimi opisi, ki odražajo stopnjo uspešnosti.
- **Metoda kritičnih dogodkov.** Tu ocenjevalec zapisuje dogodke in oblike vedenja, ki so zelo pozitivno ali negativno vplivali na uspešnost.
- **Dnevnik.** Ocenjevalec kronološko beleži dogodke in vedenja, ki vplivajo na uspešnost.
- **Opisno poročilo.** Je ena najenostavnejših metod. Ocenjevalec opiše delavčeve prednosti in slabosti ter priporočne izboljšave.
- **Ocenjevalni center.** Uporablja se predvsem za ugotavljanje uspešnosti menedžerjev v tipičnih menedžerskih vlogah, kot so vodenje, odločanje, delovanje pod pritiskom ipd.

Podjetje se mora samo odločiti, katero tehniko zbiranja informacij bo izbralo, saj ima vsaka metoda določene prednosti in slabosti. Zupanova (2009, str. 438) meni, da se mora podjetje o tem, katero metodo bo izbralo, odločiti predvsem glede na namen, ki ga želi doseči s spremljanjem uspešnosti, pa tudi z upoštevanjem značilnosti organizacije, posebno organizacijsko kulturo.

1.2 Namen ocenjevanja delovne uspešnosti

Ocenjevanje je proces ugotavljanja, na kakšen način so bili doseženi zastavljeni cilji. Ima dva temeljna namena. Prvi je, da vemo, kako uspešno izvaja delovne naloge vsak izmed podrejenih, in drugi, da v nadaljevanju uspešnost izvajanja delovnih nalog povečamo. Pomembnejši je drugi del, ki meri predvsem na dviganje motivacije zaposlenih za boljše delo in za podporo, ki jo mora pri tem dajati vodja (Svetlik, 1991, str. 15).

Obenem je ocena delovne uspešnosti nadzor dela in osnova za napredovanje (upoštevamo razvojne potenciale in interese posameznika) kot tudi ugotavljanje slabosti in prednosti delavcev, načrtovanje njihove kariere, služi pa tudi za kadrovske selekcije zaposlenih (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 244). Možina (2000, str. 220) med namene ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih poleg diferenciacije plač šteje tudi premestitve na drugo delovno mesto, prenehanje dela, potrebe po izobraževanju, povratno informacijo ter s tem povezano uspešnejše komuniciranje in vodenje.

1.3 Pogostost merjenja oziroma ocenjevanja delovne uspešnosti

Spremljanje uspešnosti je najučinkovitejše, kadar gre za celoletni proces, ki je sestavni del vodenja, tako da je spremljanje uspešnosti tekoče, prav tako pa delavec dobiva sprotne povratne informacije o uspešnosti (Zupan, 2009, str. 441). Vsako podjetje se samo odloči kako pogosto bo potekalo merjenje oziroma ocenjevanje delovne uspešnosti. Zupanova dodaja (2009, str. 441), da je pogostost merjenja uspešnosti odvisna predvsem od ciljev, ki jih želimo doseči s sistemom zagotavljanja uspešnosti. Na pogostost lahko vpliva tudi to, kakšno je poslovanje organizacije. V primeru krize v poslovanju ali hitre rasti podjetja bomo verjetno potrebovali bolj pogosto formalizirano spremljanje uspešnosti.

1.4 Ravni ugotavljanja delovne uspešnosti

Ugotavljanje uspešnosti je možno in smiselno tako, kot se ustvarja in izkazuje, saj se uspešnost ustvarja na različnih ravneh. Ugotovimo jo lahko (Uhan, 2000b, str. 65-67):

- **Individualno za posameznega delavca**, kar je najbolj neposredno in motivacijsko učinkovito, saj posameznik usmeri svoje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem. Ugotavljanje delovne uspešnosti vsakega delavca ja pogoj za uresničitev načela delitve po

rezultatih dela, ki naj vsakega delavca motivira in stimulira k večji delovni uspešnosti. Zaradi različne opremljenosti, tehnologije in organiziranosti delovnih procesov je značilno, da je ugotavljanje delovne uspešnosti za vsak delovni proces različno. Razlogi, da bo posamezen delavec v delovno povezani skupini dobil pri delitvi večjo plačo, so večji obseg del in nalog, boljša kakovost in nižji stroški.

- **Skupinsko za delovno povezano skupino delavcev**, kjer je temeljno izhodišče ugotavljanja v sistemu načrtovanja v okviru organizacij. Vsaka delovna skupina mora imeti svoj delovni program, s katerim je vnaprej določeno, katera dela in naloge bo izvajala skupina, kakšen je načrtovalni obseg in kakovost del in nalog, kakšni naj bodo stroški uresničevanja delovnega načrta in kako usposobljeni morajo biti delavci, ki bodo izvajali delovni program. Prednosti nagrajevanja v okviru delovnih skupin so dobro sodelovanje, nadzor znotraj skupine, zmanjšanje odsotnosti z dela, ustrežnejša delitev. Kot glavne pomanjkljivosti se pojavljajo nezaupanje med delavci, da bo vsak opravil svoj del nalog, težnja prevzemanja več nalog, kot jih lahko skupina opravi, izenačevanje zaslužkov vseh delavcev v skupini, kar omogoča parazitizem slabših delavcev in zavira iniciativo boljših.
- **Kolektivno za vse delavce v organizaciji**, pri katerem uspešnost v kolektivu izkazujemo z ekonomskimi in drugimi kategorijami delovanja organizacije, predvsem s kazalniki uspešnosti, kjer se pokaže pomembnost prispevkov posameznika k skupnim uspehom in se zaposlenim neposredno nakaže, kako njihov individualni prispevek vpliva na uspešnost celotne organizacije.

1.5 Učinkovitost sistema spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti

Učinkovit sistem spremljanja in ugotavljanje delovne uspešnosti temelji na povezovanju ciljev podjetja s cilji organizacijskih enot ter posameznika in zagotavlja uspešnost poslovanja podjetja ter zadovoljstvo zaposlenih (Anterič, 2005, str. 14).

Pred začetkom spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti pa je treba postaviti cilje, katerih izpolnjevanje potem spremljamo. Cilji morajo biti dosegljivi in hkrati tudi motivirati, pri njihovem določanju pa sodelujejo tisti, ki so odgovorni za njihovo izpolnitev.

Zapomnimo si, da ne obstaja en sam način načrtovanja, organiziranja, motiviranja ali preverjanja, pač pa mora vodja neprestano povečevati svoje znanje o raznih načinih in jih preizkušati toliko časa, dokler ne najde najboljše komunikacije, ki ustreza njemu in sodelavcem ter delu, ki ga načrtuje (Možina, 2000, str. 70).

