

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE
ZAPOSLENIH V PODJETJU
STENKO D.O.O.**

Ljubljana, september 2010

ANJA FRASS

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	2
1.1 Opredelitev	2
1.2 Vrste motivov	2
1.3 Motivacijske teorije	3
1.3.1 Motivacijska teorija Maslowa	3
1.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	5
1.3.3 Frommova motivacijska teorija	5
1.4 Motivacijski dejavniki	5
2 NAGRAJEVANJE IN SISTEM NAGRAJEVANJA	6
2.1 Opredelitev	6
2.2 Vrste nagrad	8
2.2.1 Denarne nagrade	8
2.2.2. Nedenarne nagrade	8
2.2.3 Formalne in neformalne nagrade	9
2.3 Nagrade kot motivator	9
3 STENKO proizvodnja, reciklaža in trgovina d.o.o.	10
3.1 O podjetju	10
3.2 Motiviranje in nagrajevanje v podjetju	11
4 RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH V PODJETJU STENKO d.o.o.	11
4.1 Hipoteze	12
4.2 Analiza rezultatov raziskave	12
4.3 Diskusija in predlog za izboljšave	19
4.3.1 Diskusija o hipotezah	19
4.3.2 Predlogi za izboljšave	20
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa</i>	3
<i>Slika 2: Hierarhija delovne motivacije</i>	4
<i>Slika 3: Struktura zaposlenih glede na starost.....</i>	13
<i>Slika 4: Struktura zaposlenih po izobrazbi</i>	13
<i>Slika 5: Struktura zaposlenih po letih zaposlitve</i>	14
<i>Slika 6: Mera pomembnosti posameznih dejavnikov motiviranja.....</i>	15
<i>Slika 7: Mera zadovoljstva s posameznimi dejavniki motiviranja</i>	16
<i>Slika 8: Mnenje zaposlenih o sistemu nagrajevanja</i>	17
<i>Slika 9: Deleži izbranih nagrad zaposlenih</i>	18
<i>Slika 10: Mera strinjanja s trditvami o pripadnosti podjetju.....</i>	18

UVOD

V današnjih časih so ljudje tista sestavina organizacije, ki predstavlja pomembno potencialno konkurenčno prednost podjetja. Da lahko podjetje to konkurenčno prednost razvije in usmerja zaposlene v skladu s strateškimi cilji, je potrebno ljudi primerno motivirati za delo. Motiviranje zajema izbrane ukrepe, ki usmerjajo človeka k delovanju oz. doseganju določenega cilja. Zaradi raznolikosti delovnih mest in ljudi, zaposlenih na njih, je potrebno najti več načinov motiviranja. Zelo pomemben vidik motiviranja zaposlenih, da bodo še naprej uspešno izpolnjevali zastavljene poslovne cilje, je nagrajevanje.

Kljub več raziskavam, ki dokazujejo pomembnost njihove vloge v podjetju, so sistemi motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v večini organizacij najšibkejši člen in so eden od največjih razlogov nezadovoljstva zaposlenih. Sistemi nagrajevanja in motiviranja so zato predmet posebnega interesa. Uspešen sistem nagrajevanja in motiviranja vodi k višji zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih, kar vpliva na višjo produktivnost, ta pa vodi k dobrim poslovnim rezultatom. Zanemarjanje tega področja povzroča demotiviranost, slabše odnose in nezaupanje.

Cilj diplomske naloge je sistematično skozi podatke, zbrane v izbranem podjetju, in diskusije različnih hipotez predstaviti temo motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v podjetju. Določila bom hipoteze, na podlagi katerih bom sestavila vprašalnik in iz odgovorov poskušala diskutirati o različnih dejavnikih motivacije in nagrajevanja. Po analizi raziskave in diskusiji o hipotezah bom podjetju predlagala nekatere izboljšave na področjih, ki se mi bodo glede na rezultate zdela najbolj kritična. Prva hipoteza bo temeljila na Herzbergovi motivacijski teoriji, poskušala bom ugotoviti, ali so za zaposlene pomembnejši higieniki, dejavniki motivacije, ki pri zaposlenih preprečujejo nezadovoljstvo, ali motivatorji, ki sprožajo zadovoljstvo. Druga hipoteza predpostavlja, da imajo zaposleni nedenarne nagrade raje kot denarne, saj ljudje kljub temu, da delajo za denar, delajo hkrati tudi za to, da zadovoljijo svoje višje potrebe po Maslowu – potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Te potrebe zaposleni bolje zadovoljujejo z nedenarnimi nagradami kot so pohvala, spodbuda, zahvala, možnost osebnega razvoja, ipd. Z zadnjo hipotezo bom poskušala ugotoviti pripadnost zaposlenih podjetju. Izbrano podjetje je namreč majhno, zato je še posebej pomembno, da zaposleni čutijo veliko pripadnost podjetju in nimajo želje po odhodu iz podjetja. Prav tako občutek pripadnost pripomore k boljšim rezultatom in je povezan z močnim zaupanjem in sprejemanjem ciljev in vrednot podjetja. Zaposleni, ki čutijo veliko pripadnost podjetju, se zanj trudijo in si prizadevajo ostati njegov člen.

Namen diplomske naloge je preučiti pomembnost izbranih dejavnikov motiviranja in sistema nagrajevanja, preveriti zadovoljstvo zaposlenih z njimi in predlagati načine, kako to zadovoljstvo povečati.

Vsebinsko bo diplomska naloga sestavljena iz štirih delov. V prvem bo predstavljena motivacija in dejavniki motiviranja skozi razne teorije, v drugem delu pa bom opredelila nagrajevanje. Tretji del bo namenjen predstavitvi izbranega podjetja, v katerem bom izvedla analizo, uporabila bom metodo anketiranja. Z anketnim vprašalnikom bom poskusila ugotoviti, kako zadovoljni so zaposleni s sedanjim sistemom motiviranja in nagrajevanja. Zadnji del bo namenjen hipotezam, analizi pridobljenih rezultatov, diskusiji in predlogom za izboljšave.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev

Motivacija je razlog za delovanje, usmerjeno k nekemu vnaprej zamišljenemu cilju, s katerim je mogoče zadovoljiti neko potrebo. Lipičnik (1998, str. 184) opredeli motivacijo kot tisto, zaradi česar ljudje delajo, brez nje ne morejo biti dejavni. Za organizacije in njihove zaposlene je še posebej pomembna motivacija za delo, saj le-ta pomaga uresničiti cilje posameznih zaposlenih in cilje organizacije. Je orodje v rokah managerjev, ki z njo vodijo človekove aktivnosti v želeno smer, ta proces pa imenujemo motiviranje.

Motiv je hotenje, ki se poraja v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in usmerja njegovo delovanje (Lipovec, 1987, str. 109). Kafol (1999, str. 28) opredeli motiv kot nekaj, kar sili človeka, da se aktivira na določen način, in je lahko potreba, želja, interes, cilj ali sprejeta naloga.

1.2 Vrste motivov

Motive lahko razvrščamo na več načinov. Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, delimo motive na primarne in sekundarne. Primarni motivi človeka spodbujajo k dejanjem oz. ciljem, ki mu omogočajo preživetje, torej zadovoljujejo biološke ali socialne potrebe. Sekundarni motivi človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljni, vendar v nasprotju s primarnimi motivi ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljni. Glede na nastanek razlikujemo podedovane in pridobljene motive, prve človek prinese s seboj na svet ob rojstvu, druge pa pridobi skozi življenje. Glede na razširjenost med ljudmi razdelimo motive na univerzalne, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh, na regionalne, ki se pojavljajo na določenih območjih, in individualne, ki se pojavljajo le pri posameznikih.

Te razvrstitve omogočajo oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. Prvo skupino sestavljajo primarne biološke potrebe, kamor spadajo potreba po snoveh, izločanju, fizični celovitosti, spanju, itd. V preteklosti je bila ta kategorija potreb večkrat izrabljena za izsiljevanje, saj jih ljudje preprosto morajo zadovoljevati, da preživijo. Ob splošnem pomanjkanju dobrin, ki zadovoljujejo primarne biološke potrebe, je motivacijska moč tistih, ki z

njimi razpolagajo, neizmerna. Drugo skupino silnic sestavljajo primarne socialne potrebe, to so potreba po uveljavljanju, družbi, spremembi, socialnem konformizmu, ipd. Tretja skupina silnic so interesi, stališča, navade. Ti motivi so individualni, zaradi česar je potrebno za spremembo vedenja najti ustrezno orodje za vsakega posameznika posebej (Lipičnik, 1998, str. 156-159).

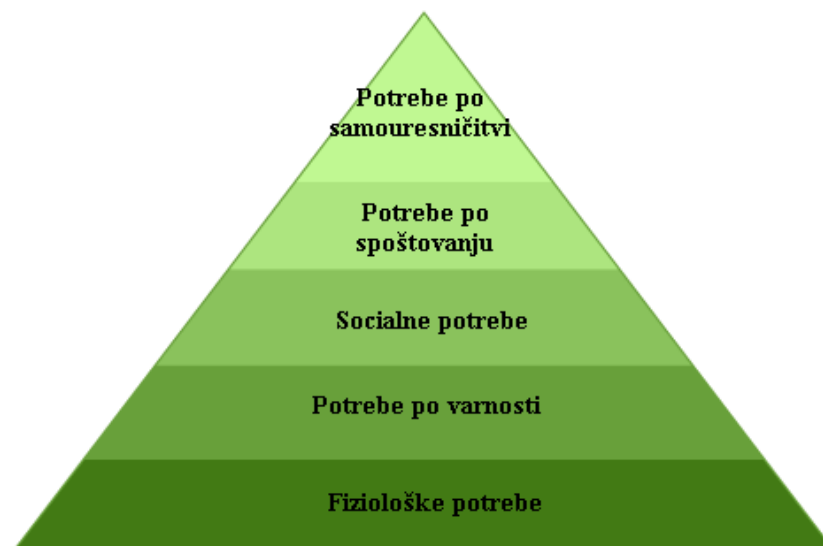
1.3 Motivacijske teorije

V povezavi z vprašanjem »Zakaj delamo?« je nastalo veliko različnih teorij. Za potrebe empiričnega dela svoje diplomske naloge bom v tem podpoglavju predstavila tri: Maslowo motivacijsko teorijo, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in Frommovo motivacijsko teorijo.

