

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA MOTIVIRANJA V DVEH PROIZVODNIH
PODJETJIH**

Ljubljana, september 2017

MOJCA MEDEN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mojca Meden, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Primerjava motiviranja v dveh proizvodnih podjetjih, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVIRANJE	5
1.1 Pomen motivacije	5
1.2 Razlike med motivacijskimi teorijami v povezavi z delovno motivacijo	6
1.2.1 Maslowova teorija motivacije	6
1.2.2 Herzbergova teorija motivacije	8
1.2.3 Adleferjeva teorija ERG	9
1.2.4 McGregorjevi teoriji X in Y	10
1.2.5 McClellandova teorija potreb	10
1.2.6 Vroomova teorija pričakovanj	11
1.2.7 Adamsova teorija enakosti	12
1.3 Motivacijski dejavniki	13
1.3.1 Herzbergova delitev motivacijskih dejavnikov	15
1.3.2 Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki	16
1.4 Dejavniki nemotiviranosti	17
1.5 Plača kot motivator v različnih teorijah	18
1.6 Motiviranje zaposlenih za delo	19
1.7 Vloga vodstva pri zagotavljanju optimalnega motiviranja v podjetju	23
2 UGOTAVLJANJE IN NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	25
2.1 Individualna uspešnost	25
2.2 Merila za ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti.....	26
2.3 Plače in nagrajevanje uspešnosti	28
3 PREDSTAVITEV PODJETIJ INTEC TIV IN ELGOLINE.....	30
3.1 Osnovni podatki o podjetjih	31
3.1.1 Elgoline d.o.o.	31
3.1.2 Intec TIV d.o.o.	33
3.2 Tehnologija.....	36
3.3 Predstavitev izdelkov.....	37
3.4 Sistem plačevanja, nagrajevanja in motiviranja	38
4 RAZISKAVA O MOTIVIRANOSTI V DVEH PROIZVODNIH PODJETJIH.....	40
4.1 Metodologija raziskave.....	41
4.2 Rezultati raziskave zaposlenih v podjetjih Elgoline in Intec TIV	42
4.3 Analiza rezultatov ankete	43
4.3.1 Dejavniki, ki zaposlene spodbujajo k delu.....	43

4.3.2	Ocene posameznih motivatorjev	47
4.3.3	Zadovoljstvo zaposlenih v proučevanih podjetjih	50
4.3.4	Odnos zaposlenih do podjetja	52
4.3.5	Oblike nagrad kot motivatorji	54
4.3.6	Oblike spodbud k obstoječemu sistemu plač	55
4.3.7	Primerjava ocen doveznosti za motiviranje v podjetjih Elgoline in Intec TIV	57
5	KLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA DVIG MOTIVIRANOSTI	60
	SKLEP	62
	LITERATURA IN VIRI	65
	PRILOGE	
	KAZALO TABEL	
Tabela 1:	Različni načini nagrajevanja in njihovi učinki	30
Tabela 2:	Število zaposlenih v podjetju Elgoline, razvrščenih po stopnji izobrazbe, na dan 31. 3. 2017	33
Tabela 3:	Izobrazbena struktura podjetja Intec TIV na dan 31. 3. 2017	36
Tabela 4:	Primerjava socialnih in demografskih značilnosti anketiranih zaposlenih v podjetjih Elgoline in Intec TIV	42
Tabela 5:	Dejavniki spodbujanja zaposlenih k delu v podjetjih Elgoline in Intec TIV ter rezultat t-testa za neodvisna vzorca	45
Tabela 6:	Primerjava pomembnosti dejavnikov, ki spodbujajo k delu v podjetjih Elgoline in Intec TIV (rezultat analize variance za odvisne vzorce)	46
Tabela 7:	Razlika med povprečno oceno pomena plače in povprečno oceno vsakega od preostalih dejavnikov ter rezultat Bonferronijevega post-hoc testa	46
Tabela 8:	Spodbude, ki motivirajo zaposlene k delu v podjetjih Elgoline in Intec TIV, ter rezultat t-testa za neodvisna vzorca	47
Tabela 9:	Primerjava pomembnosti spodbud v podjetjih Elgoline in Intec TIV (rezultat analize variance za odvisne vzorce)	48
Tabela 10:	Rezultat parnih primerjav z Bonferronijevim post-hoc testom	49
Tabela 11:	Zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dejavniki v podjetjih Elgoline in Intec TIV ter rezultat t-testa za neodvisna vzorca	51
Tabela 12:	Odnos zaposlenih do podjetij Elgoline in Intec TIV ter rezultat t-testa za neodvisna vzorca	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu.....	7
Slika 2: Povezava Maslowove in Herzbergove motivacijske teorije.....	9
Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	14
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija	15
Slika 5: Organizacijska struktura podjetja Elgoline	32
Slika 6: Organizacijska struktura podjetja Intec TIV	34
Slika 7: Grafični prikaz povprečnih vrednosti ocen dejavnikov, ki najbolj spodbujajo k delu v podjetjih Elgoline in Intec TIV	44
Slika 8: Grafični prikaz povprečnih vrednosti ocen motivatorjev, ki bi bolj motivirali zaposlene v podjetjih Elgoline in Intec TIV	48
Slika 9: Grafični prikaz vrednosti ocen zadovoljstva z naštetimi dejavniki motiviranja v podjetjih Elgoline in Intec TIV	50
Slika 10: Grafični prikaz vrednosti ocen zadovoljstva z varnostjo zaposlitve v podjetjih Elgoline in Intec TIV.....	52
Slika 11: Grafični prikaz povprečnih vrednosti ocen strinjanja z dejavniki ugleda v podjetjih Elgoline in Intec TIV.....	53
Slika 12: Grafični prikaz odgovorov glede oblike nagrade za večjo motiviranost pri delu v podjetjih Elgoline in Intec TIV, v odstotkih.....	55
Slika 13: Grafični prikaz odgovorov glede spodbud k obstoječemu sistemu plač v podjetjih Elgoline in Intec TIV, v odstotkih.....	56
Slika 14: Grafični prikaz strukture anketiranih po dovzetnosti za motiviranje v podjetjih Elgoline in Intec TIV.....	58
Slika 15: Grafični prikaz strukture anketiranih po starosti glede na dovzetnost za motiviranje v podjetju Elgoline	59
Slika 16: Grafični prikaz strukture anketiranih po starosti glede na dovzetnost za motiviranje v podjetju Intec TIV	59

UVOD

Okolje se neprestano spreminja, vzporedno pa se spreminjajo tudi ljudje in njihove potrebe. Podjetja se morajo prilagajati tem spremembam, saj vplivajo na razvoj in uspešnost njihovega delovanja. Kriza v gospodarstvu pušča pečat tudi na zaposlenih. V njih prebujajo strah, negotovost in večjo potrebo po varnosti, zato je treba v času krize dati v podjetju več poudarka na komunikacijo in vodenje z zgledom. V času krize se morajo vodje potruditi, da bodo z lastnim zgledom, moralno-etičnimi načeli in ustreznim delovanjem spodbudili ostale zaposlene v podjetju, da jim sledijo. Potruditi se morajo tudi, da bodo zaposleni sledili ciljem podjetja in njegovi viziji. Vodje bodo boljše sledenje zaposlenih istim ciljem lahko dosegli z ažurnimi informacijami o stanju podjetja in vlogi zaposlenih v njem, o novih strategijah in kratkoročnih ciljih. Bolje kot bodo vodje motivirali zaposlene, bolj produktivno bodo delali in posledično lahko sklepamo, da motivacija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

Različne teorije motivacije opredelijo principe motivacije in vrste motivatorjev, a v splošnem smislu je v ozadju vedno isti princip, to je princip menjave. Posameznik nekaj da, da nekaj dobi v zameno. To je lahko na primer energija, ki jo vloži v delo, da dobi večjo nagrado, ali trud in kreativnost, ki ju vloži v ustvarjanje, da za to dobi priznanje. Menjava je lahko zelo preprosta, če obe strani pridobita, kot je predhodno dogovorjeno in pričakovano. Motiviranje za delo pa ni enkratni dogodek, ampak konstantni proces. Zaposleni delavci, motivirani posamezniki ali skupine morajo biti neprestano motivirani za doseganje ciljev, za katere lahko pričakujejo izpolnitev svojih ciljev, ciljev skupine ali podjetja in posledično tudi nagrade. Nagrade ljudi spodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno. V nasprotnem primeru padec motivacije lahko pomeni tudi padec produktivnosti, možnost povečanja napak in neželene stanje nadrejenih, kar vodi v nezadovoljstvo in odvzem nagrad (Petančič, 2010).

Bregar (2010) meni, da je človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Skoraj vsako podjetje si želi, da bi imelo najboljše zaposlene, ki bi bili sposobni hitro in natančno delati ter ustvarjalno in inovativno razmišljati. Motivacija je tisti ključni dejavnik, ki prispeva k uspešnosti poslovanja, k doseganju ciljev posameznika in organizacije, nikoli pa natančno ne vemo, kako jo odkriti in izzvati. Motivacija je pojem, ki zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom.

Ekonomsko-socialna kriza, turbulentni časi globalizacije in hitrih sprememb, ko nam tržne in finančne razmere ne omogočajo velikih spodbud pri poslovanju, se v podjetjih Intec TIV, d.o.o. (v nadaljevanju Intec TIV), in Elgoline, d.o.o. (v nadaljevanju Elgoline), srečujejo s številnimi problemi, kot je na primer, kako preživeti in ostati konkurenčen v tako tehnološko zahtevnem okolju in ob hitrem razvoju tehnologije. V današnjem visoko tekmovalnem okolju je pomembno, da vodje poznajo svoje zaposlene in vedo, kakšne so

njihove potrebe, cilji in kakšna je motiviranost, saj jim na podlagi tega lahko uspešneje določajo naloge, jih razporejajo v procesu proizvodnje ter s tem pripomorejo k večji produktivnosti in uspešnosti podjetja.

Večjo prilagodljivost in uspešnost podjetja pogosto ovirajo ali onemogočajo neustrezni in zastareli načini organiziranosti. Ob že uveljavljenih dejavnikih konkurenčnosti (ceneje, hitreje in bolj kakovostno) postajajo vse pomembnejša področja management znanja in inovativnost, sposobnost povezovanja z drugimi organizacijami in sposobnost hitrega ukrepanja (Verle, 2009).

Na večjo produktivnost in uspešnost podjetja torej vplivajo zaposleni s svojim vložkom. Plača je za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Poleg tega jo razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. O motivacijski moči plačnega sistema po navadi razmišljamo v povezavi z nagrajevanjem uspešnosti. Še posebej naj bi bili učinkoviti sistemi, ki plačilo po uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev posameznika, skupine ali celotnega podjetja (Zupan & Svetlik, 2009).

Lipičnik (1998, str. 191) pojasnjuje, da sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj itd.) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti.

Collings in Wood (2009, str. 209) ugotavljata, da sta ključ do učinkovitega sistema nagrajevanja razumevanje potreb zaposlenih in vidik delovne situacije. Delodajalci sprejemajo delo zaposlenih v zameno za finančni dobiček, navadno v obliki plače. To je izmenjava ali poslovno razmerje, v katerem se delo zamenja za plačilo ali nagrado. Toda denar ni edina spodbuda pri sodobni zaposlitvi. Poleg plače so pomembne tudi varnost zaposlitve, samostojnost pri delu, odgovornost, zanimivost dela in druge ugodnosti.

Delo, delovna uspešnost, motivacija zaposlenih in nagrade so povezani tudi z zadovoljstvom zaposlenih, ki ima velik vpliv na zgoraj naštetе dejavnike, saj lahko predpostavljamo, da so zadovoljni zaposleni bolj motivirani, dosegajo boljše delovne rezultate, delovna uspešnost je večja in za to dobivajo tudi nagrade, ki so lahko v obliki plač ali ugodnosti.

Mathis in Jackson (2008, str. 89) opisujeta, da je zadovoljstvo pri delu čustveno stanje, ki izhaja iz ocenjevanja delovnih izkušenj. Nezadovoljstvo nastane, ko pričakovanja niso izpolnjena. Poleg tega ima zadovoljstvo pri delu več razsežnosti, kot so zadovoljstvo z delom, plače, priznanja, odnos z nadzorniki in s sodelavci ter priložnost za napredovanje. Vsaka razsežnost prispeva k posameznikovemu splošnemu občutku za zadovoljstvo z delom.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu lahko bistveno vpliva na motivacijo zaposlenih. Le zaposleni, ki se počuti kot pomemben, tvorni del organizacije, lahko pripomore k njeni uspešnosti. Z ustreznim pristopom managementa človeških virov, pri čemer so v središču pozornosti posamezniki z različnimi aktivnostmi (sodelovanje zaposlenih, prenos odgovornosti, preoblikovanje dela, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, nagrajevanje na podlagi spremljanja delovne uspešnosti itd.), se skuša nanje vplivati v smeri večje učinkovitosti (Stupan, 2009).