1.6 Napake pri spremljanju delovne uspešnosti

V podjetju je spremljanje uspešnosti zelo zahtevna naloga. Pri samem ocenjevanju uspešnosti se pojavlja več napak. Svetlik (1991, str. 19) navaja naslednje najpogostejše napake:

- **Nejasni standardi oziroma kriteriji za merjenje delovne uspešnosti**
Temu zlasti podležejo metode, ki temeljijo na medsebojni primerjavi delavcev in ne preveč splošnih, čeprav na delo vezanih, kriterijih. Te standarde zato različni ocenjevalci različno razumejo, pa tudi zadosti dobro ne izražajo razlik v delovni uspešnosti med posameznimi delavci.
- **Halo efekt**
Vodje velikokrat ocenjujejo svoje podrejene glede na to, kakšno mnenje imajo sicer o njih. Če zelo cenijo neko njihovo lastnost, jim bodo tudi pri ocenjevanju drugih dajali visoke ocene in obratno.
- **Težnja k povprečju**
Nekateri ocenjevalci zelo težko dajejo diferencialne ocene bodisi k različnim posameznikom ali istim posameznikom na različnih dimenzijah. Tako vsi ocenjevani dobijo povprečne ocene, kar prav gotovo ni namen ocenjevanja.
- **Prevelika popustljivost ali prevelika strogost**
Nekateri ocenjevalci podležejo eni drugi slabosti. Najslabše je, ko pride v podjetju do velikih odstopanj v tem pogledu.
- **Predsodki ocenjevalcev**
Če imajo ocenjevalci močne predsodke, na primer do drugega spola, do mladih, do drugih nacionalnosti in podobno, to lahko značilno vpliva na ocene.
- **Napake zaradi bližine dogodkov**
Kadar se uporabljajo metode s poudarkom na subjektivnem ocenjevanju, na ocene močno vplivajo dogodki, ki so časovno blizu datuma ocenjevanja.

Napake, ki jih naredijo ocenjevalci, so lahko nenamerne in so posledica psiholoških procesov, ki so povezani s procesiranjem informacij. V mislih imamo predvsem probleme selektivnega zaznavanja in pomnjenja, ko pri ocenjevanju prevladujejo le določene informacije. Seveda so lahko napake tudi namerne, ko ocenjevalec procesa ocenjevanja ne jemlje kot pomemben del svojih nalog in ga opravi površno in poenostavljeno. Še huje je seveda, če hoče ocenjevalec oškodovati zaposlenega, na primer zaradi osebnih zamer ali ker favorizira drugega delavca (Zupan, 2009, str. 442).

Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti je mogoče zmanjšati predvsem s pravilno izbiro ustreznih metod in s pravilno usposobljenim ocenjevalcem. Posebno za najzahtevnejše postopke ocenjevanja. Zelo pomemben element procesa ocenjevanja uspešnosti je preverjanje, ali se zaposleni in nadrejeni držita dogovorjenega. Saj bi v primeru, da se eden od njiju ne drži dogovorjenega, celotno spremljanje izgubilo pomen. Glavni namen spremljanja uspešnosti se pokaže šele, ko obe strani dobro opravita svojo nalogo in se uspešnost poveča.

2 MOTIVACIJA

V strokovni literaturi najdemo izjemno veliko teorij o motivaciji. Je zelo pomemben dejavnik, brez katerega težko dosežemo uspešnosti in učinkovitost posameznika ali podjetja kot celote. Zaposleni so osnovna gonilna sila za vsako podjetje ne glede na to, v kateri dejavnosti deluje. Zato je zelo pomembno, da zaposlene v podjetju znamo pravilno motivirati. Velikokrat se ljudje sprašujejo, kakšne cilje v življenju želijo doseči, kakšni so dejavniki, ki človeka silijo, da se obnaša in deluje na določen način. Tu se poraja vprašanje, čemu človek dela. Lipičnik (1998, str. 155) na to vprašanje odgovarja, da bi bilo logično, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da pridobijo denar. Življenje in številni primeri pa kažejo, da takšne logike in takšnega pravila v mnogih primerih ni, zato je motivacija zelo kompleksen pojem.

2.1 Razumevanje motivacije

Iz različnih motivacijskih teorij je razvidno, da človeka k neki aktivnosti motivirajo zunanji in notranji dejavniki. Zato tudi nikoli ne moremo dobiti natančnega odgovora na vprašanje, čemu človek dela. Lipičnik (1998, str. 415) v povezavi z motivacijo pravi, da motivacija odgovarja na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Preprostega odgovora na to vprašanje ni, saj niti ena sama človekova aktivnost ni spodbujena z enim dejavnikom, ampak z zelo zapletenimi, številnimi dejavniki.

Motivacija se loteva vprašanja, kako z ljudmi ravnati, in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Največkrat pa nemotiviranost ljudi zelo težko opazimo, saj nam zaposleni po navadi ne povedo svojih občutkov. Nezadovoljstvo se začne kazati v nesodelovanju pri dodatnem delu, podaljševanju malic, zamujanju nedoseganju norm. Zato moramo biti previdni pri opazovanju negativnih posledic, saj le tako lahko hitro ukrepamo (Keenan, 1996, str. 6-7). Zadovoljstvo na delovnem mestu zaposlene pozitivno spodbuja in obratno. Zupanova (2007, str. 70) je mnenja, da ljudje težijo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in izognili nezadovoljstvu. Zato dejavnika zadovoljstvo na delovnem mestu ne smemo zanemarjati.

Biti zmožen motivirati sebe in ostale ni dano vsakemu, zato je pomembno poznati veščine motiviranja. Predvsem voditelj mora poznati štiri osnovne dolžnosti, ki so pomembne za nemoteno delovanje podjetja. To so: načrtovanje, organiziranje, nadzor in motivacija (Hansen, 1998, str. 22).

Trevnova (1998, str. 106) pravi, da obstajata najmanj dva pomena motivacije. Pri prvem pomenu je motivacija ena izmed strategij managementa, s katerim prepričujejo zaposlene z namenom, da bi ti dosegli zadovoljive rezultate. Drugi pomen pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na mentalno stanje posameznika. S tega vidika je motivacija:

- Povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Treven, 1998, str. 106);
- Proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli željen cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Treven, 1998, str. 106).

Vsak človek ima svoje cilje, ki jih želi doseči. Zupanova (2007, str. 71) meni, da ima motivacija ali hotenje kot naravni proces dve zelo očitni lastnosti. Oseba, ki nekaj hoče ali je motivirana za neko stvar, svoje aktivnosti usmeri v tisto stvar. Z nahajališčem hotenega pa je določena tudi smer hotenja ali motivacija. Druga lastnost je odvisna od tega, kako močno oseba hoče doseči neko stvar. Lipovec (1987, str. 109) navaja, da je mehanizem motiviranja sistem, ki je usmerjen k vnaprej zastavljenemu cilju. Najprej se pojavi določena potreba, ki preko sistema motiviranja pripelje do sredstva za zadovoljevanje potreb (cilja).

2.2 Motivi

Pri vrstah motivov najdemo različne načine razvrščanja pri posameznih avtorjih. Uhan (2000, str. 11) motiv opredeli kot razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja posameznika pa je odvisna od njegovega znanja, usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti, vedenja in okolja, v katerem živi. Lipičnik (1998, str. 409) pravi, da je motiv kot stanje organizma, ki ga usmerja k določeni dejavnosti in k določeni vrsti ciljev.

Lipičnik (1999, str. 156) uvršča motive glede na vlogo v človekovem življenju, se pravi med primarne in sekundarne. Med primarne štejemo motive ali silnice, ki človeku omogočajo preživetje, torej potrebe, ki so biološke ali socialne. Med sekundarne pa se uvrščajo motivi in silnice, ki v ljudeh zbujejo zadovoljstvo, ne ogrožajo pa življenja, v primeru da niso zadovoljeni. Po nastanku pa deli motive na podedovane in pridobljene. Motive deli tudi glede na razširjenost med ljudmi. Lahko so univerzalni, regionalni ali individualni.

Primarni motivi so: lakota, žeja, spanje, počitek, spolnost idr. Nanašajo se na človekovo biološko zgradbo in se torej imenujejo biološki. Ti (biološki) motivi so hkrati tudi podedovani (Treven, 1998, str. 108).

