

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V
PODJETJU MORJE**

Ljubljana, september 2012

POLONA GORENC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Polona Gorenc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Dejavniki motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v podjetju Morje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 14. september 2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA: TEORIJE IN DEJAVNIKI.....	3
1.1 Opredelitev motivacije in nagrajevanja.....	3
1.1.1 Definicija motivacije in nagrajevanja.....	4
1.1.2 Vrste motivov	6
1.1.3 Motivacijska struktura	7
1.2 Motivacijske teorije.....	8
1.2.1 Maslowova teorija motivacije.....	8
1.2.2 Herzbergova teorija motivacije.....	9
1.2.3 Vroomova teorija motivacije	10
1.2.4 Teorija ekonomske motivacije.....	11
1.2.5 Adelfejeva teorija motivacije.....	11
1.2.6 Adamsova teorija enakosti.....	12
1.3 Vpliv dejavnikov na motivacijo	12
1.3.1 Individualne razlike	12
1.3.2 Značilnosti dela.....	13
1.3.3 Organizacijska praksa.....	13
1.4 Motivacijski dejavniki	14
2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	14
2.1 Opolnomočenje	15
2.2 Motiviranje z osebnimi razgovori	16
2.3 Motiviranje z vodenjem.....	16
2.4 Motiviranje s spodbujevanjem	17
2.5 Motiviranje s kritiko.....	17
2.6 Motiviranje strokovnjakov	18
2.7 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih	18
3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU	20
3.1 Sistem nagrajevanja in sestavni deli sistema nagrad.....	20
3.1.1 Osnovna plača.....	24
3.1.2 Dodatki k osnovni plači.....	25
3.2 Materialno nagrajevanje zaposlenih.....	27
3.3 Nematerialno nagrajevanje zaposlenih.....	29
4 ANALIZA RAZISKAVE MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU MORJE.....	30
4.1 Predstavitev podjetja	30
4.1.1 Vizija in poslanstvo podjetja	31
4.1.2 Zaposleni v podjetju	32
4.2 Namen in cilj raziskave	33

4.3	Raziskava in analiza raziskave.....	34
4.4	Analiza hipotez.....	48
4.5	Predlogi za dvig motivacije zaposlenih	48
SKLEP.....		50
LITERATURA IN VIRI.....		52

PRILOGA

KAZALO SLIK

Slika 1:	Model motivacije in nagrajevanja.....	3
Slika 2:	Mehanizem motivacije.....	7
Slika 3:	Motivacijska teorija Maslowa.....	9
Slika 4:	Vpliv dejavnikov na motivacijo.....	13
Slika 5:	Sistem nagrajevanja	23
Slika 6:	Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	24
Slika 7:	Struktura anketiranih glede na spol.....	36
Slika 8:	Struktura anketiranih glede na starost.....	36
Slika 9:	Struktura anketirancev po končani izobrazbi.....	37
Slika 10:	Struktura anketirancev po delovni dobi v podjetju	37
Slika 11:	Ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov	39
Slika 12:	Ocena mere zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki	40
Slika 13:	Primerjava ocene zadovoljstva in pomembnosti motivacijskih dejavnikov	41
Slika 14:	Načini, ki ga nadrejeni uporabljajo za motiviranje svojih zaposlenih	42
Slika 15:	Ocena dejavnikov, s katerimi nadrejeni motivirajo svoje zaposlene	43
Slika 16:	Ocena zadovoljstva anketirancev s trenutnim sistemom nagrajevanja.....	44
Slika 17:	Ocena zelenega sistema nagrajevanja	45
Slika 18:	Ocena plače kot edinega motivacijskega dejavnika.....	46
Slika 19:	Deleži odgovorov na vprašanje, katere denarne in nedenarne nagrade bi dodatno uvrstili v obstoječi sistem nagrajevanja	47

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Definicije motivacije	4
Tabela 2:	Motivatorji in higieniki	10
Tabela 3:	Vroomova teorija motivacije.....	11
Tabela 4:	Motivacijsko-kompenzacijski programi.....	15
Tabela 5:	Glavni dodatki k osnovni plači.....	26
Tabela 6:	Sestavine denarnega nagrajevanja.....	27
Tabela 7:	Nematerialni dejavniki motiviranja.....	29

Tabela 8: Socio-demografski podatki.....	34
Tabela 9: Pomembnost motivacijskih dejavnikov.....	38
Tabela 10: Ocena zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki.....	39
Tabela 11: Način nadrejenih pri motiviranju svojih zaposlenih.....	42
Tabela 12: Dejavniki, s katerimi nadrejeni motivirajo svoje zaposlene.....	43
Tabela 13: Zadovoljstvo anketirancev s trenutnim sistemom nagrajevanja.....	44
Tabela 14: Želeni sistem nagrajevanja.....	44
Tabela 15: Plača, kot edini dejavnik, ki motivira.....	45

UVOD

Pred podjetji, vodstvom in zaposlenimi so v poslovnem svetu 21. stoletja veliki izzivi, saj živimo v obdobju nenehnih sprememb. Spremembam se moramo prilagajati vsi, tudi podjetja. Uspešno delovanje podjetij je cilj zagotovo vsakega podjetnika, vodjo in nenazadnje tudi cilj zaposlenih v podjetju. Tako so z investicijami, novimi tehnologijami in uspešnim trženjem v podjetjih povezani z izzivi, ki jih z visoko produktivnostjo in sodelovanjem ustvarjajo in rešujejo zaposleni v podjetju. Pri tem pa lahko ugotovimo, da so zaposleni najpomembnejši vir, ki ga podjetje lahko spreminja in izpopolnjuje.

Za uspešnost poslovanja in visoko produktivnost podjetja niso dovolj samo denar, kakovostna oprema in tehnologija. Potrebni so takšni zaposleni, ki znajo učinkovito ravnati z denarjem, surovinami in tehnologijo. V poslovnem svetu se podjetja premalo zavedajo, da so motivirani, usposobljeni in zadovoljni zaposleni ključni temelj uspešnega poslovanja in visoke produktivnosti. Motiviranje zaposlenih je ključni dejavnika uspešnosti podjetja. Potrebe, želje in cilji zaposlenih v podjetju se nenehno spreminjajo, zato je potrebno nenehno prilagajanje različnim oblikam motivacije, da bi dosegli čim višje zadovoljivo motiviranost zaposlenih.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Zelo pomembna je tudi motivacija za delo. Zaposlenemu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje podjetja, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo vodje kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer. Vse to pa je proces, ki mu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1998, str. 191).

Motivacija je pomembna aktivnost organizacij, s katero si vodje prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Tako je naloga vsakega vodja motivirati zaposlene, da bodo svoje delo opravljali boljše in z večjo prizadevnostjo ter s tem vplivali na uspešnost podjetja (Treven, 1998, str. 105).

Za vsako podjetje oziroma organizacijo so dejavniki, ki vplivajo na motivacijo in nagrajevanje pomembna in občutljiva tema. Kljub temu veliko podjetij nima ustreznega sistema nagrajevanja in učinkovitega motiviranja zaposlenih. V vsakem podjetju bi se morali zavedati, da ustrezen način in sistem nagrajevanja dela in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom podjetja. Motiviranost zaposlenih vodi k višji produktivnosti in zadovoljstvu in le tako je podjetje sposobno zadržati ključne zaposlene, ki največ prispevajo k uspešnosti in razvoju podjetja.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature in virov preučiti dejavnike motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v podjetju. Ugotoviti želim, kateri dejavniki vplivajo na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Morje d.d. (v nadaljevanju podjetje Morje). Zaradi anonimnosti podatkov gre za konkretno podjetje z

izmišljenim nazivom. Z raziskavo, ki jo bom opravila v obravnavanem podjetju, želim preučiti ali je finančni dejavnik, torej osnovna plača in denarne nagrade, za zaposlene glavni motivator v podjetju, ali pa so bolj pomembni nematerialni dejavniki. Namen magistrskega dela je tudi ugotoviti ali bi morale podjetje Morje spremeniti način nagrajevanja, da bi s tem dvignili zadovoljstvo zaposlenih in še večjo raven produktivnosti podjetja. Prav tako želim preučiti, kakšna je vloga vodje pri motiviranju zaposlenih oziroma kako nadrejeni motivirajo svoje zaposlene.

Cilj magistrskega dela je preučiti teoretični del nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Pri tem bom analizirala tujo in domačo strokovno literaturo in vire. Nato želim teoretične vidike prenesti še v analitični del naloge za podjetje Morje. S pomočjo anketnega vprašalnika želim potrditi ali zavreči postavljene hipoteze. Okvirno postavljene hipoteze so:

Hipoteza 1: Plača je za zaposlene v podjetju glavni motivacijski dejavnik.

Hipoteza 2: Zaposleni na delovnem mestu opravljajo zanimivo delo.

Hipoteza 3: Zaposleni v podjetju so s trenutnim sistemom nagrajevanja zadovoljni.

Hipoteza 4: Nadrejeni vedo, kako motivirati zaposlene.

Magistrsko delo bo v prvem delu vsebovalo poglobljen teoretični pregled strokovne literature, znanstvenih člankov in raziskav tujih in domačih strokovnjakov s področja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. V drugem, analitičnem delu magistrskega dela, pa bom s pomočjo anketnih vprašalnikov in nadaljnje raziskave v podjetju preverila teoretične ugotovitve. V tem primeru bom poskušala priti do uporabnih rezultatov glede dejavnikov motivacije in nagrajevanja zaposlenih v podjetju Morje. Ugotovitve raziskave, ki jih bom pridobila s pomočjo anketnih vprašalnikov bom obdelala z računalniškim orodjem Microsoft Excel.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz štirih poglavij, tematika motiviranja in nagrajevanja pa bo dodatno razdelana v podpoglavjih. V uvodnem delu bom opredelila motivacijo in nagrajevanje, nato bom na kratko predstavila motivacijske teorije. Na motivacijo vplivajo individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Tako bom v poglavju motivacija opredelila tudi dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. V drugem poglavju bom opisala motiviranje zaposlenih in vlogo vodij pri motiviranju zaposlenih. Mnogokrat se pojavlja problem, da nadrejeni niso motivirani. Ker nadrejeni ni motiviran ne more motivirati svojih zaposlenih. Tako pade produktivnost zaposlenih in s tem tudi uspešnost podjetja. V tretjem poglavju se bom osredotočila na nagrajevanje zaposlenih. Velikokrat se v podjetju pojavlja vprašanje kako nagraditi zaposlene v skladu z njihovo pomembnostjo v podjetju. Tako bom opisala sistem nagrajevanja in njegove sestavne dele ter podrobneje opisala materialno in nematerialno nagrajevanje zaposlenih. V četrtem poglavju bom s pomočjo raziskave in s pomočjo anketnih vprašalnikov v podjetju Morje poskušala sprejeti ali zavreči že prej omenjene hipoteze. Magistrsko delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami in predlogi za dvig motivacije zaposlenih v podjetju Morje.

1 MOTIVACIJA: TEORIJE IN DEJAVNIKI

1.1 Opredelitev motivacije in nagrajevanja

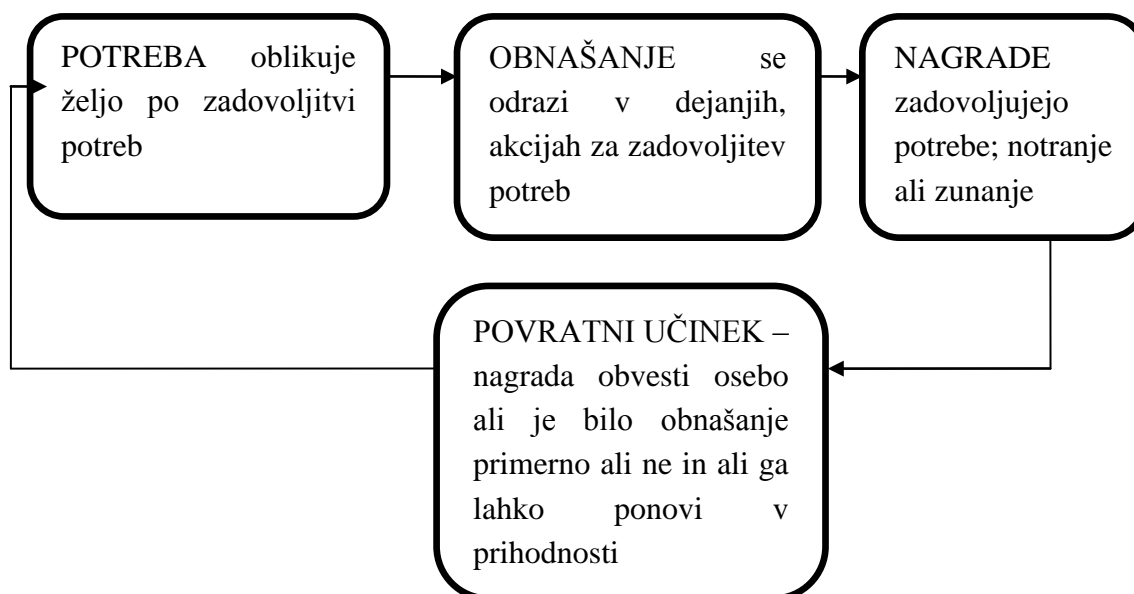
Motivacija izhaja iz besede motiv. Motiv je nekaj, kar povzroča neko dejanje, ravnanje, nagib, spodbudo, beseda motivacija pa pomeni vzpodbuditi, navdušiti koga (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2005).

Poleg znanja, spretnosti in sposobnosti je za uspešno opravljanje kateregakoli dela oziroma česar koli nasploh, potrebna motivacija. Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb. Dejansko je motivacija psihološka spodbuda za delo. Razlike med ljudmi znotraj podjetja oziroma organizacije se najbolj kažejo ravno v motiviranosti za delo in produktivnosti (Ferjan, 1998, str. 62).

Kot pravi Keenan (1996, str. 5), je motivacija nenavadno preprost pojem, saj zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Vendar pa tisto, kar moramo storiti, da pri drugih spodbudimo in ohranjamo motiviranost, žal ni tako preprosto.

Motivacijo opredelimo lahko tudi kot skupek dejavnikov, ki delujejo na posameznika, da opravi neko aktivnost oziroma dejanje. Ti dejavniki se odražajo kot neka potreba. Povzročitelj aktivnosti za izpolnitev teh potreb se kaže kot želja po zadovoljitvi te potrebe. Kot rezultat pozitivnega delovanja je nagrada, ki se kaže kot povratni učinek (Daft, 2001, str. 163). Model motivacije in nagrajevanja je prikazan na Sliki 1.

Slika 1: Model motivacije in nagrajevanja



Vir: V. Dimovski in S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 132.

Z ustreznimi nagrajevalnimi sistemi in strategijami lahko v podjetju dosežemo večjo raven produktivnosti in učinkovitosti, pa tudi motiviramo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti (Treven, 1998, str. 145).

Razlikujemo dve skupini nagrad, notranje in zunanje, pri čemer so notranje manj opazne kot zunanje. Notranje nagrade, ki jih omenja Daft (2008, str. 413) imajo naslednje značilnosti: raznolikost dela, večja odgovornost in samostojnost, dojemanje sebe kot pomembnega člana tima, udeležba pri določanju ciljev, povratni tok informacij, priložnost za učenje in razvoj.

Zunanje nagrade, ki so zaposlenim v podjetju podane s strani druge osebe, ponavadi vodje, je lažje prepoznati in nadzorovati ter zajemajo kratkoročno materialno zadovoljstvo, dolgoročno varnost, družbeni status in pozornost do osebnih uspehov (Daft, 2008, str. 413).

Vsako podjetje ima uveljavljen določen način nagrajevanja. Sistem nagrajevanja ne zajema samo plač, ampak opredeljuje tudi druge ravni motivacije v zvezi z delom in ugodnosti pri delu (Merkač, 1998, str. 99). Ti sistemi nagrajevanja najpogosteje pomenijo usklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradil svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Podjetja tako oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191).

1.1.1 Definicija motivacije in nagrajevanja

Za motivacijo sta značilna dva pomena, če jo preučujemo v povezavi z podjetjem. Motivacijo lahko označimo kot eno izmed strategij vodstva, s katero si vodje prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Naloga vsakega vodje je motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven, 1998, str. 106).

Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. Različni avtorji opredeljujejo definicijo motivacije, ki je navedena v Tabeli 1.

Tabela 1: Definicije motivacije

Definicija motivacije	Avtor	Leto
Motivacija je proces, ki zajema tako spodbujanje aktivnosti, kot njeno usmerjanje. Pogosto se povezuje s čustvovanjem, povezana pa je tudi z našimi dosežki.	Musek	2000

se nadaljuje

nadaljevanje

Definicija motivacije	Avtor	Leto
Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem.	Uhan	2000
Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo vedenje ljudi in drugih organizmov.	Feldman	1996
Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljne potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.	Luthans	1995
Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju.	Možina	1994
Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.	Robbins	1992
Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike.	Landy Becker	1987
Motivacija je notranja potreba, ki je zadovoljena preko zunanjega izraza ali akcij. Doseganje cilja je zunanji faktor, ki je lahko realiziran ali viden. Razlog zakaj so ljudje motivirani pri doseganju cilja, ni vedno očitno.	Halloran	1986

Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 106; J. Musek, Nova psihološka teorija vrednot, 2000, str. 102; J. Halloran, Personal and human resource management, 1986, str. 233; S. Uhan, Vrednotenje dela II, 2000, str. 11.

Pri nagrajevanju se večinoma srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi zaposlene v podjetju za uspešno opravljeno delo in s tem potrditi, da so njihova pričakovanja sestavni del sistema pričakovanj podjetja. Z nagradami želimo vplivati na smer in intenziteto hotenj zaposlenih ter jih delimo na materialne in nematerialne nagrade (Lipičnik, 2002, str. 487).

Kot pravi Merkač (1998, str. 109), sistem nagrajevanja v podjetju zajema plače in opredeljuje tudi druge mehanizme motivacije v zvezi z delom in ugodnostmi pri delu. Sistem nagrajevanja v organizaciji podpira napore organizacije, da bi dosegla zastavljene poslovne cilje in uspešnost podjetja.

Tako za podjetja oziroma delodajalce pomenijo odločitve, ki jih ti sprejmejo v povezavi z nagrajevanjem, dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja njihovega podjetja in na sposobnost prodaje proizvodov po konkurenčni ceni na trgu. Odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost organizacije, da tekmuje za zaposlene na trgu

delovne sile. Nagrada, ki jo ta zagotavlja zaposlenim v podjetju, namreč lahko privabi ali odvrta nove zaposlene, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod iz podjetja (Treven, 1998, str. 218).

1.1.2 Vrste motivov

Vsak motiv za neko dejanje izhaja iz neke potrebe in naše želje, da jo zadovoljimo (Sang, 2001, str. 12.) Motivi so potrebe, želje ali impulzi znotraj vsakega posameznika, ki povzročajo ali vplivajo na človekovo obnašanje ter določajo cilje njegovim aktivnostim. Motiv je razlog in hotenje, da posameznik deluje (Lipičnik, 1998, str. 156). Kot pravi Lipovec (1987, str. 109), motiv na neki umišljen način povezuje potrebe in cilje in s tem pojasnjuje človekovo delovanje, ki se porajajo v posameznikovi notranjosti na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo motivacija.

Obstajajo različni načini glede razvrščanja potreb. Med preproste potrebe štejemo osnovne fizične potrebe imenovane kot primarne potrebe, socialne ter psihološke potrebe, imenovane kot sekundarne potrebe in potrebe po osebni ambiciji (Newstorm & Davis, 1993, str. 127).

Primarni motivi so tisti motivi, ki usmerjajo posameznikovo dejavnost k tistim ciljem, da lahko preživi (Treven, 1998, str. 108). Med primarne motive uvrščamo potrebe po snoveh (vodi, hrani), potrebe po spanju, potrebe po fizični celovitosti in potrebe po počitku. Primarne potrebe so v vsakem posamezniku in jih preprosto mora zadovoljevati, zato zaradi značilnosti primarnih potreb ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek (Lipičnik, 1998, str. 157). Te potrebe so osnova za preživetje in so pomembne za življenje človeške rase. So univerzalne, torej jih srečujemo pri vseh ljudeh, vendar se njihova intenzivnost razlikuje od človeka do človeka (Newstorm & Davis, 1993, str. 127).