Ena od glavnih razsežnosti zadovoljstva pri delu, kot že omenjeno, je plača. Z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih lahko podjetje pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine: poveča lahko obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju; vpliva lahko na zavzetost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti; ter s pomočjo plačnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela (Zupan & Svetlik, 2009).

Osnovni namen magistrskega dela je na podlagi teoretičnih prispevkov s področja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih preveriti sistem motiviranja in nagrajevanja v dveh podjetjih iste panoge in predlagati izboljšave, ki bodo prispevale k večji motiviranosti zaposlenih.

Cilji magistrskega dela so:

- pregledati strokovno literaturo ter povezati znanje iz literature in prakse,
- na podlagi zbranih primarnih in sekundarnih podatkov analizirati stanje motiviranosti zaposlenih v dveh podjetjih,
- ugotoviti, ali plača zaposlenim predstavlja glavni motivacijski dejavnik,
- preveriti mnenje managerjev podjetij o motiviranosti zaposlenih,
- ugotoviti, kako bo podjetje lahko učinkovito uporabilo dognanja o motiviranosti zaposlenih in s tem tudi izboljšalo poslovanje.

Na podlagi ugotovitev je treba nato postaviti nadaljnje cilje ter izoblikovati instrumente za bolj konkurenčno in produktivno poslovanje podjetja.

Namen magistrskega dela je primerjati motiviranost in nagrajevanje zaposlenih v dveh podjetjih iste panoge. Namen raziskovanja s pomočjo ankete je ugotoviti:

- katere oblike motivatorjev najbolj spodbujajo zaposlene k delu,
- katere spodbude bodo najbolj motivirale zaposlene,
- kako so zaposleni zadovoljni z oblikami nagrad in katera izmed nagrad bi jih najbolj motivirala,
- kakšno je mnenje posameznikov o podjetju.

Za lažje doseganje raziskovalnega namena v magistrskem delu odgovorim tudi na naslednja raziskovalna vprašanja:

- kako pomembna je plača oziroma denarna nagrada za zaposlene,
- kakšen vpliv imajo nedenarne nagrade na zaposlene,
- kateri dejavniki zaposlene najbolj motivirajo,
- ali so med podjetjema razlike in zakaj se pojavljajo.

V magistrskem delu je uporabljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature, znanstvenih razprav in člankov tujih in domačih avtorjev s temeljnimi teoretičnimi spoznanji o motiviranju. Poleg teoretičnega znanja so v magistrsko delo vključena tudi vsa znanja o obravnavani panogi in znanja, ki sem jih pridobila s pomočjo praktičnega dela kot zaposlena v podjetju Elgoline d.o.o. v času študija in po njem.

Primarne podatke sem pridobila s pomočjo anketnih vprašalnikov, s katerimi sem si pomagala pri spraševanju zaposlenih in njihovih nadrejenih o sistemu plačevanja, motiviranosti in o nagrajevanju v podjetju. Vprašalnik zajema različne oblike vprašanj, kot so vprašanja z določenim odgovori ali trditvami, ki se ocenjujejo petstopenjsko; ter vprašanja, ki zahtevajo kratke odgovore, s katerimi sem pridobila širši pogled na stanje motiviranosti, nagrajevanja in plačevanja. Za vodje podjetij sem pripravila posebni vprašalnik, ki je podlaga za intervju ali prosti pogovor. Izvedeti sem želela, kakšen je njihov pogled na sistem motiviranja, nagrajevanja in plačevanja v podjetju ter kakšno je njihovo zavedanje ali poznavanje potreb zaposlenih in njihovih ciljev.

Vsebinsko je delo razdeljeno na pet poglavij. Uvodu sledi drugi del, ki se nanaša na teoretična izhodišča motiviranja, kjer je uporabljena metoda deskripcije, s pomočjo katere opišem določena dejstva in teoretična izhodišča različnih avtorjev s področja motiviranja. Poleg deskripcije je v prvem delu uporabljena tudi metoda komparacije, s pomočjo katere primerjam različne teorije in druge podatke.

V tretjem delu predstavim dve podjetji, Intec TIV in Elgoline, izdelek, ki ga podjetji proizvajata, njuno vizijo in poslanstvo ter njun sistem plačevanja, nagrajevanja in motiviranja.

Analizo motivacije v obravnavanih podjetjih opravi s pomočjo ankete z vprašanji o sistemu plačevanja, motiviranosti in nagrajevanju. Rezultate ankete obdelam v računalniškem programu SPSS za statistično analizo in v Excelu ter jih nato tudi sistematično opredelim in opišem.

1 MOTIVIRANJE

Motivacija je skupni pojem za vse dejavnike, ki povzročajo in usmerjajo, vzdržujejo ali organizirajo aktivnost posameznika. Pomeni obnašanje, usmerjeno k cilju, oziroma vse oblike potrebnega in želenega obnašanja, čeprav nekateri menijo, da motivacija zajema tudi podzavestno usmerjanje aktivnosti (Bahtijarevič-Šiber, 1986).

Po zelo splošni definiciji pa motivacija pomeni »niz povezanosti odvisnih in neodvisnih spremenljivk«, ki pojasnjujejo smer, velikost in trajanje obnašanja posameznika, medtem ko so učinki sposobnosti, zmožnosti razumevanja nalog in omejitve, vezane na okolje, konstantni.

1.1 Pomen motivacije

Hodgetts (1991) pravi, da je motivacija izpeljanka iz latinske besede *movere*, ki pomeni premik, korak, akcijo. Danes se besedo motivacija uporablja v smislu nekaj spodbuditi ali navdušiti. Po besedah Eisenhowerja (1998) je motiviranje umetnost, s katero pridobimo ljudi, da delajo tisto, kar hočemo, in zato, ker to tudi sami hočejo. Človek brez motivacije ne bo sposoben izvesti naloge. Zelo pomembna je motivacija za delo, ker nam pomaga uresničevati osebne in organizacijske cilje. Ena od definicij motivacije pravi (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 557): »Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo umsko in fizično energijo, usmerjajo vedenje in mu določajo smer, intenzivnost in trajanje.«

Motiviranje pomeni po eni strani enostavno, po drugi strani pa eno izmed najbolj kompleksnih nalog managementa. Enostavna je zato, ker so ljudje v osnovi motivirani tako, da jih nagrade spodbujajo. Torej je nekoga motivirati enostavno, le ugotoviti je treba, kaj ta oseba hoče, in izbrati primerno nagrado. Obstaja pa tudi kompleksna stran motivacije, ki v zadnjem času prihaja vse bolj v ospredje. Nagrada, ki se določeni osebi zdi pomembna, je lahko za drugo osebo nekoristna. Poleg tega pa tudi pomembnost nagrade za nekoga ni zagotovilo, da ga bo ta motivirala. Motivacija kljub vsemu pomeni podlago za celoten management. Managerji so odvisni od ljudi, ki za njih delajo, in če jih ne morejo nekako motivirati, tudi podjetje ne bo uspešno (Lipičnik, 1995).

Motivacijo lahko razdelimo na intrinzični in ekstrinzični del. Intrinzični del motivacije izhaja iz dela, posameznik pa do nje pride z zadovoljitvijo individualnih potreb po doseganju ciljev, po odgovornosti, vplivu in odločanju. Ekstrinzični del motivacije pa je tisti del, ki posameznika dela pomembnega, kar pa lahko dosežemo s priznanji, z usposabljanjem, razvojem zmožnosti in s kariernimi priložnostmi (Lipičnik, 1995).

Pri delu je težko ugotoviti, kaj zaposlene motivira za delo. Osebne potrebe in cilji zaposlenih se razlikujejo, obenem pa jih je težko uskladiti z organizacijskimi cilji.

Uspešnost usklajevanja je odvisna od sposobnosti zaposlenih in njihove pripravljenosti za delo. Obstajajo pa tudi nevtralna področja zadovoljstva, ko posamezniki niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, vendar ti ne določajo intenzitete in smeri motivacije. Zaposleni preprosto ne vedo, kaj bi delali, niti ne vedo, ali so zadovoljni ali ne. Posledično občutijo le močno nezadovoljstvo, ki jih dela apatične, odpor do aktivnosti in nepripravljenost za delo (Lipičnik & Zupan, 1997).

1.2 Razlike med motivacijskimi teorijami v povezavi z delovno motivacijo

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 odzive zaposlenih. Odgovore lahko dobijo s poznavanjem motivacijskih teorij (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 90).

1.2.1 Maslowova teorija motivacije

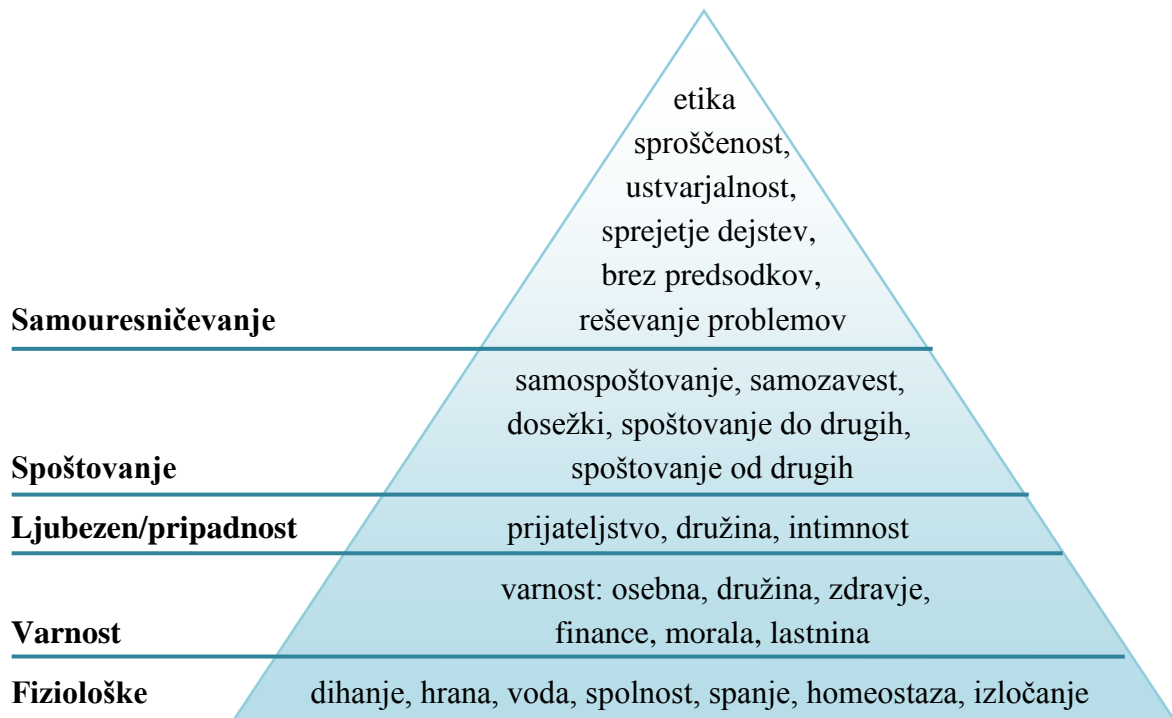
Abraham Maslow je razvil teorijo motivacije na podlagi fizioloških potreb posameznikov. Osnoval je lestvico s potrebami, ki si hierarhično sledijo. Zadovoljene morajo biti osnovne potrebe, da se lahko pomaknemo po hierarhični lestvici naprej na naslednjo raven. Maslow opredeljuje 5 ravni potreb (Maslow, 1954):

1. **fiziološke potrebe** – to so potrebe, ki so pomembne za osnovno preživetje in jih zadovoljujemo na primer s hrano ali z zatočiščem. Te potrebe so po Maslowu najmočnejše. V primeru, da posameznik nima zadovoljene nobene potrebe, bo segal po dobrinah, ki mu omogočajo preživetje,
2. **potrebe po varnosti** – so potrebe, ki se nanašajo na varnost v okolju, tako čustveno kot fizično,
3. **socialne potrebe** – so potrebe, ki temeljijo na prijateljstvu, ljubezni in pripadnosti,
4. **potreba po spoštovanju** – so potrebe po samospoštovanju, statusu in priznanju drugih,
5. **potreba po samouresničevanju** – so potrebe po izpolnjevanju lastnega življenja, tudi pri delu, po razvijanju lastne osebnosti, individualnih sposobnosti in po ustvarjalnem delu.

Obstajata še dve kognitivni potrebi, potreba po znanju in razumevanju ter potreba po estetiki, ki pa ju Maslow ni vključil v hierarhično lestvico (Maslow, 1954).