Bolj kot je določena družba gospodarsko razvita in kompleksna, bolj pomembni postajajo sekundarni motivi. To so motivi, ki so pridobljeni (Lipičnik, 1999, str. 156). Za uvrstitev motiva med sekundarne motive ta ne sme biti biološki. Trevnova (1998, str. 110) med najpomembnejše sekundarne motive uvršča:

- moč (potreba po nadzorovanju drugih in nadrejenosti);
- uveljavitev (želja po polni izvedbi, tekmovalnosti, biti boljši...);
- pripadnost (želja, da bi bili čim več časa v družbi, skupini...);
- varnost (zaradi negotovosti je čedalje večja želja po varnosti: zavarovanja, načrti, dohodkov...);
- status (želja po pridobitvi čim več statusnih simbolov).

Med sekundarne motive Lipičnik (1999, str. 11) uvršča interese, stališča in navade. Uhan (2000, str. 11) za sekundarne motive pravi, da so to izvedeni motivi, in sicer stališča, interesi in navade.

Motivi, ki so nezadovoljeni, vodijo v konflikte in frustracijo. Ovire zunaj človeka se imenujejo frustracije, kadar pa gre za ovire v človeku, to imenujemo konflikti. V primeru, da je človek v konfliktu ali da je frustriran, je psihično napet. Poznamo dva načina reševanja konfliktnih situacij: prilagojenega in neprilagojenega. O prilagojenem govorimo, ko posameznik zadovoljivo in trajno zmanjša psihično napetost in trajno reši konflikt ali frustracijo. O neprilagojenem govorimo, ko se pojavi različnost in neusklajenost lastnih ciljev (Lipičnik, 1999, str. 160):

- Boj med pozitivnim motivom. Vsak od ciljev zadovolji potrebo, vendar mnogokrat ne moremo doseči dveh ciljev hkrati. Oba cilja ga privlačita, vendar na koncu eden izmed njiju prevladuje (Lipičnik, 1999, str. 159).
- Boj med negativnimi motivi. Človek je pogosto v stanju, ko niha med dvema ciljema, ki pomenita nezaželeno stanje. Nihanje se nadaljuje, dokler človek, ki se ne sprijazni ne z enim ne z drugim ciljem, ne najde tretjega, zanj pozitivnega (Lipičnik, 1999, str. 160).
- Boj med pozitivnim in negativnim ciljem. To je najtežji motiv za človeka, saj je beg zaradi pozitivne sestavine nemogoč, hkrati pa je približevanje zaradi negativne sestavine nemogoče. Človek se odloči za neustrezen cilj le, če zadovoljuje njegovo emocionalno stran (Lipičnik, 1999, str. 161).

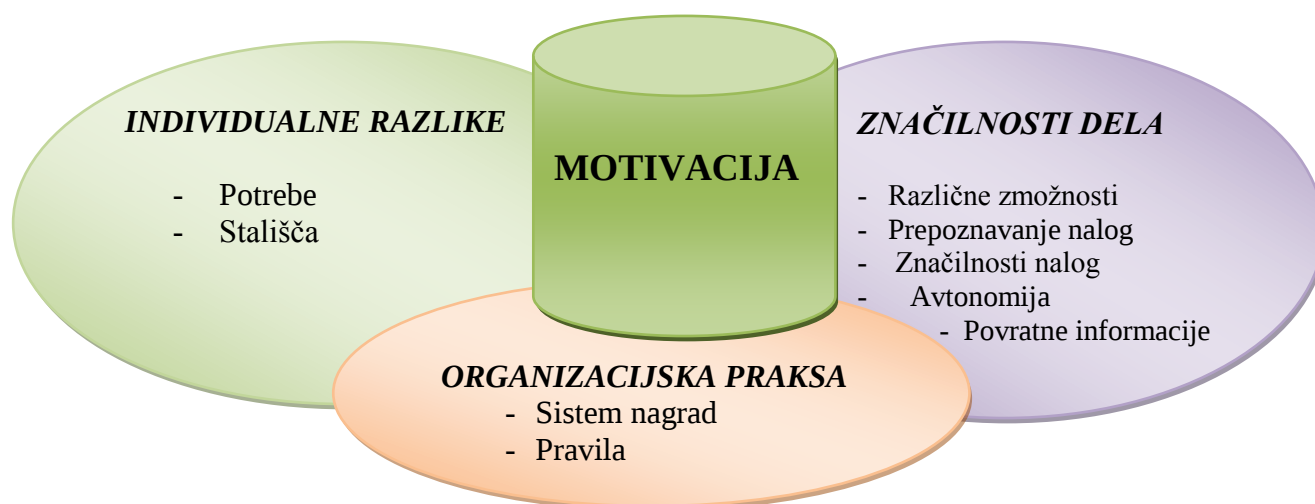
V življenju se velikokrat znajdemo na razpotju, ali nekaj narediti ali ne, po navadi med negativnim in pozitivnim motivom za doseganje našega zastavljenega cilja. Ko nekomu naredimo nekaj dobrega, lahko hkrati nekomu škodujemo. Vsak izmed nas si najbolj želi znajti čim večkrat v situaciji, kjer bi se boril le med pozitivnimi motivi.

2.3 Dejavniki, ki spodbujajo motivacijo

Lipičnik (1994a, str. 165-167) dejavnike, ki na motivacijo učinkujejo pozitivno, deli v tri skupine. Na individualne razlike, organizacijsko prakso in značilnost dela.

Interakcijo dejavnikov Lipičnik (1994a, str. 166) opredeljuje v medsebojni povezavi človekovih kvalitativnih, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji in organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Po njegovem mnenju je upoštevanje teh dejavnikov ključnega pomena, dobro pa se je tudi zavedati motivatornega ali celo demotivatornega vpliva opredeljenih dejavnikov.

Slika 1: Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 162.

2.3.1 Individualne razlike

Lastnosti slehernega človeka, kot so osebne vrednote, stališča, interesi, predstavljajo posebnosti, ki jih s seboj prinese na delovno mesto. Pomembno je, da se zavedamo, da se tovrstne značilnosti razlikujejo od posameznika do posameznika (Možina, 1994, str. 156).

Bistvenega pomena za uspešno vodenje je usklajevanje potreb, kot tudi minimiziranje individualnih razlik z željo doseganja želenega. Pomembno je torej razumeti posameznika kot individuum, ki svoje potrebe, stališča in interese prinese na delovno mesto (Lipičnik 1998, str. 164).

2.3.2 Značilnosti dela

Značilnosti dela so kot element, ki omejuje, določa in izziva dimenzije dela. Lastnosti dela vključujejo zahteve po različnih sposobnostih kot možnost, da človek nekaj naredi, opravi (Rozman, 2000, str. 65).

Te značilnosti določajo, kateri delavec lahko nalogo opravi od začetka do konca ter hkrati pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec ob svoji uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163). Avtor hkrati navaja, da poznamo dve vrsti sposobnosti - fizično in duševno. Med fizično uvrščamo moč, odzivnost, hitrost, med duševno sposobnost pa uvrščamo splošno inteligentnost.

2.3.3 Organizacijska praksa

Sestavljajo jo pravila, splošna politika, sistem nagrajevanja v organizaciji in managerska praksa. Politika opredeljuje ugodnosti za zaposlene, kot so zavarovanja, skrb za otroke, plačilo počitnic itd. Ko govorimo o nagradah, govorimo o vsem, kar privlači nove delavce in starim preprečuje, da bi zapustili podjetje. Nagrade, ki motivirajo, morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163).