1.3.1 Motivacijska teorija Maslowa

Motivacijska teorija Abrahama Maslowa je izmed motivacijskih teorij najbolj znana. Maslow motive preučuje z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti. Maslow v svoji teoriji razvija dva koncepta: da obstaja pet temeljnih skupin potreb in da so temeljne potrebe med seboj v hierarhičnem razmerju. Potrebe si torej sledijo v zaporedju glede na njihovo pomembnost. Ta hierarhija je predstavljena kot piramida, sestavljena iz petih nivojev. Naslednji koncept, ki se v teoriji pojavlja, je, da je za pojavitev potreb na višjem nivoju potrebna zadovoljitev potreb na nižjih nivojih. Npr. šele ko so zadovoljene fiziološke potrebe, kamor spada potreba po hrani, se lahko uresničujejo tudi potrebe na višjih nivojih.

Slika 1: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



Vir: S. Treven, Management človeških virov, str. 114.

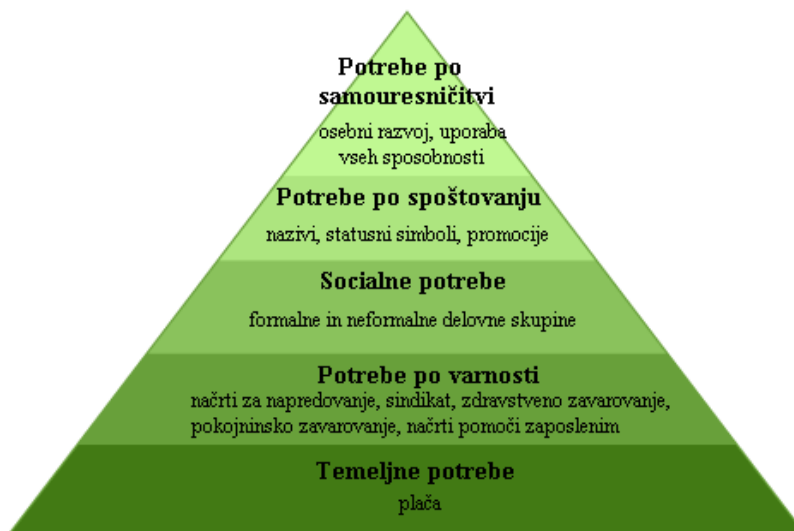
Med potrebami najdemo tiste, ki smo jih v prejšnjem podpoglavju razdelili med primarne in sekundarne. Ravni iz piramide potreb si od najnižje proti najvišji sledijo v naslednjem vrstnem redu:

1. Fiziološke potrebe: so večinoma istovetne s primarnimi potrebami, so prirojene, univerzalne, ko so enkrat zadovoljene, posameznik z njimi ni več motiviran.
2. Potrebe po varnosti: te potrebe izražajo željo človeka po zaščiti pred izgubo dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje, in po življenju v stabilnem in predvidljivem okolju.
3. Socialne potrebe: v sredinsko raven spadajo potrebe po pripadnosti in ljubezni, torej interakciji z drugimi, in potrebe po priznanju. Na tej stopnji se želje začnejo zelo razlikovati.
4. Potrebe po spoštovanju: so višje potrebe ljudi, kot so potreba po moči, uveljavljanju in statusu. Nanašajo se na željo človeka po tem, da ga drugi spoštujejo in cenijo ter lahko spoštuje samega sebe. Če so te potrebe zadovoljene, posameznik bolj zaupa v lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru pa se počuti podrejenega in ne zaupa v svoje sposobnosti.
5. Potrebe po samouresničevanju: to je najvišja raven potreb, odsevajo človekovo željo po tem, da bi delal to, za kar je sposoben.

Kritika Maslowe teorije je, da drži predvsem v normalnih okoliščinah – takrat potrebe zadovoljujemo po zgoraj navedenem vrstnem redu, od nižjih k višjim. Vendar pa okoliščine, kot so vojne, jasno potrjujejo, da je začasno možno živeti tudi tako, da se vrstni red potreb spremeni, da fizične vire nadomestijo psihični.

Ne glede na kritiko je Maslowa motivacijska teorija za managerje zelo uporabna in je vplivala na pristope k motivaciji, saj jo je mogoče prirediti v model delovne motivacije. Z Maslowo teorijo lahko ugotovimo, na kaj so zaposleni v organizaciji v določenem trenutku najbolj občutljivi (Lipičnik, 1998, str. 164; Treven, 1998, str.113-116).

Slika 2: Hierarhija delovne motivacije



Vir: S. Treven, Management človeških virov, str. 116.

1.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je svojo motivacijsko teorijo razvil med preučevanjem vpliva zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Vse motivacijske faktorje je razdelil v dve skupini. Prva skupina, higieniki oz. satisfaktorji, sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč vplivajo na odpravljanje nezadovoljstva. Če so v delovnem okolju navzoči, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi tega ni večje. Med higienike spadajo lepo urejene pisarne, dodatne ugodnosti, odnos do vodje, sodelavcev, plača, itd. Višanje higienikov zadovoljstva ne povečuje, saj višji higieniki postanejo samoumevni. Podvojena plača tako zaposlenega motivira kakšen mesec, nato pa se na to navadi. Higieniki so osnova zadovoljstva, šele ko so izpolnjeni, je smiselno vpeljati drugo skupino motivacijskih faktorjev, motivatorje. Ti vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Med motivatorje spadajo odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, itd. Če motivatorjev v organizaciji ni, to ne povzroča nezadovoljstva, ampak nenavzočnost zadovoljstva (Lipičnik, 1998, str. 168; Treven, 1998, str.117).

Dvofaktorska teorija managerjem omogoča uporabo dveh vrst orodja za motiviranje – z izboljšanjem higienikov lahko odpravi težave zaposlenega, ki ni zadovoljen v svojem delovnem okolju, z uporabo motivatorjev pa lahko poveča učinkovitost zaposlenih (Treven, 1998, str.118).

1.3.3 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je v svojih raziskavah prišel do zaključka, da ljudje delajo zato, ker nekaj želijo imeti, ali pa zato, ker nekaj želijo biti. Prvi se nagibajo k pridobivanju materialnih dobrin, drugi pa k uveljavljenosti, kar se kaže kot težnja po družbenem ugledu. Fromm pravi, da se »biti« in »imeti« ne izključujeta, saj sta le dve skrajnosti na isti lestvici.

Frommova motivacijska teorija je v praksi zelo uporabna – ljudi, ki se na lestvici bolj nagibajo k »imeti«, lahko managerji motivirajo z materialnim orodjem, tiste, ki pa se bolj nagibajo k »biti«, pa z nematerialnim orodjem. Managerji lahko s pomočjo te teorije izberejo motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej (Lipičnik, 1998, str. 170).

1.4 Motivacijski dejavniki

Poznamo šest skupin motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo ljudi pri delu (Topovšek, 2006):

- plača, dodatki in ugodnosti,

- vsebina dela, kamor spadajo zanimivost dela, možnost strokovnega napredovanja in uporaba znanja,
- samostojnost pri delu, ki omogoča razporejanje lastnega delovnega časa in vključenost v odločanje,
- vodenje in organizacija dela, kar vključuje izrekanje pohval in priznanj, usmerjenost vodij k ljudem,
- odnosi pri delu, na katere vpliva dobro delovno vzdušje, skupinski duh in skupno reševanje sporov,
- delovne razmere, predvsem majhen telesni napor in majhna verjetnost poškodb.

Na zadovoljstvo vplivajo vse skupine skupaj, kar pomeni, da bo delavec kljub visoki plači lahko nezadovoljen in nemotiviran za delo, če bo vladalo slabo vzdušje med sodelavci in nadrejenimi, kar lahko privede do absentizma ali pa zamenjave zaposlitve.

Lipičnik (1998, str. 162) največ pozornosti namenja trem motivacijskim dejavnikom – individualnim razlikam, lastnosti dela in organizacijski praksi. Interaktivno delovanje teh treh skupin dejavnikov vpliva na uspešnost dela.

Individualne značilnosti, to so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, razlikujejo ljudi med seboj. Nekatere motivira denar, druge varnost zaposlitve, tretje kariera, izzivi.

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163).

Organizacijska praksa je sestavljena iz pravil, splošne politike, managerske prakse in sistema nagrajevanja v organizaciji. S politiko so definirane nekatere ugodnosti, kot so plačilo počitnic, zavarovanje, nagrade pa opredelijo bonitete, ki privlačijo nove delavce in preprečujejo odhod starejših zaposlenih.

2 NAGRAJEVANJE IN SISTEM NAGRAJEVANJA

2.1 Opredelitev

Sistem plač in nagrajevanja Zupanova (2001, str. 116) opredeli kot za podjetje in posameznika pomembno sestavino zaposlitvenega odnosa. Odločilno vpliva na konkurenčnost in uspešnost podjetja, hkrati pa je tudi izvor notranje motivacije zaposlenih. Ožja opredelitev sistema plač in nagrajevanja se nanaša na plačo, različne nagrade in ugodnosti, torej vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih je delodajalec pripravljen dati zaposlenemu v zameno za njegovo prizadevanje

za doseganje pričakovanih delovnih rezultatov, ob tem pa je večina delodajalcev pripravljena nagraditi za dobro delo in kaznovati za podpovprečno delo. Z ustreznim sistemom lahko tako v podjetju dosežejo večjo produktivnost in učinkovitost, istočasno pa motivirajo zaposlene za izboljšanje njihovih sposobnosti. Uršič in Nikl (2004, str. 354-357) pripisujeta velik pomen prepoznavanju dela in dosežkov zaposlenih, v smislu postavljanja vmesnih kratkoročnih ciljev, ki imajo velik motivacijski učinek na delo zaposlenih. Obenem opozarjata tudi na pomembno vlogo vodje, le-ta mora dejavno iskati načine za doseganje izboljšav in nagrajevanje vključenih ljudi.

Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja, razumejo jih kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja (Zupan, 2001, str. 119). Beardwell in Holden (1994) razlikujeta dve skupini nagrad, notranje in zunanje. Prve izhajajo iz dela samega, npr. raznolikost dela, večja odgovornost in samostojnost, dojemanje sebe kot pomembnega člana tima, udeležba pri določanju ciljev, povratni tok informacij in priložnost za učenje in razvoj. Zunanje nagrade je lažje prepoznati in nadzorovati. Največkrat omenjena zunanja nagrada je plača, ki za zaposlenega pomeni kratkoročno materialno zadovoljstvo, dolgoročno varnost, družbeni status in pozornost do osebnih uspehov (White, 1985). Treven (1998, str. 146) kot ostale zunanje nagrade, ki so znamenje pozornosti do posameznikovih dosežkov in hkrati vpliven motivacijski dejavnik, omenja slovesnosti s podeljevanjem nagrad, večerje, medalje, prispevke v časopisih podjetja, dopuste, nakit, darilne bone, poslovne aktovke, oblačila, denarne nagrade in drugo.

Armstrong in Stephenova (2005, str. 270) navajata seznam načel, ki jih je potrebno upoštevati pri razvijanju sistema nagrajevanja v podjetju. Ugotovila sta sledeče:

- nagrajevanje se uporabi za posebej cenjena vedenja, nadpovprečen trud in posebne dosežke,
- pri nagrajevanju gre za ocenjevanje ljudi, zato more biti izpeljano na zelo osebni način,
- nagrajevanje je potrebno izvajati pravično, dosledno in pošteno v vsej organizaciji,
- nagrajevanje mora biti pristno, ne pa mehanska naprava za motiviranje,
- nagrajevanja ne uporabimo, ko je bil dosežek že nagrajen v okviru drugih dogovorov (bonusov, ipd.),
- nagrada mora slediti dosežku kar najhitreje,
- nagrajevanje mora biti dostopno za vse,
- nagrajevanje ne sme temeljiti na prepričanju, da gre samo za nagrajevanje zmagovalcev,
- nagrajevanje mora biti tako kolektivno kot individualno, da se nagrajijo skupni dosežki in se ne ustvarjajo individualni zmagovalci.

2.2 Vrste nagrad

Poleg razdelitve na notranje in zunanje avtorji večinoma delijo nagrade na denarne in nedenarne ter na formalne in neformalne.

2.2.1 Denarne nagrade

Denarne oz. finančne nagrade izboljšujejo finančno stanje zaposlenih in so med najbolj priljubljenimi nagradami. Osnovna denarna nagrada je plača. Sestavljena je iz fiksnega dela in variabilnega dela, kamor se štejejo dodatki in presežki, povezani z delovno uspešnostjo, in dodatki in nadomestila, ki niso povezani z delovno uspešnostjo (Lipičnik, 1998, str. 208). Prednosti denarnih nagrad so predvsem preprostost, razumljivost in zaželenost, vendar pa je potrebno poudariti, da denar hitro zapravimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. So tudi precej običajne, delodajalcu ni treba razmišljati, kaj bo podaril, zato nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti. Po mnenju Zupanove (2009, str. 560) pa je največja težava v tem, da je denarno nagrado težko nadgraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado pričakujejo večji znesek – zaposleni se torej denarnih nagrad hitro privadijo in postanejo samoumevne. Če denarno nagrado dobijo, zaposleni niso posebej veseli, vendar pa bi bili zelo razočarani, če je ne bi.

2.2.2. Nedenarne nagrade

Nedenarne oz. nefinančne nagrade Zupanova (2001, str. 117) opredeli kot tiste, ki ne sodijo v plačni sistem, vendar pa so pomembne pri doseganju učinkovitosti. Sem spadajo materialne nagrade, ki nekoliko oblažijo slabosti denarnih nagrad: zlate ure, pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športni pripomočki, knjige, poslovni kovčki, prenosni telefoni, računalniki za domačo uporabo. Bob Nelson (2000) ima nekaj bolj nevsakdanjih predlogov, ki v svetu med zaposlenimi požamejo velik uspeh – za določen čas plačana vožnja s taksijem v službo in domov, opravljanje storitev za delavca (pranje avtomobila, čiščenje na domu, razni opravki), odobren prosti čas (podaljšan odmor, prost popoldan), nagrade za razvajanje in sprostitev (masaže, lepotilne storitve, tečajji za učenje tehnik sproščanja), ipd. Med nedenarne štejemo tudi nematerialne nagrade, ki zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo. Sem spadajo ustne, pisne pohvale in pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo. Druge možnosti so še nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitvenem gradivu podjetja ali v oglasih, poimenovanje pisarne ali drugega prostora po najboljšem sodelavcu, itd. (Zupan et al., 2009, str. 561).

2.2.3 Formalne in neformalne nagrade

Pri formalnih nagradah so pravila oz. kriteriji vnaprej določeni, običajno pa so tudi vrednosti nagrad večje, medtem ko so neformalne nagrade bolj spontana priznanja in nagrade, povezane z majhnimi stroški, ki zahtevajo le malo načrtovanja in truda, zato so sestavni del vsakodnevnega vodenja.

2.3 Nagrade kot motivator

Denarne nagrade so osnovni motivator za delo, saj lahko z denarjem zadovoljimo tako osnovne biološke kot tudi višje socialne potrebe. Vendar se je potrebno zavedati, da kljub temu, da ljudje delajo za denar, hkrati delajo zato, da zadovoljijo svoje višje potrebe. Materialna motivacija učinkuje le toliko časa, dokler ni stalna in obvezna, drugače jo zaposleni začnejo dojemati kot samoumevno (Topovšek, 2006).

Gruban (2006) navaja šest razlogov, zakaj denarne nagrade ne delujejo vedno kot pozitivni motivator:

- če nagrade ne dobimo, se počutimo, kot da smo kaznovani, obljubljanje nagrad lahko predstavlja manipuliranje ljudi, hkrati pa so delovna mesta oblikovana tako, da zaposlenim onemogočajo kreativnost, učenje in napredek, saj se počutijo preveč kontrolirane,
- nagrade načenjajo medsebojne odnose, saj so zaposleni prisiljeni v tekmovanje in v to, da sodelavce vidijo kot tekmece. Če je sistem ugotavljanja uspešnosti osredotočen na individualne dosežke, je v nasprotju z idejo tima in negativno vpliva na kakovost dela v skupini, posamezniki, ki ne dobijo nagrade, pa se počutijo kot poraženci, kar jih potre in demotivira,
- nagrade ignorirajo vzroke problemov in razloge zanje, pri ocenjevanju delovne uspešnosti se uporabljajo predvsem kriteriji, ki kažejo ekonomske dosežke in zanemarjajo vprašanja o različnih razlogih za poslovne dogodke in primerne odgovore nanje,
- nagrade ubijajo ustvarjalnost, saj silijo zaposlene v tekmovanje »za vsako ceno«, kar pogosto vodi v neetično vedenje, s čimer se podjetje in zaposleni lahko oddaljujejo od zastavljenih ciljev,
- nagrade podcenjujejo interes, to, da nekateri ljudje delajo, ker imajo delo radi. Nobena umetna spodbuda ne more premagati višjega notranjega motivatorja, kot je npr. cilj posameznika, da dosega odličnost pri delu.

Nedenarne nagrade se osredotočajo na človekovo potrebo po uspehu, pohvali, priznanju, osebni rasti, odgovornosti in ugledu. Ljudi tako motiviramo s tem, da jim pomagamo zadovoljiti te potrebe. Pri potrebi po uspehu morajo zaposleni imeti možnost dokazovati svoje zmožnosti,

spretnosti in znanja, ob tem pa jim nadrejeni nudijo vzpodbudo in podporo. Eden najmočnejših motivatorjev je priznavanje, saj tako zaposleni dobijo neposredno povratno informacijo, da so bili pri svojem delu uspešni in da nadrejeni cenijo njihove dosežke. Zaposlene motivira tudi večja odgovornost pri delu, kar poseblja stavek McGregorjeve teorije Y, da se povprečen posameznik uči, ne le da bi sprejemal, ampak tudi, da bi iskal odgovornost (Armstrong, 1999, str. 361-363). Na povečanje motivacije lahko delujemo tudi s povečanjem možnosti uveljavljanja vpliva in izvajanja moči. Potrebe po osebni rasti spodbujajo zaposlene h kreativnosti in produktivnosti. Vedno več zaposlenih prepozna pomen vseživljenjskega izobraževanja in se trudi iskati priložnosti v smeri svojih zmožnosti, pri tem pa jim lahko organizacija pomaga s tem, da jim te priložnosti nudi (Armstrong, 1999, str. 361-363).

S temi motivatorji se finančni položaj zaposlenih ne izboljšuje, vendar pa izboljšujejo kakovost dela in časa, ki ga zaposleni preživijo v službi, in naredijo delo bolj atraktivno. Pri nedenarnih nagradah je zelo pomembno, da se nagrade prilagodi potrebam in željam posameznikov.

3 STENKO proizvodnja, reciklaža in trgovina d.o.o.

3.1 O podjetju

STENKO proizvodnja, reciklaža in trgovina d.o.o., Trzin je podjetje, ki se ukvarja s prodajo steklene embalaže, zamaškov in pokrovov, kartonaste in pločevinaste embalaže.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1982 pod imenom Stenko Jože s.p. Dejavnost, s katero se je podjetje na začetku ukvarjalo, je zbiranje in čiščenje odpadnih surovin. Podjetje je zbiralo PVC kolute, ki so jih prevzemali v podjetjih, ki so se ukvarjala s strojnim ključavničarstvom. Kolute so ročno očistili in jih vrnili v Železarno Jesenice, kjer so jih porabili za ponovno navitje varilne žice.

Po prvem poslovnem uspehu se je direktorju porodila ideja o zbiranju in čiščenju PVC ročk od fiziološke raztopine, ki so bile prav tako namenjene za odpad. Ročke so ročno očistili in nato prodali za polnjenje ibitola. Zaradi velikega povpraševanja so organizirali odkup teh ročk v vseh hemodializnih centrih po območju bivše Jugoslavije.

Leta 1992 se je podjetje preselilo v prostore v Industrijski obrtni coni Trzin, kjer poslujejo še danes. S selitvijo je sledil nov poslovni izziv, podjetje se je začelo ukvarjati s čiščenjem odpadnih oz. povratnih vinskih steklenic, za kar je bila potreba večja investicija v nakup stroja za čiščenje tovrstne embalaže.