Na Sliki 1 lahko vidimo grafični prikaz hierarhije potreb po Maslowu.

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu



Povzeto in prirejeno po A. Maslow, Motivation and Personality, 1954, str. 64.

Če bi želeli motivirati posameznika v podjetju, moramo torej poznati njegovo stopnjo v hierarhiji. To se lahko izvede z opazovanjem, anketo ali razgovorom s posameznikom. V primeru, da je posameznik na stopnji fizioloških potreb, se mu lahko ponudi konkurenčno plačo, s katero si lahko zagotovi osnovne dobrine za preživetje in tako zadovolji svojo potrebo. Na stopnji potreb po varnosti se zagotovi varno delovno okolje, varnost zaposlitve in različna zavarovanja. Na stopnji socialnih potreb pa se da zaposlenemu občutek pripadnosti in se mu omogoči prijazno delovno okolje. Za podjetje je pomembna tudi stopnja potreb po spoštovanju, saj če so zagotovljene vse predhodne potrebe, bo posameznik iskal zadovoljitev v spoštovanju, moči, dosežkih, sposobnostih, dobrem slovesu, statusu, pozornosti in priznanju.

Managerji bi morali za namen doseganja ciljev posameznikov v skladu z Maslowovo teorijo ustvariti ustrezno vzdušje v organizaciji ali klimo, znotraj katere bi delavci lahko razvijali svoje potenciale. Ustrezne razmere bi tako zagotovili z večjo samostojnostjo zaposlenih, z večjo raznolikostjo dela, odgovornostjo, ki bi posameznikom pomagala na poti k uresničevanju potreb višjega reda. V nasprotnem primeru bi lahko prišlo do frustracije zaposlenih, ki bi povzročila znižanje produktivnosti, zmanjšano zadovoljstvo zaposlenih in umik iz organizacije (Wahba & Bridwell, 1987).

1.2.2 Herzbergova teorija motivacije

Herzberg je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da se dejavniki, ki vplivajo na delo, razlikujejo glede na zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu. Na zadovoljstvo vplivajo drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo.

Dejavnike razdelimo v dve skupini. Prva skupina dejavnikov, ki motivirajo ljudi, so občutek uspeha, priznanje za dosežke, višja stopnja odgovornosti, osebni razvoj in možnost napredovanja ter izziv, ki ljudi žene k doseganju ciljev. Ti dejavniki povečajo vložen napor, povečujejo zadovoljstvo pri delu in dvigujejo storilnost pri delu, ko zadovoljuje višje ravni potreb z Maslowove hierarhične lestvice. To so predvsem potrebe po spoštovanju in samouresničitvi. Ti dejavniki v posamezniku spodbujajo notranjo motivacijo in ga ženejo k doseganju zastavljenih ciljev.

Druga skupina dejavnikov se imenuje higieniki. V primeru odsotnosti teh dejavnikov posameznik ne občuti nezadovoljstva. V primeru nezadovoljstva pri posamezniku, le ta povzroča odsotnost druge skupine dejavnikov, ki pa zadovoljujejo nižje ravni potreb po Maslowu. Ti vključujejo varnost zaposlitve, delovne razmere, medsebojne odnose, osnovno plačo, kakovost vodstva, stopnjo nadzora in organizacijske predpise. Ti dejavniki predstavljajo zunanje dejavnike. Čeprav nimajo motivacijskega učinka na zaposlenega, je njihova prisotnost zaželena (Herzberg, 1990).

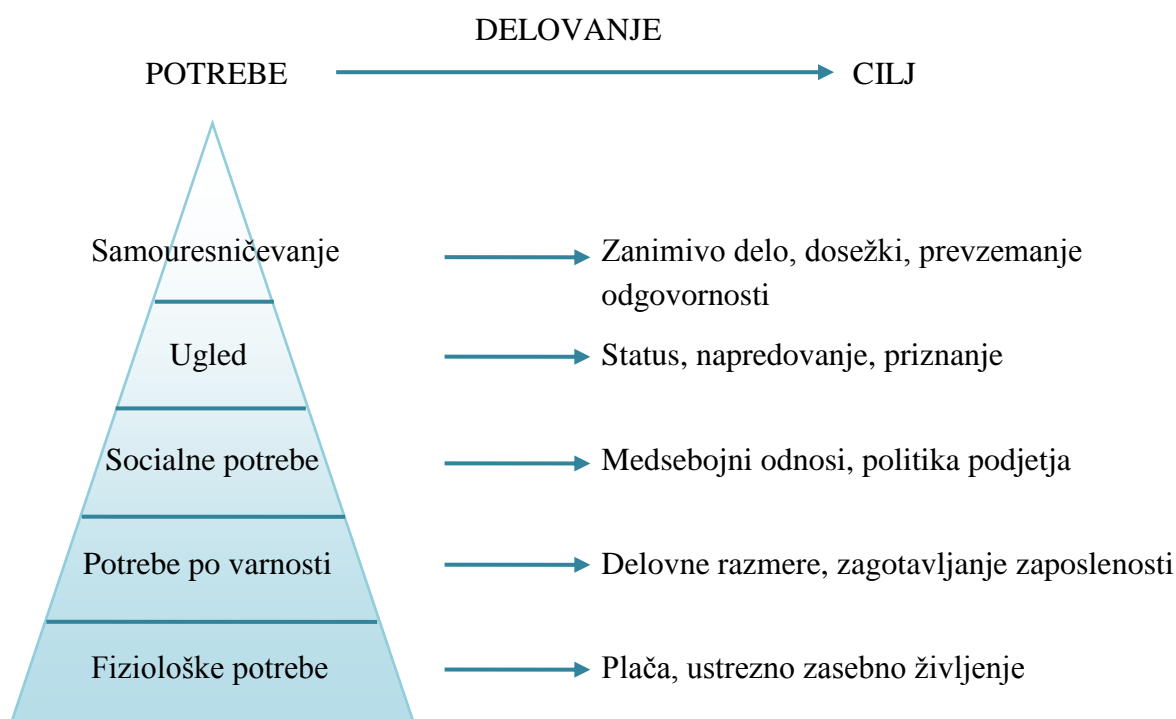
Da bi dosegli zadovoljstvo pri zaposlenih, je treba v model vključiti tudi higienike, ki ne motivirajo, temveč preprečujejo nezadovoljstvo, in motivatorje (Herzberg, 1990, str. 49–75). Izogibanje nezadovoljstvu je prav tako pomembno kot spodbujanje k zadovoljstvu ali motiviranju. Dvofaktorska teorija je uspela omajati prepričanje managerjev, da je denar primarni motivator. S tem se je pokazal velik interes za oblikovanje takšnega dela, ki bi spodbujal notranje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo notranjo motivacijo. Tako naj managerji za ustvarjanje motiviranega delovnega okolja uporabijo kombinacijo zadostne količine higienikov in praktičnih stvari, kot so izobraževanje, delegiranje nalog, sodelovanje zaposlenih pri poslovnih odločitvah, priznanja za dosežke ter ostali motivatorji, ki so pomembni za zaposlene.

Herzbergova teorija ima tudi določene slabosti, saj ne priznava razlik med posamezniki (Lipičnik, 1998). Herzberg je trdil, da je struktura potreb univerzalna. Ni se oziral na to, da imajo različni ljudje različne potrebe in želje z različno močjo.

Na Sliki 2 je podana primerjava Maslowove in Herzbergove motivacijske teorije, ki sta si zelo podobni, le izhodišče proučevanja je drugačno (Rozman, Kovač, & Kolednik, 1993, str. 239). Ta povezava predstavi celovit pristop k razumevanju mehanizma motiviranja prek omenjenih motivacijskih teorij. Maslow je izhajal iz potreb, Herzberg pa iz ciljev. Iz slike je jasno razvidna povezava med potrebami in cilji, med njimi pa po mehanizmu

motiviranja poteka delovanje. Nižji cilji, ki sovpadajo s prvimi tremi skupinami potreb po Maslowovi piramidi, v ljudeh sprožajo nezadovoljstvo, če niso doseženi, ter zadovoljstvo, v primeru, da so (Rozman et al., 1993, str. 239). Ti cilji spadajo med higienike in ne motivirajo, morajo pa biti vsaj v določeni meri doseženi, če želimo, da posamezniki lahko delujejo. Cilji na četrti in peti ravni v Maslowovi hierarhiji pri posameznikih sprožajo zadovoljstvo, če so doseženi, če niso doseženi, pa tega zadovoljstva ni. Cilje na četrti in peti ravni po Maslowovi hierarhiji lahko štejemo za motivatorje, saj posameznike spodbujajo k boljšemu delovanju.

Slika 2: Povezava Maslowove in Herzbergove motivacijske teorije



Vir: R. Rozman, J. Kovač & F. Kolednik, *Management*, 1993, str. 239.

1.2.3 Adleferjeva teorija ERG

Adlefer je s teorijo obstoja, pripadnosti in osebnega razvoja (angl. *Existence, Relatedness, Growth*, v nadaljevanju ERG) nadgradil Maslowovo in Herzbergovo teorijo motivacije. Na podlagi raziskav je v teorijo vključil element zadovoljstva in frustracije posameznikov. Določil je tri skupine temeljnih potreb (Treven, 1998):

- **eksistencialne potrebe** ali potrebe po obstoju. Sem vključujemo fiziološke in materialne potrebe ter potrebe po varnosti, ki so v Maslowovi hierarhiji zajete na prvih dveh stopnjah;

- **potrebe po pripadnosti:** tu so vključene družbene potrebe po medsebojnih odnosih in povezovanju z drugimi ljudmi. V Maslowovi hierarhiji se te potrebe nahajajo na tretji stopnji v skupini socialnih potreb;
- **potrebe po osebnem razvoju:** ta skupina vključuje potrebo po samouresničitvi, rasti in razvoju. Maslow je te potrebe uvrstil med najvišje uvrščene potrebe, torej potrebe po spoštovanju, ugledu in samouresničevanju.

Hierarhija potreb po Adleferju dopušča, da posameznika lahko motivirajo potrebe na različnih ravneh. Po tej teoriji se lahko vse skupine potreb pojavljajo hkrati. Na zadovoljstvo potreb vplivajo tudi različna kulturna okolja, posameznikova izobrazba in individualne razlike med posamezniki (Treven, 1998).

1.2.4 McGregorjevi teoriji X in Y

Douglas M. McGregor (1992) je svojo teorijo razvil na podlagi dveh različnih pogledov managerjev na zaposlene, ki ju je razdelil na teorijo X in teorijo Y. Teorija X temelji na negativnem pogledu managerjev na zaposlene, ki predpostavljajo, da zaposleni ne marajo svojega dela in se mu izogibajo, ne marajo odgovornosti, jih je treba strogo nadzirati in jim zagroziti s kaznijo v primeru, da ne bi izpolnjevali norm in svojih obveznosti. Nasproti tej teoriji pa McGregor predstavlja teorijo Y, ki temelji na pozitivnih pogledih managerjev na zaposlene, ki predpostavlja, da zaposleni lahko prevzemajo odgovornost za opravljanje dela, sledijo delovnim in organizacijskim ciljem, so do dela nevtralni in ga dojemajo enako kot počitek ali igro. V tem primeru je treba zaposlenim zagotoviti delovno okolje, kjer lahko razvijajo svoje sposobnosti in pokažejo ustvarjalnost. McGregor ne teži k temu, da se zaposlene razdeli v dve skupini. Ti dve teoriji je opredelil kot dve skrajnosti, vmes pa se nahaja cel spekter možnih vedenj zaposlenih.

Robbins (1998, str. 171–173) vidi implikacijo McGregorjeve teorije v Maslowovi teoriji. Po njegovem mnenju naj bi managerji iz teorije X predpostavljali, da pri zaposlenih dominirajo predvsem potrebe z nižjih stopenj Maslowove hierarhične lestvice. Ravno obratno naj bi managerji iz teorije Y predpostavljali, da imajo zaposleni zlasti potrebe z višjih stopenj. McGregor meni, da so predpostavke teorije Y realnejše, zato predlaga managerjem, naj podrejenim ponudijo sodelovanje v odločanju, odgovornost pri delu, delovne izzive, spodbujanje dobrih medčloveških odnosov v podjetju in tako maksimizirajo motiviranost zaposlenih.

1.2.5 McClellandova teorija potreb

Ta teorija potreb temelji na treh vrstah potreb, ki se prepletajo med seboj. Posamezniki jih pridobijo na podlagi življenjskih izkušenj; to so potrebe po doseganju, pripadnosti in moči (McClelland, 1992).