2.4 Težave pri motiviranju zaposlenih

Velikokrat se dobre namere vodij za motivacijo delavcev izjalovijo, pa četudi so ravnali po vseh pravilih. Največkrat za svoj neuspeh krivijo razne knjige in teorije. Na te trditve pa so strokovnjaki dejali, da dušijo motivacijo sodelavcev, ker se nehote ali hote držijo naslednjih načel: da mora vodja vedno obvladovati in kontrolirati situacijo, vodja nikoli ne zaupa idejam in predlogom, ki jih dajejo podrejeni, vodja mora venomer obvladovati in kontrolirati situacijo, informacije ne smejo prosto krožiti, vodja mora kritizirati in s tem dokazovati kaj velja.

Za znižanje motivacije je kriva tudi plača, še posebej takrat, kadar delavec dobi v vsakem primeru enako plačo, ne glede na to, kaj je naredil, če postane plača le denar, ki ga porabi za hrano, če delavec primerja svojo plačo s plačo sodelavcev ali kolegov itd. (Lipičnik & Možina, 1993, str. 50). Vsak vodja bi se moral tega zavedati in upoštevati, saj je motivacijo lahko zelo hitro uničiti in zelo težko vzpostaviti.

2.5 Povezava med motivacijo in uspešnostjo

Večja motiviranost je vidna v večjem trudu in povečani uspešnosti. Ljudje ne težijo le k čim hitrejši opravitvi naloge, temveč želijo dobiti tudi pohvalo in priznanje za opravljeno nalogo. Kar človeka motivira in spodbuja k velikim dejanjem, je želja po priznanju in uveljavitvi. Hkrati je uspešnost odvisna od sposobnosti in znanja zaposlenih. Če želimo nekaj narediti, bomo brez pravega znanja in sposobnosti, ter prave motiviranosti nezmožni to storiti. Neposredna uspešnost posameznika je odvisna od njegove sposobnosti, njegovega znanja in motivacije.

Splošno mnenje o motivaciji je, da zaposleni v podjetju prispevajo k doseganju skupnega cilja v zameno za zagotovila in obljube. Če torej menedžerji želijo povečati uspešnost podjetja, morajo vedeti, da je uspešnost posameznika odvisna predvsem od motiviranosti posameznika na kateremkoli področju (Armstrong, 1991, str. 178).

3 ANALIZA VPLIVA SPREMLJANJA USPEŠNOSTI NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH

Kot sem navedla že v uvodu, je glavni namen mojega diplomskega dela predstaviti in analizirati vpliv spremljanja uspešnosti na motiviranost zaposlenih v podjetju. S pomočjo ankete, ki sem jo izvedla v podjetju X, bom lahko ugotovila, kakšen vpliv ima spremljanje uspešnosti na motiviranost zaposlenih v praktičnem podjetju.

3.1 Predstavitev značilnosti zaposlenih v podjetju X

Podjetje X je bilo ustanovljeno 15. oktobra leta 2008. Ima okoli 70 zaposlenih. Skoraj vsi vodilni kadri so zelo mladi, povprečna starost je okoli trideset let. Direktor pravi, da so zaposleni željni novega znanja in da se zavedajo pomena nenehnega učenja in nadgrajevanja. Podjetje se ukvarja s turizmom, gostinstvom in hotelirstvom. Je zelo inovativno in uspešno, ravno iz tega razloga sem se odločila zanj. Zanima me, ali se podjetje, ki je tako uspešno, pogloblja v svoje zaposlene, jih pravilno motivira in spremlja njihovo uspešnost. Podjetje X prevzema vodilno vlogo na področju zmanjševanja vplivov na okolje, ki izhajajo iz turistične dejavnosti. Podjetje je uradno tudi prvi eko resort v Sloveniji, ki se ponaša s prestižnim svetovnim certifikatom Green Globe. Leta 2010 pa je podjetje dobilo priznanje Zlati sejalec 2010.

3.2 Metodologija

Za raziskavo vpliva spremljanja uspešnosti na motiviranost zaposlenih sem izbrala anketni vprašalnik. Oblikovala sem ga na podlagi prebrane literature. Anketni vprašalnik sem poslala v podjetje X, ker zaradi občutljivosti tematike podjetje ni želelo biti imenovano. Zaradi lažje obdelave podatkov je anketni vprašalnik zaprtega tipa. Odločila sem se za metodo zbiranja podatkov skozi pisno anketiranje zaposlenih v podjetju. Prednost takega načina pridobivanja podatkov je v realnosti podanih odgovorov, saj je anketa anonimna. Anketirani pa lahko na vprašanja odgovarja počasi in previdno. Slabost se pokaže ob nezmožnosti kontroliranja resničnosti podanih informacij, verjetnosti razumevanja vprašanj ter nevračanju anket.

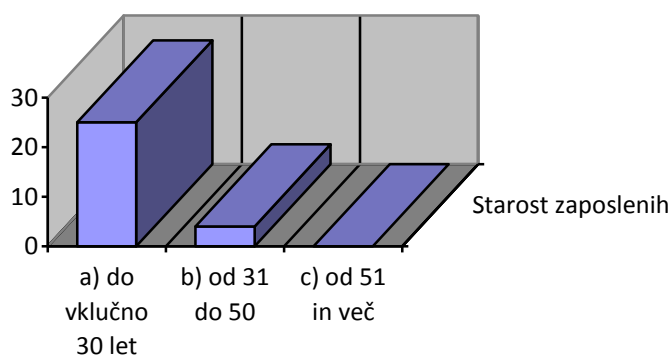
Anketni vprašalnik zajema 9 vprašanj zaprtega tipa (Priloga 1), ki se navezujejo na vpliv spremljanja uspešnosti na motiviranost zaposlenih. Pri oblikovanju vprašanj sem poskušala zajeti informacije, ki sem jih z anketo želela pridobiti. V nadaljevanju bom predstavila odgovore na anketna vprašanja in vsakega od njih podrobno opisala ter jih prikazala v preglednicah ali grafično.

3.3 Rezultati raziskave

3.3.1 Struktura anketirancev

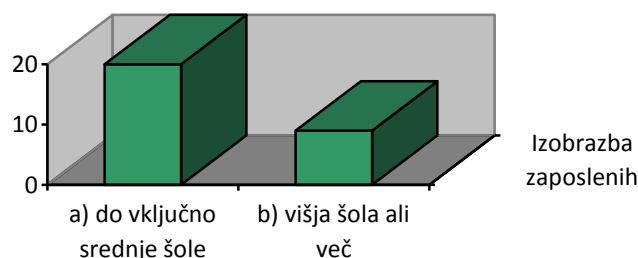
Od 29 zaposlenih, ki so vrnil anketni vprašalnik, je 24 odstotkov moških (7) in 76 odstotkov žensk (22). Pričakovano je malo večji odstotek žensk, saj je večina delovnih nalog bolj ženskega tipa. Sodelujoči so stari od 20 do 60 let. V anketnem vprašalniku sem zaposlene po starosti razdelila v tri starostne razrede (slika 2). V prvi starostni skupini, do vključno 30 let, ki predstavlja največji odstotek delavcev, zajetih v anketo, je bilo 25 zaposlenih, kar predstavlja 86 odstotkov vseh sodelujočih. V drugi skupini, od 31 do vključno 50 let, je bilo število zaposlenih 4, kar je 14 odstotkov. V zadnjo starostno skupino, nad 50 let, se ni uvrstil nihče od zaposlenih, ki je sodeloval pri anketi. Kot je razvidno iz slike 2, podjetje zaposluje predvsem mlad kader.