V družbo, ki je razvita in kompleksna, bolj prihajajo v ospredje sekundarni motivi, ki se jih posameznik nauči v življenju. Sekundarni motivi so bolj pomembnejši od primarnih za posameznike ekonomsko razvitega sveta. Sekundarni motivi so bolj nejasni, saj predstavljajo potrebe posameznikovega uma in duha. Primeri sekundarnih potreb so: potreba po moči, potreba po uveljavljanju, potreba po pripadnosti, potreba po varnosti in potreba po statusu. Prav te potrebe so tiste, ki zapletajo motivacijska prizadevanja vodij (Treven, 1998, str. 109).

Značilnosti sekundarnih potreb po avtorju Newstorm in Davis (1993, str. 127) so: močno pogojene z izkušnjami, se razlikujejo po intenzivnosti med ljudmi, delujejo v skupinah, pogosto so skrite od zavestnega priznanja in so nejasna občutja namesto specifične fizične potrebe.

Kot pravi Keenan (1996, str. 18), niti osnovne potrebe niti sekundarne potrebe ne privedejo zgodbe do konca, saj niso predvsem zadostni. Osebne ambicije so tretja in najmočnejša

gonilna sila. Pogosto ne moremo ugotoviti smisla, zakaj nekdo skuša doseči nek cilj ali zakaj se je posameznik odločil, da bo izpolnil nek namen ali aktivnost. Osebne ambicije so navadno povezane s stvarjo, pri čemer je mogoče pokazati svojo nadarjenost. Želja po izpolnitvi osebnih želja deluje močno spodbujevalno in kot trajen in nepretrgan proces. Ta se nikoli ne konča, kajti takoj ko se nam neka želja izpolni, se pojavi že druga. Potreba po uresničevanju ambicij je veliko bolj nepremagljiva sila, kot smo jo navadno pripravljeno priznati.

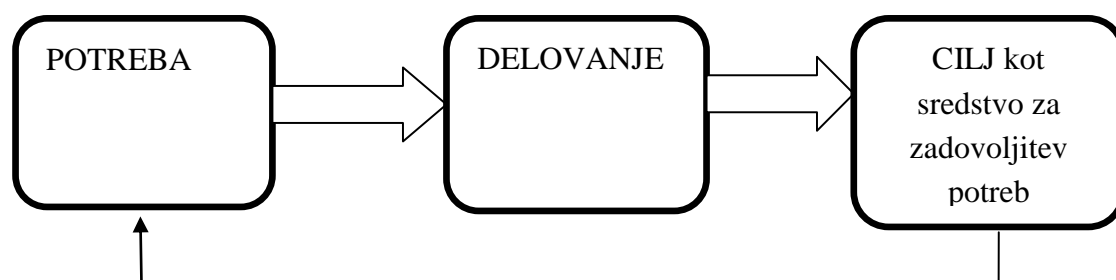
1.1.3 Motivacijska struktura

Motiviranost je za učinkovito storilnost aktivnosti bistvenega pomena. Pri tem gre za vprašanja, ali so posamezniki predani svojemu delu in koliko si prizadevajo doseči zastavljene cilje, pa čeprav so še tako preprosti (Keenan, 1996, str. 6).

Da bi lahko ljudi motivirali, moramo poznati njihove lastnosti. Nezadovoljene potrebe silijo posameznika k uspehu, od katerega je odvisno zadovoljstvo. Motivacija je torej zbujanje nekih hotenj, motivov, nastalih v posameznikovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim stanjem. Potreba in cilj vsake aktivnosti sta v interakcijskem odnosu in le-ta opredeljuje mehanizem motivacije (Uhan, 2000, str. 11).

Uhan (2000, str. 27) pravi, da so interesi posameznikov, njihovi cilji in potrebe določeni iz psihe in fiziologije vsakega posameznika, z njegovim znanjem, in načinom, kako ga uporabi za oblikovanje cilja in z razmerji med interesi in cilji posameznikov. Mehanizem motivacije je prikazan na Sliki 2.

Slika 2: Mehanizem motivacije



Vir: F. Lipovec, Razvita teorija organizacije 1989, str. 109.

Motivacijska struktura v družbi zaradi prepletanja, to je medsebojnega podpiranja ali omejevanja ciljev posameznikov, določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje zaposlenih v podjetju. Stopnja motiviranosti zaposlenih v posameznem podjetju neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem delovno učinkovitost; posredno in na daljši rok pa vpliva tudi na usposobljenost zaposlenih za delo in tudi na opremljenost, tehnologijo in organizacijo delovnega procesa (Uhan, 2000, str. 28).

Florjančič in Novak (2002, str. 101) pravita, da obstajajo številne teorije o tem, kaj posameznika motivira za delovanje – ena izmed njih je teorija potreb. Posamezniki z močno potrebo je lažje motivirati kot tiste, pri katerih je ta potreba manjša. Uspeh je eden od sredstev s katerimi se zadovoljuje različne potrebe. Motivi, ki spodbujajo dejavnike uspeha so številni, med njimi je tudi strah od neuspeha. Poleg večdimenzionalnih potreb po uspehu so še prirojene, pridobljene in družbene potrebe, ki so neizčrpni motivatorji uspeha. Motiv potrebe spodbuja aktivnosti in reakcije v posamezniku, kar se izraža v vedenju prek stimulatorjev, ki vplivajo na proizvodnost in splošno zadovoljstvo.

Uspešnost posameznikovega delovanja je močno odvisna od vsakokratne motivacije. Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti potrebo, je motivirano delovanje. Je torej sredstvo za uresničitev ciljev. Pogoj z uspešno delovanje podjetja pa je predvsem v pravilnem usklajevanju ciljev zaposlenih in ciljev podjetja (Lipovec, 1987, str. 109).

1.2 Motivacijske teorije

V vsaki organizaciji se vodje vedno znova ubadajo z vprašanjem: Kako čim uspešneje motivirati zaposlene v podjetju k učinkovitejšemu delu? Vedno znova skušajo razumeti vedenje in reakcije zaposlenih. Odgovore lahko dobijo s poznavanjem motivacijskih teorij (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 90).

Da bi vodje čim bolje razumeli vedenje zaposlenih v podjetju, morajo prepoznati motive in jim posvetiti pozornost. Poznavanje primarnih in sekundarnih motivov je potrebno za preučevanje različnih pristopov k motivaciji. Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje (Treven, 1998, str. 113). Poznamo številne motivacijske teorije, omenila pa bom le tiste, ki se najpogosteje uporabljajo pri preučevanju.

1.2.1 Maslowova teorija motivacije

Maslow je menil, da si človeške potrebe sledijo v določenem zaporedju in da je njegova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Maslowova teorija potreb je razdeljena na pet ravni. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil fiziološke potrebe (hrana, zrak, voda, spanje). Naslednja raven se nagiba k zadovoljitvi potreb po varnosti, nato moramo zadovoljiti potrebo po pripadnosti in ljubezni, nato potrebo po samospoštovanju. Kot zadnjo, pa moramo zadovoljiti željo po samopotrjevanju. To pomeni, da zadovoljimo željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih zmožnosti. Maslowova ugotovitev je, da zadovoljena potreba ne motivira več. Maslowova teorija potreb je za sodobne managerje uporabna, saj jim nudi pomoč pri idejah, kako motivirati svoje zaposlene (Newstorm & Davis, 1993, str. 127).

Slika 3 prikazuje pet glavnih tipov potreb, ki jih je identificiral Maslow, v vrstnem redu od najnižjih do najvišjih (Dimovski & Penger, 2008, str. 132–133):

Pri fizioloških potrebah gre za najbolj osnovne človeške fiziološke potrebe, vključno s potrebo po hrani, vodi in spolnih odnosih. V organizacijskem okolju gre na tej ravni za potrebo po ustreznem gretju, zraku in osnovni plači, ki zagotovi preživetje.

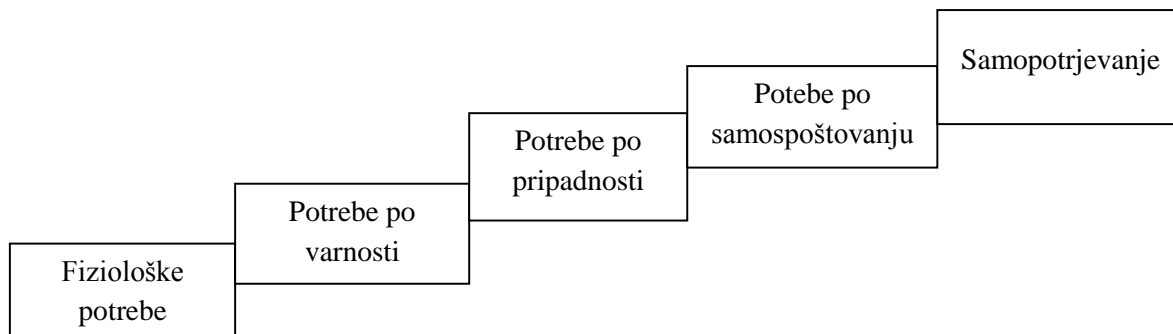
Potrebe po varnosti so potrebe po varnem fizičnem in emocionalnem okolju brez nasilja, v urejenem družbenem okolju. Na delovnem mestu potrebe po varnosti zajemajo varno delo, dodatne bonuse in zagotovljenosti delovnega mesta.

Potrebe po pripadnosti odražajo željo biti sprejet v družbo, imeti prijatelje, biti del skupine in biti ljubljen. V organizaciji se odrazijo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci, udeležbi v delu skupine in dobrih odnosih z nadzorniki.

Potrebe po samospoštovanju odražajo željo po pozitivni samopodobi, pozornosti, priznanju in cenjenju s strani drugih. Znotraj organizacij gre za željo po priznanju za prispevke organizaciji, povečani odgovornosti in višjem statusu.

Potrebe po samouresničitvi so najvišja raven potreb, ki zadevajo razvijanje polnega potenciala neke osebe, povečanje njegove kompetentnosti in osebno rast. Samouresničitvene potrebe v organizaciji je mogoče doseči tako, da je posameznikom omogočena rast kreativnosti in usposabljanje za bodoče izzive ter napredovanje.

Slika 3: Motivacijska teorija Maslowa



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 165.

Teorija Maslowa je zelo logična in je bila zaradi tega sprejeta v praksi v vodilnih podjetjih. Vendar obstajajo tudi zelo resne kritike te teorije v strokovnih krogih. Glavna pripomba je, da se s to teorijo postavlja vprašanje hierarhije. Pri človeku se različne potrebe pojavljajo istočasno. Prav tako ni nujno, da se bodo po izpolnitvi potreb nižjega ranga pojavile potrebe višjega ranga (Kovač & Vila, 1997, str. 94).

1.2.2 Herzbergova teorija motivacije

Frederick Herzberg je razvil dvofaktorsko teorijo motivacije na podlagi raziskovanja motivacije v večji populaciji visoko kvalificiranega inženirskega kadra. Ugotovil je, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve skupini: na satisfaktorje ali higienike ter

motivatorje. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Herzberg je s preučevanjem še ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik (Lipičnik, 1998, str. 168).

Managerjeva vloga je, da v prvi fazi odpravi nezadovoljstvo z uporabo higienskih dejavnikov, nato pa uporabi motivatorje za doseganje zadovoljstva zaposlenih in boljše delovne rezultate. Nekateri ljudje naj bi se bolj nagibali k enim, drugi bolj k drugim faktorjem, naloga managerja pa je, da ugotovi, kaj posameznega delavca bolj motivira za delo in doseganje ciljev (Dimovski & Penger, 2008, str. 134). Motivatorji in higieniki so predstavljeni v Tabeli 2.

Tabela 2: Motivatorji in higieniki

Dejavniki zadovoljstva	Dejavniki nezadovoljstva
Uspešnost	Delovni pogoji
Priznanje	Plača in varnost
Delo samo po sebi	Poslovna politika podjetja
Odgovornost	Nadzorniki
Osebna rast	Medsebojni odnosi
Motivatorji	Higieniki

Vir: R. L. Daft, Management: The new workplace, 2008, str. 419.

1.2.3 Vroomova teorija motivacije

Ena najbolj sprejetih in uporabnih zamisli motivacije je Vroomova teorija motivacije oziroma teorija pričakovanja. Pri tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, ki ga razume kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Drugi dejavnik pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika (Treven, 1998, str. 123).

Odgovornost vodje je, da podrejenim pomaga zadovoljiti njihove potrebe in istočasno doseči cilje organizacije. Managerji si morajo prizadevati za ujemanje med sposobnostmi in spretnostmi zaposlenih ter zahtevami, ki jih zastavlja njihovo delo. Da bi povečali motivacijo, morajo ugotoviti potrebe posameznikov, definirati rezultate, ki jih nudi podjetje, in zagotoviti, da ima vsak zaposleni možnosti in podporo, potrebno za doseganje le-teh (Dimovski & Penger, 2008, str. 137). V Tabeli 3 so predstavljeni faktorji Vroomove teorije motivacije.

Tabela 3: Vroomova teorija motivacije

Faktor	Definicija
Valenca	Je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko je pozitivna (posameznika cilji privlačijo), lahko ima ničelno vrednost (posameznik je ravnodušen do cilja) ali pa negativno valenco, če se cilju hoče izogniti.
Pričakovanje	Je moč prepričanja, da ga bo posameznikovo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja.
Instrumentalnost	Je povezava med dvema ciljema. Predstavlja posameznikovo prepričanje, da prejme nagrado, ko bo njegova naloga uspešno zaključena.
Moč premika proti ukrepu	Produkt valence, pričakovanja in instrumentalnosti je motivacija, ki je opredeljena kot moč premika proti ukrepu.

Vir: J. W. Newstorm in K. Davis, *Organizational behavior at work*, 1993, str. 148.

1.2.4 Teorija ekonomske motivacije

Temeljno izhodišče teorije ekonomske motivacije izhaja iz trditve, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar oziroma materialne dobrine so spodbude, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek. Posamezna oblika nagrajevanja pri ekonomski motivaciji je spodbudna toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine zaposlenih. Zaposleni, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svojo existenco so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od zaposlenih, ki prejemajo tolikšne zaslužke, da njihov obstoj ni ogrožen. Teorija ekonomske motivacije ustreza zlasti za zaposlene z nizkimi zaslužki, za mlade zaposlene ter za zaposlene, ki so jim materialne dobrine smisel življenja (Uhan, 2000, str. 22).

1.2.5 Adelfejeva teorija motivacije

Alderfejeva teorija motivacije je dopolnjena teorija motivacije Maslowa in Herzberga. Adelfer je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Zavedal se je, da je pomembno razvrstiti ljudi v skupine in da je bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni. Adelfer je določil tri skupine temeljnih potreb, in sicer potrebe po obstoju, potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in potrebe po razvoju (Treven, 1998, str. 118).

Iz angleških besed za te skupine potreb izhaja ime teorija ERG (angl. *Existence, Relatedness, Growth*, v nadaljevanju teorija ERG). Potrebe prve skupine se nanašajo na

izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev. Drugo skupino sestavljajo potrebe povezane z medsebojnimi odnosi ljudi, v tretjo skupino pa je Adelfer uvrstil potrebe po razvoju. Pri teoriji ERG si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, torej ne predvideva pri zadovoljevanju tako stroge hierarhije kot Maslowova (Davis & Newstorm, 1989, str. 112).

1.2.6 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti se osredinja na posameznikovo dožemanje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. Ljudje po tej teoriji iščejo družbeno enakost v nagradah za svoje dosežke. Če ljudje dojemajo svoje nadomestilo kot enako tistemu, kar drugi dobijo za podobno velike prispevke, menijo, da se z njimi ravna pošteno (Dimovski & Penger, 2008, str. 135).

Enakost ljudje ocenjujejo kot razmerje inputov in outputov. Inputi vključujejo izobrazbo, izkušnje, trud in sposobnost, output pa plačo, priznanje, bonuse in napredovanja. Glede tega razmerja se nato posameznik primerja z drugimi in s povprečjem skupine. Stanje enakosti obstaja, ko so ta razmerja približno enaka, neenakost pa je stanje, ko med seboj odstopajo. Za odpravljanje neenakosti obstajajo načini, kot so: spreminjanje inputov (podplačan posameznik se trudi manj), spreminjanje outputov (podplačana oseba lahko prosi za povišanje plače), popačenje percepcij (če ne morejo vplivati niti na inpute niti na outpute) ali odpoved službe (Dimovski & Penger, 2008, str. 135–136).

1.3 Vpliv dejavnikov na motivacijo

Individualne razlike, organizacijska praksa in lastnosti dela so le tri od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo. Da bi manager lahko učinkovito deloval, mora preučiti, kako interaktivno delovanje vpliva na uspešnost posameznika pri delu. Mora pa se tudi zavedati, da ne mora kontrolirati posameznih dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 163).

1.3.1 Individualne razlike

Aktivnost zaposlenega je vedno odvisna od notranjih in zunanjih pobud. V delovni situaciji delujejo motivi, interesi, stališča in potrebe zaposlenega, ki izhajajo iz zasebnega življenja, prav tako pa so vezana na delovno situacijo (Jurman, 1981, str. 51).

Ker se lastnosti vsakega zaposlenega razlikujejo, se sprašujemo, kaj zaposlene motivira. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmoglosti. Na splošno pa bi lahko ljudem ponudili tiste priložnosti, pri katerih bi se oprijeli česa novega (Lipičnik, 1998, str. 163).

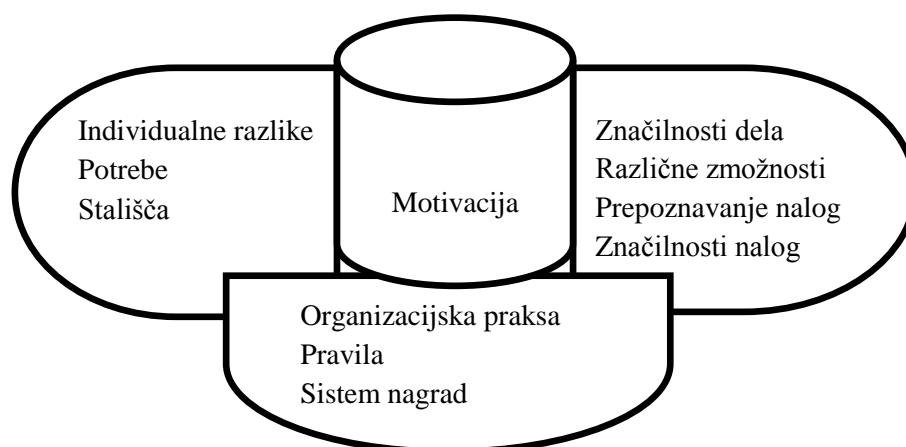
1.3.2 Značilnosti dela

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

Različne vrste dela zahtevajo drugačne sposobnosti. Intelektualne sposobnosti, med katerimi spadajo inteligenca, kreativnost in govorne sposobnosti. Fizične sposobnosti, med katere uvrščamo motorične in senzorične zmožnosti, med katere spadajo občutljivost na dražljaje, ki jih zaznamo s sluhom, vidom, vonjem in okusom (Treven, 1998, str. 73).

Do pojma sposobnosti pridemo na podlagi banalne ugotovitve, da v enakih objektivnih okoliščinah ob enako dolgem izobraževanju in enaki motivaciji uspešnost posameznikov pri enakem delu ni enaka (Lipičnik, 2002, str. 458). Slika 4 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na motivacijo.

Slika 4: Vpliv dejavnikov na motivacijo



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

1.3.3 Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Je sistem, ki pogojuje učinke zaposlenega na delovnem mestu. Politika definira ugodnosti kot so plačilo počitnic, zavarovanje in skrb za otroke. Medtem ko z nagradami definiramo bonitete in provizije, s katerimi lahko privlačimo nove zaposlene in preprečujemo starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163).

1.4 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki ali faktorji, motivatorji so primarni (biološki in socialni) in sekundarni (stališča, navade, interesi), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motiv spodbudi človeka, skupine ljudi k določenemu dejanju – od tod motivacijski dejavnik – ali tudi k nedejanju, kar povzroči pomembne posledice za človeštvo, bodisi v poslovnem svetu, znanosti socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb in drugod (Uhan, 2000, str. 30).

Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne posameznike in skupine in se med seboj prekrivajo, dopolnjujejo in nadomeščajo. V vsakem podjetju je v posameznem obdobju treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo na posameznika in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi takšnih ugotovitev, je mogoče aktivirati ukrepe in posameznike, ki naj zagotavljajo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer je mogoče doseči največjo možno delovno učinkovitost v določenih razmerah (Uhan, 2000, str. 31).

Avtorja Lipičnik in Možina (1993) pravita, da med dejavnike, s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo spadajo koristnost dela, poznavanje cilja, poznavanje rezultatov svojega dela, delovne razmere, pohvale in graje, sodelovanje, plača, možnost napredovanja, dober vodja itd.

2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Samo v podjetjih s fleksibilnim načinom organiziranosti lahko zadosti motivirajo zaposlene in spodbudijo njihovo sodelovanje pri pridobivanju konkurenčne prednosti. Delo v podjetjih mora biti oblikovano tako, da pomeni izziv in pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene, poteg tega mora biti delo zanimivo in raznoliko. Zaposleni v podjetjih se lahko samoupravljajo in s svojimi odločitvami vplivajo na delo, ki ga opravljajo. Od njih se pričakujejo dobre ideje in predlogi, ki so pomembni za učinkovitost celotnega podjetja. Za svoje delo so zaposleni ustrezno nagrajeni s plačo in drugimi posebnimi nagradami, ki so izraz pozornosti do posameznikovih osebnih uspehov (Treven, 1998, str. 128).

V podjetjih se čedalje bolj uveljavlja tak način organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih na njihovih delovnih mestih in izboljšuje učinkovitost podjetij. Gre za organizacije, ki temeljijo na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja (Treven, 1998, str. 130–131).

Ljudje na začetku opravljajo svoje delo s polno energije in veselja, vendar zaposleni lahko kmalu izgubijo zadovoljstvo pri opravljanju delovnih nalog, če managerji ne poskrbijo za motivacijo le-teh. To je lahko problem tudi pri najuspešnejših podjetjih z izkušenimi managerji, saj lahko zaposleni v podjetju na ta način izgubijo zadovoljstvo in motivacijo za

opravljanje delovnih nalog. Tako je ena največjih skrivnosti uspešnega podjetja motivacija zaposlenih in povezanost le-teh s podjetjem (Daft, 2008, str. 412).

2.1 Opolnomočenje

Najnovejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene ali tako imenovano opolnomočenje. Gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene v organizaciji. Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj zaposleni sami izboljšajo svojo učinkovitost z izbiranjem načina dela in z uporabo kreativnih rešitev. Veliko ljudi pride v organizacijo z namenom delati dobro in prenos moči nanje zgolj sprosti motivacijo, ki je že tam. Prenos moči na zaposlene pomeni, da dobijo štiri elemente, ki jim omogočijo svobodnejše izvajanje nalog: informacije, znanje, moč in nagrade. Zaposleni torej dobijo informacije o rezultatih poslovanja podjetja, imajo znanje in spretnosti, potrebne za doprinos k ciljem organizacije, moč spreminjanja pomembnih odločitev in so nagrajeni na podlagi uspeha organizacije kot celote. Organizacije lahko uporabljajo tudi druge motivacijske programe za usmeritev naporov zaposlenih k večji uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev (Dimovski & Penger, 2008, str. 141).

Kot pravita Dimovski in Penger (2008, str. 141–142), se veliko današnjih podjetij udejanja programov opolnomočenja, vendar to počnejo do različnih stopenj. V nekaterih podjetjih prenos moči na zaposlene pomeni spodbujanje zaposlenih, da dajejo nove ideje, medtem ko vodje končno pristojnost sprejemanja odločitev zadržijo zase. V drugih podjetjih to pomeni skoraj popolno svobodo in moč sprejemanja odločitev. Trenutne metode prenosa moči na zaposlene bi lahko razvrstili v zaporedje, ki gre od situacije, ko nižji management nima skoraj nobene diskrecijske pravice, do polnega prenosa moči, ko lahko zaposleni sodelujejo celo v oblikovanju strategije organizacije. Nadaljnji sodobni motivacijski programi so še: prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, okrepitve, postavljanje ciljev, doživljenjsko izobraževanje in jasno postavljanje razvoja karier. Na motivacijo vplivajo tudi dejavniki kot: stil vodenja, organizacijska kultura in klima, samomotivacija zaposlenih, pripadnost organizaciji ter spoštovanje zaposlenih.

Tabela 4: Motivacijsko-kompenzacijski programi

Ime programa	Namen
Plačilo glede na rezultate	Nagradi posameznike glede na njihov doprinos v organizaciji; imenovano je tudi plačilo za zasluge.
Delitev dobička	Nagradi vse zaposlene in managerje znotraj poslovne enote, ko so doseženi plani; spodbuja timsko delo.
Solastništvo delnic s strani zaposlenih	Razdeli zaposlenim določen lastniški delež, kar jim omogoči udeležbo pri dobičku v primeru dobrih rezultatov.

se nadaljuje

nadaljevanje

Bonusi v velikih zneskih	Podjetja, ki želijo motivirati predstavo in spremembo z denarnimi nagradami morajo uporabljati bonuse.
Kompenzacija na osnovi tima	Nagrajuje zaposlene za obnašanje in aktivnosti, ki koristijo timu kot npr. sodelovanje, poslušanje, itd.
Fleksibilen delovni čas	Zaposleni lahko sami določajo svoj prilagodljiv urnik, dva zaposlena si lahko delita eno delovno mesto, lahko delajo tudi od doma.
Plačilo za znanje	Povezuje plačo zaposlenega s številom spretnosti, ki jih pridobiva. Zaposleni so motivirani za učenje in pridobivanje novih spretnosti, s čimer povečujejo fleksibilnost in učinkovitost podjetja.

Vir: V. Dimovski in S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 141; E. C. Lawrer in C. G. Worley Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working, 2006, str. 3.

2.2 Motiviranje z osebnimi razgovori

V prihodnosti bodo uspešne le tista podjetja, ki bodo v konkurenčni bitki znale spodbujati vse svoje zaposlene, da v polni meri usmerijo svoje delovne sposobnosti v doseganje zastavljenih ciljev. Vodje lahko te sposobnosti sprožijo s kakovostno izvedbo letnih razgovorov. Kot predpogoj za uspešno izvedbo letnih razgovorov je, da vodje vedo, da je letni osebni razgovor pomembna zadeva. Če vodje razumejo razgovore kot breme ali kot zapravljanje časa, bo zadeva propadla. Za izvedbo letnih razgovorov so potrebna določena znanja, spretnosti in načrt za pripravo. Vodje morajo biti poučeni o vprašanju, jim dati natančna navodila kaj vprašati, kako se na razgovor pripraviti, kako se vesti v posamezni situaciji in kaj storiti. Pri tem je potrebno poudariti, da se pred dejansko izvedbo osebnih letnih razgovorov izvede posebna delavnica za vodje, kjer naj vodje poskusno vodijo razgovore. Vprašanja in odgovore na poskusnih razgovorih je potrebno analizirati in jih dopolniti z dodatnimi navodili. S tem dobijo vodje jasno sliko o tem, kako voditi dejanske letne razgovore. Osebni letni razgovori z vodjem in zaposlenimi obogatijo in zbližajo, kar se odraža v delovni klimi in povečani motivaciji zaposlenih (Kern, 2001, str. 86–87).

2.3 Motiviranje z vodenjem

Ljudje so navdušeni, če delajo za vodjo z določenim namenom. Cilji seveda morajo biti dosegljivi, toda ko gre za način vodenja, je lahko zelo spodbudno, če si vodje postavijo višje cilje. Podrejeni v podjetju iščejo zglede v svojih nadrejenih in pričakujejo, da jih bodo vodili. Ljudje opazujejo svoje vodje pri vsakodnevnih opravkih in tako ima njihov zgled močan vpliv. Vodja v podjetju se stalno izpopolnjuje in ima svoje mišljenje, ki ga vedno usmerja v prihodnost in ne v preteklost. Najučinkovitejše je vodenje z zgledom, nikakor pa ne s povelji in odredbami. Motivirani vodja bo vodil in ne nujno ukazal ter bo sodil druge po tem, kar bodo dosegli. Postaviti si morajo svoje lastne zahteve in merila za motivacijski

način vodenja, ki naj bo usmerjen k dosežkom. Vodja si mora pridobiti kar največje zaupanje vase in v svoje sposobnosti. Samozaupanje bo spodbudilo druge, in to je motivacijski način vodenja, ki je lahko zelo učinkovit. Na ta način se lahko dvigne kakovost dela drugih ljudi v timu do ravni, o kateri niso nikoli mislili, da so jo sposobni doseči. Ko je vodja vedno bolj uspešen, je samo vprašanje časa, kdaj bo postal tarča kritikov. Kot dober vodja, se bo dvignil nad »varovalni zid« in s tem postal ranljiv za kriticizem, ki izhaja iz zavisti. Ob tem pa mora vodja misliti na prihodnost. Vsak dan mora vodja narediti nekaj drugačnega, seveda z namenom, da dela bolje. To bo ustvarilo navdušujoči način vodenja, ki motivira (Denny, 1997, str. 101–107).

2.4 Motiviranje s spodbujanjem

Večina zaposlenih najde neko ravnovesje v odnosu s svojim vodjem. Mnogi zaposleni se trudijo pri delu ravno toliko, da ne izgubijo službe in njihovi vodje jim plačajo ravno toliko, da službe ne pustijo. Motiviranje s spodbujanjem bo ne samo povečal dobiček, temveč tudi navdušil zaposlene, vzbudil njihovo vdanost, zvestobo in dvignil njihovo moralo. Večina zaposlenih očitno hodi na delo zato, da zmerno delajo kar pa se vidi na produktivnosti. Zaposleni lahko tudi posvečajo veliko časa ljubiteljskim ali dobrodelnim dejavnostim, ne da bi bili za to plačani in opravljajo delo z odliko. Če bi ti zaposleni posvečali toliko truda na delovnem mestu, bi lahko poželi velike uspehe (Denny, 1997, str. 119).

Tri največje nagrade za delo po Petru Rigssu so opravljanje tistega dela, katerega zaposlenega veseli, zaradi samega veselja do dela in priznanje v vseh različnih oblikah. Denar postane glavna motivacija, če ga ni dovolj za zadovoljevanje nujnih vsakodnevnih potreb (Denny, str. 1997, str. 119–120).

2.5 Motiviranje s kritiko

Zaposlenega, ki ne opravlja vestno svoje delovne naloge, je potrebno pravilno usmeriti ali kritizirati, da doseže kakovost in rezultate, ki jih je sposobno doseči. Dolžnost vodje je voditi zaposlene ne samo k tako kakovostnemu delu, da obdržijo svoje delovno mesto, temveč k takemu delu, ki jim pomaga uresničevati njihove cilje in seveda ohranja timskega duha. Namen kritike ni in nikoli ne bi smel rušiti, temveč graditi. Da bi dosegli tak odziv, se je potrebno vprašati, kaj natančno hoče manager urediti in kakšen odziv pravzaprav želi ob koncu sestanka ali razgovora. Vprašanja, o katerih naj bi se vodja hotel in moral pogovarjati, morajo torej biti konstruktivna in ne destruktivna. Pogosto je manager prisiljen kritizirati koga od podrejenih zaradi dejanj, ki so moteča. Nekateri vodje izgubijo potrpljenje in se takoj odzovejo. V jezi kritizirajo podrejene. Včasih je to sicer učinkovito, toda neizogibno poruši odnose in povzroči izgubo spoštovanja. Drugi vodje imajo mogoče zaradi prizadetosti ali pomanjkanje poguma, velike težave pri pogovoru s posameznikom, ki jim povzroča problem in končno svojo kritiko povedo vsem drugim, samo dotičnemu ne. To vsekakor ni pošten način vodenja. Vodja lahko podrejenega kritizira, vendar tako,

da mu ne vzame motivacije. Skrbno mora izbrati pravi trenutek ter se z njim pogovoriti na štiri oči, mu povedati, da ga ceni ter ga pri tem gleda v oči, kritizirati njegovo ravnanje, ne pa osebnosti, ponovno poudarjanje njegove dobre strani, določiti datum naslednjega razgovora in pohvaliti izboljšanja zaposlenega (Denny, 1997, str. 153–163).

2.6 Motiviranje strokovnjakov

Strokovnjake v podjetju vodje motivirajo z materialnimi ali nematerialnimi faktorji stimulacije. Med materialne faktorje stimulacije štejemo premije, osebno oceno, delovne cilje in nagrade. Strokovnjaki, ki izumijo inovacijo oziroma izum ali racionalizirajo dosežen cilj, se nagradjuje z denarno nagrado, ki pa mora biti dovolj visoka. Pri določanju višine materialne nagrade se ponavadi upošteva gospodarska korist, ki jo bo podjetje imelo od izuma, inovacije, racionalizacije, kvalifikacije in delovnega področja inovatorja (Možina, 1991, str. 119).

Med nematerialne faktorje stimulacije strokovnjakov za doseganje nadpovprečnih rezultatov štejemo zanimivo delo, medsebojne odnose, sposobni nadrejeni, možnost napredovanja in izpolnjevanja, priznanja in pohvale za opravljeno delo, dobro počutje pri delu, tekmovanje med posameznimi skupinami, pomoč pri osebnih problemih, možnost svobode osebne rasti in delovne kariere, pomoč pri osebnih problemih (Možina, 1991, str. 126).

2.7 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih

Uspešen vodja prilagaja vodenje zrelosti sodelavcev. Nemotiviranim in nesposobnim ter motiviranim in sposobnim bo naloge določal, jim dajal navodila in jih nadzoroval. Sposobne, a nemotivirane bo spodbujal, sposobnim in motiviranim pa bo dal vso svobodo (Brajša, 1996, str. 85). Motivacija je za managerja trojna vodilna misel, pri kateri mora vedeti kako spodbujati sebe kot glavnega vodjo, zaposlene v procesih dela in ustvarjalnost zaposlenih (Brekić, 1994).

Če bi poznali vse vzgibe, ki so posameznika privedli do določene aktivnosti, bi si znali razložiti, zakaj človek dela prav tisto, kar dela. Hkrati bi tudi vedeli, zakaj ne dela nečesa drugega. Prav tako bi lahko umetno sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, če bi ustvarili vse okoliščine, ki želene reakcijo povzročajo. Podobna vprašanja si postavljajo tudi managerji v organizacijah, ko ugotavljajo (Lipičnik, 2002, str. 475):

- da nekateri raje delajo po svoje, kot po njihovih navodilih,
- da imajo nekateri zaposleni veliko idej za izboljšanje organizacije in vodenja,
- da nekatere sodelavce ponavljajoče se delo dolgočasno,
- da so nekateri delavci nezadovoljni z delom, ker ne vidijo končnih rezultatov dela,
- da nekateri sodelavci niso zadovoljni z delom, če delajo s slabim orodjem ali s slabo opremo,

– da si sodelavci želijo pestro delo itd.

Navadno vodje vsa ta vprašanja povezujejo s človekovo motivacijo. Tako so sodelavci, ki raje delajo po svoje kot pa po navodilih vodje – nemotivirani. Zaposleni v podjetju, ki imajo veliko idej za izboljšanje organizacije in nič ne storijo – niso motivirani. Tisti, ki jih ponavljajoče delo dolgočasi – niso motivirani. Managerji so tako z izkušnjami razvili prepričanje, da kar koli gre narobe in zaposleni v podjetju ne opravljajo svojega dela, je za to kriva njihova slaba motivacija. Temu prepričanju navadno dodajo še težnjo po učinkovitih načinih motiviranja, ki jih potrebujejo (Lipičnik, 2002, str. 475).

Problematika sodobne motivacije postane še bolj zapletena, ker zaposlenih ni mogoče spodbujati z grožnjami, temveč le z inoviranim načinom komuniciranja med vodjo in zaposlenimi. Avtoritativno vodenje zaposlene motivira, »da zavestno ne izpolnjujejo zahtev«, pripravljenost (motivacijsko) za akcijo in šele potem za delovno (organizacijsko). Čim močnejša je zavest, da je potrebno nekaj narediti, tem več se bo naredilo (Brekić, 1994).

Torej, če bi vodje poznali učinkovite tehnike motiviranja, bi pričakovali, da se bosta uspešnost posameznikov in s tem uspešnost organizacije močno povečali. Povečalo pa bi se tudi zadovoljstvo zaposlenih, ki bi bili pripravljeni vlagati v svoje delo več naporov. Glede na to, bi se znova povečala uspešnost podjetij (Lipičnik, 2002, str. 475).

Motivacija in ustvarjalnost zaposlenih sta za vodjo bistvenega pomena, saj so motivirani zaposleni pripravljeni poslušati in delegirane naloge opraviti hitreje in bolje. Vodja lahko motiviranim sodelavcem bolj zaupa in potrebuje manj časa za preverjanje opravljenega dela. Kot pravi Boštjančič (2002, str. 2) ustrezno delo in visoka stopnja avtonomnosti predstavljata uspešnim managerjem visoko stopnjo motivacije in s tem se posledično povečuje tudi njihova produktivnost.

Med učinkovite managerske tehnike pri motiviranju zaposlenih štejemo obveščanje zaposlenih, obravnavanje zaposlenega kot strokovnjaka njegovega delovnega mesta, periodična ponovna organizacija delovnega toka, preučiti pričakovanja zaposlenega in managerja, zaposlene obravnavamo brez vrednostnih obsodb, spodbujanje kariernega napredka, poslušanje, spoštovanje in razumevanje zaposlenega ter radodarnost do zaposlenih v podjetju (Miskell, 1994, str. 62).

Torej, skrivnost uspešnega managementa so zadovoljene potrebe sodelavcev, uspešno vplivanje nanje in pozitiven odnos do njih. Ljudje, ki so v svojih potrebah frustrirani, nedojemljivi za vplive in negativno doživljani, so slabi sodelavci. Uspešen manager se zaveda, da so poleg njegovih potreb pomembne tudi potrebe sodelavcev. Ve, kako mora vplivati na sodelavce, da si ti začnejo želeči, kar si želi sam. Tak manager zna v svojih sodelavcih odkrivati dobro in pozitivno in s tem tudi povezuje svoje zahteve in priporočila (Brajša, 1996, str. 77).

3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191). Sistem nagrad, ki ga bo podjetje oblikovalo, je odvisno od podjetja samega, ciljev in strategije podjetja. Podjetje naj oblikuje tak sistem nagrajevanja, ki bo prilagojen svojim razmeram.

Nagrajevanje so plače in indirektno bonitete, ki jih zaposleni prejema v organizaciji. Bonitete so oblika nagrajevanja oziroma kompenzacij, ki jih zaposleni dobi poleg plač – različni programi, storitve, plača za čas ipd. Vsebina nagrajevanja zajema oblikovanje nagrajevalne strukture (metode, sheme, plača za sposobnosti) in bonitete (Merkač, 1998, str. 99).

Plača in sistem nagrajevanja sta v širšem smislu za podjetje in posameznika pomembni sestavini zaposlitvenega odnosa, ki utegne odločilno vplivati na konkurenčnost in uspešnost podjetja. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in druge ugodnosti. Vendar tudi takrat, ko opredelimo plače, nagrade in ugodnosti v ožjem smislu, v praksi še vedno naletimo na različno obravnavanje pojmov, saj imajo zaposleni in management le redko v mislih isto opredelitev. Zaposleni večinoma želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečanju kakovosti življenja. Po drugi strani pa želi podjetje z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja (Zupan, 2001, str. 117).

S programi za nagrajevanje si podjetja prizadevajo izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov. Podjetja si s tem vzdržujejo občutek za pravičnost in poštenosti med zaposlenimi, privlačijo nove, visoko usposobljene zaposlene, motivirajo zaposlene in nadzorujejo stroške (Harris, 1997).

3.1 Sistem nagrajevanja in sestavni deli sistema nagrad

Pri oblikovanju sistema nagrad se uporabljajo različni pristopi, saj so nagrade in druge ugodnosti pri delu zelo pester pojem, ki zahteva, da ga osvetlimo z različnih zornih kotov. Vsak pristop k urejanju sistema nagrad predpostavlja, da bo spodbudil želeno vedenje posameznikov. Pri tem so zanimivi vsaj trije pristopi različnih ravni: mednarodni, nacionalni in organizacijski ter dva strokovna: ekonomski in psihološko motivacijski (Lipičnik, 2002, str. 489).