Posameznik, ki ima visoko potrebo po doseganju, ima tudi močno potrebo po uspehu. Opravljati želi dela, ki mu predstavljajo izziv, prav tako pa je zelo pomembna povratna informacija o rezultatih, njegova prizadevanja pa pogosto vodijo do uspeha. Osebe na nižjih ravneh zaposlitve z visoko uspešnostjo bodo napredovale na višjo raven zaposlitve. Problem se pojavi, ko oseba napreduje na delovno mesto vodje, kjer ima potreba po doseganju pomembne pomanjkljivosti pri upravljanju. Delovne naloge se iz na primer aktivne prodaje spremenijo v motiviranje, razporejanje nalog in usposabljanje zaposlenih, kar pa za osebo z visoko potrebo po uspehu lahko predstavlja izgubo časa. McClelland je ugotovil, da imajo predvsem podjetniki in prodajalci zelo močno razvito potrebo po dosežkih (McClelland, 1992).

Tisti, ki imajo veliko potrebo po pripadnosti, težijo k osnovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Želijo biti priljubljeni in sprejeti od drugih. Primerna zaposlitev za osebo z visoko potrebo po pripadnosti je socialni delavec ali učitelj. Pri zaposlitvi kot manager ali vodja bi oseba z visoko potrebo po pripadnosti lahko imela težave pri upravljanju, saj delovno mesto zahteva tudi kaznovanje neprimerne dela podrejenih delavcev in sporočanje kritičnih povratnih informacij. Bila bi preveč zaskrbljena s tem, kaj si mislijo drugi in kako jo dojemajo, kar bi lahko vodilo k neuspehu.

Zadnja je še potreba po moči, ki se izraža pri posameznikih z nadzorovanjem okolja okrog njih in vplivanjem na druge osebe. Lahko je uničujoča v odnosih z drugimi ljudmi, ko posameznik stremi k doseganju svojih ciljev za lastno dobro in prestiž. Potreba po moči se šteje kot zelo pomembna pri pogajanjih in doseganju ciljev. Osebe z močno potrebo po moči so zelo uspešne na vodstvenih položajih.

1.2.6 Vroomova teorija pričakovanj

Teorija pričakovanj predvideva, da je vedenje posameznika posledica izbire med alternativami, ki prinašajo kar največje zadovoljstvo in najmanj bolečin. Delovna uspešnost temelji na osebnosti delavca, njegovi sposobnosti, znanju in izkušnjah. Na podlagi te teorije je motivacija posameznika odvisna od treh spremenljivk, ki so valenca ali vrednost, ekspektanca ali pričakovanje in instrumentalnost ali pogojenost (Lipičnik, 1998).

Valenca predstavlja privlačnost, ki jo posameznik pripisuje določeni nagradi. Vrednost je lahko pozitivna, negativna ali nevtralna. Ljudje pripisujemo pozitivno vrednost nagradam, negativno pa kaznim. Pričakovanje določa posameznikovo oceno verjetnosti, da bo določena naloga uspešno izvedena. Pri tem je pomemben posameznikov subjektivni občutek, ali bo vložen napor vodil do želene storilnosti. Če je pričakovanje glede uspešne izvedbe visoko, bo posameznik pripravljen vložiti veliko napora za uresničitev cilja. Če pa posameznik smatra cilj za nedosegljiv, se lahko zgodi, da ne bo pripravljen vložiti nikakršnega napora v njegovo doseganje. Instrumentalnost se nanaša na posameznikovo oceno verjetnosti, da bo določeno dejanje prineslo želene rezultate. Vrednost

instrumentalnosti se nahaja na intervalu med 0 in 1. Število 0 predstavlja točko, pri kateri posameznik ne verjame, da bo aktivnost prinesla pričakovan rezultat, medtem ko vrednost 1 pomeni točko, pri kateri je posameznik popolnoma prepričan, da bo z aktivnostjo dosežen pričakovan rezultat (DeCenzo & Robbins, 1998).

Z zvišanjem pričakovanja, vrednosti in pogojenosti zaposlenih je moč doseči višjo stopnjo motivacije, kar pa lahko vodstvo doseže z dodatnim strokovnim izobraževanjem, ki posledično vpliva na dvig samozavesti pri zaposlenih. V primeru zagotovitve izpolnjevanja obljub, da za dobro opravljeno delo prejme nagrado, se zviša pogojenost. S sistemom nagrajevanja in vključevanja nagrad, ki zaposlenim dejansko tudi nekaj pomenijo, pa dvignemo vrednost (DuBrin, 2002).

Vecchio (1988, str. 181) ugotavlja, da je vrednost, ki jo vodja organizacije določi doseženemu cilju ali izidu, zelo subjektivna, zato je ne moremo natančno predvideti. Smiselno je, da vodja komunicira z zaposlenimi in s tem dobi povratne informacije o tem, kakšne vrednosti pripisujejo pričakovanim izidom. Pomembno je tudi to, da se nagrade povezujejo z doseženimi cilji in da so posamezniki seznanjeni s sistemom nagrajevanja, ki bi moral biti prilagojen glede na posameznike. To bi lahko storili z raziskavo, s katero bi se ugotovilo, kakšne vrednote imajo zaposleni in katera nagrada jim najbolj odgovarja.

1.2.7 Adamsova teorija enakosti

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenega sta po Adamsovi teoriji odvisna od prepričanja, da je obravnavan enakopravno z ostalimi (Luthans, 1998). Zaposleni v določenem položaju med seboj primerjajo prejete nagrade in vloženi trud ter so zadovoljni, ko so razmerja med njimi enaka. V primeru neenakosti bo posameznik čutil nezadovoljstvo in potrebo po odpravi tega nezadovoljstva.

Za primerjavo svojega zadovoljstva z drugimi posamezniki ima zaposleni na voljo štiri možnosti, in sicer (Robbins, 1998):

- **lastne notranje izkušnje**, ki jih je dobil znotraj organizacije na drugem delovnem mestu;
- **lastne zunanje izkušnje**, ki jih je pridobil, ko je opravljal delo v drugi organizaciji;
- **tuje izkušnje**, pri čemer gre za primerjavo med posameznikom in drugimi posamezniki oziroma skupinami posameznikov znotraj organizacije, ter
- **tuje izkušnje**, pri čemer gre za primerjavo med posameznikom in posamezniki oziroma skupinami posameznikov, ki opravljajo podobno delo v drugih organizacijah.

Posameznik lahko zmanjša obseg neenakopravnega obravnavanja s strani nadrejenih na več načinov. Prvi način se nanaša na povišanje lastne nagrade, kjer posameznik lahko vpliva na povečanje svoje nagrade s pogajanjem z delodajalcem. Drugi način se kaže v

spremembi lastnih vložkov v delo, kjer posameznik lahko poveča ali zmanjša delovni napor in čas, ki ga prebije na delovnem mestu. Zaposleni lahko vpliva tudi na spreminjanje višine nagrade referenčnega sodelavca. To doseže tako, da poskuša vplivati na nadrejene, da referenčni osebi bodisi zvišajo bodisi znižajo nagrado. Posameznik lahko vpliva tudi na svojo referenčno osebo s tem, da jo prepriča, naj spremeni svoje vložke v delo. V primeru, da posameznik z nobeno od naštetih možnosti ne bi mogel vplivati na zmanjšanje obsega neenakosti, lahko pride do zamenjave referenčne osebe z osebo, pri kateri so razlike v razmerju med prejetimi nagradami in vložki v delo bližje razmerju posameznika. Lahko pa celo spremeni percepcijo celotnega položaja in tako prične »opravičevati« obstoječo raven neenakosti. V skrajnem primeru lahko posameznik celo zapusti delovno mesto (Vecchio, 1988).

Vodje organizacij bi se morali zavedati, da se njihovi zaposleni vključujejo v več družbenih sistemov hkrati, znotraj in zunaj podjetja, s katerimi se primerjajo. Pripravljeni so tudi spremeniti svoje kriterije, da so ti bolj v prid njim. Tako na primer delavci z dolgo delovno dobo poudarjajo njeno pomembnost, izobraženi ljudje poudarjajo pomembnost izobrazbe, nekateri se primerjajo z ljudmi iz višjega ekonomskega razreda. Vsi naštetih dejavniki onemogočajo predvidevanje, kdaj bo občutek neenakosti izražen pri zaposlenih. Pri obeh teorijah, teoriji pričakovanj in teoriji enakosti, je zelo pomembno dejstvo, da igra pglavitno vlogo subjektivno dojetanje situacije s strani posameznikov. Zato je zelo pomembno, da vodje organizacij komunicirajo z zaposlenimi in tako pridobijo informacije neposredno od njih ter se jim ne vsiljujejo svoja mnenja in pričakovanja (Davis & Newstrom, 1989).

1.3 Motivacijski dejavniki

Na motivacijo vplivajo dejavniki, ki jih Lipičnik (1998, str.162) razdeli v 3 skupine. Te so:

- individualne razlike,
- lastnosti dela in
- organizacijska praksa.

Za uspešno in učinkovito delo vodje mora vodja ugotoviti, kako delovanje zgoraj naštetih dejavnikov vpliva na uspešnost posameznika pri delu, pri tem pa se mora tudi zavedati, da se vpliva posameznih dejavnikov na delavčevo uspešnost ne da kontrolirati (Lipičnik, 1998).

Ljudje se med seboj močno razlikujemo, saj ima vsak drugačne potrebe, vrednote, stališča in interese, kar pa vodi k uporabi različnih motivacijskih dejavnikov pri motiviranju ljudi z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Na eni strani imamo ljudi, ki so zadovoljni le s tem, da imajo delo, ki je varno, in se zadovoljujejo z nizko plačo. Na drugi strani pa imamo

ljudi, ki so pripravljeni delati več, bolje in vložiti več časa, truda in energije, da prejmejo višjo plačo (Lipičnik, 1998).

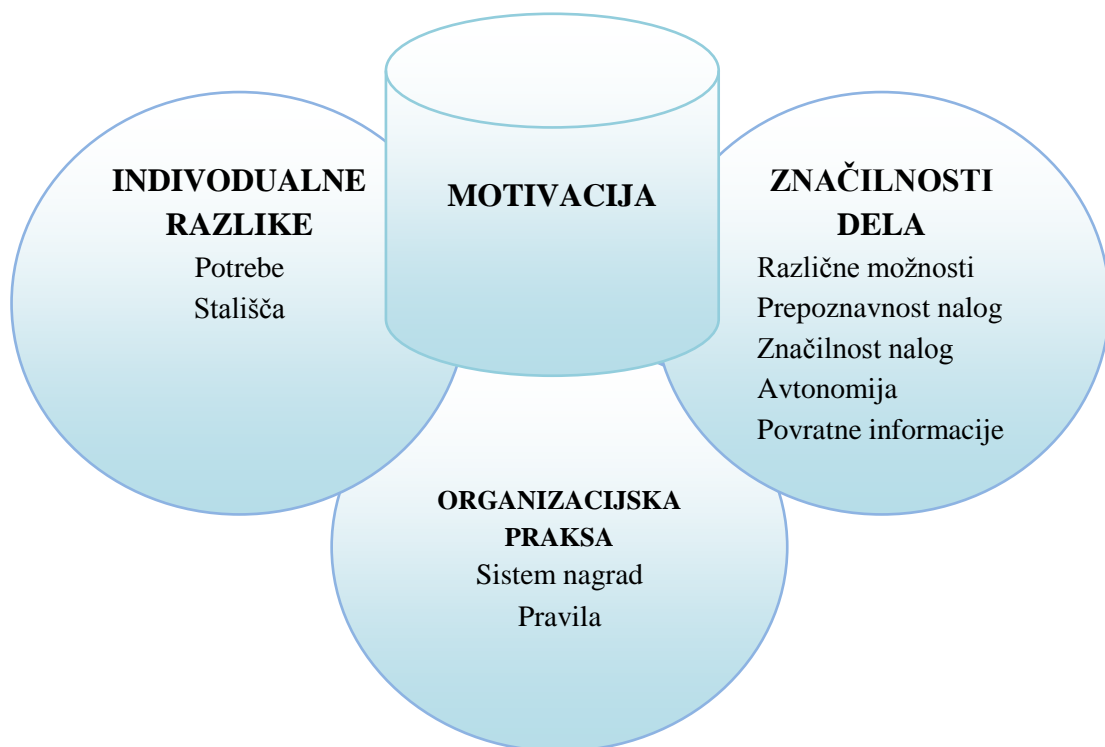
Zelo pomembne pri posameznikih so tudi značilnosti dela, ki določajo obliko dela, omejujejo in izzivajo. Sem sodijo pomembne lastnosti dela, različne zmožnosti posameznikov, avtonomija pri delu ter določajo, kakšne povratne informacije bo posameznik prejel o svoji uspešnosti pri delu (Lipičnik, 1998).

Pri celotni motivaciji je treba upoštevati tudi pravila. Te dejavnike predstavljajo politika organizacije in njena praksa, managerska praksa in sistem nagrajevanja (Lipičnik, 1998).