Slika 2: Struktura zaposlenih po starosti



Slika 3 prikazuje zaposlene po izobrazbi. V izobrazbeni strukturi zaposlenih v podjetju je največ zaposlenih s končano srednjo šolo ali manj. Teh zaposlenih je kar 20 oziroma 69 odstotkov vseh anketiranih, kar ni preveč presenetljivo, saj je največ ljudi na delovnih mestih, kjer visoka izobrazba ni zahteva. Zaposlenih, ki spadajo v drugi razred, z višjo šolo ali več, je bilo 9, kar predstavlja 31 odstotkov. Podjetje se ukvarja z gostinstvom in turizmom, zato tudi ne potrebuje zelo izobraženega kadra. Vendar se podjetje zaveda, da se morajo zaposleni nenehno izpopolnjevati in dopolnjevati v svojem znanju.

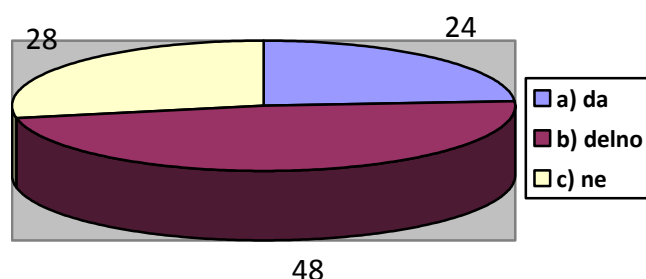
Slika 3: Struktura zaposlenih po izobrazbi



3.3.2 Zadovoljstvo anketirancev z obstoječim spremljanjem delovne uspešnosti

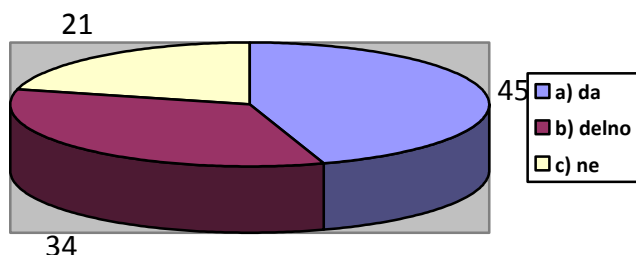
Naslednje vprašanje je bilo, kako so zaposleni seznanjeni s spremljanjem uspešnosti. Kot lahko vidimo iz slike 4, je večina zaposlenih delno seznanjena s spremljanjem uspešnosti v podjetju. Kar 48 odstotkov sodelujočih v anketi (14) je obkrožilo ta odgovor. Malo manj, 28 odstotkov (8), jih je odgovorilo, da s spremljanjem delovne uspešnosti niso seznanjeni. 24 odstotkov (7) pa jih je na vprašanje o seznanjenosti s spremljanjem delovne uspešnosti v njihovem podjetju odgovorilo pritrdilno. Zanimiv je podatek, da so zaposleni v večini le delno seznanjeni s spremljanjem uspešnosti, kar napelje na dejstvo, da se zaposleni v podjetju ne zavedajo najbolj, kako spremljanje uspešnosti v njihovem podjetju sploh poteka.

Slika 4: Seznanjenost delavcev s spremljanjem delovne uspešnosti (v %)



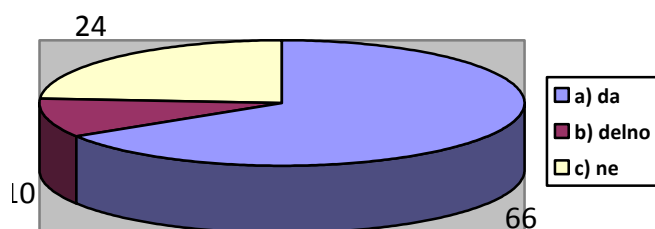
Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali se zdi zaposlenim spremljanje uspešnosti v njihovem podjetju pravično. Iz slike 5 je razvidno, da se večini zaposlenim zdi pravično. Kar je nepričakovano, saj je večina zaposlenih le delno seznanjena s spremljanjem uspešnosti v podjetju, pa se jim kljub temu zdi spremljanje delovne uspešnosti pravično. 34 odstotkov zaposlenih (10), sodelujočih v anketi, je mnenja, da je spremljanje delovne uspešnosti delno pravično. Le 21 odstotkov anketirancev (6) meni, da spremljanje delovne uspešnosti ni pravično.

Slika 5: Pravičnost spremljanja delovne uspešnosti (v %)



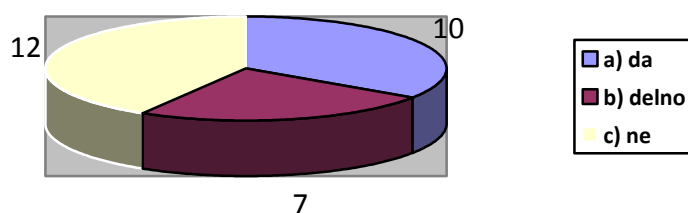
Na vprašanje, ali bi spremenili spremljanje delovne uspešnosti, je največ anketirancev, kar 66 odstotkov (19), odgovorilo pritrdilno. 24 odstotkov (7) jih je odgovorilo, da ne bi spremenili delovne uspešnosti. In samo 10 odstotkov zaposlenih (3) jih meni, da bi spremljanje delovne uspešnosti delno spremenili. Slika 6 nam pokaže, da bi večina zaposlenih spremenila spremljanje uspešnosti v podjetju, čeprav so z njo le delno seznanjeni in se jim zdi pravično. Hkrati so mnjenja, da bi spremljanje delovne uspešnosti v podjetju spremenili, kljub temu da jih spodbuja k večji uspešnosti. Je pa razumljivo, da ga želijo spremeniti, saj jih večina s sistemom ni zadovoljnih.

Slika 6: Sprememba spremljanja delovne uspešnosti (v %)



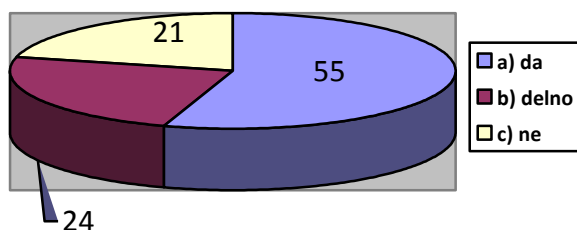
Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kako so zaposleni zadovoljni s spremljanjem delovne uspešnosti v podjetju. Slika 7 nam pokaže, da je večina anketirancev, 41 odstotkov (12), odgovorila, da s spremljanjem delovne uspešnosti v podjetju niso zadovoljni. Le 24 odstotkov jih je odgovorilo, da so delno zadovoljni. Ostali, 35 odstotkov (10), pa so s sistemom zadovoljni. Pomembno je, da se podjetje zaveda, da je eden izmed ključnih dejavnikov za uspešno delo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Slika 7: Zadovoljstvo delavcev s spremljanjem delovne uspešnosti (v %)



Naslednje vprašanje je bilo takole: »Ali vas spremljanje delovne uspešnosti spodbuja k večji uspešnosti pri delu?« Iz slike 8 je razvidno, da se je večina, 55 odstotkov (16) sodelujočih v anketi, z vprašanjem popolnoma strinjala. 24 odstotkov (7) jih je odgovorilo, jih spremljanje delovne uspešnosti delno spodbuja k večji uspešnosti pri delu in skoraj enako število anketirancev, 21 odstotkov (6) je mnenja, da jih nikakor ne spodbuja k večji uspešnosti. Kar pomeni, da je spremljanje delovne uspešnosti v podjetju med delavci dobrodošlo. Podjetje naj ta podatek izkoristi in na ta način izboljša uspešnost pri delu.