Bistvo mednarodnega pristopa je, da si organizacije sledijo mednarodnim standardom z nenehno težnjo po inovacijah in zmanjševanju stroškov, možnim dviganjem motivacije zaposlenih, spodbujanjem možne individualne in teamske konkurence. Mednarodni pristop je primeren za vse organizacije. Za organizacije, ki se bojujejo na svetovnih trgih pa je nepogrešljiv. Organizacije sledijo nacionalnemu dogajanju na področju urejanja nagrad z nenehno primerjavo med sistemi nagrajevanja znotraj države. Tak pristop je primeren za zmanjševanje konkurenčne prednosti tekmecev na trgu dela znotraj države. Pri organizacijskem pristopu organizacije urejajo predvsem razmerja med plačami znotraj svoje organizacije, ki zanje pomeni vir zadovoljstva zaposlenih. Ekonomski pristop pojasnjuje razloge in dejavnike, ki vplivajo na trg dela, plačno raven in odnose med delodajalci in sodelavci. Vključevati ga mora vsak sistem nagrad. Psihološki pristop pa razlaga, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznikov in teamov. Tako kot pri ekonomskem pristopu, ga mora tudi pri psihološkem pristopu vključevati vsak sistem nagrad (Lipičnik 2002, str. 490).

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg finančnih nagrad vključuje sistem nagrad tudi nefinančne nagrade med katere štejemo priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj itd. in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti. Sestavine sistema nagrad so lahko (Lipičnik, 1998, str. 191):

Procesi merjenja – najpogosteje vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo. Poleg vrednotenja vključujemo v proces merjenja tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red in raven. Za uspešno merjenje pojavov je smiselno izdelati analizo razmerij na trgu in ugotoviti, kaj procesi merjenja pomenijo za organizacijo.

Motiviranje – pri motiviranju si postavimo vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne oziroma nefinančne nagrade. Med finančne štejemo osnovno in variabilno plačo, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila. Vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad pa sta odvisna predvsem od kulture in vrednot organizacije ter še posebej od kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela. Nefinančne nagrade naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikov zmožnosti in njegovo kariero.

Dodatki – se ponavadi dodajajo k osnovni plači, in sicer različno glede na raven in pozicijo v organizaciji. Dodatki so nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje.

Sistem nagrajevanja – sistemi nagrajevanja (sistem finančnih nagrad, sistem nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri delu) morajo delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote. Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače.

Ko podjetje sprejema strateške odločitve o oblikovanju sistema plač in nagrajevanja, morajo odgovoriti na pet temeljnih vprašanj (Zupan, 2001, str. 124–126). Podjetje mora najprej odgovoriti na vprašanje o vlogi sistema plač in nagrajevanja v povezavi z ravnanjem s človeškimi viri. Vprašanje se nanaša predvsem na zaposlovanje in varnost zaposlitve, usposabljanje in razvoj sodelavcev in morajo biti medsebojno usklajene, da delujejo učinkovito. Sistem plač in nagrajevanja je pri tem odločilen za izvajanje drugih dejavnosti (na primer sistem plač, pri katerem je glavni poudarek na plačilu po uspešnosti) in prilagajanja drugim odločitvam (na primer uvajanje timskega dela mora bolj nagraditi uspešnost celotnega tima kakor uspešnost posameznika). Drugo vprašanje se nanaša na konkurenčnost plač. Določiti morajo višino osnovnih plač, izplačil na osnovi uspešnosti ter drugih izplačil in ugodnosti v primerjavi s tekmeči.

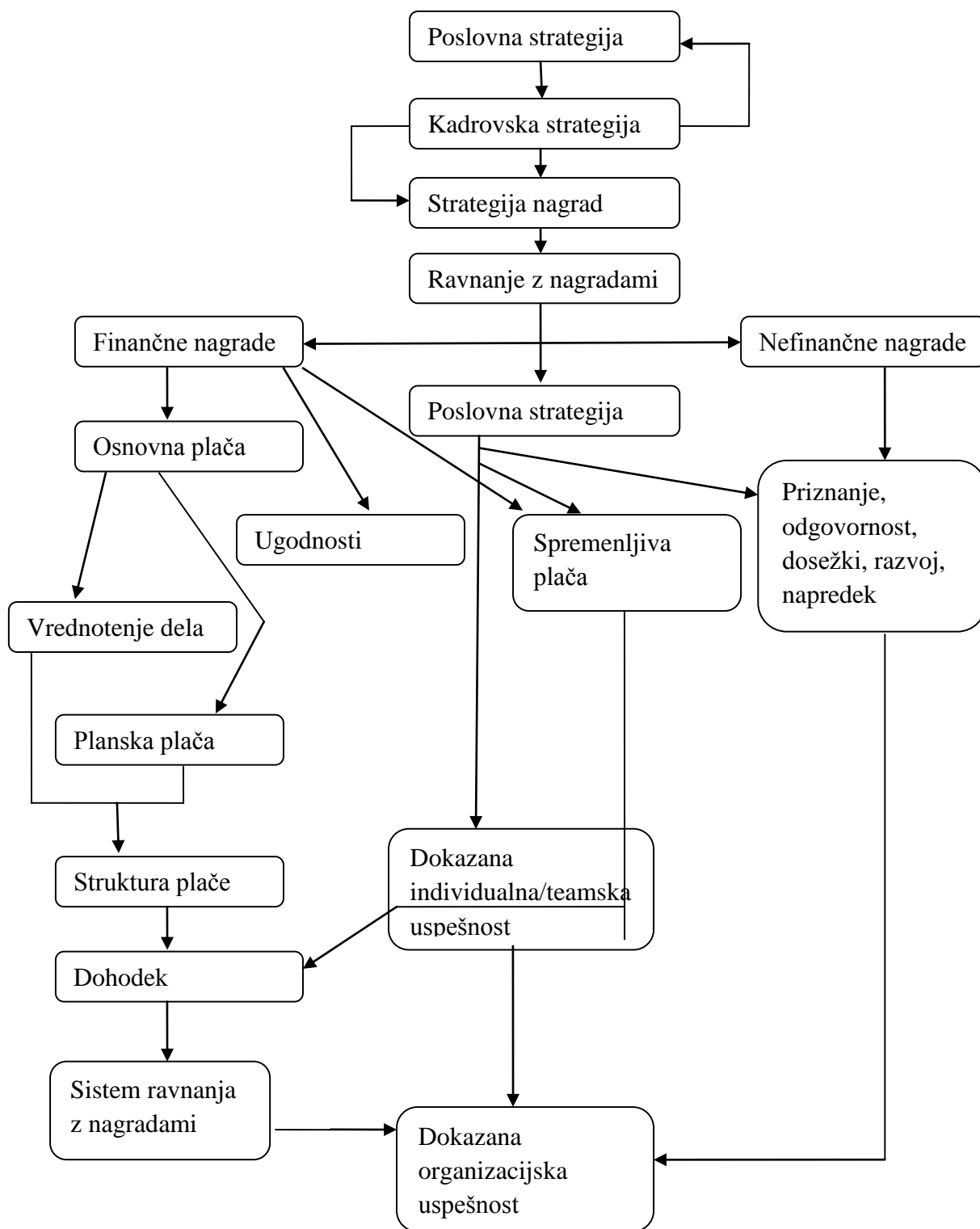
Pri notranji strukturi plač se odločitev nanaša na določanje osnovne plače za različna delovna mesta oziroma področja dela. Najprej si je potrebno določiti razpon med najvišjo in najnižjo osnovno plačo, nato se podjetje odloča, koliko plačilnih razredov bo oblikovalo in kako bo širok razpon znotraj posameznega razreda

Četrto vprašanje se nanaša na ovrednotenje prispevka zaposlenih k uspešnosti podjetja. Povišanje plač ima zelo močno sporočilno vrednost, saj usmerja pozornost in prizadevanja zaposlenih k posameznim merilom, ki so osnova za določanje povišanja plač. Pomembne so tudi možnosti napredovanja, tako v smislu višje plače v okviru istega delovnega mesta kakor skoka na zahtevnejše delovno mesto.

Zadnje vprašanje se nanaša na urejanje, odločanje, komuniciranje in administrativna opravila, povezana s sistemom plač in nagrajevanja. Vprašanja povezana s komuniciranjem, formalizacijo in centralizacijo so zelo pomembna, saj vplivajo na občutke poštenosti in pravičnosti pri zaposlenih ter na občutke vplivnosti pri določanju plač in nagrad pri managerjih.

Tako se sistem nagrajevanja prične pri poslovni strategiji podjetja. Kadrovska strategija določa načrt nagrad ter ravnanje z nagradami. V sistem nagrajevanja sodijo finančne in nefinančne nagrade. Med finančne nagrade štejemo tudi osnovno plačo, ki izhaja iz vrednotenja dela. Iz planske plače je sestavljena struktura plače, ki vpliva na dohodek. Le ta pa vpliva na sistem ravnanja z nagradami. S sistemom ravnanja z nagradami je dokazana organizacijska uspešnost, medtem ko je individualna oziroma timska uspešnost dokazana s poslovno strategijo. Nefinančna nagrada pomeni priznanje, odgovornost, dosežek, razvoj oziroma napredek. Tudi pri nefinančnih nagradah je dokazana organizacijska uspešnost. Slika 5 prikazuje sistem nagrajevanja s sestavinami sistema nagrad.

Slika 5: Sistem nagrajevanja

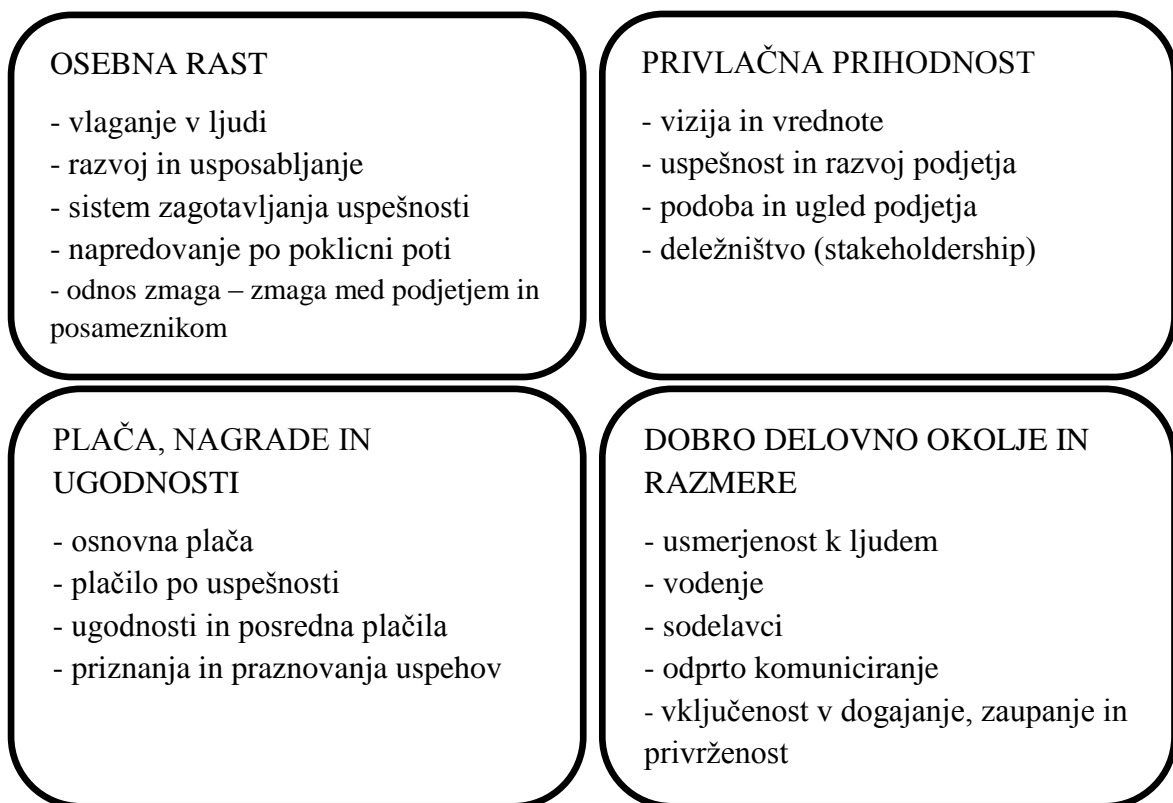


Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 189.

3.1.1 Osnovna plača

Osnovna plača je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca. Prav tako je osnovna plača lahko osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Osnovna raven plače za delo bi morala upoštevati in se prilagajati notranjim in zunanjim razmerjem plač. Notranja razmerja lahko merimo s pomočjo katere koli metode vrednotenja dela. Rezultati takšnega merjenja pa so notranja razmerja, ki odsevajo notranjo hierarhijo del. Zunanja razmerja pa dobimo z analizo razmerij plač na trgu. Alternativno lahko raven plač dosežemo tudi s pogajanjem, kot so na primer kolektivna pogajanja s sindikati ali pa sklenemo individualno pogodbo. Osnovna plača za delo je včasih videti kot plača za odgovorno in usposobljeno osebo pri nekem delu. Torej osnovna plača takšno osebo predstavlja. Drugo vprašanje pa je, ali delo zares opravlja takšna oseba. Raven plače, ki se spreminja glede na zmožnost in pristojnosti, je lahko prilagojena konkretnemu zaposlenemu in njegovim zmožnostim (Lipičnik, 1998, str. 192–193). Slika 6 prikazuje sestavine sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu.

Slika 6: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu



Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih, 2001, str. 116.

Osnovna plača je danes še vedno najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja. Poleg tega so z njeno višino povezani še številni drugi dodatki in nagrade,

zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač. Njihovo višino podjetja določijo z različnimi metodami vrednotenja od upoštevanju tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe. V slovenskem prostoru prevladuje precej tradicionalno določanje osnovne plače zaradi uveljavljenega sistema kolektivnih pogodb. Sistem temelji na vzpostavljanju relativnih razmerij, tako da najenostavnejše delo v podjetju ovrednotijo z vrednostjo ena, druga delovna mesta pa kot relativno razmerje v primerjavi z njim (Zupan, 2009, str. 542).

Opredelitev osnovne plače vsebuje tri kriterije. Delovni čas, če zaposlen dela krajši delovni čas od polnega, se višina njegove osnovne plače določi sorazmerno dolžini delovnega časa. Pomen delovnih rezultatov izhaja iz pogodbe o zaposlitvi. Če zaposlen ne dosega zahtevanih delovnih rezultatov, je osnovno plačo mogoče znižati po merilih, ki veljajo za ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenega. Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti morajo biti vnaprej določena in zaposleni morajo biti seznanjeni z njimi. Osnovna plača zaposlenega je lahko odvisna od njegovih delovnih rezultatov in se lahko glede na to spreminja, vendar pa mora biti takšna oblika določanja višine plače dogovorjena s strani pogodbenih strank ali pa se njegova plača določa glede na čas ali grede na rezultat dela. Delovni rezultati se merijo po vnaprej določenih kriterijih in se lahko ugotavljajo individualno ali skupinsko. Normo ali druga podobna merila za merjenje rezultatov mora dosežati vsaj 90 % zaposlenih, ki delajo po njih, drugače norma ni ustrezna. Da ima zaposleni pravico do celotne plače, mora dosežati 100 % normo. Zaposleni, ki ne dosežajo norme ali jo presega, se mu osnovna plača ustrezno zviša ali zniža. Zaposlen, ki ne doseže delovnih rezultatov iz razlogov, ki niso na strani zaposlenega, ima pravico do celotne osnovne plače (Kresal, 2000, str. 65–67).

Od normalnih delovnih pogojev je odvisna morebitna pravica dodatkov k osnovni plači za neugodne delovne pogoje, če le-ti niso upoštevani že v osnovni plači. Osnovna plača zaposlenemu pripada za normalne delovne pogoje. To so tisti pogoji, v katerih se delo pretežno opravlja in so sestavina zahtevnosti delovnega mesta in so vključeni v osnovno plačo (Kresal, 2000, str. 67).

3.1.2 Dodatki k osnovni plači

Dodatki zaposlenim pripadajo za posebne obremenitve pri delu, za neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in za delo v manj ugodnem delovnem času. Višina posameznih dodatkov je določena v odstotku od osnove. Osnova je osnovna plača zaposlenega oziroma ustrezna urna postavka. Zaposlenemu v podjetju pripada določen dodatek le za čas, ko je dejansko delal v neugodnejših pogojih (Kresal, 2000, str. 67–68). V Tabeli 5 so prikazani glavni dodatki k osnovni plači.

Tabela 5: Glavni dodatki k osnovni plači

Dodatek k osnovni plači	Definicija
Plačilo individualne uspešnosti	Povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonus ter je odvisno od dosežene uspešnosti posameznikov.
Bonus oziroma nagrade za uspešno delo	Se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, teami ali organizacija.
Nagrada za storilnost	So nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki smo jih postavili zato, da bi spodbudili ljudi za čim višjo raven prizadevanj. Tovrstne cilje ponavadi opredeljujemo kot število kosov, obseg prodaje itd.
Provizije	So posebna oblika nagrade za storilnost, s katero so navadno nagrajeni prodajalci. Tako prodajalci dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli.
Plačilo servisne dejavnosti	Ponavadi povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, kar pa je odvisno od vrste lestvice in dejavnosti, kjer je uporabljena. Izjemoma se v neprofitnih dejavnostih uporabljajo tudi plačila, odvisno od uspešnosti posameznikov.
Plačilo za zmožnost	Včasih ga imenujemo tudi plačilo za izobrazbo. Plačilo za zmožnost se spreminja v odvisnosti od zmožnosti do individualnih dosežkov.
Plačilo pristojnosti	Je odvisno od ravni pristojnosti, ki jo je glede na svoje zmožnosti in razvoj dosegel posameznik.
Plačilo za osebni razvoj	Je plačilo, ki ga navadno dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem.
Dodatki za nadurno delo	Dodatki, ki jih ljudje dobijo za nadurno delo, delo v izmenah.

Vir: B. Lipičnik, 1998, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, str. 193.

Skupni dohodek zaposlenega se ponavadi izračuna tako, da se seštejejo osnovna plača in vsa dodatno prejeta plačila. Ugodnosti pri delu zaposlenega so poznana posredna plačila, ki vključujejo prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje, službeni avtomobil in tako dalje. Del teh nagrad se izplačuje v gotovini kot del zasluženega denarja ali dejansko porabljenih sredstev, stroškov. Del pa se lahko plačuje kot plačilo za nedelo, torej nezasluženo. Celotni prihodek zaposlenega oziroma osebni dohodek je rednost vseh denarnih izplačil, ki jih je zaposleni prejel in bo zanje moral plačati dohodnino (Lipičnik, 1998, str. 193).

3.2 Materialno nagrajevanje zaposlenih

Ali finančne nagrade motivirajo zaposlene? Odgovor je pritrdilen za vse tiste zaposlene, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno denarno nagrado. Vendar pa v podjetjih zaposleni opravljajo svoje delo, ne da bi pričakovali nagrade, včasih ne pričakujejo niti zahvale (Lipičnik, 1998, str. 199).

Vendar pa materialno nagrajevanje ni pomembno le zaradi materialnih, temveč tudi zaradi simbolnih koristi. Višji prejemki označujejo status posameznika, pričajo o tem, da je za organizacijo pomemben ali zaslužen in podobno. Na videz nesmiselno potegovanje za simbolične razlike med denarnimi nagradami sodelavcev kaže na škodljivost odsotnosti drugih spodbud, ki bi merile za višje potrebe in na vrednote sodelavcev (Tavčar, 2009, str. 376).

Kot pravi Agarawal (2010), da notranje kot tudi zunanje nagrade motivirajo vodstvo. Vendar pa v neki določeni točki kariere večina zaposlenih, zunanje nagrade, predvsem denar, prevzame večji pomen po prevladovanju. Vendar pa kot pravi Hocks (2006), denar ne motivira niti najboljše ljudi niti najboljše v ljudeh.