Pri delu z ljudmi morajo vodje upoštevati vse dejavnike, pri tem pa tudi posameznikove preference, saj ti dejavniki lahko motivirajo ali pa tudi demotivirajo (Lipičnik, 1998).

Na Sliki 3 je predstavljena povezava dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo.

Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

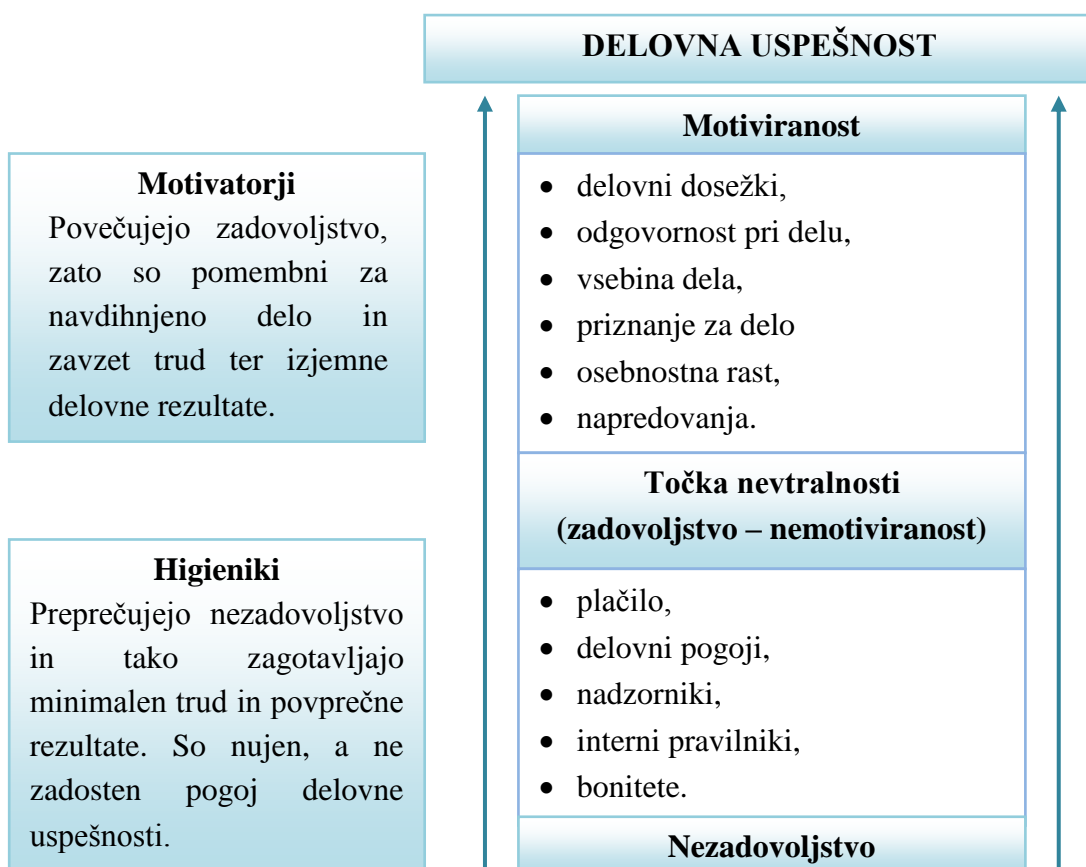


Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162.

1.3.1 Herzbergova delitev motivacijskih dejavnikov

Kot že prej omenjeno, je Herzberg razdelil motivacijske dejavnike na higienike in motivatorje. Motivatorje štejemo med notranje dejavnike, ki dajejo vrednost delu kot takemu, higienike pa med zunanje dejavnike, katerih odsotnost lahko povzroča nezadovoljstvo pri posameznikih. Na Sliki 4 je predstavljena Herzbergova dvofaktorska teorija.

Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: B. Gruban, *Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih*, 2006.

Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven nezadovoljstva. Če nam z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni; če pa nam uspe v delovno okolje vnesti higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo (Zupan & Svetlik, 2009).

1.3.2 Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki

Dejavnike motiviranja razvrščamo na materialne in nematerialne, ki se med seboj prepletajo. Tako na primer višja plača, ki na eni strani predstavlja materialni dejavnik motiviranja, na drugi strani za posameznika lahko predstavlja tudi nematerialni dejavnik motiviranja, kot sta na primer višji družbeni položaj in ugled. Tako prepleteni materialni in nematerialni dejavniki se različno prekrivajo in prepletajo pri posameznikih, saj se tudi posamezniki med seboj razlikujejo, imajo različne potrebe, želje, živijo v različnih okoljih, v različnih družbenih razredih.

Plača ali višji dohodek je eden izmed najpomembnejših motivacijskih materialnih dejavnikov. Posamezniki v višjih dohodkovnih razredih nimajo tolikšne potrebe po višji plači (in je zato moč dejavnika motiviranja manjša) kot drugi v nižjih dohodkovnih razredih, zato je tudi moč dejavnika motiviranja večja. Tako je za posameznike v nižjem dohodkovnem razredu, ki imajo zagotovljene dobrine za zadovoljevanje osnovnih potreb, plača najpomembnejši dejavnik, saj bi si z višjo plačo lahko zagotovili zadovoljevanje potreb na višji ravni in boljši življenjski standard (Uhan, 2000, str. 32).

Poleg plače med materialne dejavnike vključujemo tudi nagrade, bonuse in druge oblike dodatkov k plači. Finančne dodatke razdelimo v 2 skupini (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 613):

- **denarni prihodki ali neposredni materialni prihodki** v finančni obliki. Sem vključujemo plačo, tako fiksni kot variabilni del, nagrade, bonuse, dodatke za osebni razvoj in fleksibilnost, razne dodatke za inovacije in ustvarjalnost, razne dodatke, ki so povezani z rezultati organizacije in dobičkom, delež od dobička in delež v lastništvu podjetja. Vsi zgoraj navedeni neposredni denarni prihodki so odvisni od opravljenega dela zaposlenih in se obravnavajo kot neposredne nagrade za uspešno opravljeno delo;
- **posredni materialni prihodki** so tudi v denarni obliki, vendar na drugi strani pomenijo višji individualni standard in dohodkovni razred posameznikov. Sem vključujemo pokojninsko in zdravstveno zavarovanje, življenjsko in poškodbeno zavarovanje, plačila za prevoz in prehrano, plačane odsotnosti iz dela in dopuste, regres in božičnico, službeno vozilo in mobilni telefon, službena oblačila in plačilo rekreacije. Vsi zgoraj naštetih posredni materialni prihodki niso odvisni od uspešno opravljenega dela in z organizacijskega vidika ne pomenijo denarne nagrade.

Pri motiviranju in zadovoljevanju potreb posameznikov je zelo pomembno, da poznamo njihove potrebe in kaj bi te posameznike najbolj motiviralo. Tako bo motivacija večja, če se bomo osredotočili na zadovoljitev tistih potreb pri zaposlenih, ki so za njih v tistem trenutku najpomembnejše. Dandanes postajajo vse pomembnejše potrebe višjega reda, kot so individualni razvoj, samostojnost pri delu in stopnja odgovornosti.

Na drugi strani imamo nematerialne dejavnike, med katere vključujemo uspeh pri delu in uspešnost opravljenega dela, samostojnost pri delu in stopnjo odgovornosti, zanimivo delo in delo, polno izzivov, razne nove priložnosti pri delu, dobre delovne razmere in komuniciranje z nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi v organizaciji, pohvale in priznanja, možnost izobraževanja, usposabljanja in napredovanja, stalnost in zanesljivost zaposlitve ter poznavanje ciljev podjetja in z njimi povezano doseganje ciljev ter rezultati za opravljeno delo.

Tu moramo poudariti, da vsi nematerialni dejavniki motivirajo ljudi, ki se nahajajo v višjih dohodkovnih razredih in že imajo pokrite materialne dejavnike, kot so plača in druge oblike finančnih nagrad. Na posameznike, ki se nahajajo v nižjih dohodkovnih razredih in s svojo plačo ne zadovoljujejo svojih osnovnih potreb, pa nimajo pomembnega vpliva. Šele ko bodo materialne dobrine zadovoljene, bodo nematerialni dejavniki imeli moč motiviranja. Zato je pomembno, da vodje organizacije ugotovijo, kateri dejavniki bodo v določenem trenutku vplivali na posamezne zaposlene delavce. Ko je to zagotovljeno, bodo zaposleni delavci pravilno motivirani in bo produktivnost v podjetju večja.

1.4 Dejavniki nemotiviranosti

Lahko se zgodi, da vodje organizacij ne odkrijejo pravočasno pravih dejavnikov, ki bi v določenem trenutku motivirali posamezne zaposlene, izberejo napačne dejavnike in s tem lahko pride do demotiviranja zaposlenih. Najpogostejši vzroki nemotiviranja pa so (Denny, 1997, str. 34–42):

- **pomanjkanje samozavesti** se pogosto izraža z notranjim občutkom dvoma: Ali to sploh zmorem? Ali lahko to naredim? Nisem dovolj dober? Ne znam, nisem sposoben?,
- **skrb pred napačnimi odločitvami in neuspehom** je občutek, ki ga ljudje dobijo, ko jih skrbi, kaj se bo zgodilo, če bodo naredili napako. Skrb vodi v strah pred neuspehom,
- **negativna mnenja okolice,**
- **občutek brezperspektivnosti**, ki ga je možno omiliti oziroma zmanjšati z različnimi pohvalami in priznanji, z vključevanjem v odločanje in delitvijo odgovornosti,
- **občutek nepomembnosti.** Posameznik, ki se čuti nepomembnega, ni motiviran. Ta občutek lahko omilimo s pohvalami,
- **neobveščenost o dogajanju v podjetju,**
- **občutek, da zaposleni ni nagrajen za to, kar naredi, temveč za to, kar je.**

Poznamo tudi druge razloge za nemotiviranost in nezadovoljstvo posameznikov v različnih podjetjih. V primeru, da zaposleni prejme manjše plačilo od pričakovanega za opravljeno delo, to vodi do nezadovoljstva in posledično do nemotiviranosti, pojavijo se slabi

medsebojni odnosi z drugimi zaposlenimi in nadrejenimi, kamor sodi tudi neupravičena ali nenehna kritika. Nekateri posamezniki potrebujejo točna navodila za opravljanje delovnih nalog, so nesamostojni pri delu, nekaterim pa tudi nadrejeni ne zaupajo, jim ne dajo možnosti izobraževanja, osebnega razvoja in napredovanja.

Nemotiviranost se pojavi tudi, ko gre za preveliko zahtevnost dela, slabo organizacijo dela, dodeljevanje in razporeditev delovnih nalog ali pomanjkanje kadra, ko so zaposleni preobremenjeni.

1.5 Plača kot motivator v različnih teorijah

Plača je eden izmed temeljnih dejavnikov, na katerih sloni organizacijska praksa motiviranja dela. Osnovne postavke, vezane na motivacijsko delovanje tega dejavnika, so v glavnem veljavne tudi za ostale zunanje dejavnike motivacije. Plače in druge ugodnosti, ki jih dobijo zaposleni, so poleg napredovanja, statusa in priznanj vidni mehanizmi vrednotenja dela znotraj politike in prakse vsake posamezne organizacije.

Plača ali nagrada je za večino ljudi zelo pomemben vir za preživetje in zadovoljevanje svojih potreb ter zagotavljanje in izboljševanje življenjskega standarda. Poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika. Plača sama po sebi sicer ni pomemben spodbujevalec za tiste zaposlene, ki jim omogoča ustrezen življenjski standard, lahko pa pomeni priznanje za vložen trud in uspešno doseganje ciljev. Sistem plač in nagrajevanja na tri načine vpliva na zmožnosti zaposlenih. Višina in sestava plače in nagrad vplivata na oceno privlačnosti delodajalca in torej na njegovo konkurenčnost na trgu. Tako lahko privabimo mlade in visoko izobražene kadre, pri katerih je plača zelo pomembna sestavina pri odločanju o izbiri delodajalca. Hkrati je sistem plač in nagrajevanja učinkovito kadrovsko sito, saj sporoča, kakšne zmožnosti so v podjetju pomembne. Ne nazadnje lahko sistem plač in nagrajevanja spodbuja zaposlene, da pridobivajo novo znanje in razvijajo svoje sposobnosti (Zupan & Svetlik, 2009).

Če je plača motivator v podjetju, je zelo pomembno, da organizacije motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. Če organizacije motivirajo delavce za plačo, bodo ti brezpogojno hoteli vedno večjo plačo. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec (Lipičnik, 1995).

Herzberg (2009) je v svoji teoriji o motivaciji posebej obravnaval denar kot plačo ali zaslužek. Pravi, da denar ne motivira na način kot drugi motivatorji, kot sta dosežek ali priznanje.