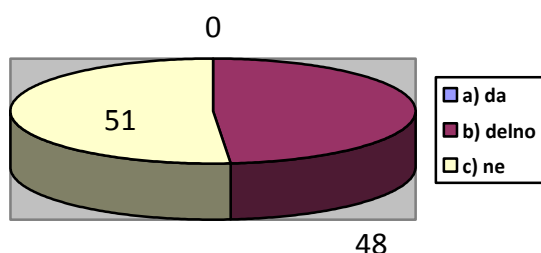
Slika 8: Spremljanje delovne uspešnosti spodbuja k večji uspešnosti pri delu (v %)



3.3.3 Seznanjenost s kriteriji ocenjevanja

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kako so zaposleni seznanjeni s kriteriji, po katerih se ocenjuje njihova uspešnost, saj je pomembno, da zaposleni poznajo kriterije, po katerih se ocenjuje njihova uspešnost. V sliki 9 vidimo, da je večina anketirancev, 51 odstotkov (15), odgovorila negativno. Nekaj manj kot polovica, 48 odstotkov sodelujočih v anketi, jih je odgovorilo, da so delno seznanjeni s kriteriji ocenjevanja. Na zgornje vprašanje ni nihče odgovoril pritrdilno. To pomeni, da zaposleni v podjetju ne vedo, kako in na kakšen način jih vodje ocenjujejo.

Slika 9: Seznanjenost s kriteriji ocenjevanja (v %)

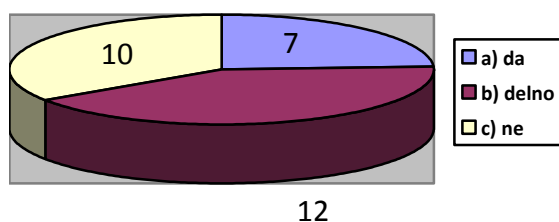


Zanimivo je dejstvo, da nihče od anketirancev ni dobro seznanjen s kriteriji, po katerih se ocenjuje delovna uspešnost, pa se jim kljub temu zdi spremljanje le-te pravično. Menim pa, da je za dobro motivacijo in boljši rezultat pri delu nujno, da delavci dobro poznajo vse kriterije, po katerih se ocenjuje njihova delovna uspešnost, le tako bodo lahko spremenili svoj način dela in delali za dobro podjetja.

3.3.4 Dovolj jasne povratne informacije o ocenjeni uspešnosti

Na vprašanje, ali od vodje dobijo dovolj jasne povratne informacije, jih je le 24 odstotkov (7) odgovorilo pritrdilno. Slika 10 nam pokaže, da večina anketirancev, 41 odstotkov (12) oseb dobi od vodje le delno jasne povratne informacije o svoji ocenjeni uspešnosti. Kar napelje na dejstvo, da če zaposleni ne dobijo dovolj jasnih informacij o tem, kaj so delali narobe in kaj prav, tega tudi v prihodnosti ne bodo mogli popraviti. 35 odstotkov (10) anketirancev pa od vodje ne dobi dovolj jasnih povratnih informacij.

Slika 10: Povratne informacije o ocenjeni uspešnosti (v %)

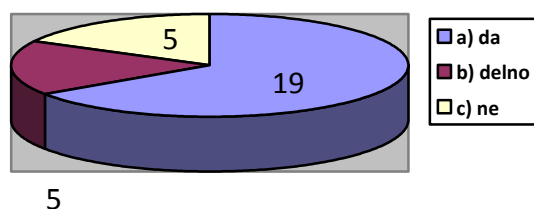


Če se zaposleni ne zavedajo svojih napak oz. niso dovolj jasno obveščeni o tem, kaj delajo narobe, svojih napak tudi ne bodo mogli popraviti in uspešno opravljati nadaljnjih nalog. Za vodjo je nujno, da daje svojim zaposlenim dovolj jasne informacije o ocenjeni uspešnosti in se hkrati pozanima, če so jih zaposleni pravilno razumeli.

3.3.5 Spremljanje delovne uspešnosti in motivacija pri delu

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali spremljanje delovne uspešnosti zaposlene dodatno motivira pri delu. Iz slike 11 vidimo, da je največ anketiranih in sicer 66 odstotkov (19), na vprašanje odgovorilo pritrdilno. To pomeni, da je spremljanje uspešnosti v podjetju med zaposlenimi več kot dobrodošlo, saj so zaposleni dodatno motivirani za delo, kljub temu, da niso dobro seznanjeni s kriteriji, po katerih se delovna uspešnost ocenjuje in da od vodje ne dobijo dovolj jasnih povratnih informacij. Le 17 (5) odstotkov je mnenja, da jih spremljanje uspešnosti delno motivira pri delu, 17 odstotkov (5) pa jih je odgovorilo, da jih spremljanje uspešnosti dodatno prav nič ne motivira.

Slika 11: Spremljanje uspešnosti dodatno motivira pri delu (v %)

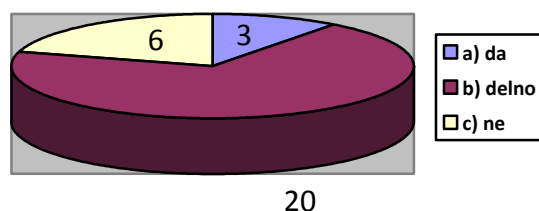


Ta podatek naj vodja čim bolje izkoristi, saj ve, kako delavce motivirati pri delu. Veliko vodij podcenjuje motivacijo pri delu in se jih ne zaveda, kako pomembno je, če znajo pravilno motivirati zaposlene. Vse zaposlene ne moremo motivirati na isti način, vendar v podjetju X, večino zaposlenih lahko delno motiviramo že s spremljanjem uspešnosti.

3.3.6 Javno priznanje ali materialna nagrada

Na vprašanje, ali bi raje dobili javno priznanje ali materialno nagrado za svoje dobro opravljeno delo, je največ zaposlenih, 69 odstotkov (20), mnenja, da bi raje dobili materialno nagrado. Le 10 odstotkov (3) anketiranih, pravi, da bi raje dobili javno priznanje kot pa denarno nagrado za dobro opravljeno delo. 21 odstotkov (6) jih meni, da se med tema dvema možnostma ne morejo odločiti.

Slika 12: Javno priznanje ali materialna nagrada (v %)



Če vodja želi zaposlene motivirati, je nujno, da se zaveda, kaj jih motivira, oziroma da ve, kakšen način motivacije jim je pomembnejši. V tem podjetju zaposlene najbolj motiviramo tako, da jim damo denarne nagrade. Vodje se ne zavedajo, kako pomemben je vpliv nagrade in kako lahko na tak način zaposlene dodatno motivira k večji uspešnosti na delovnem mestu. Hkrati se ne zavedajo, kako malo je potrebno za motivacijo zaposlenih, včasih le pohvala ali lepa beseda. Zaposleni se morajo počutiti del organizacijske klime in na tak način bodo povečali svojo uspešnost in s tem tudi uspešnost podjetja. Iz rezultatov lahko sklepamo, da zaposlene za delo in večjo uspešnost motivira denar.