Materialne motivacijske dejavnike delimo na neposredne materialne oziroma denarne prihodke in posredne materialne prihodke. Neposredni materialni prihodki so tisti, katere dobijo zaposleni v denarju. Med te sodi sistem plač in druge denarne materialne nagrade, ki so odvisne od dela zaposlenega oziroma skupine in se iz individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo. Neposredni denarni dohodki so: osnovna plača, bonusi in nagrade, dodatki za inovacije in ustvarjalnost, dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 613–614).

Posredni materialni prihodki so tisti prihodki, kateri prispevajo višjemu standardu zaposlenih, ki jih zaposlen ne dobi v obliki denarja. Med te sodijo materialne ugodnosti, ki z vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade, niti niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti. Med posredne denarne dohodke štejemo: plačilo za prehrano, štipendije in šolnine, plačilo rekreacije, službeno vozilo, plačani dopust, plačilo prevoza na delo, regres in božičnica, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 613–614). V Tabeli 6 so prikazane sestavine denarnega nagrajevanja.

Tabela 6: Sestavine denarnega nagrajevanja

Temeljna plača	Temelji največkrat na opisu in vrednotenju delokroga in je odvisna, zlasti v podjetjih, od donosnosti poslovanja.
Stimulacija	Je spremenljiv del plače, odvisen od učinkovitosti in uspešnosti sodelavca, lahko tudi skupine ali enote v organizaciji.

se nadaljuje

nadaljevanje

Udeležba v izidih	V mnogih organizacijah, zlasti podjetjih, so sodelavci deležni posebnega spremenljivega dela plače, ki je sorazmeren uspešnosti poslovanja. Sem sodijo tudi t.i. delniške opcije
Dodatki za strokovnost	Z njimi organizacija spodbuja dopolnilno usposabljanje in skuša privabiti iz okolja nove sodelavce, ki imajo za organizacijo posebno koristna znanja in veščine.
Dodatki za stroške	Krijejo naj dodatne stroške, ki jih ima sodelavec zaradi posebnih okoliščin, ki jih narekuje organizacija, na primer dodatek za ločeno življenje, dodatek za življenje v krajih z višjimi življenjskimi stroški in podobno.
Dodatki za stalnost	Deležni so jih sodelavci, ki že dolgo delajo v organizaciji; ta skuša spodbujati stalnost sodelavcev ter starejšim poplačati nabrane izkušnje tudi ob zmanjšani delovni zmogljivosti.
Dodatki za posebne pogoje	Dodatki za nadurno delo, za pripravljenost na klic, za večizmensko delo, za delo v težavnih ali nevarnih okoliščinah in podobno.
Razna nadomestila	Za dopust, za čakanje na delo, za pokojninsko ali drugo zavarovanje ipd.

Vir: M. I. Tavčar, Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrument in kot skupnosti interesov, 2009, str. 376–377.

Nagrada pa ima lahko naslednje vplive (Lipičnik & Možina, 1993, str. 254):

- Nagrada lahko deluje kot takrat, ko si zaposleni prizadevajo kopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Nakopičen denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
- Nagrada lahko deluje kot instrument. Z denarjem lahko iz zaposlenih izvabljamo različne dejavnosti, ne da bi si oni tega želeli. Čim več bo podjetje ponudilo, čim uspešnejši bodo zaposleni. Ustrezna dejavnost vodi do nagrade, v zaposlenih spodbudi hotenje po nagradi in dejavnosti, ki do nje vodi.
- Nagrada lahko deluje kot simbol. Količina denarja, ki jo imajo nekateri ljudje, je zanje simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar se da kupiti in kar si poželijo.
- Nagrada lahko deluje kot vajeti. Pogoj, da finančna nagrada deluje v tej smeri je, da imajo ljudje, s katerimi bi lahko ravnali, malo denarja in da je njihovo življenje popolnoma odvisno od tistega, pri katerem zaposleni opravlja dejavnost. Temu, ko ljudi prisilimo k različnim dejavnostim, ne da bi oni hoteli, oziroma ko izkoriščamo njihove življenjske stiske v te namene, ne moremo govoriti o motiviranju, temveč o manipulaciji.

3.3 Nematerialno nagrajevanje zaposlenih

Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, se je potrebno zavedati, da je vrsta in obseg le-teh odvisna predvsem od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela (Lipičnik, 1998, str. 247).

Nedenarno nagrajevanje delimo na notranje in zunanje nagrade. Notranje (intrinzične) nagrade merijo zlasti na višje potrebe – po samouresničevanju, osebni uspešnosti in podobno. Obsegajo lahko sodelovanje pri odločanju, večja pooblastila in odgovornost, priložnosti za osebni razvoj, večjo svobodo pri delovanju in uresničevanju zamisli, bolj zanimivo in raznoliko delo. Zunanje (ekstrinzične) nagrade merijo predvsem na potrebe po uglednosti, priznanjih in status sodelavcev (Tavčar, 2009, str. 377). Tabela 7 prikazuje nematerialne dejavnike motiviranja.

Tabela 7: Nematerialni dejavniki motiviranja

Nematerialni dejavniki motiviranja	Definicija
Poznavanje rezultatov svojega dela	Če zaposleni vedo, koliko prispevajo s svojim delom, njihova zavzetost za delo hitro raste, tudi če vedo, ali so cilji, ki jim je bil postavljen, sploh dosegli.
Pohvala	Izziv in zanimivo delo je komaj začetek, da se zaposleni zavedo svoje vrednosti med posamezniki. Ko pa dosežejo cilj, ki jim je bil zastavljen, si za ta dosežek upravičeno želijo priznanja. Če ga ne dobijo, je malo verjetnosti, da bodo še kdaj dovolj motivirani za kako delo in rezultat je, da podjetje dobi napol opravljeno delo, zaposleni pa so več kot nesrečni.
Ugodne delovne razmere	To pomeni, da so oprema, pripomočki in sistemi, ki jih zaposleni uporabljajo res primerni in učinkoviti. Če se kaj pokvari in to ostane nepopravljivo, nedvomno pride do izgube motivacije. Delovni prostori morajo biti čisti in udobni. Zaposleni bi morali biti ponosni na prostore v katerih delajo in pri tem je ključno pravo razmerje.
Ponos	Nekaterim zaposlenim je v ponos delati v določenem podjetju, kar se kaže kot nematerialni dejavnik nagrajevanja negativne komunikacije.
Vplivanje na odločitve, ki zadevajo delo	Motiviranost za delo se poveča, če zaposleni vedo, kaj se dogaja v podjetju, še bolj, če so pritegnjeni k odločitvami, za katere jim gre. To so zadeve, ki se nanašajo na delo, dosežke, sodelavce itd.

se nadaljuje

nadaljevanje

Nematerialni dejavniki motiviranja	Definicija
Možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere	Motiviranost za delo, posebno za nadpovprečne rezultate, je tesno povezana z možnostjo samouresničevanja, z opredeljevanjem za delo, za katero imamo veselje in sposobnosti, in z možnostjo napredovanja.
Zanimivo delo	Če zaposlenega njegovo delo vidno dolgočasi, morda ni dovolj zahtevno zanj. Tak zaposleni ve, da je delo enostavno, da ga z lahkoto opravi in se zato niti ne potruzi, da bi vanj vložil večjo količino energije in navdušenja. Če so zaposleni postavljeni pred preizkušnjo in problem uspešno rešijo, so s tem naredili korak naprej in dobili dodatno zaupanje sami vase.
Pozitiven odnos sodelavcev	Če so odnosi med zaposlenimi negativni, bo tim zagotovo postal neproduktiven. Dovolj je, da postane negativen samo en član v timu, saj sčasoma postanejo negativni tudi drugi člani tima. In negativen team prav gotovo ni motiviran. Velika odgovornost managementa je, da prepreči širjenje nalezljive

Vir: J. Hemingway, Kjer je volja: Vodenje in motivacija, 1990, str. 20–21; R. Denny, O motivaciji za uspeh, 1997, str. 92–93, 97; S. Možina, J. Bernik in A. Svetic, Osnove managementa, 2004, str. 192–193; B. Lipičnik in S. Možina, Psihologija v podjetjih, 1993, str. 47; J. Katzenbach Pride: A strategic asset, 2003, str. 34; R. E. Wubbloding, Employee motivation, 2002.

4 ANALIZA RAZISKAVE MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU MORJE

4.1 Predstavitev podjetja

Začetki podjetja Morje, enega vodilnih evropskih proizvajalcev počitniških prikolic, avtomobov in mobilnih hišic, segajo v leto 1965, ko je v Novem mestu nastala prva počitniška prikolica. Že prva prikolica je bila izvožena in prodana na Švedsko, kar lahko danes razumemo kot enega izmed indikatorjev uspeha, ki ga izdelki tega podjetja dosegajo na evropskem trgu.

Danes podjetje Morje izvozi preko 98 % proizvedenih izdelkov in je izrazito tržno usmerjeno podjetje, ki z lastnim znanjem in bogatimi izkušnjami razvija izdelke za aktivno preživljanje prostega časa. Široka paleta bivalnih enot, kakovost produktov, bogati paketi opcijske opreme ter prilagajanje produktov potrebam trga predstavljajo primerjalno prednost podjetja in blagovne znamke, ki sodi med najbolj prepoznavne in priljubljene na evropskem trgu karavaninga.

Med vrednote podjetja Morje štejemo kakovost, inovativnost in izkušnje, ki so vgrajeni v vse izdelke podjetja Morje, ki svojim uporabnikom ponujajo neskončne možnosti za aktivno preživljanje prostega časa, timsko delo, znanje in inovativnost, zadovoljstvo strank in zaposlenih, pravi ljudje na pravem mestu ter pozitivna komunikacija na vseh nivojih.

Podjetje Morje je sestavni del okolja in želi živeti v sožitju z njim. V podjetju se torej zavedajo, da družbeno odgovorno podjetje vzpostavlja in zagotavlja prijetno delovno vzdušje ne le v podjetju temveč tudi v njegovem okolju. Zavedajo se, da je poznavanje, upoštevanje in izvajanje okoljskih zahtev pomemben del poslovne odličnosti, odgovornost do okolja pa je vključena v vse poslovne procese. Tako z zaposlenimi kot ostalimi deležniki podjetja želijo vzpostaviti in graditi kakovostne odnose, ki omogočajo vzajemno doseganje ciljev. Vse to je seveda možno doseči ob upoštevanju zahtev okoljskega standarda ISO 14001 s pomočjo katerega so nadgradili obstoječi sistem in oblikovali sistemski pristop za varovanje okolja ter v mesecu marcu 2003 s strani TUV Bayern Sava prejeli certifikat. Sposobni so prepoznati okoljske dejavnike, planirati, delovati, nadzorovati izredne dogodke in zmanjšati negativne vplive podjetja na okolje.

V podjetju Morje so se opredelili, da bodo dolgoročno razvijali, proizvajali in prodajali kakovostne počitniške prikolice avtodome in mobilne stanovanjske enote na zahtevnem tujem in domačem trgu.

Cilj podjetja Morje je izdelovanje varnih, funkcionalnih in zanesljivih proizvodov za kupce, ki si želijo udobno preživeti prosti čas v »harmoniji z naravo«. Prizadevajo si, da na vseh področjih procesa, od nabave materialov do prodaje proizvoda, preprečujejo izvore napak, morebitne nastale napake takoj odstranijo in procese stalno izboljšujejo. Politika podjetja Morje je opredeljena z osnovnimi usmeritvami in cilji kakovosti. S tako politiko gradijo osnovni sistem, v katerega vključujejo tudi njihove poslovne partnerje.

Da bi zagotovili zahtevano in pričakovano raven kakovosti ter da bi bili uspešni v obdobju hitrih tehnoloških inovacij in močne konkurence, si je podjetje za uskladitev sistema kakovosti s svetovno prakso izbralo standarde kakovosti ISO 9000. Za izvedbeni standard pa so izbrali ISO 9001:2000. Pri tem so si zagotovili osnovo za zadovoljstvo njihovih kupcev in zadovoljstvo podjetja.

4.1.1 Vizija in poslanstvo podjetja

Podjetje Morje si prizadeva postati eden izmed treh vodilnih proizvajalcev izdelkov in opreme za prosti čas. Blagovna znamka podjetja pa naj bi postala sinonim za kakovost in prosti čas v Evropi ter tudi drugod po svetu. Želijo vzpostavljati razmere, ki bodo zagotovile prepoznavanje in predvidevanje tržnih gibanj, aktivno soustvarjati trende in oblikovati razvojne usmeritve, ki bodo podjetju omogočale, da bo ostalo med vodilnimi evropskimi proizvajalci počitniških prikolic in to postalo tudi na področju izdelave avtodomov.

Vizija podjetja je tako dolgoročna rast in razvoj s ciljem postati eden vodilnih proizvajalcev izdelkov za prosti čas. Poslanstvo podjetja Morje je ustvarjanje izdelkov za zadovoljevanje potreb po kvalitetnem in aktivnem preživljanju prostega časa.

4.1.2 Zaposleni v podjetju

Zaposleni so ključni dejavnik dolgoročnega uspeha podjetja, zato je podjetje Morje zavezan interesom svojih zaposlenih in jim z izobraževanji ter delavnicami omogoča stalni osebni in poklicni razvoj. Vsem zaposlenim je tako omogočeno pridobivanje novih znanj ter s tem poslovni in osebni razvoj posameznika.

Z razvitim sistemom štipendiranja podjetje vlaga tudi v rodove, ki prihajajo. Sistem štipendiranja je namenjen tako dijakom kot študentom iz različnih strokovnih področij, ki želijo svojo strokovno in poslovno pot dopolnjevati tudi s strokovnim znanjem in izkušnjami pri razvoju izdelkov za prosti čas.

V letu 2010 je imel vsak zaposlen posameznik več kot 30 ur izobraževanja in usposabljanja na različnih področjih. Z izobraževanjem se vzpodbuja in krepi timsko delo, kakovost medosebnih odnosov v delovnem procesu, vzpodbuja se inovativnost ter sistematični razvoj delovne kariere in osebne rasti posameznika.

Podjetje Morje v prihodnosti pripravlja obrazec za mesečno spremljanje motivacije zaposlenih. Pri tem bodo spremljali nematerialne motivatorje (pridobitev statusa avtokontrolerja, izobraževanja, obisk sejmov in prireditev, skupinsko delo, timi in krožki, deljenje spodbud in pohval v aktivnosti v kulturnem društvu podjetja in objave o uspešnem posamezniku v glasilu podjetja). Med materialne dejavnike pa bodo spremljali pridobitev poslovne in osebne stimulacije, razporeditev zaposlenih na zahtevnejša delovna mesta in v višji plačilni razred, bonusna nagrada ter nagrada za inovacijo.

Generalna direktorica lahko s svojim sklepom uvede tudi druge oblike motivacij, kot so uporaba športnorekreacijskih kapacitet, uporaba mobilnega telefona za lastne namene, udeležba na sejmih ...

Plača zaposlenega v podjetju Morje je sestavljena iz osnovne plače, dela plače iz naslova delovne uspešnosti (osebna in poslovna stimulacija) in dodatkov.

Denarni zneski osnovnih plač se določijo za vsako delovno mesto ob uporabi metodologije za vrednotenje in sistematiziranje delovnih mest. Delovna mesta se glede na zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe razvrstijo v enega od devetih tarifnih razredov. S prvo razvrstitvijo zaposlenih v tarifne in plačilne razrede se delavcu ne sme določiti nižja osnovna plača, kot jo je imel pred razvrstitvijo.

Delovna uspešnost – osebna stimulacija se ocenjuje ob upoštevanju kriterijev opravljenega dela in sicer količina dela, kakovost dela ter koraki in gospodarnost.

Delovna uspešnost se ocenjuje glede na individualni dosežek delavca. Delovno uspešnost spremlja in ocenjuje vodja organizacijske enote, ki posreduje pisni predlog v potrditev generalni direktorici, ki sprejme odločitev o izplačilu. Delovna uspešnost se dodaja plači kot dodan denarni znesek bruto plače.

Dodatki za delo v delovnem času, ki je manj ugodno, dodatek za delovno dobo, dodatki za neugodne vplive delovnega okolja so sestavni del osnovne plače zaposlenih v podjetju Morje.

Podjetje zagotavlja vsem zaposlenim, ki se v skladu s Pogodbo o oblikovanju pokojninskega načrta prostovoljnega dodatnega zavarovanja po poteku enega leta neprekinjene delovne dobe v družbi, vključijo v pokojninski načrt podjetja, plačilo premije za dodatno pokojninsko zavarovanje v višini 5 % bruto plače.

4.2 Namen in cilj raziskave

V teoretičnem delu magistrskega dela sem s pomočjo sekundarnih virov preučila dejavnike motiviranja in nagrajevanja v podjetju. Sedaj pa bom s pomočjo raziskave, ki sem jo opravila v obravnavanem podjetju, poskušala potrditi oziroma zavrnilo hipoteze, ki so opisane v uvodu.

S pomočjo analitičnih podatkov bom poskušala preveriti teoretični del magistrskega dela, zato bom uporabila deduktivni pristop. Pri tem bom poskušala priti do uporabnih rezultatov glede motivacije in nagrajevanja zaposlenih v podjetju Morje in s tem podjetju omogočila vpogled v pridobljene rezultate.

Analitični del magistrske naloge bo temeljil na metodi anketiranja oziroma spraševanja in kasnejše obdelave podatkov s statističnim programom SPSS in računalniškim orodjem Microsoft Excel. Anketiranje bo izvedeno v podjetju Morje.

Namen raziskave je, da potrdim ali zavržem hipoteze, ki sem jih predstavila že v uvodu. Da sem hipoteze lahko oblikovala, sem najprej raziskala sekundarne podatke (literatura in viri tujih in domačih strokovnjakov). Namen anketnih vprašalnikov bo:

- ugotoviti, ali je plača za zaposlene v podjetju Morje glavni motivacijski dejavnik;
- ugotoviti, ali zaposleni opravljajo zanimivo delo;
- ugotoviti, ali so zaposleni s trenutnim sistemom nagrajevanja zadovoljni;
- ugotoviti, ali nadrejeni vedo kako motivirati svoje zaposlene.

Anketni vprašalnik, ki ga bom sestavila, bo vseboval različne tipe vprašanj. Največ vprašanj bo vprašanj z več možnimi odgovori (anketiranec bo izbral med že vnaprej pripravljenimi odgovori). Pri zaprtih vprašanjih bom uporabila tudi Likertovo lestvico, kar pomeni, da bodo anketiranci odgovarjali z numeričnimi ocenami na določeni intervalni lestvici z razponom od 1 do 5. Številka 1 bo pomenila najslabšo oceno, številka 5 pa

najboljšo. Nekaj pa bo tudi vprašanj s kombinacijo odprtih in zaprtih vprašanj (navedenih bo nekaj možnih odgovorov, možnost pa bo tudi ta, da anketiranec sam napiše odgovor, ki ga ne bo med navedenimi). Zadnje vprašanje pa bo odprto, tu anketiranec napiše svoj odgovor.

V anketni vprašalnik bom vključila tudi demografske podatke (spol, starost, končana izobrazba in delovna doba v podjetju), saj menim, da so ti podatki nujni za raziskavo motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.

Pri sestavi anketnega vprašalnika sem upoštevala napotke za sestavo vprašalnika: uporaba jasnih in anketirancu razumljivih vprašanj, ki vsebujejo enostavne in nedvoumne besede; smiselno zaporedje vprašanj; primerna oblika vprašalnika, ki bo anketiranega zaposlenega pritegnila in izogibanje nepotrebnim vprašanjem.

Ko bom z anketiranjem pridobila podatke, jih bom obdelala s programoma Microsoft Word in Excel ter s statističnim orodjem za obdelavo podatkov SPSS. Podatke bom nadalje analizirala. S pridobljenimi podatki bom potrdila ali zavrgla hipoteze, ki sem jih predstavila v uvodu.

Analizirani in urejeni podatki bodo prikazani grafično. Poskrbela bom tudi za razlago dobljenih rezultatov in prikaz grafičnih ponazoritev. Med drugim pa bom podatke prikazala tudi v tabelah, ki bodo imele ustrezne naslove in bodo predstavljale proučevane podatke.