Leta 1998 so opustili čiščenje PVC ročk in se na trgu pojavili z lastnim proizvodom – pločevinko 10kg in 20kg. Sledila je grosistična prodaja steklene embalaže (kozarcev za vlaganje, steklenice

za vino, sok, žganje, itd.). Zaradi velikega in še vedno rastočega povpraševanja je to danes glavna dejavnost podjetja Stenko d.o.o. V letošnjem letu načrtujejo odprtje nove maloprodajne trgovine s steklenimi izdelki.

3.2 Motiviranje in nagrajevanje v podjetju

V podjetju Stenko d.o.o. je vključno z direktorjem zaposlenih 10 ljudi. Direktor se zaveda pomembnosti zaposlenih, vendar zaenkrat predvsem zaradi majhnosti podjetja niso vzpostavili nobenega posebnega sistema motiviranja ali nagrajevanja zaposlenih. Delo se nagrajuje po delovnem učinku in opravljenih delovnih urah, kar oceni vodja proizvodnje, ob koncu leta pa dobijo izplačano 13. plačo.

4 RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH V PODJETJU STENKO d.o.o.

V prvem delu diplomske naloge sem podala teorijo na temo motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, opredelila pojem motivacije, predstavila motivacijske dejavnike in teorije ter navedla možnosti nagrajevanja zaposlenih. Namen moje diplomske naloge je ugotoviti, kakšen je sistem motiviranja v podjetju Stenko d.o.o. , zato sem opravila raziskavo z metodo anketiranja. Anketni vprašalnik je obsegal 9 vprašanj, od teh se prva 4 vprašanja navezujejo bolj na osebne podatke anketirancev (spol, starost, stopnja izobrazbe in čas zaposlenosti v podjetju Stenko d.o.o.), ostala vprašanja pa se nanašajo na motivacijske dejavnike, sistem nagrajevanja v podjetju in zvestobo podjetju. Vprašalnik je izpolnilo vseh 10 zaposlenih v podjetju, vključno z direktorjem podjetja. Za izpolnjevanje vprašalnika so imeli zaposleni časa dva tedna od 26.7. od 8.8. Za izpolnitev ankete so v povprečju porabili 10 minut. Anketa je bila anonimna in je priložena v Prilogi 1.

Namen raziskave je na podlagi podane teorije raziskati, kaj vpliva na motivacijo zaposlenih ter v kolikšni meri so motivirani in zadovoljni s trenutnim stanjem v podjetju. Cilj raziskave je na podlagi rezultatov ugotoviti, kje so možnosti za izboljšave načina motiviranja in nagrajevanja v podjetju ter predlagati morebitne rešitve.

4.1 Hipoteze

- **Za zaposlene so bolj pomembni motivatorji kot higieniki.**

Higieniki, h katerim spadajo tudi plača, varnost zaposlitve, odnosi s sodelavci in nadrejenimi ter delovno okolje, zaposlenim dajejo možnost za zadovoljevanje temeljnih potreb za življenje, so temelj, na katerem lahko vodstvo podjetja gradi motivacijski sistem, ki temelji na izpolnjevanju višjih potreb zaposlenih, motivatorjih, kot so potreba po spoštovanju, ugledu, napredovanju, izobraževanju in usposabljanju, itd. Zaposlenim so tako bolj pomembni motivatorji, ki sprožajo zadovoljstvo, kot higieniki, ki preprečujejo nezadovoljstvo.

- **Zaposleni imajo nedenarne nagrade raje kot denarne.**

Na denarne nagrade se zaposleni hitro navadijo in jih kmalu ne dojemajo več kot motivator, medtem ko jih nedenarne nagrade spodbujajo tudi v smeri osebnega razvoja in zadovoljijo potrebe, ki so višje na lestvici potreb po Maslowu. Nedenarne nagrade lahko stalno izboljšujemo, denarne nagrade pa lahko povečujemo le do določenega fiksnega zneska, zato so nedenarne nagrade tiste, ki zaposlene bolj motivirajo za nadaljnje delo.

- **Zaposleni čutijo veliko pripadnost podjetju.**

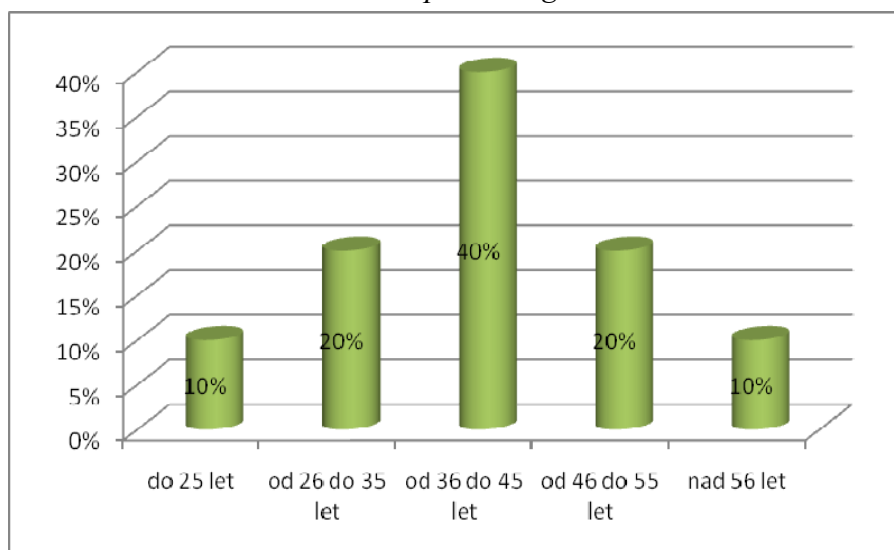
V majhnih podjetjih je zelo pomembno, da vlada dobra organizacijska klima, se zaposleni med seboj dobro razumejo in se čutijo pripadne podjetju. To preprečuje nezaželeno fluktuacijo in omogoča boljše sodelovanje pri izvajanju delovnih nalog podjetja. Zaradi širjenja poslovanja se mi zdi še posebej pomembno, da imajo zaposleni isto vizijo podjetja v prihodnosti in podpirajo razvoj podjetja.

4.2 Analiza rezultatov raziskave

Prvo vprašanje se je nanašalo na spol anketiranca. Delež moških, zaposlenih v podjetju Stenko d.o.o., je precej višji kot delež žensk, kar je razumljivo, saj je delo pretežno fizično in se opravi v proizvodnji. Zaposlenih je 7 moških (70%) in 3 ženske (30%).

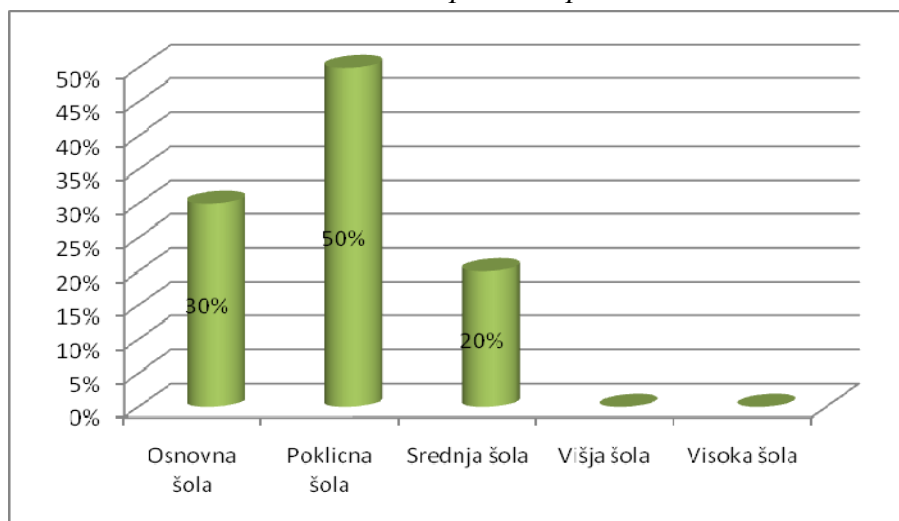
Pri drugem vprašanju sem zaposlene razdelila v pet starostnih skupin. Iz Slike 3 je razvidno, da je največji odstotek zaposlenih v starostni skupini od 36 do 45 let – 40%, sledita skupini od 26 do 35 let in od 46 do 55 let – 20%, v vsako od skupin do 25 let in nad 56 let pa se uvrsti 10% zaposlenih. V podjetju imajo tako enakovredno zastopane vse starostne skupine, predvsem je ugodno število mlajših zaposlenih, ki podjetju zagotavljajo preživetje tudi v prihodnosti.

Slika 3: Struktura zaposlenih glede na starost



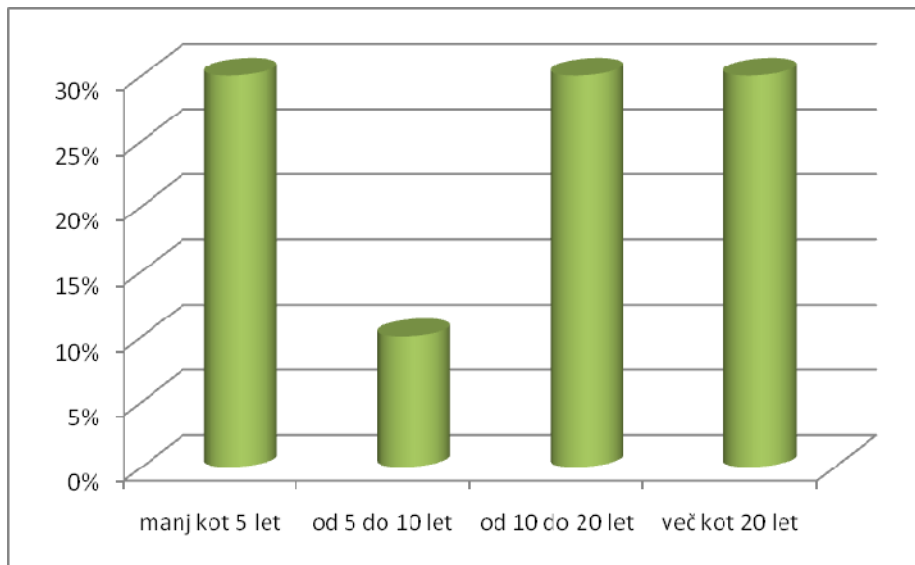
Pri tretjem vprašanju me je zanimalo, kakšno izobrazbo imajo zaposleni. Večina zaposlenih, 50%, ima dokončano poklicno šolo, 30% zaposlenih ima osnovnošolsko izobrazbo, 20% pa ima dokončano srednjo šolo. Zaposlenih z višjo ali visoko šolo v podjetju ni.