Pri mnogo ljudeh je opaziti, da denar ni motivator. Pri mnogo ljudeh velja, da drugi dejavniki, kot so priznanje, dosežek, spoštovanje in samouresničevanje, motivirajo bolj kot denar ali plača. Tisti ljudje, ki zadenejo na loteriji, opustijo delo in trošijo denar, kmalu

ugotovijo, da postane življenje prazno in brez pomena. Denar, ki ga porabijo, ni dovolj za ohranjanje človeškega duha. Denar je pomemben za dostojno življenje in obstoj, za zadovoljevanje fizioloških potreb, vendar za večino ljudi nima trajnostnega motivacijskega pomena.

Večina svetovnega prebivalstva dela zaradi plače, ki obvezuje, da zaposleni opravi svoje delo. Denar predstavlja sredstvo za izboljšanje življenjskega standarda, za zadovoljevanje osnovnih človekovih potreb in izogibanje revščini. Denar torej motivira ljudi takrat, ko čutijo, da nimajo dovolj in bi si lahko z denarjem zadovoljili določene potrebe. Prizadevanje za pridobitev denarja pa pogosto izzove negativna čustva pri ljudeh, ljubosumje, pohlep in zavist.

Vroom v svoji teoriji pričakovanj opredeljuje plačo ali nagrado kot pričakovani rezultat dela posameznika (1970). Zaposleni bo motiviran in se bo obnašal na določen način, imel močno željo po izpolnjevanju zahtevanih nalog ter pričakuje za izpolnjene naloge in dosežen rezultat tudi razumno nagrado v obliki plačila.

Bentham (1993) v svoji teoriji »korenčka in palice« pravi, da bo vsak delavec delal le, če bo zanj dovolj velika nagrada in kazen dovolj neprijetna. Korenček predstavlja nagrado, ki je pogosto v obliki denarja ali plače in ostalih vrst nagrad. Čeprav denar ni edini motivator, je bil in bo tudi v prihodnosti zelo pomemben. Na drugi strani palica predstavlja strah pred izgubo delovnega mesta, izpadom dohodka ali zmanjšanjem bonusov in ostalih privilegijev. Eden od zelo močnih motivatorjev v obliki palice je degradacija delovnega mesta, kar pa lahko povzroči obrambo in povračilne udarce, kot je na primer slaba kakovost dela.

Kohn (1999) na podlagi mnogih študij pravi, da ljudje slabše delajo, ko so zavedeni z denarjem, ocenami ali drugimi spodbudami. Kratkoročno lahko zadovoljimo zaposlene z nagrado, vendar se kasneje vrnejo na izhodiščno točko. Uporaba nagrad za spremembo vedenja ljudi je neučinkovita na dolgi rok.

Latham in Locke v svoji motivacijski teoriji ciljev pojasnjujeta, da bodo ljudje motivirani k doseganju ciljev, če bodo seznanjeni s težko dosegljivimi, a še vedno realnimi cilji podjetja ali organizacije (Latham & Locke, 1990). Motivacijsko moč plače se nato povezuje z nagrajevanjem uspešnosti doseganja ciljev.

1.6 Motiviranje zaposlenih za delo

Lipičnik in Možina (1993, str. 47) pravita, da dejavniki, kot sta plača in pohvala, podobno vplivajo na motivacijo ljudi. Enako velja tudi za dejavnike, kot so graje, konfliktna situacije, sodelovanje in tekmovanje, pripadnost in podobno. Ko nadrejeni pohvali zaposlenega, ima to pozitiven vpliv na njegovo samozavest in potrebo po uveljavljanju

lastne osebnosti. V mnogih primerih tudi graja pozitivno vpliva na posameznike, vendar se moč vpliva graje na motivacijo med posamezniki razlikuje.

Zaposleni bodo motivirani, kadar bodo od nadrejenih za svoje delo prejeli jasna navodila za opravljanje dela in nato tudi informacije o rezultatih dela. Imeti morajo jasno opredeljene cilje, ki se povezujejo s cilji organizacije. Motiviranje posameznika ali skupine bo torej učinkovito le, kadar bodo delovni pogoji ustrezni in okolje dela pravno urejeno. Osebo, ki je motivirana, bo k delu vodila motivacija, da doseže zastavljene cilje.

Načini motiviranja zaposlenih (Miner, 2005):

- **Motiviranje z osebnimi razgovori:** V tem primeru gre za poglobljen razgovor med zaposlenim delavcem in vodjo, kjer vodja jasno izrazi svoja pričakovanja, opredeli delovne naloge, motivira zaposlenega za delo, pri tem pa tudi dobi potrebne povratne informacije. Skupaj lahko pregledata preteklo in sedanje opravljanje dela, opredelita pričakovanja, načrte in želje ter uspešnost pri delu, nato pa uskladita načrte za prihodnost.
- **Motiviranje z vodenjem:** Pomembno je, da si vodstvo podjetja postavi določene cilje, ki so realni in dosegljivi, za katere si nato močno prizadeva, da bodo uresničeni. Manager mora biti svojim zaposlenim za vzgled, morajo ga spoštovati, saj jih bo le tako lahko motiviral, da mu bodo sledili pri doseganju ciljev. Vodenje ne sme biti prisiljeno, najučinkovitejše bo vodenje z zgledom, nikoli z ukazovanjem, odredbami ali s povelji.
- **Motiviranje s spodbudami:** Te večinoma pozitivno vplivajo na motivacijo ljudi, da delajo več in bolje. Nekateri ljudje delajo le toliko, kot se od njih zahteva in da ne izgubijo zaposlitve. Z različnimi spodbudami bi jih lahko motivirali, da bi delali bolj produktivno in s tem pripomogli k boljšemu poslovanju organizacije. Med spodbudami poznamo nekatere nagrade za delo (Denny, 1997), kot so:
 - delati tisto, kar vas veseli, zaradi veselja do tega dela, z drugimi besedami, biti srečen in zadovoljen pri svojem delu,
 - priznanja v različnih oblikah,
 - denar in samo denar postane glavna motivacija, če ga ni dovolj za zadovoljevanje nujnih vsakodnevnih potreb.
- **Motiviranje s kritiko:** Manager mora najti razlog za kritiko v zaskrbljenosti in zanimanju za delo. Zaposlene mora voditi tako, da bodo poleg organizacijskih uresničevali tudi svoje cilje. Namen kritike naj bo vedno graditi, ne rušiti. Manager, ki hoče nekoga kritizirati in mu ob tem ne jemlje motivacije, mora (Denny, 1997):
 - skrbno izbrati pravi trenutek.
 - se pogovoriti z njim na štiri oči,
 - mu povedati, da ga ceni,
 - govoriti samo resnico,
 - kritizirati njegovo ravnanje, ne pa osebnosti,

- ponovno poudariti njegove dobre strani.

V primeru izboljšanja stanja je to treba zaposlenemu tudi sporočiti in ga pohvaliti. Preden se odločimo za motiviranje posameznikov, je zelo pomembno, da spoznamo njihove potrebe, cilje in ostale dejavnike, ki so pomembni pri motiviranju, saj bomo lahko le na podlagi poznavanja posameznikov uvedli ustrezno motiviranje. Kot zanimivost naj poudarim, da je pri mlajših zaposlenih v ospredju potreba po plači, prostem času, priznanju za delo in napredovanju. Pri starejših lahko opazimo, da so bolj pomembne druge oblike nagrad za zadovoljevanje potreb, kot so razni letni bonusi, status v skupini in varnost zaposlitve.

Heller (2001, str. 320) pravi, da se v skupinah različni ljudje obnašajo različno, pomembno je, da se s tistimi, ki povzročajo težave, soočimo takoj. Skupino najbolje motiviramo tako, da podpremo njihove skupinske cilje in naredimo načrt, kako se jih lotiti. V vsaki skupini mora biti vodja, kjer vsakega vključi v odločanje in jih usmerja. Skupina je zelo motivirana, če jih veže skupna vizija.

V podjetju lahko za motiviranje uporabimo tudi naslednje dejavnike (Lipičnik, 1998):

- **Razlike med posamezniki** – značilnosti posameznikov, kot so osebne potrebe, stališča, vrednote in interesi, vsak posameznik prinese s seboj na delo. Te lastnosti se med posamezniki razlikujejo, zato je smotno tudi individualno spoznavanje s strani nadrejenih, saj bodo na podlagi teh spoznanj nato motivirali vsakega posameznika.
- **Lastnosti dela** – to so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko nalogo opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163). Na motiviranje zaposlenih pri delu vplivajo tudi zanimivost, pestrost dela in stopnja zahtevnosti, saj zahtevnejše naloge lahko pomenijo dodaten izziv za zaposlenega.
- **Organiziranost dela** – delo v podjetju mora biti organizirano tako, da povezuje in usklajuje delovanje celotnega podjetja.
- **Stil vodenja** – to je način vodenja, ki temelji na vrednotah, kot so zaupanje, spoštovanje, ustrezno komuniciranje, upoštevanje poslovne etike in olike. Stil vodenja usmerja in uravnava način uresničevanja zastavljenih ciljev, komuniciranje, kontroliranje in ocenjevanje delovne uspešnosti, način delegiranja nalog, ki jih mora vodja upoštevati z namenom uspešnega vodenja in posledično poslovanja podjetja. To je izredno pomemben dejavnik pri zagotavljanju kreativne in produktivne delovne klime.
- **Stalnost zaposlitve** – pozitivni učinki stalnosti in varnosti zaposlitve se kažejo v tem da so posamezniki pripravljeni pridobivati nova znanja in se izobraževati, sodelujejo pri odločitvah in prispevajo predloge za izboljšave pri postopku dela in organizaciji

dela. Stalnost zaposlitve vpliva tudi na pripadnost zaposlenih organizaciji in njeno dolgoročno uspešnost. V današnjih negotovih razmerah visokega tehnološkega napredka in neprestanega sledenja napredku se v podjetjih odločajo, da zaposlenim ne bodo nudili stalne in varne zaposlitve, vendar le zaposlitev za določen čas. Kljub temu jim omogočajo različne vrste izobraževanj, kar pozitivno vpliva na osebni razvoj posameznega zaposlenega, odnos do podjetja in motiviranost. Tako v primeru, da zaposlenim pogodba za delo poteče, niso nezadovoljni, saj so si v času zaposlitve pridobili nova znanja in kompetence za lažjo pridobitev nove zaposlitve. V tem primeru gre za posredno varnost zaposlitve (Zupan, 2001).

- **Ugodne delovne razmere** pozitivno vplivajo na sproščenost in zadovoljstvo zaposlenih. Ugodno delovno vzdušje, sproščena komunikacija med sodelavci in z nadrejenimi pozitivno vpliva na kreativnost in produktivnost zaposlenih, kar posledično vodi tudi k uspešnosti posameznikov in podjetij kot celote.
- **Delovni čas** je odvisen od dejavnosti posameznega podjetja, zaposleni so z njim seznanjeni ob sprejemu zaposlitve. Negativno lahko vpliva v primeru, ko je strogo omejen glede prihoda in odhoda na delo ali ko moti naravni bioritem posameznika, na primer predolg delovni čas, nočno delo, delo ob sobotah in nedeljah. Pozitivno lahko vpliva v primeru, ko upoštevamo posebne pogoje dela in to tudi ustrezno nagradimo.
- **Osebni razvoj in napredovanje** lahko močno vplivata na motiviranje v podjetjih, ki zaposlujejo mlajši in bolj izobražen kader, ki ima jasne želje in postavljene cilje glede izobraževanja in napredovanja. Taki posamezniki bodo znali ceniti možnost izobraževanja in napredovanja ter bodo na podlagi tega tudi ustrezno motivirani. Ta sistem v podjetju mora biti ustrezno in jasno določen s pravili in kriteriji, ki so transparentni in uporabni ter bodo s tem pripomogli k večji pravičnosti in motiviranosti zaposlenih.
- **Možnost usposabljanja in napredovanja** – pri tem je treba upoštevati dejstvo, da je treba izobraževati vse zaposlene, ne samo vodilne, saj je v današnjih tržnih razmerah učeča se organizacija tista, ki je uspešna.
- **Komuniciranje** je bistvenega pomena za razvoj medsebojnega zaupanja in spoštovanja v podjetju. V primeru slabe komunikacije lahko pride do težav, kot so nejasno vrednotenje dela, nesporazumi, pomanjkanje koordinacije, zmedenost, napake pri delu in opravljanje nalog z minimalnim učinkom.
- **Plača kot dejavnik motivacije** – glede na ugotovitve različnih avtorjev motivacijskih teorij lahko povzamem, da je plača eden izmed pomembnejših motivacijskih dejavnikov, ki zaposlene spodbujajo k uspešnemu delu, čeprav lahko zasledimo, da plača naj ne bi imela motivacijske moči, temveč naj bi zgolj preprečevala padec storilnosti. Pri Maslowovi teoriji potreb lahko zasledimo poudarek na omejenosti finančne moči kot motivacijskega dejavnika, vendar pri potrebah, ki se nahajajo na nižjih ravneh, denar predstavlja sredstvo za njihovo zadovoljevanje. Moč denarja kot motivacijskega dejavnika lahko zasledimo tudi v teoriji pričakovanj, kjer je poudarek na povezavi med vedenjem posameznika in višino nagrade. Uhan (2001) pravi, da ima teorija o denarju kot glavni spodbudi za delo lahko dva pomena; prvič, da je strah pred

lakoto glavna vzpodbuda za delo; v tem primeru nedvomno družī. In drugič, denarna vzpodbuda se pogosteje nanaša na željo po tem, da bi zaslužili več denarja, kar naj bi bila motivacija za večje napore pri delu.