4.3 Raziskava in analiza raziskave

Anketni vprašalnik, ki je bil anonimen, je obsegal 12 vprašanj. Prva štiri so se navezovala na socio-demografske podatke anketirancev (spol, starost, končana izobrazba in delovna doba v podjetju), ostala vprašanja pa so se nanašala na dejavnike motiviranja in nagrajevanja v podjetju Morje. Anketiranje je bilo izvedeno v mesecu maju 2011 v podjetju Morje. Razdelila sem 150 vprašalnikov, od tega je bilo pravilno izpolnjenih samo 70. V Tabeli 8 so prikazani socio-demografski podatki.

Tabela 8: Socio-demografski podatki

	Frekvenca	Delež v %
Spol		
Ženski	28	40,0
Moški	42	60,0
Skupaj	70	100,0
Starost		

se nadaljuje

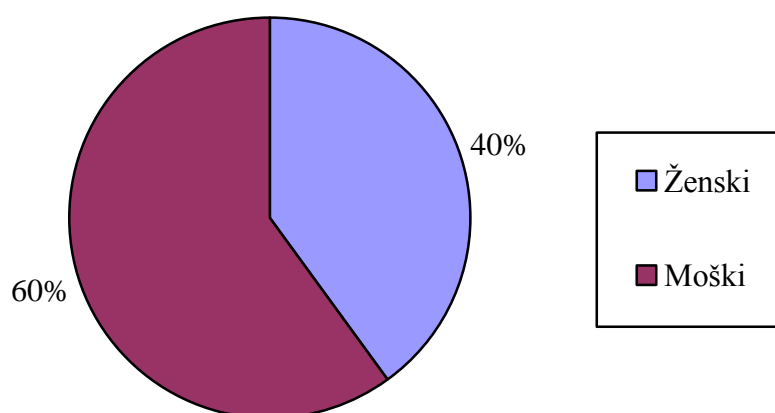
nadaljevanje

	Frekvenca	Delež v %
Pod 25	0	0
Od 26 do 35	23	32,9
Od 36 do 45	25	35,7
Nad 46	22	31,4
Skupaj	70	100,0
Izobrazba		
Osnovna šola	8	11,4
Srednja šola	35	50,0
Višja šola	5	7,1
Visoka ali univerzitetna	21	30,0
Magisterij	1	1,4
Skupaj	70	100,0
Delovna doba		
Od 0 do 10 let	21	30,0
Od 11 do 20 let	25	35,7
Od 21 do 30 let	20	28,6
Nad 30 let	4	5,7
Skupaj	70	100,0

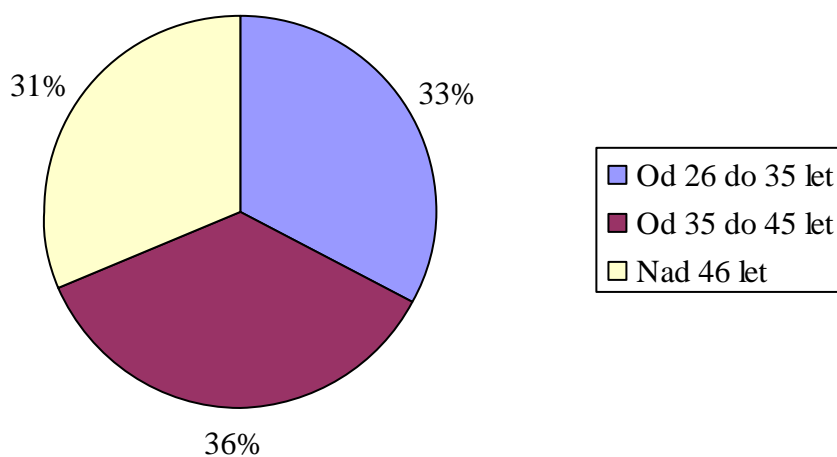
Prvi dve vprašanji sta se nanašali na spol in starost anketirancev. Na anketo je odgovarjalo 40 % žensk in 60 % moških. Struktura anketiranih glede na spol je prikazana na Sliki 7.

Slika 8 prikazuje strukturo anketiranih glede na starost. Starost je razdeljena v štiri razrede, anketirani zaposleni so izbrali razred, v katerega spadajo glede na svojo starost. Največji delež anketirancev spada v razred od 36 do 45 let, in sicer 35,7 %, sledi razred od 26 do 35 let, in sicer z 32,9 %. Najmanjši delež anketiranih zaposlenih ima razred nad 46 in sicer 31,4 %. V razredu pod 25 let ni bilo nobenega anketiranega. Struktura anketiranih glede na starost je prikazana na Sliki 8.

Slika 7: Struktura anketiranih glede na spol

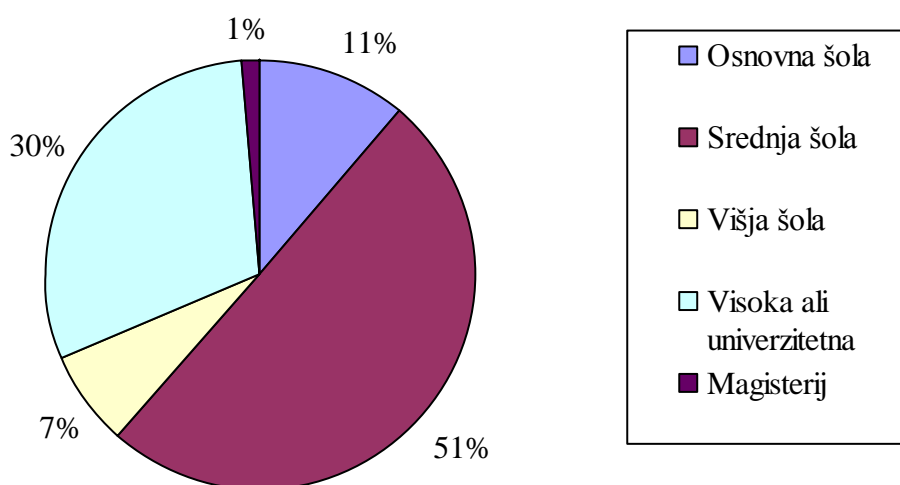


Slika 8: Struktura anketiranih glede na starost



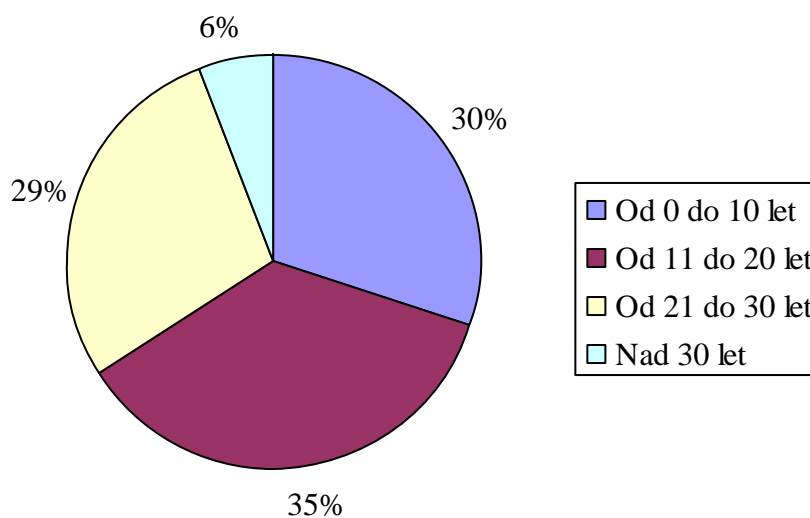
Drugo vprašanje se je nanašalo na izobrazbo zaposlenih v podjetju. Vrsto izobrazbe sem razdelila v šest razredov (osnovna šola, srednja šola, višja šola, visoka ali univerzitetna izobrazba, magisterij in doktorat). Največ anketirancev ima končano srednjo šolo, in sicer polovico vseh anketiranih, s 30 % jim sledijo anketiranci s končano visoko oziroma univerzitetno izobrazbo. Najmanj anketirancev pa ima končan magisterij, in sicer 1,4 %. Ostali deleži so prikazani na Sliki 9.

Slika 9: Struktura anketirancev po končani izobrazbi



Tretje vprašanje se je nanašalo na delovno dobo v podjetju. Največji delež anketirancev ima od 11 do 20 let delovne dobe v podjetju, in sicer 35,7 %, sledijo jim anketiranci, ki imajo od 21 do 30 let delovne dobe v podjetju, njihov delež je 28,6 %. Najmanjši delež pa imajo anketiranci z delovno dobo nad 30 let, in sicer 5,7 %.

Slika 10: Struktura anketirancev po delovni dobi v podjetju



Pri četrtem vprašanju so se morali anketiranci opredeliti glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Anketirani zaposleni v podjetju Morje so dejavnike ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni »zelo nepomemben«, ocena 5 pa »zelo pomemben«. V

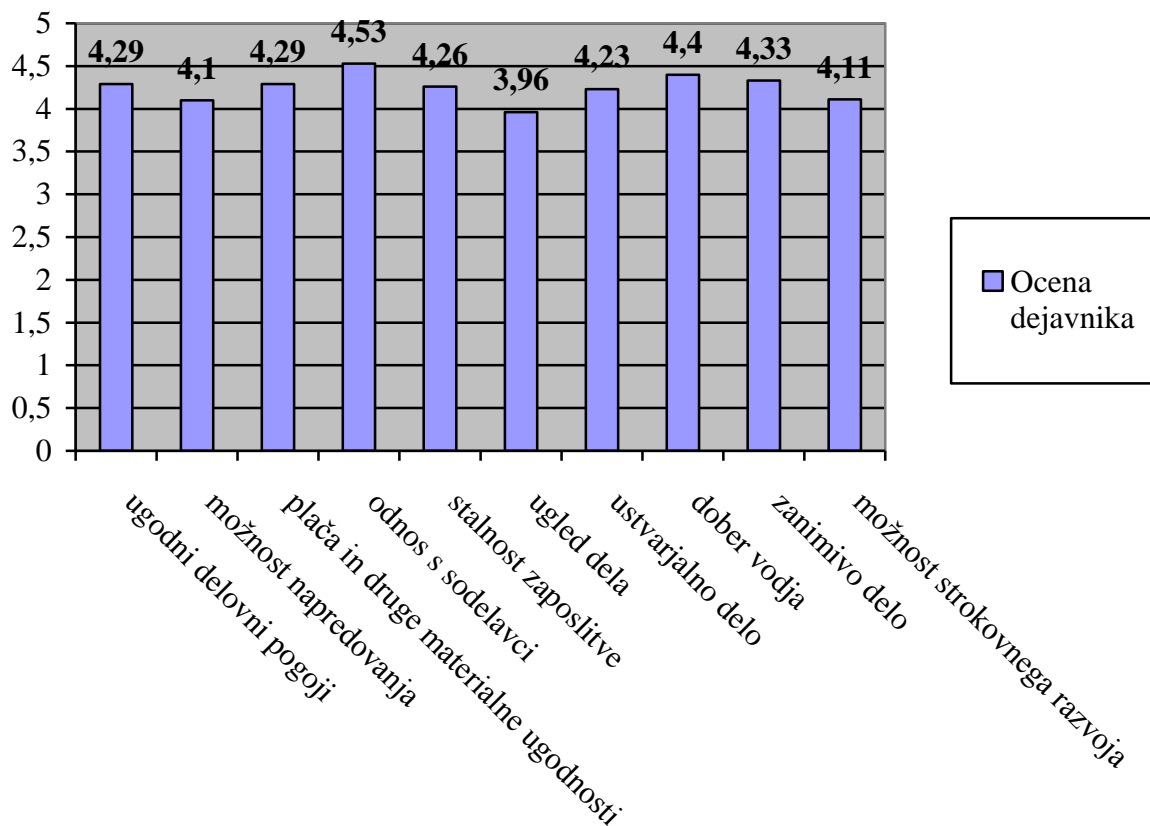
Tabeli 9 je zajeta frekvenca, najnižja in najvišja ocena, povprečna ocena na omenjeni lestvici od 1 do 5, ter standardni odklon.

Tabela 9: Pomembnost motivacijskih dejavnikov

Pomembni motivacijski dejavniki	Frekvenca	Min. ocena	Max. ocena	Povpr. ocena	Standardni odklon
Ugodni delovni pogoji	70	1	5	4,29	0,745
Možnost napredovanja	70	2	5	4,10	0,854
Plača in druge materialne ugodnosti	70	2	5	4,29	0,854
Odnos s sodelavci	70	1	5	4,53	0,696
Stalnost zaposlitve	70	2	5	4,26	1,031
Ugled dela	70	2	5	3,96	0,788
Ustvarjalno delo	70	2	5	4,23	0,765
Dober vodja	70	1	5	4,40	0,824
Zanimivo delo	70	2	5	4,33	0,717
Možnost strokovnega razvoja	70	2	5	4,11	0,692

Kot je razvidno iz Slike 11, so za zaposlene, ki so bili anketirani, najbolj pomembni motivacijski dejavniki kot so odnos s sodelavci, dober vodja in zanimivo delo. Motivacijski dejavnik odnos s sodelavci ima povprečno oceno 4,53 in sodi med najvišji postavljen motivacijski dejavnik, ki je pomemben pri zaposlenih v podjetju Morje. Za drugi najbolj pomembni dejavnik so anketirani zaposleni v podjetju Morje postavili motivacijski dejavnik dober vodja. Povprečna ocena motivacijskega dejavnika je 4,40. Tretji najbolj pomembni motivacijski dejavnik je zanimivo delo, ki ima povprečno oceno 4,33. Med manj pomembne motivacijske dejavnike so uvrstili ugled dela, možnost napredovanja in možnost strokovnega razvoja. Motivacijski dejavnik ugled dela ima povprečno oceno 3,96 in sodi med najmanj pomembni motivacijski dejavnik v podjetju Morje. Sledi motivacijski dejavnik možnost napredovanja. Pri tem znaša povprečna ocena 4,10. Motivacijski dejavnik možnost strokovnega razvoja pa ima povprečno oceno 4,11. Pri motivacijskem dejavniku stalnost zaposlitve, znaša standardni odklon 1,031 kar pomeni, da se ocene pri tem dejavniku najbolj razlikujejo.

Slika 11: Ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov



Pri petem vprašanju so morali anketirani zaposleni izbrati ustrezno oceno zadovoljstva s posameznim dejavnikom. Motivacijske dejavnike so anketiranci ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »zelo nezadovoljen«, ocena 5 pa »zelo zadovoljen«. Motivacijski dejavniki so enaki kot pri četrtem vprašanju.

Tabela 10: Ocena zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki

Zadovoljstvo motivacijskih dejavnikov	Frekvenca	Min. ocena	Max. ocena	Povprečna ocena	Standardni odklon
Ugodni delovni pogoji	70	2	5	3,64	0,835
Možnost napredovanja	70	1	5	3,29	0,870
Plača in druge materialne ugodnosti	70	1	5	3,14	0,997
Odnos s sodelavci	70	1	5	3,89	1,015
Stalnost zaposlitve	70	2	5	4,30	0,805
Ugled dela	70	2	5	3,67	0,756
Ustvarjalno delo	70	2	5	3,79	0,866

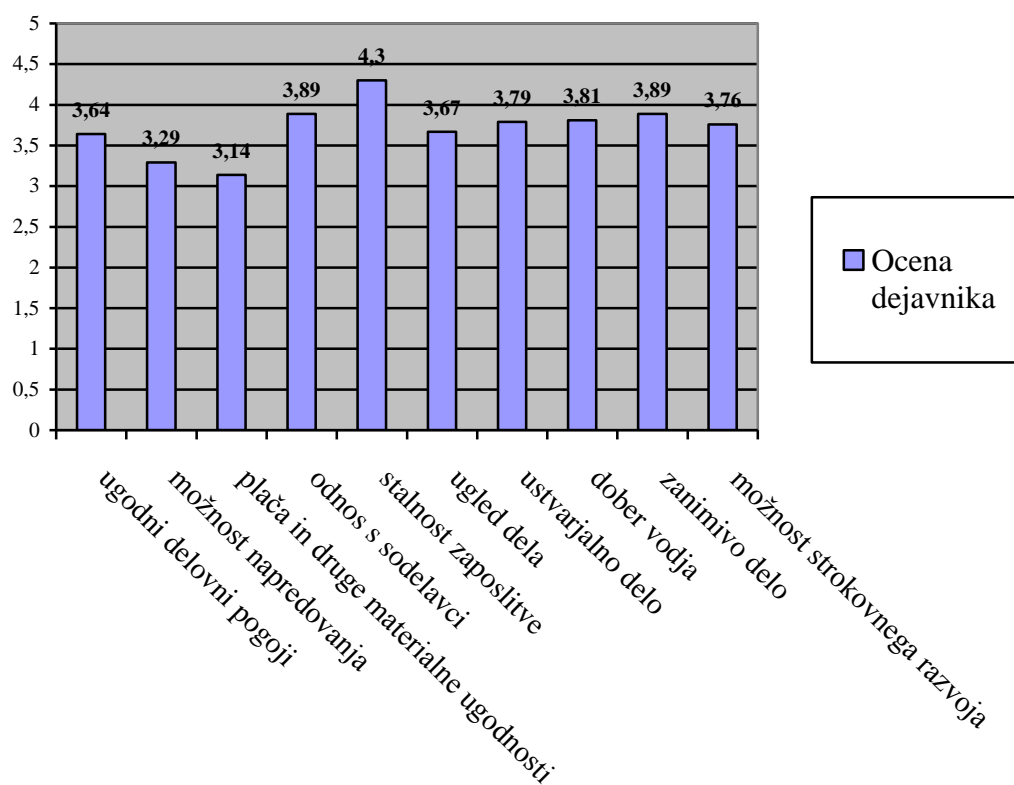
se nadaljuje

nadaljevanje

Zadovoljstvo motivacijskih dejavnikov	Frekvenca	Min. ocena	Max. ocena	Povprečna ocena	Standard odklon
Dober vodja	70	1	5	3,81	0,997
Zanimivo delo	70	2	5	3,89	0,860
Možnost strokovnega razvoja	70	2	5	3,76	0,939

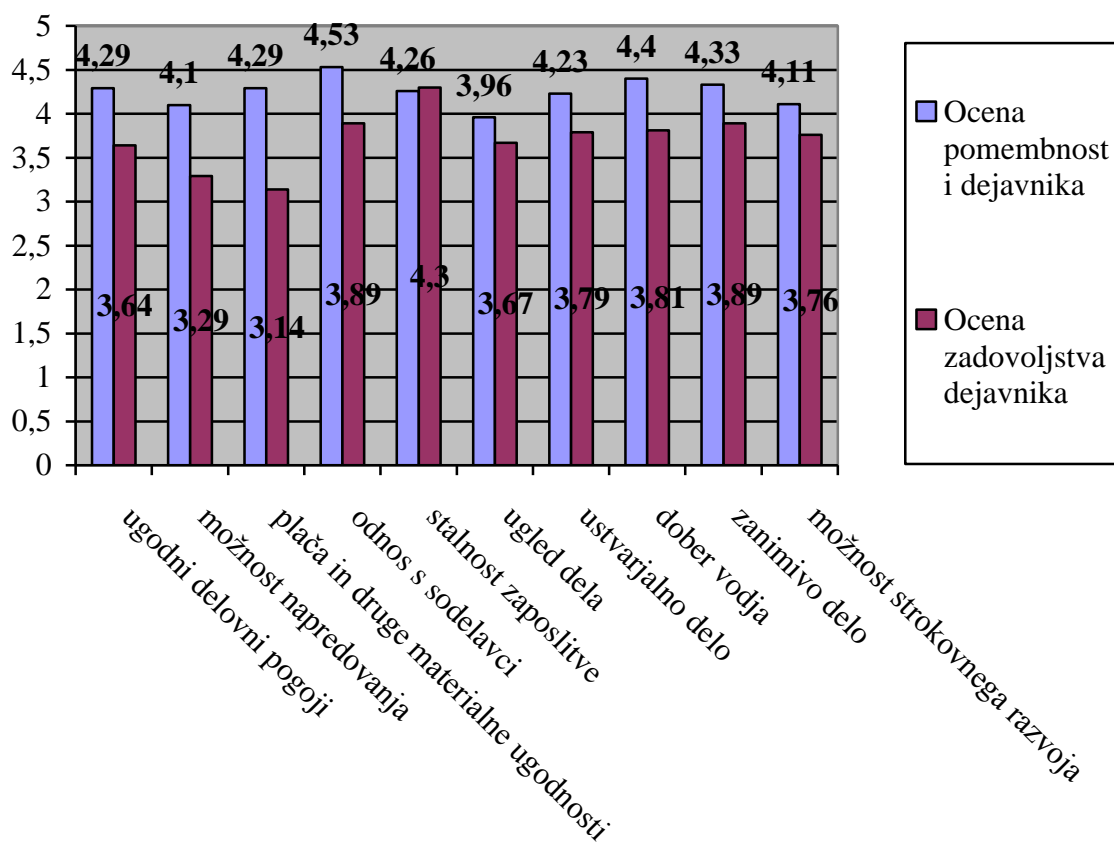
Kot je prikazano na Sliki 12 so zaposleni, ki so bili anketirani najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, zanimivim delom in odnosom s sodelavci. Nekoliko manj so zadovoljni z vodjem, možnostjo strokovnega izobraževanja, ustvarjalnim delom in delovnimi pogoji. Najmanj pa so anketiranci zadovoljni s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi ter možnostjo napredovanja. Standardni odklon je največji, in sicer 1,015 pri motivacijskem dejavniku odnos s sodelavci, kar pomeni, da se ocene pri tem dejavniku najbolj razlikujejo.