Slika 4: Struktura zaposlenih po izobrazbi



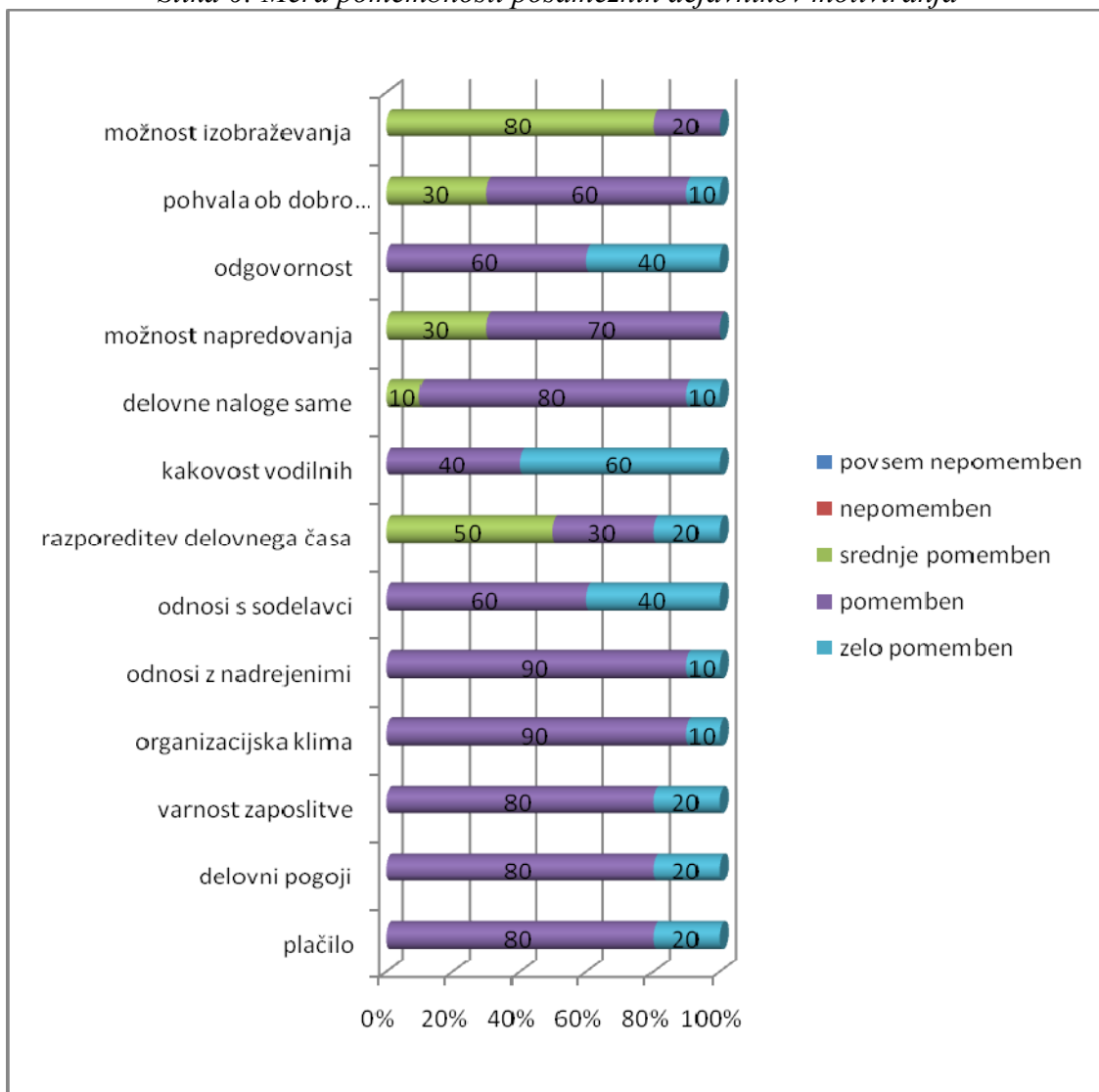
Četrto vprašanje sprašuje, koliko časa so anketiranci že zaposleni v podjetju. Spodnja slika kaže, da se v vsako od skupin - manj kot 5 let, od 10 do 20 let in več kot 20 let - razvrsti 30% zaposlenih, v skupini od 5 do 10 let pa je 10% zaposlenih. To se sklada z zgodovino podjetja, saj se je v teh časovnih obdobjih podjetje širilo, zato so zaposlovali nove ljudi.

Slika 5: Struktura zaposlenih po letih zaposlitve



Pri petem vprašanju so se anketiranci morali opredeliti glede pomembnosti posameznih dejavnikov motiviranja. Kar 60% vseh zaposlenih je kot najpomembnejši dejavnik motiviranja navedlo kakovost vodilnih. Zelo pomembna dejavnika sta tudi odnos s sodelavci in odgovornost pri delu, vsem zaposlenim se ta dva dejavnika zdita vsaj pomembna, 40% pa ju je označilo kot zelo pomembna. Visoko na lestvici pomembnosti so tudi delovni pogoji, varnost zaposlitve in plačilo. Še najbolj nepomemben dejavnik je po mnenju anketirancev možnost izobraževanja, 80% ga je opredelilo kot srednje pomembnega. Sledi mu razporeditev delovnega časa, ki se 50% anketirancev zdi srednje pomemben, 20% pa ga označuje kot zelo pomembnega. Zanimivo je, da noben dejavnik ni bil označen kot povsem nepomemben ali nepomemben. Ostali navedeni dejavniki so večini oz. najmanj 60% anketiranih vsaj pomembni.

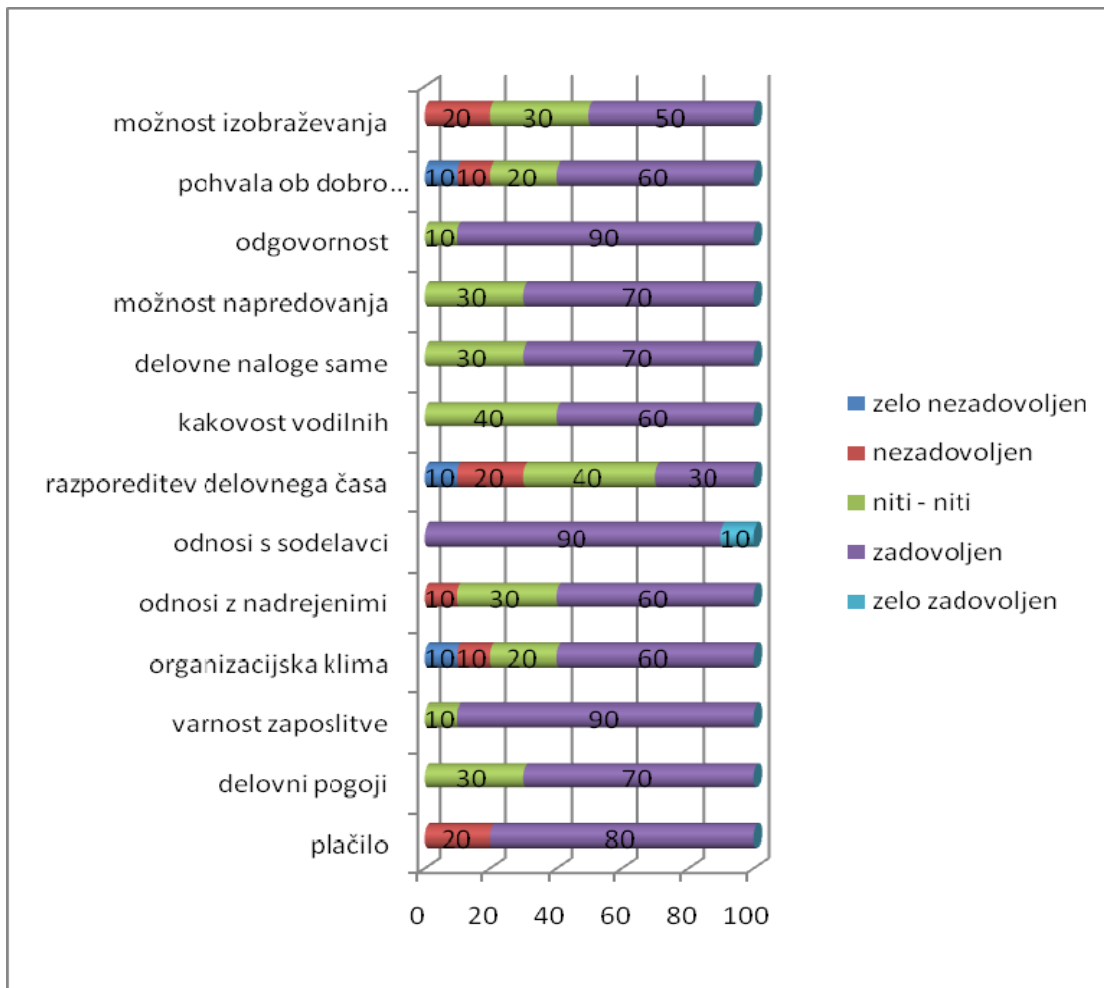
Slika 6: Mera pomembnosti posameznih dejavnikov motiviranja



Šesto vprašanje je, kar se tiče navedenih dejavnikov, identično petemu vprašanju, vendar so se anketiranci morali opredeliti, kako zadovoljni so s posameznim dejavnikom. Med odgovori izstopa dejavnik odnosa s sodelavci, s katerim so vsi anketirani vsaj zadovoljni, 10% pa je z odnosi s sodelavci zelo zadovoljnih. Sledita mu odgovornost pri delu in varnost zaposlitve, s katerima je zadovoljnih 90% zaposlenih, 10% pa se je odločilo za odgovor niti-niti. 70% anketirancev je zadovoljnih z možnostmi napredovanja, delovnimi nalogami samimi in delovnimi pogoji, 30% anketiranih se je pri teh dejavnikih opredelilo nevtrarno. Najmanj zadovoljni so z razporeditvijo delovnega časa, kjer se je 10% odločilo za odgovor zelo nezadovoljen, 20% za nezadovoljen in 40% za odgovor niti-niti. Kljub temu se mi ta dejavnik ne zdi kritičen, saj so se pri vprašanju pomembnosti posameznega dejavnika anketiranci opredelili, da jim je ta dejavnik med manj pomembnimi. Isto velja za možnost izobraževanja, kjer je zadovoljnih le 50% anketirancev, vendar je ta dejavnik hkrati najmanj pomemben. Bolj kritična dejavnika sta pohvala