- **Pohvale, nagrade in priznanja** – zaposleni v podjetju si velikokrat ne želijo drugega kot pohvale in priznanja za opravljeno delo. Pohvala daje zaposlenim občutek pripadnosti in pomembnosti.
- **Letni pogovor o uspešnosti posameznega delavca** – spremljanje delovne uspešnosti posameznega delavca zagotavlja podjetju ustrezne informacije, ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju nadrejenih. Tako lahko sprejmejo razne administrativne odločitve, na primer prerazporejanje delavcev in napredovanje, ali določijo ustrezne vrste in oblike nagrad. Prav tako letni pogovor med vodjo in zaposlenih delavcem koristno vpliva na ohranjanje stikov, spoznavanje vodij glede potreb in želja posameznika ter usklajevanje osebnih in organizacijskih ciljev. Koristen vpliv letnega razgovora se vidi v odpravljanju napak pri delu in izboljšanju opravljanja dela, produktivnosti in motivaciji zaposlenih.
- **Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja** ima zelo veliko motivacijsko moč, saj zaposlene usmerja k doseganju ne samo lastnih, temveč tudi skupinskih ciljev in ciljev podjetja kot celote. Poveča se občutek pripadnosti podjetju.
- **Sodelovanje delavcev pri upravljanju** povečuje zadovoljstvo zaposlenih, kadar imajo vpliv na odločitve o organizaciji dela in delovnih mest ter o načinu opravljanja delovnih nalog. Vključevanje delavcev v poslovno odločanje povečuje zadovoljstvo zaposlenih in izboljšuje medsebojno komunikacijo, kar posledično vpliva na motivacijo in uspešnost podjetja.

1.7 Vloga vodstva pri zagotavljanju optimalnega motiviranja v podjetju

Ena izmed pglavitnih nalog vodje je motivacija zaposlenih delavcev, da bodo s svojim delovanjem dosegali in izpolnjevali zastavljene cilje. Vsak posameznik primarno sledi lastnim ciljem, zato mora vodja vedeti, kaj bo določenega posameznika motiviralo, kaj bo zadovoljilo njegove potrebe, da bo deloval v smeri zastavljenih ciljev podjetja. Potrebe posameznika in cilje skupine ali podjetja je najbolje povezati oziroma določiti tako, da bo posameznik s svojim delovanjem v smeri doseganja lastnih ciljev pripomogel tudi k doseganju ciljev podjetja. Posameznik mora biti za svojo uspešnost tudi ustrezno nagrajen, saj bo nagrada pomenila, da ga bo vodja lahko naslednjič zopet motiviral, v nasprotnem primeru pa to ne bo mogoče, saj mu zaposleni ne bo verjel na besedo in bo lahko deloval tudi destruktivno. Z zaposlenimi je treba ravnati pazljivo in se z njimi poglobljeno ukvarjati. Od vodstev pričakujejo usmeritve in navdih v zameno za prizadevnost in zavzetost pri delu.

Mnoge raziskave na področju delovne motivacije so privedle do sklepa, da niti ena sama posameznikova aktivnost ali delo ni spodbujeno z enim, temveč s številnimi dejavniki (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 155). Če bi poznali vse dejavnike, ki posameznika vodijo,

da izvaja določene aktivnosti, bi lažje povezali njegove cilje s cilji podjetja in ga lažje tudi motivirali, da bi opravljal naloge v smeri zastavljenih ciljev.

Od vodij je torej odvisno, kako in koliko bodo motivirani zaposleni v podjetju. Vodje morajo delovati v smeri zagotavljanja večje kakovosti življenja v delovnem okolju z upoštevanjem zadovoljevanja potreb zaposlenih. Tako razlikujemo dve vrsti nalog vodij, in sicer razliko najbolje prikažeta Hersey in Blanchard, ki ločita vodenje kot management in vodenje kot *leadership* (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008, str. 334). Naloga vodij kot »managerjev« je uresničevanje ciljev organizacije kot celote, medtem ko želijo »leaderji« vplivati na vedenje posameznika ali skupine, da bi ti stremeli k doseganju ciljev, ki pa niso vedno povezani s cilji podjetja kot celote. Vodje kot »leaderji« so pomemben sestavni del managementa, da z ustrezno motivacijo zaposlenih stremijo k doseganju ciljev posameznikov, ki posledično vplivajo na doseganje ciljev podjetja.

Treven (2001) pravi, da se managerji trudijo nadzorovati, načrtovati, komunicirati in koordinirati, vodje pa ustvarjajo vizije, motivirajo, upravljajo s spremembami in navdušujejo sodelavce. Zato je mogoče vodenje opredeliti kot sposobnost vplivanja na vedenje sodelavcev in na njihove sisteme vrednot, tako da ti z navdušenjem težijo k uresničevanju ciljev v organizacijah.

Z namenom zagotavljanja večje produktivnosti dela zaposlenih je priporočljivo, da vodja obvlada 3 ključna področja, ki predstavljajo določena znanja vodij (Schmidt, 2006):

- **Strokovnost** – pomembno je, da vodja obvlada vsa področja dela, ki jim je nadrejen, in je sposoben vsako posamezno delo opraviti sam. To je pomembno zato, da v primeru menjave zaposlenih zna usposobiti nove ljudi, ki bodo sposobni opravljati določeno delo.
- **Vodstvene spretnosti** – vodja mora obvladati tehnike vodenja z namenom učinkovitega delegiranja nalog, delegiranja odgovornosti in samostojnega odločanja zaposlenih z namenom pravilnega opravljanja nalog. Vodja mora obvladati tudi organizacijo dela z namenom pravilnega organiziranja svojega dela in dela zaposlenih, zna načrtovati in pravilno razporejati svoj čas.
- **Motivacijske spretnosti in poznavanje človeške narave** – pomembno je, da je vodja sposoben ustvariti dobro klimo v podjetju in s tem dobre odnose med zaposlenimi, s tem dosega pripravljenost in zavzetost za delo, motiviranost in pripadnost, ga zaposleni upoštevajo kot vodjo in kaže svojo voditeljsko karizmo, zaradi katere mu ljudje sledijo in zaupajo.

V podjetju je zelo pomembno imeti kakovostnega vodjo s sposobnostjo motiviranja ob upoštevanju pravih dejavnikov, ki so v tistem trenutku pomembni za motiviranost zaposlenih. S tem vodja doseže večjo produktivnost, kar vodi do večjega dobička ob enakih stroških poslovanja. To lahko dosežemo z motiviranostjo vodij, za katero pa so

največkrat poleg materialnih pomembni nematerialni dejavniki motiviranja (Schmidt, 2006).

2 UGOTAVLJANJE IN NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Delovna uspešnost (Jurančič, 1995, str. 62) je rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Ta rezultat je lahko izražen v naravnih ali vrednostnih enotah. Vrednostno izkazovanje rezultata zahteva uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo rezultatov posameznih delavcev ali delovno povezanih skupin delavcev, kjer je mogoča primerjava med zastavljenimi in pričakovanimi cilji ter doseženimi rezultati. Celovit rezultat je zlasti novo ustvarjena vrednost, je dohodek, s katerim se upoštevajo vsi posamezni delni delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat pa se vrednostno izraža tudi z dobičkom.

2.1 Individualna uspešnost

Individualna uspešnost je kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovita, saj je plača posameznika odvisna od njegove lastne uspešnosti (Jurančič, 1995). Posameznikova uspešnost usmerja zaposlenega k izpolnjevanju raznih aktivnosti ter doseganju lastnih in skupno določenih ciljev.

V podjetjih je delovna uspešnost prilagojena na posamezna delovna mesta in temu primerno so določene tudi različne vrste nagrad. Individualno merjenje in nagrajevanje uspešnosti razlikujemo za spodaj navedene vrste delovnih mest (Prašnikar, 1992, str. 291–301):

- **Nagrajevanje prodajnih referentov** – naraščajoča konkurenca in borba za tržni delež ter borba za kupca so postavile prodajo na prvo mesto v podjetju. Pri tem pa sta bistvena prodajno osebje in njihovo zadovoljstvo pri delu oziroma njihova motivacija s pomočjo različnih instrumentov. Eden izmed takšnih je tudi nagrajevanje prodajnega osebja. Na končno obliko nagrajevanja prodajnega osebja vplivajo 4 dejavniki (Zupan, 2001, str. 257): značilnosti zaposlenih; tržna strategija, nagrajevanje prodajalcev v konkurenčnih podjetjih, značilnosti proizvodov in storitev.
- **Nagrajevanje zaposlenih delavcev v proizvodnem procesu** – za zaposlene v proizvodnem procesu imajo vedno večji učinek nederne nagrade, kot so napotitve na izobraževanja, omogočanje zahtevnejšega dela in dela z večjo odgovornostjo, dodatni prosti dnevi, varnost zaposlitve, napredovanja in različne simbolne nagrade. Poleg teh imajo še vedno zelo velik pomen denarne nagrade, kot so razne stimulacije, ki predstavljajo dodatni del v variabilnem delu plače, ki je vezan na uspešnost in učinkovitost posameznika.

- **Nagrajevanje managerjev** – managerji in vodje oddelkov imajo višje določene cilje od ostalih zaposlenih v podjetjih, od njih se več pričakuje, zato tudi stremijo k doseganju višjih ciljev, kot so status, priznanje, samopotrjevanje, ugled, vpliv in drugo, pri čemer tudi denar ni zanemarljiv (Rozman, 1993, str. 245). Za managerje imajo kot oblika nagrad izreden pomen tudi bonitete, ki imajo zelo visok učinek na motiviranost. Najpogosteje se uporabljajo bonitete, kot so službeni avto, službeni mobilni telefon in prenosni računalnik, izobraževanje v službenem času in drugo (Mihalič, 2006, str. 217). Nagrajevanje managerjev je močno povezano z uspešnostjo celotnega podjetja, ki se kažejo v delnih in skupnih rezultatih podjetja ali dobičku. Tako se na primer uspešnost managerja proizvodnega procesa kaže v zmanjševanju stroškov v proizvodnem procesu, kar vpliva tudi na nižje skupne stroške podjetja. Uspešnost managerja prodaje se kaže v večjem obsegu prodaje, s tem pa je povezan tudi večji prihodek podjetja.
- **Nagrajevanje strokovnjakov** – dandanes se pomen strokovnjakov povečuje, saj ti pripomorejo k boljšim rezultatom podjetja. Dobri strokovnjaki imajo visoko ceno, poleg te pa jim morajo podjetja ponuditi dodatne ugodnosti, da jih pritegnejo k sebi. Pri tem je zelo pomembna raznovrstna paleta ugodnosti in možnosti za doseganje ciljev in uspešnosti.

Pričakovanje zaposlenih temelji na enakosti vloženega truda in nagrade, kar posledično pozitivno vpliva na njihovo produktivnost, predanost in kakovost dela. V primeru neenakosti ali porušenega ravnotežja med tistim, kar damo, in tistim, kar dobimo, ima lahko podjetje več škode kot koristi. Zato je treba zagotoviti, da je sistem nagrajevanja pravičen in da zaposleni ne občutijo razlik med vloženim delom in nagrado.

Ne smemo pozabiti na nenehno spodbujanje in motiviranje zaposlenih, čestitanje za dosežke in dajanje podpore. Pomembno je izkazovanje zaupanja in izražanje pohval pri opravljanju del in nalog. Pohvale velikokrat bolj motivirajo zaposlene kot nekatere druge oblike nagrad, ker jim dajejo občutek vrednosti in pripadnosti.

2.2 Merila za ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti

Delovna uspešnost se meri glede na postavljene cilje in dosežene rezultate. Pri merjenju uspešnosti moramo spremljati več ključnih dejavnikov, ki so pomembni za dolgoročno uspešnost. Tako v primeru prodajalcev ni ključen dejavnik le obseg prodaje, temveč tudi zadovoljstvo kupcev. Dober cilj je torej povezanost več različnih ciljev, kot je na primer količina opravljenega dela, povezana s kakovostjo, stroški in z ustvarjalnostjo. Treba je torej celovito upoštevati vse ključne vidike, ki so pomembni za dolgoročno uspešnost posameznika in podjetja.