Slika 12: Ocena mere zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki



Kot sem pričakovala, so ocene pomembnosti motivacijskih dejavnikov v vseh primerih višje kot pri zadovoljstvu posameznih motivacijskih dejavnikov. Izjema je samo stalnost zaposlitve, saj so anketiranci s tem dejavnikom bolj zadovoljni kot jim je le-ta pomemben. Največja razlika med pomembnostjo in zadovoljstvom motivacijskih dejavnikov je pri plači in drugih materialnih ugodnostmi, saj se razlikuje za 1,15 ocene. Sledi ji motivacijski dejavnik možnost napredovanja, pri katerem je zadovoljstvo od pomembnosti manjše za 0,81 ocene. Najmanjša razlika med pomembnostjo motivacijskega dejavnika in zadovoljstvom motivacijskega dejavnika je pri dejavniku ugled dela in se razlikuje za 0,29 ocene.

Slika 13: Primerjava ocene zadovoljstva in pomembnosti motivacijskih dejavnikov

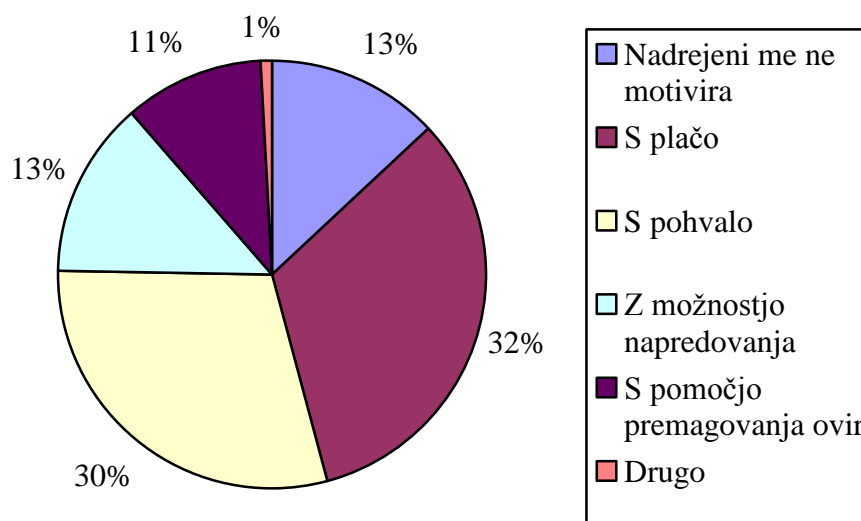


Šesto vprašanje se je nanašalo samo na podrejene. Pri tem vprašanju sem spraševala na kakšen način nadrejeni motivirajo svoje zaposlene. Pri vprašanju je bilo možno obkrožiti več odgovorov. Anketirani so lahko izbirali med odgovori kot so: »nadrejeni me ne motivira«, »nadrejeni me motivira s plačo«, »nadrejeni me motivira s pohvalo«, »nadrejeni me motivira z možnostjo napredovanja« ter zadnji odgovor, »nadrejeni me motivira s pomočjo premagovanja ovir«. V Tabeli 11 je prikazana frekvenca odgovorov in delež v %.

Tabela 11: Način nadrejenih pri motiviranju svojih zaposlenih

Načini motiviranja	Frekvenca	Delež v %
Nadrejeni me ne motivira	16	13,1
S plačo	40	32,8
S pohvalo	36	29,5
Z možnostjo napredovanja	16	13,1
S pomočjo premagovanja ovir	13	10,7
Drugo	1	0,8
Skupaj	122	100,0

Slika 14: Načini, ki ga nadrejeni uporabljajo za motiviranje svojih zaposlenih



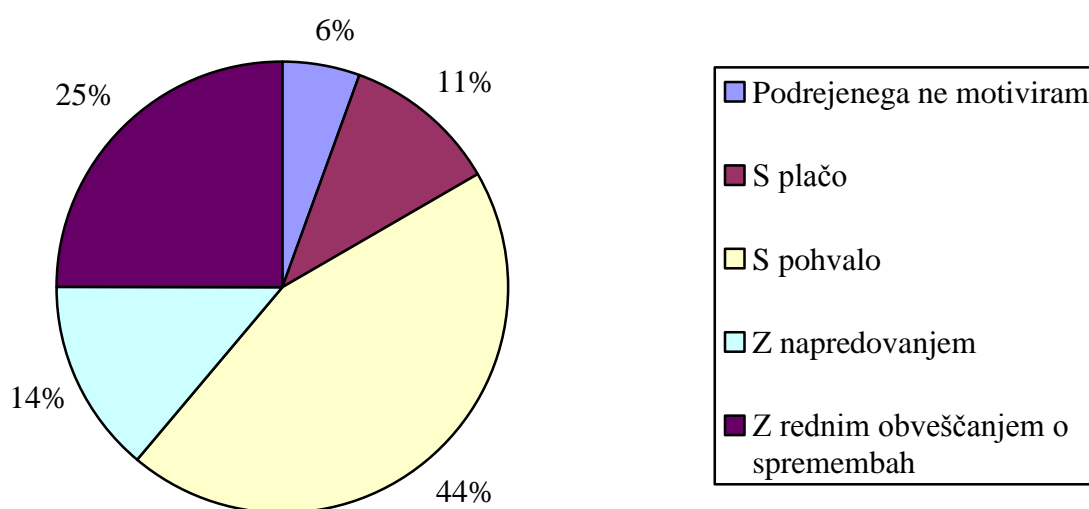
Kot je razvidno iz Slike 14, nadrejeni največkrat motivirajo svoje zaposlene s plačo, in sicer 32 %, ter s pohvalo s 30 %. 13,1 % anketirancev je kot tretji najboljši način izbralo motiviranje z možnostjo napredovanja. Najmanj pa nadrejeni motivirajo svoje zaposlene s pomočjo premagovanja ovir in drugimi načini motiviranja. Kritično je, da kar 13,1 % anketirancev meni, da jih nadrejeni ne motivirajo. Po svoje je to kar zaskrbljujoče dejstvo, saj so nadrejeni tisti, ki bi morali svoje podrejene motivirati za večje zadovoljstvo pri delu in boljšo produktivnost.

Sedmo vprašanje je bilo namenjeno samo tistim anketirancem, ki so svojim zaposlenim nadrejeni. Spraševala sem jih, s katerimi motivacijskimi dejavniki motivirajo svoje zaposlene. Pri sedmem vprašanju sem uporabila kombinacijo odprtih in zaprtih vprašanj, saj so anketiranci imeli možnost, da sami napišejo odgovor.

Tabela 12: Dejavniki, s katerimi nadrejeni motivirajo svoje zaposlene

Motivacijski dejavniki	Frekvenca	Delež v %
Podrejenega ne motiviram	2	5,5
S plačo	4	11,2
S pohvalo	16	44,5
z napredovanjem	5	13,8
Z rednim obveščanjem o spremembah	9	25,0
Skupaj	36	100,0

Slika 15: Ocena dejavnikov, s katerimi nadrejeni motivirajo svoje zaposlene



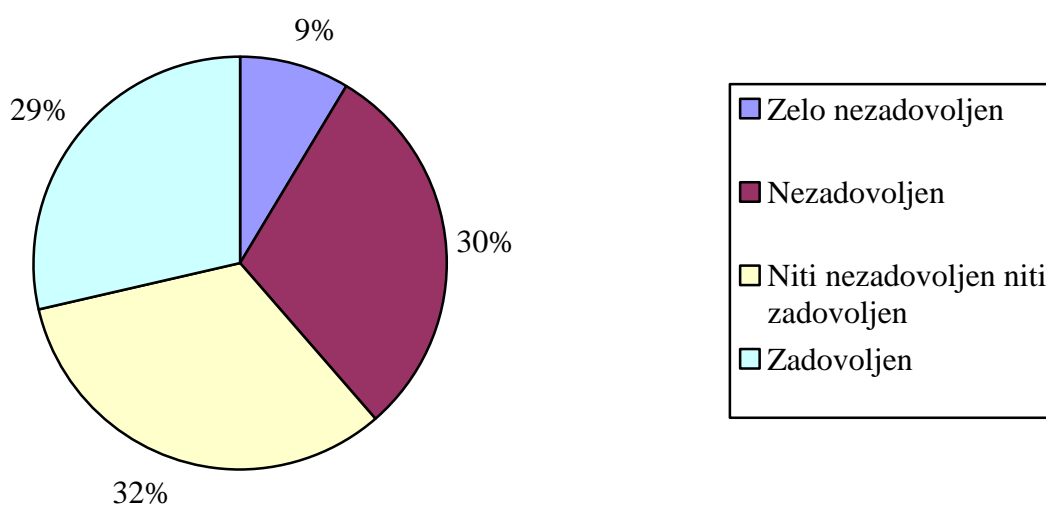
Kot je razvidno iz Slike 15, nadrejeni svoje zaposlene največkrat pohvalijo. Motivacijski dejavnik pohvala ima največji delež, in sicer 44 %. Pohvali sledi redno obveščanje o spremembah s 25 %. Nadrejeni svoje zaposlene motivirajo še s plačo in napredovanjem, in sicer s 14 % in 11%. 6 % anketirancev, ki so nadrejeni, podrejenega ne motivira. Sem mnenja, da bi moral vsak nadrejeni svoje podrejene motivirati z različnimi motivacijskimi dejavniki.

Osmo vprašanje je spraševalo anketirance o zadovoljstvu trenutnega sistema nagrajevanja. Pri tem se uporabila vprašanje zaprtega tipa. Rezultati so prikazani v Tabeli 13.

Tabela 13: Zadovoljstvo anketirancev s trenutnim sistemom nagrajevanja

Zadovoljstvo anketirancev	Frekvenca	Delež v %
Zelo nezadovoljen	6	8,6
Nezadovoljen	21	30,0
Niti nezadovoljen niti zadovoljen	23	32,9
Zadovoljen	20	28,6
Skupaj	70	100,0

Slika 16: Ocena zadovoljstva anketirancev s trenutnim sistemom nagrajevanja



Kot je razvidno iz Slike 16, je največ anketirancev, in sicer 32 % niti nezadovoljnih niti zadovoljnih s trenutnim sistemom nagrajevanja. Nezadovoljnih s trenutnim sistemom nagrajevanja je 30 % anketirancev, procent manj pa jih je s trenutnim sistemom nagrajevanja zadovoljnih. Najmanj anketiranih in sicer 9 % je zelo nezadovoljnih s trenutnim sistemom nagrajevanja.

Deveto vprašanje je spraševalo anketirance o sistemu nagrajevanja, ki bi si ga želeli. Anketiranci so lahko izbirali med tremi odgovori, in sicer sistem nagrajevanja z več denarnih nagrad, sistem nagrajevanja z več nedenarnih nagrad ter med sistemom nagrajevanja, katerega ne bi spreminjali. Rezultati anket so objavljeni v Tabeli 14.

Tabela 14: Želeni sistem nagrajevanja

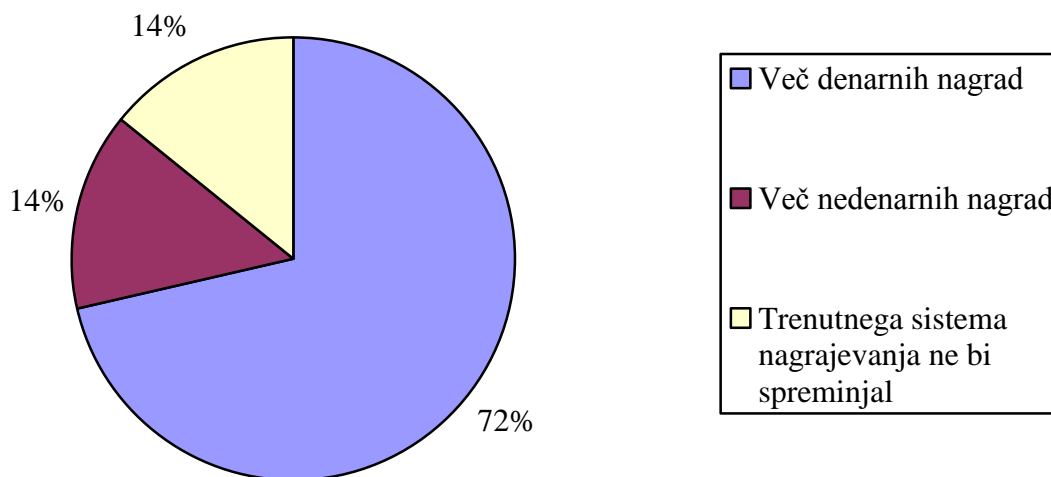
Sistem nagrajevanja	Frekvenca	Delež v %
Več denarnih nagrad	50	71,4
Več nedenarnih nagrad	10	14,3

se nadaljuje

nadaljevanje

Sistem nagrajevanja	Frekvenca	Delež v %
Trenutnega sistema ne bi spreminjal	10	14,3
Skupaj	70	100,0

Slika 17: Ocena zelenega sistema nagrajevanja



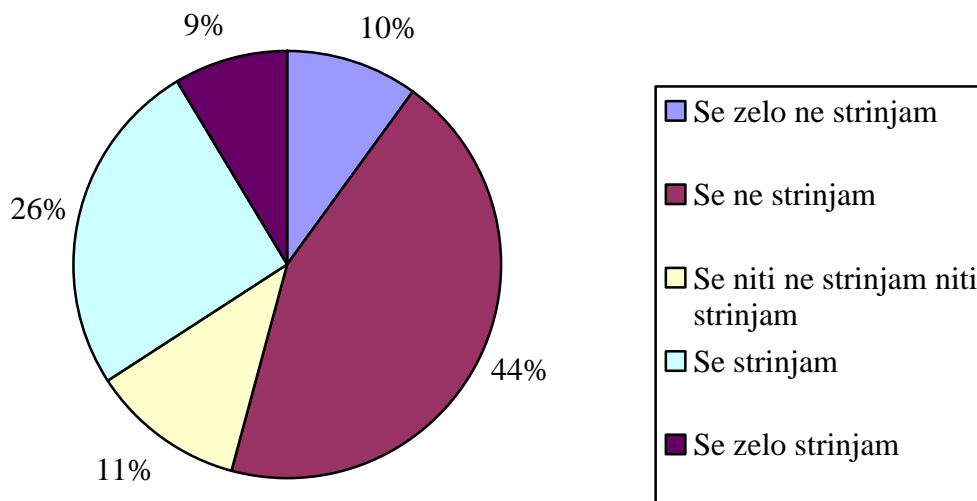
Slika 17 prikazuje deleže zelenega sistema nagrajevanja. Največ anketiranih, in sicer 72 %, je izbralo za zeleni sistem nagrajevanja z več denarnimi nagradami. 14 % anketirancev si želi sistem nagrajevanja z več nedenarnimi nagradami, prav toliko anketiranih pa trenutnega sistema nagrajevanja ne bi spreminjali.

Pri desetem vprašanju so morali anketirani odgovoriti na trditev: »Plača je edini dejavnik, ki me motivira«.

Tabela 15: Plača, kot edini dejavnik, ki motivira

Plača je edini dejavnik, ki me motivira	Frekvenca	Delež v %
Se zelo ne strinjam	7	10,0
Se ne strinjam	31	44,3
Se niti ne strinjam niti strinjam	8	11,4
Se strinjam	18	25,7
Se zelo strinjam	6	8,6
Skupaj	70	100,0

Slika 18: Ocena plače kot edinega motivacijskega dejavnika

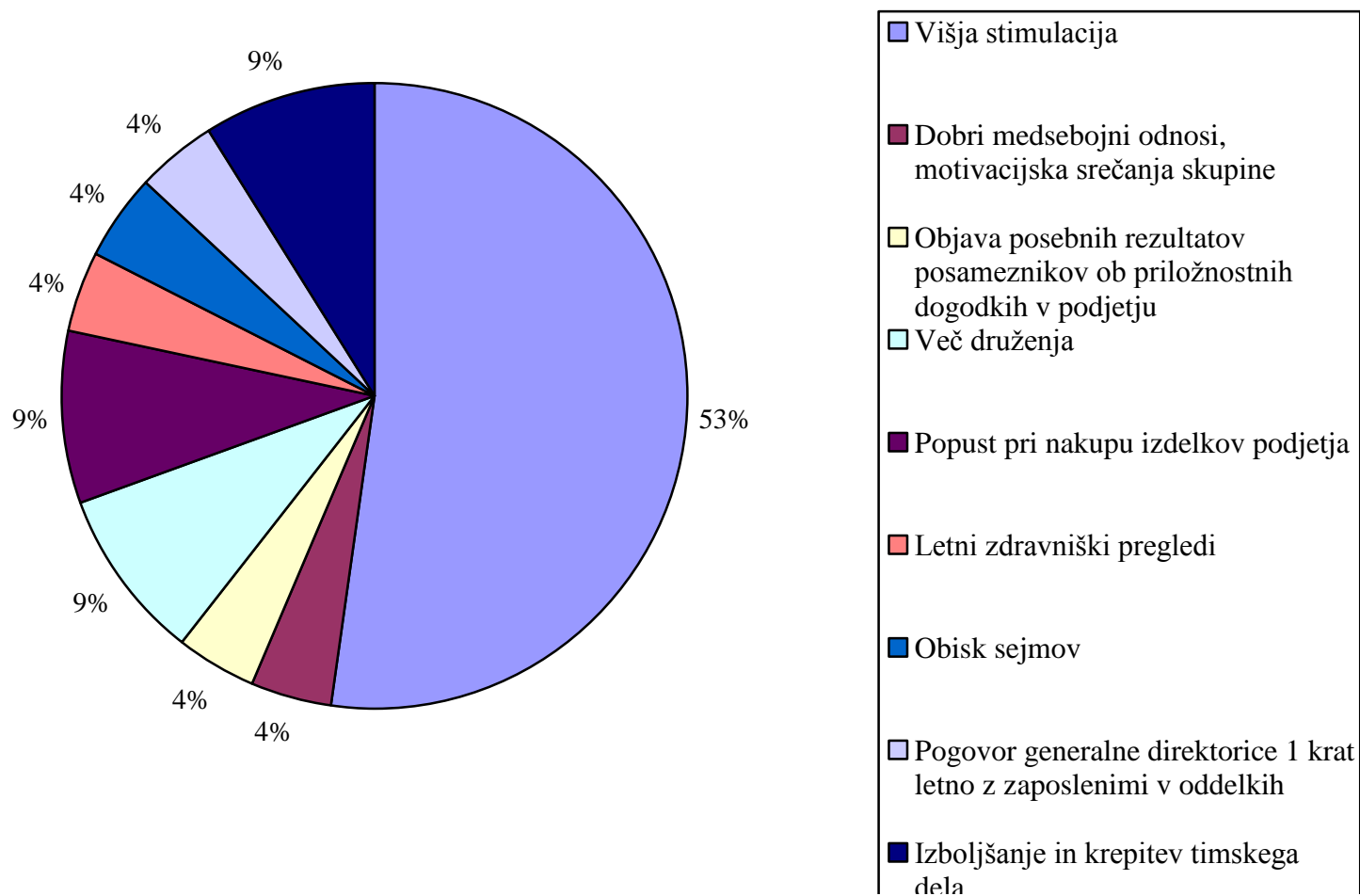


Kar 54,3 % oziroma 37 anketiranih se s trditvijo, da je plača edini dejavnik, ki jih motivira ne strinja oziroma zelo ne strinja. S trditvijo se strinjam oziroma se zelo strinjam, da je plača edini dejavnik, ki jih motivira se strinja 34,3 % oziroma 24 anketiranih. 8 anketiranih se s trditvijo niti ne strinja niti strinja.