3.3.7 Motiviranosti zaposlenih v podjetju X

Vsako podjetje si za motivacijo zaposlenih izbere in upošteva različne dejavnike. Zanimalo me je, kako so zaposleni zadovoljni z obstoječim načinom motiviranja in ali se ga sploh zavedajo? Ugotavljala sem, kako oz. koliko se zaposleni strinjajo s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na motivacijo v podjetju. Navedla sem sedem različnih trditev, ki so pomembne za zaposlene. Vsako trditev sem nato tudi analizirala in izračunala povprečje.

Motivacija je izjemnega pomena za uspešno delovanje posameznika in podjetja. Iz slike 12 je razvidno, da so zaposleni za delo zelo motivirani (povprečje je 3,89), kar je za podjetje zelo dober podatek. Na trditev *Za delo sem zelo motiviran* je največ zaposlenih odgovorilo pritrdilno.

Dobra obveščenost o rezultatih svojega dela je zelo pomemben dejavnik, saj je dvosmerna komunikacija izjemno pomembna za gradnjo dobrega odnosa in vzpostavitev zaupanja med nadrejenim in podrejenim. Glede na sliko 12 je dobra obveščenost o rezultatih svojega dela v podjetju prisotna (povprečje 3,14), kar nam pove, da podjetje svoje zaposlene dobro obvesti o rezultatih svojega dela. Vendar pa bi glede na rezultate podjetje povprečje lahko tudi izboljšalo.

Zelo dober motivator v podjetju je lahko tudi pohvala. Nič nas ne stane, učinek je pa zelo pozitiven. Včasih je potrebno zelo malo za motivacijo zaposlenih, saj si vsak zaposlen želi za svoje dobro opravljeno delo in vložen trud biti opažen in pohvaljen. Pohvala nadrejenega lahko podrejenemu včasih pomeni veliko več kot denar. Na trditev, da je dober delovni rezultat opažen in pohvaljen, je večina odgovorila, da se z navedeno trditvijo ne strinjajo. V sliki 12 je razvidno,

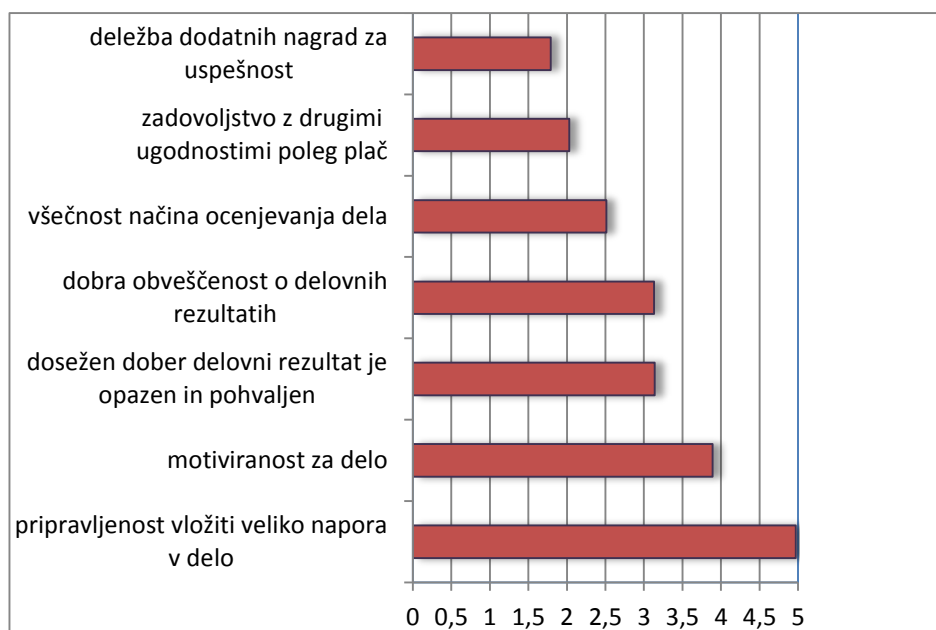
da je dober delovni rezultat opažen in pohvaljen (povprečje 3,13). A tudi tu bi morale podjetje povprečje izboljšati in graditi na tem, da zaposlene večkrat pohvali ali opazi njihov trud.

Nagrade so za zaposlene lahko velik motivator. Dodatnih nagrad za uspešno delo je glede na sliko 12 (povprečje 1,79) zelo malo. Zaposleni v podjetju za dober delovni rezultat ne dobivajo dodatnih nagrad. Prav tako so zaposleni nezadovoljni z drugimi ugodnostmi poleg plač (povprečje 2,03). Glede na dejstvo, da je podjetje uspešno, mlado in inovativno, me je ta podatek zelo presenetil.

Iz slike 12 je razvidno, da je večina zaposlenih, na trditev *Všeč mi je način ocenjevanja mojega dela* odgovorila nevtravno (povprečje 2,51). Kar vodi v dejstvo, da zaposleni niso zadovoljni z načinom ocenjevanja njihovega dela.

Slika 12 nam nazorno prikaže, da je večina zaposlenih pripravljena vložiti veliko napora v svoje delo (povprečje 3,96). Ta podatek je za podjetje zelo ugoden, saj so zaposleni pripravljeni vlagati veliko truda v svoje delo, vendar morajo biti pri tem pravilno motivirani.

Slika 13: Motiviranost zaposlenih v podjetju X



4 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE SPREMLJANJA USPEŠNOSTI V PODJETJU X

Iz rezultatov ankete, ki so jo izpolnili zaposleni, sodelujoči v anketi, lahko sklepamo, da obstaja neposredni vpliv spremljanja uspešnosti zaposlenih na njihovo motivacijo. Dejstvo je, da spremljanje uspešnosti večino anketirancev dodatno motivira k delu. Drugo dejstvo kaže, da so zaposleni slabo seznanjeni s samim spremljanjem uspešnosti, slabo poznajo kriterije, po katerih se ocenjuje njihova delovna uspešnost. Vseeno jih spremljanje uspešnosti dodatno spodbuja k večji uspešnosti pri delu. Hkrati se večini anketiranih zdi spremljanje uspešnosti pravično, kljub dejstvu, da kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti ne poznajo dobro. Obenem je večina anketirancev zadovoljna s spremljanjem uspešnosti, a bi vseeno večina spremenila način spremljanja uspešnosti v njihovem podjetju.

Večina anketirancev trdi, da jih spremljanje uspešnosti dodatno motivira za delo, kar pomeni, da je v tem podjetju spremljanje uspešnosti dobrodošlo. Tega podatka se lahko podjetje veseli in ga koristno uporabi, kajti za podjetje je bistveno, da zna zaposlene za delo pravilno motivirati. Večina zaposlenih, sodelujočih v anketi, je mnenja, da bi za njihovo dobro opravljeno delo raje dobili materialno nagrado kot pa javno priznanje. To pomeni, da naj podjetje zaposlene za dobro opravljeno delo nagradi z materialno nagrado, ne pa z javnim priznanjem.

Za izboljšanje pri spremljanju uspešnosti predlagam, naj vodje zaposlenim podajo jasne informacije o tem, kako in na kakšen način bodo spremljali njihovo uspešnost. Že samo dejstvo, da jih bodo ocenjevali, bo lahko pri zaposlenih vzpodbudilo večjo motivacijo za delo. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, kateri del njihovega dela se bo ocenjeval, saj je iz rezultatov ankete razvidno, da zaposlene spremljanje delovne uspešnosti dodatno motivira pri delu. Zelo pomembno je tudi, da vodja poda dovolj jasne informacije o ocenjeni uspešnosti. Le na tak način bodo zaposleni vedeli, kaj so delali prav in kaj narobe, ter v prihodnosti svoje delo izboljšali.