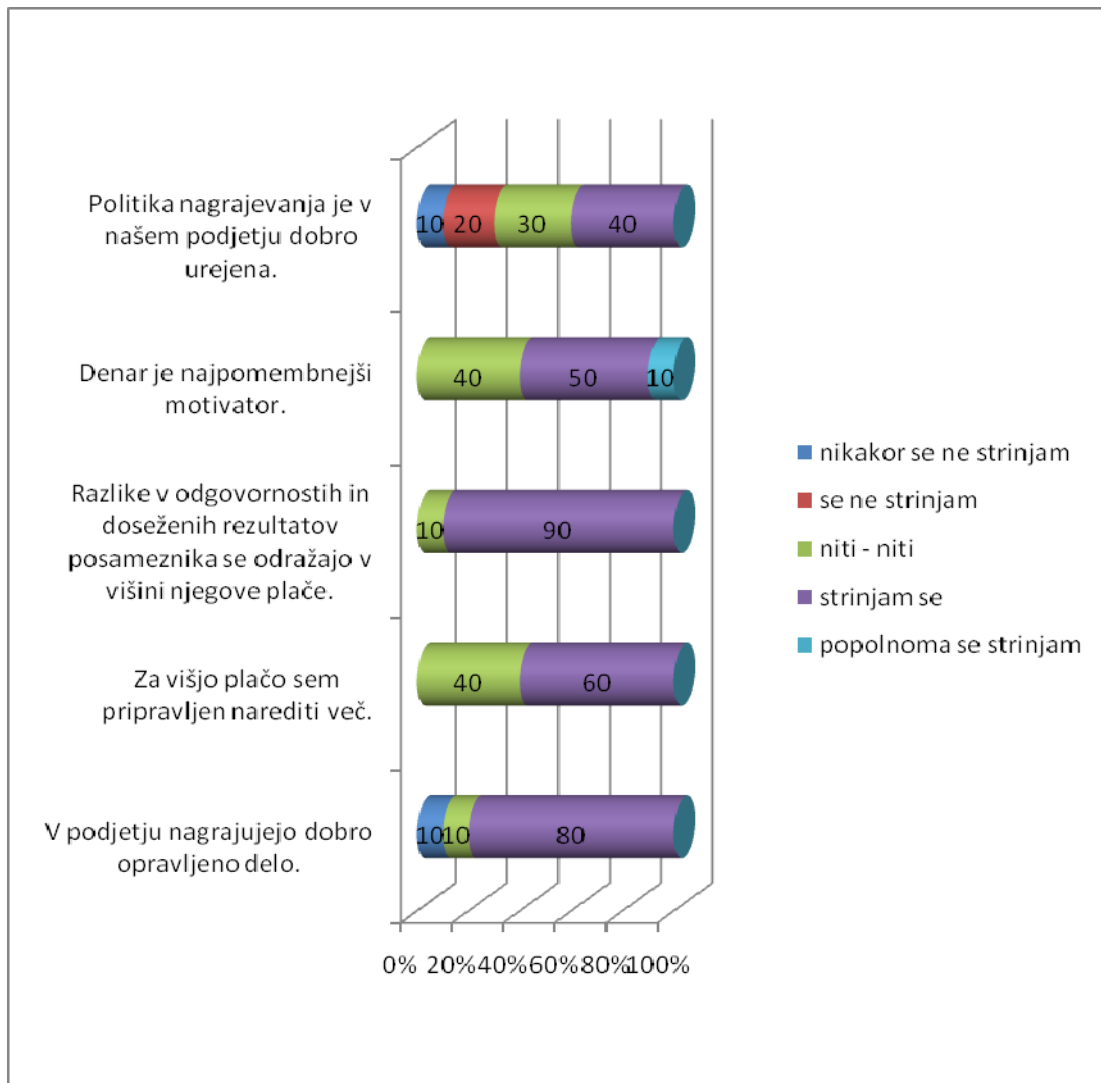
ob dobro opravljenem delu in organizacijska klima, predvsem slednja se je pri pomembnosti dejavnikov uvrstila na visoko mesto, z obema dejavnikoma pa je zadovoljnih le 60% zaposlenih.

Slika 7: Mera zadovoljstva s posameznimi dejavniki motiviranja



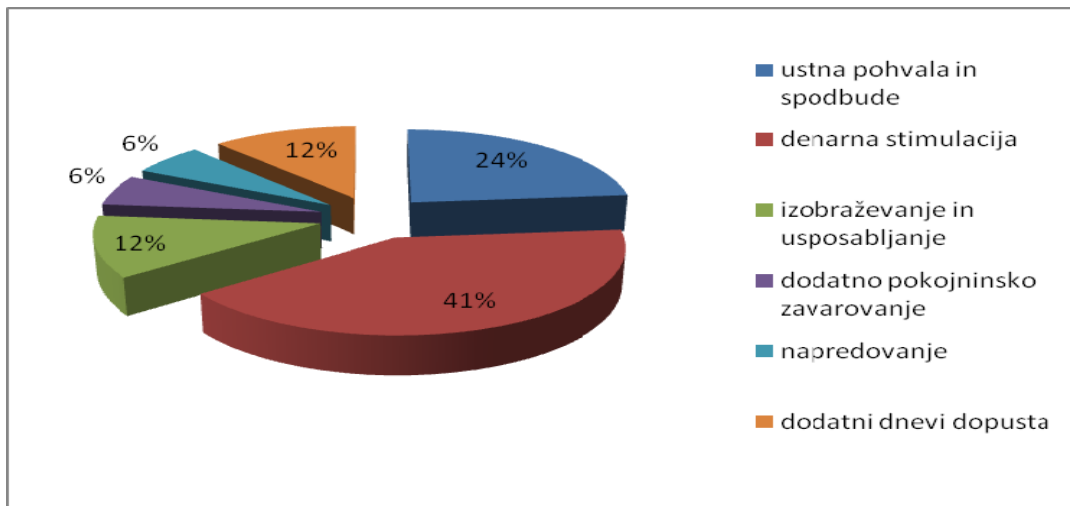
S sedmim vprašanjem sem poskušala izvedeti mnenje anketirancev o sistemu nagrajevanja v podjetju skozi mero strinjanja z navedenimi trditvami. Večina anketirancev, kar 90%, se je strinjalo s trditvijo, da med njimi razlik ni, torej da vodstvo plačuje primerno odgovornostim in doseženim rezultatom posameznika. 60% anketirancev je pripravljeno za višjo plačo tudi narediti več, 40% anketirancev pa je s sedanjimi razmerami zadovoljnih, saj so se opredelili za odgovor niti-niti. S trditvijo, da je denar najpomembnejši motivator, se je strinjala polovica anketirancev, 10% se s trditvijo popolnoma strinja, 40% pa se je odločilo za odgovor niti-niti. Zanimivo je, da je 80% anketirancev mnenja, da v podjetju nagrajujejo dobro opravljeno delo, hkrati pa je 30% anketirancev nezadovoljnih in 30% neopredeljenih glede politike nagrajevanja v podjetju.

Slika 8: Mnenje zaposlenih o sistemu nagrajevanja



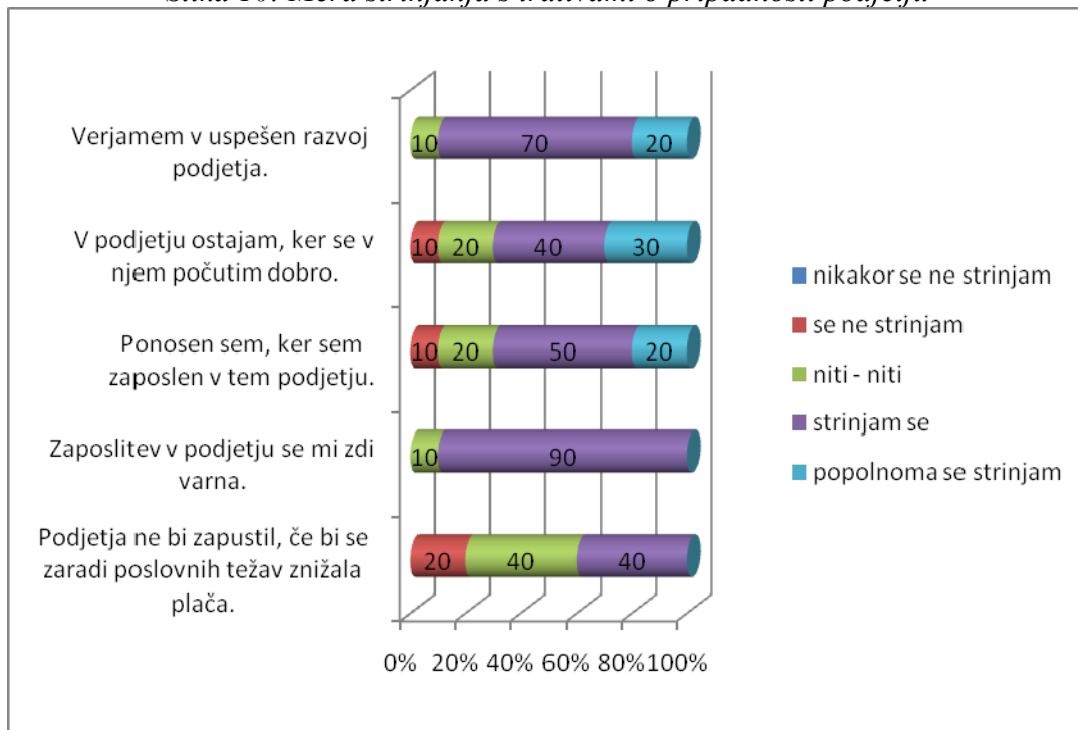
Osmo vprašanje je anketirance spraševalo po nagradah, ki bi si jih sami izbrali, če bi imeli to možnost. Največ anketirancev odločilo za denarno stimulacijo in sicer 41%, druga najbolj zaželena je ustna pohvala in spodbude, za kar se je odločilo 24% anketirancev. Z 12% sledijo dodatni dnevi dopusta ter izobraževanje in usposabljanje. Najmanj anketirancev se je odločilo za napredovanje in dodatno pokojninsko zavarovanje.