Anketirane sem tudi povprašala, katere denarne in nedenarne nagrade bi še dodatno uvrstili v obstoječi sistem nagrajevanja za njihovo boljšo produktivnost in večje zadovoljstvo pri delu. Med odgovore so navedli višjo stimulacijo, dobre motivacijske odnose ter motivacijska srečanja skupine, objava posebnih rezultatov ob priložnostnih dogodkih v podjetju, več druženja, popust pri nakupu izdelkov podjetja, letni zdravniški pregledi, obisk sejmov, pogovor generalne direktorice 1 krat letno z zaposlenimi v oddelkih ter izboljšanje in krepitev timskega dela. Vprašanje je bilo odprtega tipa, kar pomeni, da so anketiranci sami navedli odgovor.

Na enajsto vprašanje večina anketiranih ni odgovorila, in sicer kar 65,7 %. Tisti anketirani zaposleni, ki so odgovorili, pa so v največji meri izpostavili višjo stimulacijo oziroma denarno nagrado. Na Sliki 19 so prikazani deleži izbranih odgovorov.

Slika 19: Deleži odgovorov na vprašanje, katere denarne in nedenarne nagrade bi dodatno uvrstili v obstoječi sistem nagrajevanja



4.4 Analiza hipotez

Prva hipoteza: »Plača je za zaposlene v podjetju glavni motivacijski dejavnik«.

Ta hipoteza je ovržena. Pri desetem vprašanju so anketiranci odgovorili na trditev, plača je edini dejavnik, ki me motivira. Glede na to, da se kar 54,3 % anketirancev o trditvi ne strinja, je ta hipoteza zavržena.

Druga hipoteza: »Zaposleni opravljajo zanimivo delo«.

Na vprašanje kako zadovoljni so anketirani zaposleni z opravljanjem zanimivega dela, jih je kot pomemben oziroma zelo pomemben odgovorilo 50 anketirancev oziroma 71,4 %. Na podlagi tega hipotezo sprejemem.

Tretja hipoteza: »Zaposleni so s trenutnim sistemom nagrajevanja zadovoljni«.

Glede na to, da je pri osmem vprašanju samo 20 anketirancev oziroma 28,6 % anketiranih zaposlenih zadovoljnih oziroma zelo zadovoljnih s trenutnim sistemom nagrajevanja je ta hipoteza zavržena.

Četrta hipoteza: »Nadrejeni vedo, s katerimi dejavniki motivirati zaposlene«.

Na vprašanje kako nadrejeni motivirajo svoje zaposlene, je 94 % anketirancev, ki so nadrejeni in so odgovorili na vprašanje svoje podrejene motivira na različne načine (pohvala, z napredovanjem, z rednim obveščanjem o spremembah in s plačo). Pri šestem vprašanju sem podrejene spraševala, kako jih nadrejeni motivirajo. Kar 13,1 % anketirancev meni, da jih nadrejeni ne motivirajo. Vendar glede na to, da ostalih 86,9 % pravi, da jih nadrejeni motivirajo lahko potrdim to hipotezo.

4.5 Predlogi za dvig motivacije zaposlenih

Glede na rezultate anketnih vprašalnikov v podjetju Morje lahko potrdim, da je stanje na področju motiviranja in nagrajevanja dobro. Seveda je nekaj odstopanj v smislu nezadovoljstva in nemotiviranosti zaposlenih, vendar bo podjetje z določenimi motivacijskimi ukrepi vzpodbudilo za opravljanje dela tiste zaposlene, ki so nemotivirani za delo.

Sedaj pa bom podala nekaj predlogov za dvig motivacije zaposlenih v podjetju, ki sem jih ugotovila s pomočjo podatkov pridobljenih na podlagi anketnega vprašalnika.

Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika so za zaposlene zelo pomembni motivacijski dejavniki kot so odnos s sodelavci, dober vodja in zanimivo delo. Glede na dejansko stanje v podjetju, pa lahko ugotovim, da so zaposleni v podjetju najmanj zadovoljni s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi ter možnostjo napredovanja. Večina anketiranih zaposlenih je mnenja, da bi morale biti nagrajevanje pravično oziroma korektno. Menim,

da bi morali v podjetju meriti delovno uspešnost posameznikov, saj bi le na tak način dobili pravično nagrajevanje v podjetju. Pomembno je, da je sistem nagrajevanja v podjetju pravičen. Pri tem lahko dodatke za delovno uspešnost oblikujejo tako, da bodo merljivi in jasno opredeljeni.

V raziskavi je kar nekaj takih, ki s trenutnim sistemom nagrajevanja niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Glede na rezultate raziskave, kakšen sistem nagrajevanja bi si zaposleni želeli, jih je kar 75 % anketiranih zaposlenih odgovorilo, da želijo več denarnih nagrad, predvsem višjo stimulacijo pri plači. Sem mnenja, da je v podjetju potrebno deloma spremeniti sistem nagrajevanja, kjer bi zaposleni poleg plače dobili za uspešno opravljeno delo tudi druge materialne ugodnosti. V podjetju sicer že obstaja poslovna in osebna stimulacija, vendar na podlagi rezultatov anketnih vprašalnikov, si zaposleni želijo predvsem sistem nagrajevanja z več denarnimi nagradami oziroma višjo stimulacijo. Pri osebni stimulaciji ocenjujejo ob upoštevanju kriterijev opravljenega dela in sicer količino in kakovost dela ter gospodarnost. Plača je tako pri podjetju sestavljena iz osnovne plače, osebne stimulacije, poslovne stimulacije in dodatkov.

Zaskrbljujoče dejstvo je tudi to, da je povprečna ocena, merjena od 1 do 5, pri zadovoljstvu z vodjem ocenjena s 3,67. Poleg tega jih 13, 1 % zaposlenih meni, da jih nadrejeni ne motivirajo. Glede na to, da nekateri vodje svoje zaposlene ne motivirajo bi podala nekaj rešitev, ki bi dvignile motivacijo nadrejenih kot tudi podrejenih.

Vodja mora biti tisti, ki zaposlene psihično vzpodbudi k delu. Vodja mora biti sam motiviran, da lahko potem motivira tudi svoje podrejene. V tem primeru predlagam obisk motivacijskih seminarjev in delavnic za vodje, saj bi tako lahko vodje uporabljeno znanje na seminarjih in delavnicah izkoristili za dvig motivacije tudi pri podrejenih. Vodje bi lahko svoje podrejene motivirali z (Možina, 2000, str. 172):

- delom z izzivi,
- možnostjo prispevka k organizacijskim ciljem,
- možnostjo za razvoj in uporabo svojih sposobnosti,
- možnostjo vplivati na odločitve, ki zadevajo delo,
- plačilom za dobro opravljeno delo,
- možnostjo svobodne osebne rasti in delovne kariere.

Prav tako so zaposleni v podjetju pokazali nezadovoljstvo z možnostjo napredovanja v podjetju. Predlagam, da v podjetju sestavijo anketni vprašalnik na temo napredovanja. Tako bodo na podlagi anketnega vprašalnika vodje izdelali načrt in pogoje za napredovanje. Na podlagi vprašalnika pa bi tudi ugotovili, kateri zaposleni si želijo napredovanja. Pri meritvi delovne uspešnosti pa bi potem presodili, kateri zaposleni imajo možnost za napredovanje.

Med obstoječi sistem nagrajevanja bi zaposleni v podjetju uvrstili višjo stimulacijo, motivacijska srečanja skupine, objavo posebnih rezultatov posameznikov ob priložnostnih

dogodkih v podjetju, več druženja, popust pri nakupu izdelkov podjetja, letne zdravniške preglede, obiske sejmov, izboljšanje in krepitev timskega dela ter pogovor generalne direktorice enkrat letno z zaposlenimi v oddelkih. Glede na to, da so to predlogi zaposlenih, menim, da so to tiste denarne in nedenarne nagrade, ki si jih zaposleni želijo.

Predlagam tudi letne razgovore, ki naj bi bili poglobljeni, strukturirani, individualni razgovori vodij z zaposlenimi, ki se izvedejo enkrat letno. Redni letni razgovori povečajo zadovoljstvo zaposlenih in okrepijo povezavo med cilji zaposlenih in cilji podjetja. Motiviranost raste skladno z občutkom pomembnosti vsakega zaposlenega v skupini in seznanjenostjo s cilji delovne skupine in podjetja v celoti.

Menim, da bi se morali zaposleni med seboj še več družiti, saj bi s tem podjetje okrepilo organizacijsko klimo ter pridobilo sproščeno in prijateljsko vzdušje v delovnem okolju. V tem primeru predlagam program Teambuilding. Lahko je kot nagrada zaposlenim za uspešno opravljeno delo ali za krepitev timskega dela. Cilj Teambuildinga je dvig motivacije za sodelovanje med sodelavci, izboljšanje medsebojne komunikacije in pripravljenost na novosti – spremembe.

Izpostavila bi tudi nekaj nematerialnih načinov motiviranja, kot so na primer fleksibilni delovni čas, omogočanje dela od doma, več pohval in simboličnih nagrad, razvijanje skupnih ciljev in izzivov za vse zaposlene, spodbude za dobro opravljeno delo ter spodbujanje timskega dela. Če bo podjetje zaposlene ustrezno motiviralo, bosta produktivnost in vztrajnost med zaposlenimi zagotovo višja. Prav tako je zelo pomembno, da nadrejeni čim več komunicira in deli mnenja z zaposlenimi, saj bodo zaposleni začutili pripadnost in pomembnost v podjetju (Čertalič, 2009).

V podjetju bodo začeli z mesečnim spremljanjem motiviranja posameznega zaposlenega, kjer bodo merili oblike motiviranja (nematerialno motiviranje in materialno motiviranje). Menim, da je ta sistem odličen, saj bodo s tem pridobili vpogled motivacije posameznika in dejanske rezultate motiviranja posameznega zaposlenega v podjetju.

SKLEP

Motiviranje zaposlenih je pogoj za doseganje ciljev na poti k odličnosti in pogoj za uspešnost podjetja. Vodstvo se mora motiviranja podrejenih zavedati. Zaposleni morajo biti visoko motivirani za opravljanje dela, saj le to vodi k visoki produktivnosti. Glede na to, da različne zaposlene motivirajo različne stvari, mora vodja vedeti s katerimi motivacijskimi dejavniki motivirati zaposlene. Tudi vodje morajo biti dovolj motivirani, saj le tako dosegajo dobre rezultate in motivirajo svoje zaposlene. Dober vodja temelji na povezanosti, sodelovanju ter samorazvoju zaposlenih v podjetju. Za uspešnimi podjetji stojijo uspešni vodje in zaposleni, ki so našli skupne cilje in jih poskušajo uresničiti z znanjem, motivacijo ter odnosi znotraj podjetja.

Zaposlene v podjetju motivirajo različni motivacijski dejavniki. Nekatere motivira možnost napredovanja, druge stalnost zaposlitve, tretje odnosi z vodjo in sodelavci, možnost strokovnega razvoja ali višina plače. Zaposlen v podjetju mora biti motiviran za učinkovito opravljanje svojega dela, saj le tako kaže visoko produktivnost. Za učinkovito opravljeno delo pa zaposlen prejme nagrado. Lahko je materialna ali nematerialna.

Dejavnike motiviranja in sistem nagrajevanja sem preučila v podjetju Morje in ugotovila, kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene motivirajo in kakšen sistem nagrajevanja si zaposleni želijo. Z anketnim vprašalnikom sem tako preverila štiri hipoteze, ki sem jih predstavila v uvodu magistrskega dela. Prvo hipotezo, ki pravi, da je plača za zaposlene glavni motivacijski dejavnik sem zavrnila, saj se jih je več kot polovica anketirancev s to trditvijo ni strinjalo. Tretja hipoteza je bila pravtako zavrnjena, saj je s trenutnim sistemom nagrajevanja zadovoljnih samo 28,6 % anketirancev. Druga in četrta hipoteza sta bili sprejeti, saj so bili anketiranci mnenja, da opravljajo zanimivo delo ter nadrejeni v večini vedo, s katerimi dejavniki motivirati zaposlene.

Glede na rezultate anketnih vprašalnikov in ugotovitev, sem podjetju Morje predlagala nekaj rešitev oziroma navedla predloge za dvig motivacije zaposlenih. Zaposleni v podjetju so najmanj zadovoljni s plačo in možnostjo napredovanja. Glede možnosti napredovanja sem predlagala, da v podjetju razdelijo anketne vprašalnike na temo napredovanja. Tako bodo ugotovili, koliko komu pomeni napredovanje ter na podlagi anketnega vprašalnika izdelali načrt oziroma pogoje za napredovanje. Nekateri anketirani zaposleni niso tudi bili zadovoljni z vodjem, saj menijo, da jih le ti ne motivirajo. Tako sem podala nekaj predlogov, kako naj vodje motivirajo svoje zaposlene. Nenazadnje sem podjetju predlagala motiviranje z izvedbo osebnih letnih razgovorov in program Teambuilding za dvig motivacije.

Motiviranje zaposlenih je ključnega pomena za vsako podjetje. Če zaposleni v podjetju niso motivirani in zadovoljni z delom, pade produktivnost in uspešnost podjetja. Vodje morajo biti tisti, ki morajo prepoznati, kateri motivacijski dejavniki vplivajo na posameznega zaposlenega. Zaposlen, ki bo pravilno motiviran, bo zadovoljen pri delu in le tako bo višja produktivnost in uspešnost podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Agarawal, A. S. (2010). *Motivation and Executive Compensation*. Najdeno 29. aprila 2010 v podatkovni bazi Proquest.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden Marketing.
3. Boštjančič, E. (2002). Osebnostne značilnosti dobrih menedžerjev. *Brio*. Najdeno 16. junija 2010 na spletnem naslovu <http://brio.si/mediji8.pdf>
4. Brajša P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Brekić, J. (1994). *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Čertalič, B. (2009). Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize. *Poslovni svet*. Najdeno 13. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://poslovnisvet.si/clanki/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize>
7. Daft, R. L. (2001). *Organizational behaviour*. Fort Worth: Harcourt college Publisher.
8. Daft, R. L. (2008). *Management: The new workplace* (7th ed.). Mason: Thompson South Western.
9. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Dimovski, V., & Penger S. (2008). *Temelji managementa*. London: Pearson Education Limited.
11. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba moderna organizacija
12. Florjančič, J., & Novak P. (2002). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Halloran, J. (1986). *Personal and human resource management*. New York: Prentice Hall.
14. Harris, M. (1997). *Human resource management*. Fort Worth: The Dryden Press.
15. Hemingway, J. (1990). *Kjer je volja: Vodenje in motivacija*. Ljubljana: Videocenter.
16. Hocks, D. (2006). *Motivating employees through creative working practices*. Najdeno 29. aprila 2010 v podatkovni bazi Proquest.
17. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni, največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
18. Javitch, D. (2009). 5 employee motivation myths debunked. Recognition, not money, is the real motivator in a down economy. *Entrepreneur*. Najdeno 16. junija 2010 na spletnem naslovu <http://entrepreneur.com/humanresources/employeemanagementcolumnistdavidjavitch/article202352.html>
19. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
20. Katzenbach, J. (2003). *Pride: A strategic asset*. Najdeno 29. aprila 2010 v podatkovni bazi Proquest.
21. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
22. Kern, K. (2001). *Motivacija zaposlenih kot dejavnik poslovne odličnosti na področju telekomunikacij* (magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
23. Kovač, J., & Vila, A. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Založba Moderna organizacija.

24. Kresal, B. (2000). *Predpisi o plačah*. Lesce: Oziris.
25. Lawer, E. C., & Worley, C. G. (2006). *Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working*. Najdeno 29. aprila 2010 v podatkovni bazi Proquest.
26. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Lipičnik, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
28. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
29. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
31. Miskell, J. (1994). *Motivation and work*. Burr ridge: Richard D. Irwin, inc.
32. Možina, S. (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Možina, S. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
34. Možina, S., Bernik, J., & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
35. Musek, J. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy.
36. Newstorm, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human Behavior at Work* (9th ed.). New york: McGraw-Hill.
37. Perry, J. L., Mesch D., & Paarlberg, L. (2006). *Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisted*. Najdeno 29. aprila v podatkovni bazi Proquest.
38. Sang, H. K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Založba Tuma.
39. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (2005). Ljubljana: DZS.
40. Tavčar, M. I. (2009). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management Koper.
41. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
43. Wubbolding, R. E. (2002). Employee motivation. *Spcpress*. Najdeno 16. junija na spletnem naslovu <https://www.spcpress.com/pdf/wubbolding.pdf>
44. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni

Sem Polona Gorenc in pišem magistrsko nalogo z naslovom Dejavniki motiviranja in nagrajevanja v podjetju Morje.

Kot pomoč pri analitičnem delu magistrske naloge sem sestavila anketni vprašalnik, katerega cilj je proučiti dejavnike, ki vplivajo na motivacijo in sistem nagrajevanja v podjetju.

Anketa je anonimna.

SPOL

- A) Ženski
- B) moški

STAROST

- A) do 25 let
- B) od 25 do 35 let
- C) od 36 do 45 let
- D) nad 46 let

1. Končana izobrazba

- A) Osnovna šola
- B) Srednja šola
- C) Višja šola
- D) Visoka ali univerzitetna
- E) Magisterij
- F) Doktorat

2. Delovna doba v podjetju

- a) Od 0 do 10 let
- b) Od 11 do 20 let
- c) Od 21 do 30 let
- d) Nad 30 let

3. Ocenite, kako POMEMBNI so za vas motivacijski dejavniki (Obkrožite: 1 – zelo nepomemben, 2 – nepomemben, 3 – niti nepomemben niti pomemben, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben).

Ugodni delovni pogoji	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Plača in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Ugled dela	1	2	3	4	5
Ustvarjalno delo	1	2	3	4	5
Dober vodja	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Možnost strokovnega razvoja	1	2	3	4	5
Drugo	1	2	3	4	5

4. Ocenite kako ste ZADOVOLJNI z motivacijskimi dejavniki (Obkrožite: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti nezadovoljen niti zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

Ugodni delovni pogoji	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Plača in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Ugled dela	1	2	3	4	5
Ustvarjalno delo	1	2	3	4	5
Dober vodja	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Možnost strokovnega razvoja	1	2	3	4	5
Drugo	1	2	3	4	5

5. Na kakšen način vas nadrejeni motivirajo (vprašanje je samo za podrejene). Možnih je več odgovorov:

- Nadrejeni me ne motivira
- S plačo
- S pohvalo
- Z možnostjo napredovanja

- e) S pomočjo premagovanja ovir
 - f) Drugo: _____
6. Svoje podrejene motiviram z naslednjimi motivacijskimi dejavniki (Vprašanje je samo za nadrejene). Možnih je več odgovorov:
- a) Podrejenega ne motiviram
 - b) S plačo
 - c) S pohvalo
 - d) Z napredovanjem
 - e) Z rednim obveščanjem o spremembah
 - f) Drugo: _____
7. Ali ste zadovoljni s trenutnim sistemom nagrajevanja?
- a) Zelo nezadovoljen
 - b) Nezadovoljen
 - c) Niti nezadovoljen niti zadovoljen
 - d) Zadovoljen
 - e) Zelo zadovoljen
8. Kakšen sistem nagrajevanja bi si želeli?
- a) Več denarnih nagrad
 - b) Več nedenarnih nagrad
 - c) Trenutnega sistema nagrajevanja ne bi spreminjal
9. Plača je edini dejavnik, ki me motivira.
- a) Se zelo ne strinjam
 - b) Se ne strinjam
 - c) Se niti ne strinjam niti strinjam
 - d) Se strinjam
 - e) Se zelo strinjam

10. Katere denarne in nedenarne nagrade bi vi še dodatno uvrstili v obstoječi sistem nagrajevanja za vašo boljšo produktivnost in večje zadovoljstvo pri delu.

Za vaš trud in čas se vam iskreno zahvaljujem!