SKLEP

Vsako podjetje stremi k temu, da bi bilo v svojem poslovanju čim bolj uspešno. Uspeh podjetja je prikazan kot poslovni izid oz. dobiček. Vsak od zaposlenih pripomore delček dobička v podjetju. Vendar pa delovno uspešnost zaposlenih po večini težko neposredno merimo. Lahko jo ocenjujemo po kriterijih, ki so vnaprej določeni. Poznamo različne metode ocenjevanja, kot so: ocenjevalne lestvice, rangiranje, tehniko označevalnih list in vodenje s cilji. Posebna metoda je ocenjevalni intervju, ki je zelo poglobljena metoda ocenjevanja delovne uspešnosti.

Podjetja se premalo zavedajo vpliva spremljanja uspešnosti na motiviranost zaposlenih. V samo motivacijo zaposlenih se podjetja po navadi sploh ne poglobljajo in jih ne zanima, kaj zaposlene najbolj motivira. Preveč truda vložijo v napačno motiviranje in naredijo več škode kot koristi. Poznavanje vpliva spremljanja uspešnosti na motivacijo je v podjetju bistvenega pomena. Vodje bi se morali bolj posvetiti samemu spremljanju in ocenjevanju uspešnosti.

Cilj diplomskega dela je bil preučiti pojma motivacija in spremljanje uspešnosti ter ugotoviti, kakšen je vpliv spremljanja uspešnosti na motivacijo v teoriji in praksi. Iz teorije je razvidno, da ima ocenjevanje delovne uspešnosti neposreden vpliv na motivacijske teorije. Prav tako pa se je pokazalo tudi v praksi. Izkazalo se je tudi, da kljub temu, da anketiranci ne poznajo kriterijev, po katerih se ocenjuje delovna uspešnost in kljub temu, da ne dobivajo dovolj jasnih povratnih informacij o ocenjeni uspešnosti in da niso popolnoma seznanjeni s spremljanjem uspešnosti, so še vedno dodatno motivirani. Torej lahko trdimo, da so kljub slabemu oz. nepopolnemu spremljanju uspešnosti sodelujoči v anketi dodatno motivirani k delu.

VIRI IN LITERATURA

1. Anterič, M. (2005). Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. *Human resource managment* 3(8);12-15.
2. Armstrong, M. (1991). *Reward managment*. London: Kogan Page.
3. Hansen, M., & Victor, B. J. (1998). *Mojster motiviranja*. Bled: Vernar Consulting.
4. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
5. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana. Mladinska knjiga.
6. Lipičnik, B. (1994a). *Ljudje in organizacija*. Maribor: Ekonomska fakulteta.
7. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
10. Lipovac, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
11. Možina, S. (1994). *Osnove vedenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Možina, S. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
13. Možina, S., Rozman, R., & Tavčar, M. (2002). *Management*. Radovljica: Didaktika.
14. Rejc, A., & Lahovnik M. (2002). *Priročnik iz ekonomike podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Rozman, R., Kovač, J., & Kolektnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Svetnik, I. (1991). *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Uhan, S. (2000). *Trg dela in nagrajevanje*. Ljubljana: Organizacija.
20. Uhan, S. (2000b). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov, 10. Poglavje: Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik.....	1
PRILOGA 2: V odstotkih izraženi rezultati strinjanj z trditvami	3

Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Nina Čuden, absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Trenutno pišem diplomsko nalogo z naslovom »Vpliv spremljanja uspešnosti na motiviranost zaposlenih«. Za praktični del diplomske naloge potrebujem še nekaj podatkov z vaše strani, zato bi vas lepo prosila, če bi si lahko vzeli pet minut časa in odgovorili na naslednja vprašanja. Za sodelovanje se že vnaprej zahvaljujem!

Anketa je anonimna!

1. Prosim, odgovorite na naslednja vprašanja: *(obkrožite z da, delno/mogoče, ne)*
 - a) ali ste seznanjeni s spremljanjem delovne uspešnosti v vašem podjetju?
da; delno; ne.
 - b) ali se vam zdi spremljanje delovne uspešnosti v vašem podjetju pravično?
da; delno; ne.
 - c) ali bi spremenili spremljanje delovne uspešnosti v vašem podjetju?
da; delno; ne.
 - d) ali ste zadovoljni s spremljanjem uspešnosti v vašem podjetju?
da; delno; ne.
 - e) ali vas spremljanje delovne uspešnosti spodbuja k večji uspešnosti pri delu?
da; delno; ne.
2. Ali ste dobro seznanjeni s kriteriji, po katerih se ocenjuje vaša delovna uspešnost? *(obkrožite)*
 - a) da ;
 - b) delno;
 - c) ne.
3. Ali od vodje dobite dovolj jasne povratne informacije o vaši ocenjeni uspešnosti ? *(obkrožite)*
 - d) da ;
 - e) delno;
 - f) ne.
4. Ali vas spremljanje uspešnosti dodatno motivira pri delu? *(obkrožite)*
 - a) da;
 - b) občasno;

c) ne.

5. Ali bi raje dobili javno priznanje ali materialno nagrado za svoje dobro opravljeno delo? (*obkrožite*)

- a) javno priznanje (brez materialne nagrade);
- b) materialno nagrado (brez javnega priznanja);
- c) ne vem, ne morem se odločiti.

6. Prosim, da z vrednostjo od 1 do 5 ocenite naslednje trditve, pri čemer velja:

5 z navedeno trditvijo se popolnoma strinjam

4 z navedeno trditvijo se strinjam

3 o navedeni trditvi se morem reči niti da se strinjam niti da se ne strinjam

2 z navedeno trditvijo se ne strinjam

1 z navedeno trditvijo se popolnoma ne strinjam

a) Za delo sem zelo motiviran	1	2	3	4	5
b) Dobro sem obveščen o rezultatih svojega dela	1	2	3	4	5
c) Dosežen dober delovni rezultat je opazen in pohvaljen	1	2	3	4	5
d) Deležen sem dodatnih nagrad za uspešnost	1	2	3	4	5
e) Všeč mi je način ocenjevanja mojega dela	1	2	3	4	5
f) Zadovoljen sem z drugimi ugodnostmi poleg plač	1	2	3	4	5
g) Sem pripravljen vložiti veliko napora v svoje delo	1	2	3	4	5

7. Spol: (*obkrožite*)

a) Ž

b) M

8. Koliko ste stari? (*obkrožite*)

a) Do vključno 30 let; b) 31 do vključno 50 let; c) 51 in več let.

9. Stopnja izobrazbe: (*obkrožite*)

a) Do vključno srednje šole;

b) višja šola ali več.

Za Vaš trud in čas se Vam iskreno zahvaljujem!

PRILOGA 2: V odstotkih izraženi rezultati strinjanj strditvami

	<i>Ocene</i>				
	1	2	3	4	5
	Se popolnoma ne strinjam	se ne strinjam	sem nevtralen	se strinjam	se popolnoma strinjam
Dejavniki					
Motiviranost za delo	0	7	28	34	31
Dobra obveščenost o rezultatih dela	0	21	55	14	10
Dober delovni rezultat opažen in pohvaljen	10	21	24	35	10
Udeležba dodatnih nagrad za uspešnost	48	28	21	3	0
Vše? mi je na?in ocenjevanja dela	21	21	45	13	0
Zadovoljstvo z drugimi dodatki poleg pla?	38	24	35	3	0
Pripravljenost vložiti veliko napora v delo	7	0	28	34	31