Slika 9: Deleži izbranih nagrad zaposlenih



Z zadnjim vprašanjem sem želela ugotoviti pripadnost zaposlenih podjetju. 90% anketirancev se zaposlitev v podjetju zdi varna, kar 90% pa tudi verjame v uspešen nadaljen razvoj podjetja. Večina zaposlenih, 70%, se v podjetju počuti dobro, enak odstotek zaposlenih je ponosnih, da so zaposleni v tem podjetju. Nekoliko večji odstotek nezadovoljstva je opaziti pri vprašanju, ali bi anketiranec ostal v podjetju, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, kjer se je 20% odločilo za odgovor ne, 40% pa je ostalo neopredeljenih.

Slika 10: Mera strinjanja s trditvami o pripadnosti podjetju



4.3 Diskusija in predlog za izboljšave

Na začetku četrtega poglavja sem podala 3 hipoteze, na podlagi katerih sem sestavila vprašalnik in analizirala podatke raziskave. Z rezultati analize lahko hipoteze potrdim ali ovržem, nato pa podjetju Stenko d.o.o. predlagam izboljšave na področjih, na katerih zaposleni niso najbolj zadovoljni in motivirani.

4.3.1 Diskusija o hipotezah

➤ **Za zaposlene so bolj pomembni motivatorji kot higieniki.**

To hipotezo sem preverila s petim vprašanjem vprašalnika. Za zaposlene so najbolj pomembni dejavniki kakovost vodilnih, odgovornost pri delu in odnosi s sodelavci. Tem dejavnikom sledijo plačilo, varnost zaposlitve, delovni pogoji, organizacijska klima in odnosi z nadrejenimi. Vsi navedeni dejavniki, razen odgovornost pri delu, so higieniki, torej lahko hipotezo ovržem. Rezultate bi lahko povezali z dejstvom, da sem raziskavo opravila v pretežno proizvodnem podjetju, kjer zaposleni delajo bolj zaradi denarnega priliva, ki ga potrebujejo za preživetje, kot pa zaradi želje po osebni rasti in izpopolnjevanju. Svojih višjih potreb ne zadovoljujejo pri delu, temveč bolj v prostem času. Kljub temu ne morem zanemariti tega, da v rezultatih ni bilo večjih razlik, saj so zaposleni vse dejavnike označili za vsaj srednje pomembne.

➤ **Zaposleni imajo nedenarne nagrade raje kot denarne.**

Pri osmem vprašanju so zaposleni lahko izbirali med denarnimi in nedenarnimi nagradami. Največji odstotek zaposlenih, 41%, je za najbolj zaželeno nagrado izbralo denarno stimulacijo. Naslednja največkrat izbrana nagrada je nedenarna, in sicer ustna pohvala in spodbude, ki jo je izbralo 24% zaposlenih. Ostale nedenarne nagrade motivirajo 35% zaposlenih. Ker je bila kot denarna nagrada navedena le denarna stimulacija, iz teh rezultatov težko potrdim ali ovržem svojo hipotezo, ali so bolj zaželeno denarne ali nedenarne nagrade, zato sem pri tej hipotezi upoštevala tudi nekatere trditve sedmega vprašanja, povezanega s sistemom nagrajevanja v podjetju. Kar 60% zaposlenih meni, da je denar najpomembnejši motivator, in so pripravljeni za večjo plačo tudi več narediti. Iz tega lahko sklepam, da jih denar bolj motivira kakor nedenarne nagrade, kar je delno razvidno tudi iz rezultatov osmega vprašanja, zato lahko hipotezo delno potrdim. Kljub temu v podjetju ne smejo zanemariti učinka nedenarnih nagrad, saj se je zanje skupno odločilo kar 59% zaposlenih.

➤ **Zaposleni čutijo veliko pripadnost podjetju.**

Tretjo hipotezo lahko potrdim. V vseh trditvah zadnjega vprašanja se je strinjalo vsaj 70% zaposlenih, skoraj vsem se zaposlitev v podjetju zdi varna in verjamejo v uspešen razvoj podjetja v prihodnosti. Edina trditev, ki je pri tem vprašanju izstopala, je, ali bi ostali v podjetju, če bi se jim zaradi poslovnih težav zmanjšala plača, kjer je 40% zaposlenih odgovorilo pozitivno, 40% je ostalo neopredeljenih, 20% zaposlenih pa bi podjetje zapustilo. Kljub temu se mi zdi, da se zaposlenim glede na odgovor o varnosti zaposlitve ta možnost ne zdi precej verjetna, zato so na vprašanje odgovarjali bolj razumsko in previdno, v dejanski situaciji pa bi bili odgovori verjetno precej bolj realni.

4.3.2 Predlogi za izboljšave

V tem delu diplomske naloge bom predlagala nekatere izboljšave za področja, ki se mi zdijo v podjetju Stenko d.o.o. kritična na področju motiviranja in nagrajevanja.

Iz rezultatov raziskave je možno razbrati, da so zaposleni precej nezadovoljni z organizacijsko klimo v podjetju. Ta dejavnik je v podjetju Stenko d.o.o. še posebej pomemben, saj gre za majhno podjetje, kjer imajo zaposleni dnevno stike z vsemi ostalimi v podjetju. Zaradi slabe organizacijske klime lahko pride do nezaželene fluktuacije in absentizma, zaradi česar pa bi trpelo delo celotnega podjetja. V podjetju morajo zato poskušati ustvariti bolj sproščeno in prijateljsko vzdušje, kar lahko dosežejo na več načinov. Lahko bi uvedli več skupnih aktivnosti in druženj, npr. letni piknik vseh zaposlenih in njihovih družin, lahko bi uvedli skupne prostore, kjer bi se zaposleni dobili med malico, izmenjali novice, v prostorih pa bi bilo zelo sproščeno vzdušje, kar bi lahko dosegli z različnimi fotografijami zaposlenih iz skupnih druženj, živahno opremljenim prostorom in prijetno glasbo. Vodstvo bi zaposlenim lahko nudilo tudi vstopnice za kulturne ali športne prireditve, tako da bi se zaposleni lahko družili tudi v prostem času. Najbolj pomembno pa je, da si vodstvo podjetja vzame čas za pogovor z vsakim zaposlenim posebej, da ugotovi, kaj konkretno jih v podjetju moti, kaj si želijo, da bi se spremenilo, zaposleni pa bi lahko tudi sami podali predloge sprememb. Zaposleni bodo ob pogovoru hkrati dobili občutek, da vodstvo ceni njihovo mnenje in da so za podjetje pomembni, s čimer se bo povečala njihova pripadnost podjetju in bodo bolj motivirani za delo. Na podlagi pogovorov in predlogov zaposlenih lahko nato vodstvo relativno hitro izboljša organizacijsko klimo.

Kot dejavnik, s katerim so zaposleni precej nezadovoljni, je bil naveden tudi odnos z nadrejenimi. Ker sem mnenja, da večina zaposlenih na vprašanja, povezana s tem, vodstvu na osebnem razgovoru ne bi iskreno odgovarjala, predlagam, da v podjetju razdelijo anonimni vprašalnik, s katerim bi ugotovili, kaj zaposlene pri kontaktu z vodstvom najbolj moti in bi želeli v prihodnosti spremeniti. Nato bi lahko imeli skupni sestanek, na katerem bi se zbrali vsi zaposleni, in bi skupaj poskušali najti rešitev za izboljšanje odnosov med vodstvom in zaposlenimi.

Kot tretje predlagam, da naj vodstvo več dela na motiviranju zaposlenih z ustno pohvalo. Pri petem in osmem vprašanju so zaposleni namreč navedli, da jim je tak način motiviranja in nagrajevanja precej pomemben, vendar je šesto vprašanje pokazalo, da so zaposleni nezadovoljni s tem, kako in kolikokrat jih v podjetju pohvalijo za dobro opravljeno delo. Vodstvo naj torej več spodbuja zaposlene s pohvalami sprotnega dela in spremljanjem le-tega. Zaposlenim je potrebno pokazati spoštovanje in naklonjenost, predvsem pa zadovoljstvo z njihovim delom, ko si to zaslužijo.

Odgovori na sedmo vprašanje so pokazali, da so zaposleni precej zadovoljni z nagrajevanjem v podjetju, vendar si želijo, da bi bil sistem nagrajevanja bolj natančno opredeljen. Podjetju torej predlagam, da konkretno opredeli kriterije, na podlagi katerih bodo zaposleni nagrajeni, saj je zelo pomembno, da so nagrajeni tisti, ki si dejansko zaslužijo nagrado. Preveč subjektivno nagrajevanje lahko namreč demotivira ostale zaposlene. Prispevke zaposlenih naj poskušajo oblikovati tako, da bo jasno merljivo in razvidno, zakaj je nekdo dobil več ali manj kot ostali. Vodstvo bi lahko npr. dvakrat na leto opravilo pogovor z zaposlenimi, kjer bi določili cilje in pričakovane rezultate, ki jih mora zaposleni doseči, ugotavljali razlike med pričakovanim in doseženim, načrtovali delovne naloge in nadaljnji razvoj glede na prednosti, slabosti in želje, ki jih ima zaposleni. Na tak način bi lahko bolj objektivno nagrajevali zaposlene z denarno stimulacijo.

Zaposleni so pri osmem vprašanju kot nagrado, ki bi si jo najraje izbrali, če bi imeli to možnost, navedli denarno stimulacijo, kar pa imajo v podjetju že urejeno, saj so zaposleni plačani tudi po delovnem učinku. Še enkrat bi poudarila, da morajo biti opredeljeni natančni kriteriji, ki jih morajo zaposleni dosežati, da dobijo dodatno denarno stimulacijo. Druga najbolj zaželena nagrada je ustna pohvala in spodbude, ki sem jo omenjala že pri tretjem predlogu. Omenila bi le še to, da mora biti vodstvo tudi pri ustnih pohvalah pazljivo, pohvaliti mora le tiste zaposlene, ki si to zaslužijo, in to takoj ob dobro opravljenem delu. Če bo pohvalilo vse zaposlene ne glede na to, ali si to zaslužijo ali ne, ali pa veliko kasneje, ne pa kmalu po opravljenem delu, bo pohvala v očeh zaposlenih izgubila vrednost.

SKLEP

Za konkuriranje v poslovnem okolju potrebuje organizacija motivirane in zadovoljne zaposlene. Sposobnosti in znanja ljudi v podjetju predstavljajo pomemben vir konkurenčne prednosti. Zaposleni delo opravljajo najbolje, ko so za to primerno motivirani. Managerji morajo svoje zaposlene dobro spoznati in ugotoviti, kateri dejavniki jih najbolj motivirajo. Ker smo ljudje različni, nas namreč tudi motivirajo različni dejavniki, nekatere motivirajo dobri odnosi s sodelavci ali z nadrejenimi, sproščena organizacijska klima, druge motivira višina plače, spet tretje pa dejavniki, kot so odgovornost, možnost napredovanja, možnost izobraževanja, itd.

Eden od načinov motiviranja je nagrajevanje. Med najbolj priljubljenimi so denarne nagrade, ki pa imajo več slabosti, zato je priporočljivo, da se jih kombinira z nedenarnimi nagradami, kamor spadajo tudi ustne pohvale in spodbude. Pomembno je, da se sistem nagrajevanja prilagodi potrebam in željam zaposlenih.

V diplomski nalogi sem najprej predstavila teorijo na temo motivacije in nagrajevanja, potem sem predpostavila tri hipoteze, katere sem preverila z anketnim vprašalnikom pri zaposlenih izbranega podjetja. Ovrгла sem prvo hipotezo, ki pravi, da so zaposlenim bolj pomembni motivatorji kot higieniki. Pri rezultatih raziskave sicer niso izrazito izstopale niti denarne niti nedenarne nagrade, vendar sem drugo hipotezo vseeno delno potrdila. Tudi tretja hipoteza se je izkazala za pravilno, saj zaposleni čutijo veliko pripadnost podjetju.

Glede na rezultate raziskave sem podjetju predlagala nekaj rešitev oz. izboljšav glede motiviranja in nagrajevanja v podjetju. Ker zaposleni niso najbolj zadovoljni z organizacijsko klimo v podjetju, sem svetovala spremembe na tem področju, prav tako sem predlagala, naj poskušajo uvesti spremembe v odnosu nadrejeni – podrejeni. Glede nagrajevanja sem ugotovila, da so zaposleni na splošno sicer zadovoljni, vendar bi želeli, da je sistem nagrajevanja bolj natančno opredeljen. Želijo si tudi več ustnih pohval, zato sem podjetju predlagala več aktivnosti na tem področju.

Uspešni in zadovoljni zaposleni so pogoj za dolgoročno uspešnost podjetja, zato je bistveno, da se managerji osredotočijo na potrebe, želje in interese zaposlenih. Z dobrim sistemom nagrajevanja in motiviranja lahko podjetje usmerja zaposlene v skladu s strateškimi cilji. Potrebno se je zavedati, da večino zaposlenih za delo ne motivira le plača. Podjetja morajo zato doseči, da zaposleni čutijo pripadnost podjetju in da so njihovi dosežki priznani.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1999). *Employee Reward (2th ed.)*. London: IPD House.
2. Armstrong, M. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Sterling: Kogan Page.
3. Gruban, B. (2006). Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM*, 4(11), 20-25.
4. Kafol, L. (1999). Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj za doseganje kakovosti po meri kupca. *Zbornik referatov* (str. 25-34). Limbuš: Društvo za vrednotenje, organizacijski in kadrovski razvoj.
5. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorje.
8. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
9. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M. & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Topovšek, K. (2006, 16. junij). *Kako motivirati zaposlene – 1. del*. Najdeno 21. junija na spletnem naslovu http://www.iracunovodstvo.eu/ArticleInfo.aspx?article_id=127
11. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Uršič, D. & Nikl, A. (2004). *Učeča se organizacija*. Maribor: Management forum.
13. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžement človeških virov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Anja Frass, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer Management. Pod mentorstvom mag. Matjaža Žigona pripravljam diplomsko nalogo na temo »Motiviranje in nagrajevanje v podjetju Stenko d.o.o.«. Prosim vas, da izpolnete anonimno anketo in iskreno odgovorite na zastavljena vprašanja. Zbrani podatki in ugotovitve bodo del diplomskega dela in bodo služili zgolj temu namenu. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Spol (obkrožite): moški ženski

2. Starost (obkrožite):

a) do 25 let b) od 26 do 35 let c) od 36 do 45 let d) od 46 do 55 let e) nad 56 let

3. Stopnja izobrazbe (obkrožite):

a) osnovna šola b) poklicna šola c) srednja šola d) višja šola e) visoka šola f) drugo

4. Koliko časa ste zaposleni v podjetju (obkrožite):

a) manj kot 5 let b) od 5 do 10 let c) od 10 do 20 let d) več kot 20 let

5. Kako pomembni so za vas posamezni dejavniki motiviranja pri delu? (Obkrožite ustrezno oceno pomembnosti)

DEJAVNIKI	Povsem nepomemben	Nepomemben	Srednje pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
Plačilo	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Organizacijska klima	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
Kakovost vodilnih	1	2	3	4	5
Delovne naloge same	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Odgovornost	1	2	3	4	5
Pohvala ob dobro opravljenem delu	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5

6. Kako zadovoljni ste s posameznimi vidiki dejavnikov pri vašem delu? (Obkrožite ustrezno oceno zadovoljstva)

DEJAVNIKI	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti - niti	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
Plačilo	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Organizacijska klima	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5

Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Razporeditev delovnega časa	1	2	3	4	5
Kakovost vodilnih	1	2	3	4	5
Delovne naloge same	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Odgovornost	1	2	3	4	5
Pohvala ob dobro opravljenem delu	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5

7. Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. (1- nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti/niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam)

TRDITEV	1	2	3	4	5
V podjetju nagrajujejo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Za višjo plačo sem pripravljen narediti več.	1	2	3	4	5
Razlike v odgovornostih in doseženih rezultatih posameznika se primerno odražajo v višini njegove plače.	1	2	3	4	5
Denar je najpomembnejši motivator.	1	2	3	4	5
Politika nagrajevanja je v našem podjetju dobro urejena.	1	2	3	4	5

8. Če bi vam vodstvo v primeru uspešno opravljenih delovnih nalog omogočilo, da si sami izberete nagrado, katero bi si izbrali? (Obkrožite lahko največ 3 nagrade)

- a) ustna pohvala in spodbude b) denarna stimulacija c) izobraževanje in usposabljanje
d) dodatno pokojninsko zavarovanje e) napredovanje f) dodatni dnevi dopusta

9. Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. (1- nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti/niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam)

TRDITEV	1	2	3	4	5
Podjetja ne bi zapustil, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v podjetju se mi zdi varna.	1	2	3	4	5
Ponosen sem, ker sem zaposlen v tem podjetju.	1	2	3	4	5
V podjetju ostajam, ker se v njem počutim dobro.	1	2	3	4	5
Verjamem v uspešen razvoj podjetja.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Zbirna tabela odgovorov

1. Spol					
Ženski		3			
Moški		7			
2. Starost					
do 25 let		1			
od 26 do 35 let		2			
od 36 do 45 let		4			
od 46 do 55 let		2			
nad 56 let		1			
3. Izobrazba					
Osnovna šola		3			
Poklicna šola		5			
Srednja šola		2			
Višja šola		0			
Visoka šola		0			
4. Čas zaposlenosti					
manj kot 5 let		3			
od 5 do 10 let		1			
od 10 do 20 let		3			
več kot 20 let		3			
5. Dejavniki	povsem nepomemben	nepomemben	srednje pomemben	pomemben	zelo pomemben
Plačilo	0	0	0	8	2
Delovni pogoji	0	0	0	8	2
Varnost zaposlitve	0	0	0	8	2
Organizacijska klima	0	0	0	9	1
Odnosi z nadrejenimi	0	0	0	9	1
Odnosi s sodelavci	0	0	0	6	4
Razporeditev delovnega časa	0	0	5	3	2
Kakovost vodilnih	0	0	0	4	6
Delovne naloge same	0	0	1	8	1
Možnost napredovanja	0	0	3	7	0
Odgovornost	0	0	0	6	4
Pohvala ob dobro opravljenem delu	0	0	3	6	1
Možnost izobraževanja	0	0	8	2	0
6. Dejavniki	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	niti - niti	zadovoljen	zelo zadovoljen
Plačilo	0	2	0	8	0
Delovni pogoji	0	0	3	7	0
Varnost zaposlitve	0	0	1	9	0
Organizacijska klima	1	1	2	6	0
Odnosi z nadrejenimi	0	1	3	6	0
Odnosi s sodelavci	0	0	0	9	1
Razporeditev delovnega časa	1	2	4	3	0
Kakovost vodilnih	0	0	4	6	0
Delovne naloge same	0	0	3	7	0

Možnost napredovanja	0	0	3	7	0
Odgovornost	0	0	1	9	0
Pohvala ob dobro opravljenem delu	1	1	2	6	0
Možnost izobraževanja	0	2	3	5	0
7. Trditve	nikakor se ne strinjam	se ne strinjam	niti - niti	strinjam se	popolnoma se strinjam
Politika nagrajevanja je v našem podjetju dobro urejena.	1	2	3	4	0
Denar je najpomembnejši motivator.	0	0	4	5	1
Razlike v odgovornostih in doseženih rezultatih posameznika se odražajo v višini njegove plače.	0	0	1	9	0
Za višjo plačo sem pripravljen narediti več.	0	0	4	6	0
V podjetju nagrajujejo dobro opravljeno delo.	1	0	1	8	0
8. Nagrade					
Ustna pohvala	4				
Denarna stimulacija	7				
Izobraževanje	2				
Dodatno pokojninsko zavarovanje	1				
Napredovanje	1				
Dodatni dnevi	2				
9. Trditve	nikakor se ne strinjam	se ne strinjam	niti - niti	strinjam se	popolnoma se strinjam
Podjetja ne bi zapustil, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	0	2	4	4	0
Zaposlitev v podjetju se mi zdi varna.	0	0	1	9	0
Ponosen sem, ker sem zaposlen v tem podjetju.	0	1	2	5	2
V podjetju ostajam, ker se v njem počutim dobro.	0	1	2	4	3
Verjamem v uspešen razvoj podjetja.	0	0	1	7	2