Kot merila delovne uspešnosti lahko upoštevamo (Zupan & Svetlik, 2009, str. 429):

- **Rezultat dela:** obseg prodaje, število kupcev, zadovoljstvo kupcev, obseg proizvodnje, kakovost izdelkov in storitev, izmet in reklamacije, stroške porabljenega materiala, okvare strojev in opreme, nesreče pri delu in podobno.
- **Vedenje:** ali so naloge opravljene, ali delavec upošteva navodila, ali sproti obvešča o problemih, ali predlaga izboljšave, ali ustrezno vzdržuje opremo, ali je pripravljen pomagati sodelavcem, ali redno in točno prihaja na delo, ali spoštuje etična načela in podobno.
- **Zmožnosti:** znanje, ustvarjalnost, sposobnost vodenja, ambicioznost, odgovornost, zanesljivost, sposobnost dela v stresnih situacijah, komunikativnost, fizično moč, koordinacijo gibov, lojalnost in podobno.

Zupan (2009) tudi pravi, da bi rezultate dela lahko poimenovali izhodna merila uspešnosti, vedenje in zmožnosti pa kot vhodna merila uspešnosti.

Delovno uspešnost posameznika ali skupine merimo v primeru, ko je vnaprej določen delovni rezultat, izražen v fizičnih ali vrednostnih enotah. Te se najpogosteje uporabljajo v praksi slovenskih podjetij in jih delimo glede na (Zupan & Svetlik, 2009, str. 430):

- **količino dela**, ki ga lahko opravimo več ali manj, kot je bilo določeno s programom in cilji oziroma z natančno določenimi pričakovanimi rezultati,
- **kakovost dela**, ki ga lahko opravimo bolj ali manj kakovostno,
- **gospodarnost pri delu**, ki ga lahko opravimo z več ali manj stroški, nastalimi pri opravljanju delovnih nalog,
- **ustvarjalnost pri delu**, inovativnost, inventivnost in samoiniciativnost, kjer lahko delo opravimo po navodilih nadrejenega ali z novimi in izboljšanimi metodami opravljanja delovnih postopkov,
- **kooperativnost**,
- **odnos do dela in odnos do sodelavcev.**

Glede na to, da se posamezniki med seboj razlikujejo, imajo različne delovne navade, pričakovanja in znanja, moramo tudi merila za ocenjevanje delovne uspešnosti prilagoditi glede na delovna mesta. Pri tem moramo upoštevati tudi, ali bodo merila prispevala k doseganju ciljev podjetja in sprejemanju dobrih odločitev, ali so merila razumljiva, ali bomo lahko pridobili dovolj kakovostnih informacij za presojo uspešnosti glede na izbrano merilo ter ali lahko delavec vpliva na svojo uspešnost glede na posamezno merilo.

Poleg zgoraj naštetih meril pa je treba upoštevati še ustreznost meril glede na merske značilnosti, kot so: veljavnost z vidika relevantnih vidikov uspešnosti, zanesljivost ocen v konsistentnosti in času, sprejemljivost s strani zaposlenih in specifičnost glede pričakovanj (Zupan & Svetlik, 2009).

Merjenje delovne uspešnosti lahko nadomestimo tudi z ocenjevanjem. Razlika med merjenjem in ocenjevanjem delovne uspešnosti je predvsem v merilu, s katerim se meri oziroma ocenjuje (Zupan & Svetlik, 2009). V primeru točno določenih enot mere gre za merjenje delovne uspešnosti, kar pomeni, da gre za objektivnost pri merjenju. Če enote merila ni, potem gre za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki pa je bolj subjektivno.

Za ocenjevanje uspešnosti uporabljamo različne vire informacij, kot so neposredni vodje, sodelavci, podrejeni, samoocene zaposlenih, informacije strank ali kupcev. Za ocenjevanje je najprimernejši pristop metode ocenjevanja 360°, kjer se upošteva ocena vseh zgoraj naštetih virov informacij ob predpostavki, da je za vsakega pripravljena posebna ocenjevalna lestvica. Najprimerneje je, da zaključno oceno pripravi neodvisna oseba, kjer se ne upošteva subjektivno mnenje (Zupan & Svetlik, 2009).

2.3 Plače in nagrajevanje uspešnosti

Lipičnik (1998) pravi, da je osnovna raven plač enaka fiksni plači, ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca. Osnovna plača je osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja.

Osnovno plačo lahko definiramo na osnovi dveh pravnih virov, ki urejata področje zaposlovanja (Združenje delodajalcev Slovenije):

- definicija po kolektivni pogodbi. Osnovna plača je plača, ki jo delavec prejme za poln delovni čas, vnaprej določene delovne rezultate in normalne delovne pogoje, s katerimi je bil delavec seznanjen pred sklenitvijo delovnega razmerja oziroma pred razporeditvijo. Določena je s pogodbo o zaposlitvi. Osnovna plača delavca ne more biti nižja od izhodiščne plače oziroma od najnižje osnovne plače ustreznega tarifnega razreda, ustrezne kolektivne pogodbe;
- definicija po Zakonu o delovnih razmerjih (Ur.l.RS, 2013). Osnovno plača je plača, ki jo delavec prejme za poln delovni čas, upošteva zahtevnost dela, za katero je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost določajo pogoji dela, v katerih delavec kontinuirano opravlja delo. Razvidni so lahko iz pogodbe o zaposlitvi, sistemizacije delovnih mest itd.

Osnovni plači lahko organizacije dodelijo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. V primeru, da teh plačil ne moremo vključiti v osnovno plačo, se lahko dodajo k osnovni plači kot oblika spremenljive plače.

Poznamo več oblik dodatkov k osnovni plači, ki pa so:

- plačilo individualne uspešnosti – lahko povečuje osnovno plačo, odvisno od dosežene individualne uspešnosti posameznika,

- bonusi ali nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih,
- nagrada za storilnost – je povezana z normami in vnaprej postavljenimi cilji z namenom spodbude zaposlenih delavcev,
- provizije – oblika nagrade za uspešnost zaposlenih pri prodaji,
- plačilo za zmožnosti ali plačilo za izobrazbo, ki se spreminja v skladu z individualnimi dosežki,
- plačilo pristojnosti – odvisno je od ravni pristojnosti in je odobreno glede na zmožnosti posameznika in njegov razvoj,
- plačilo za osebni razvoj – je po navadi izplačano zaposlenim v primeru napredovanja zaradi povečanja odgovornosti,
- drugi dodatki, ki jih zaposleni dobijo z nadurnim delom in delom v izmenah.

Če osnovni plači prištejemo gibljivi del plače ali dodatke, dobimo skupni dohodek delavca (Lipičnik, 1998). V vsakem podjetju ali organizaciji obstaja sistem nagrajevanja, ki pa ne zajema le plač, temveč tudi druge mehanizme motivacije, ki so povezani z delom. Sistemi nagrajevanja v podjetju so določeni s predpisi in postopki, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in nagrajevanje. Oblikovani so tako, da se prilagajajo politiki podjetja, strategiji in zastavljenim ciljem.

Pravilno in dobro oblikovan sistem nagrajevanja v podjetju prinaša veliko pozitivnih sprememb, kot so (Stone, 2002):

- **Izboljšave pri opravljanju dela** – zaposleni delavci v organizaciji bodo delo boljše opravljali, če bodo nadzorovani in bodo vedeli, da se njihovi nadrejeni vodje zanimajo, kako se zaposleni počutijo, kaj mislijo in kako delo opravijo.
- **Izboljšana komunikacija** – dobra komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi je zelo pomembna pri izbiri dejavnikov motiviranja in posledično doseganju ciljev za zagotovitev uspeha organizacije.
- **Organizacijska usklajenost** se kaže v povezanosti ciljev posameznikov s cilji organizacije, saj ta vodi do uspešnega poslovanja podjetja. V primeru dobre motiviranosti zaposlenih se ti identificirajo s podjetjem. Povezanost ciljev pa vidijo v uspešnem delovanju podjetja in posledično v nagrajevanju.
- **Povečan »self-management« zaposlenih** – kadar zaposleni dobro poznajo vodstvo podjetja, njihove zahteve in pričakovanja ter so dovolj motivirani, se obnašajo tako, da skušajo čim več opraviti sami. Pri svojem delu želijo biti čim bolj samostojni. So samoiniciativni, sami presojujejo o prioritetah in ne čakajo zgolj na navodila vodilnih.
- **Povečano zadovoljstvo zaposlenih** – dobra komunikacija med zaposlenimi in vodji je ključnega pomena pri zadovoljstvu zaposlenih, saj si želijo povratnih informacij o kakovosti opravljenega dela. Dobra komunikacija in povratne informacije o opravljenem delu imajo za zaposlene velik pomen, saj se tako čutijo cenjeni in

pomembni, kar pa pozitivno vpliva na njihovo samozavest in posledično tudi na uspešnost. Več odgovornosti imajo zaposleni, večje je njihovo zadovoljstvo pri delu.

V Tabeli 1 so opredeljeni načini nagrajevanja in kako nagrajevanje v različnih primerih vpliva na zaposlene.

Tabela 1: Različni načini nagrajevanja in njihovi učinki

Učinki nagrajevanja: Način nagrajevanja po ...	Spodbujena aktivnost	Etična Vrednost	Pomanjkljivost	Prednostna skupina
Uspešnosti	Povečanje proizvodnje	Kaže individualne razlike	Ustvarja negotovost	Sposobni
Času	Pravočasno prihajanje na delo	Izenačuje plače, preprečuje favorizem	Ne priznava prispevka	Negotovi zaposleni in podpovprečneži
Stažu	Dolgo službovanje v enem podjetju	Napredovanje, ki ga lahko vsak pričakuje	Diskriminira nove delavce	Uslužbenci z dolgim delovnim stažem
Potrebi	Razširja kolektivno odgovornost	Izenačuje življenjski standard	Ni delovni motivator	Zaposleni s številčno družino

Vir: B. Lipičnik, Strategija plač v združbah, 1995, str. 514.

3 PREDSTAVITEV PODJETIJ INTEC TIV IN ELGOLINE

Proizvodno podjetje proizvaja in prodaja materialne dobrine, ki služijo nadaljnji rabi oziroma porabi. Proizvodni proces je organiziran tako, da lahko zaposluje veliko število ljudi. Temeljni cilj proizvodnega podjetja se kaže v realizaciji naročil v dogovorjenem in potrjenem roku, v predpisani kakovosti in s porabljenimi čim manjšimi stroški. Da bi dosegli cilje, je treba v proizvodnem procesu izvajati le aktivnosti, ki sestavljajo proizvodni proces. Zato je cilj proizvodnega podjetja doseči popolno zasedenost zaposlenih delavcev v proizvodnem procesu, podrobno tehnično delitev dela in čim večjo izrabo zmogljivosti strojev in opreme.

V magistrskem delu predstavim dve podjetji, ki se po velikosti in organizacijski strukturi nekoliko razlikujeta. Predstavim manjše podjetje, ki zaposluje 33 ljudi. Za manjše podjetje je značilno, da sta komunikacija in nadzor boljša kot v velikem podjetju. Zaposleni hitreje začutijo pripadnost in lojalnost podjetju, prav tako je opaziti tudi večjo povezanost med zaposlenimi. V srednje velikem podjetju, ki zaposluje skoraj 100 ljudi, pa je povezanost med zaposlenimi manjša, večja sta rivalstvo in potreba po dokazovanju. Organizacijska struktura je bolj kompleksna, delitev dela pa bolj podrobna.

V obravnavanih podjetjih gre za serijsko in posamično proizvodnjo izdelkov, ki predstavljajo polizdelek in so namenjeni nadaljnji uporabi v izdelovanju končnih izdelkov. Podatke o podjetjih sem pridobila iz katalogov in interno z osebnimi razgovori. Podjetji se poslužujeta iste vizije in poslanstva, saj je lastništvo podjetij povezano.

Vizija podjetja. Z lastnim razvojem, s fleksibilnostjo in z učinkovitostjo postati vodilno podjetje na evropskem trgu na področju proizvodnje prototipnih in večplastnih tiskanih vezij.

Poslanstvo podjetja. Podjetje proizvaja dvostranska in večplastna tiskana vezja s sodobno tehnologijo in na okolju prijazen način. Osredotočeni so na dobavo kakovostnih izdelkov v dogovorjenem roku za dogovorjeno ceno. S tem povečujejo zadovoljstvo kupcev, kar prinaša večji dohodek tako za podjetje kot tudi za zaposlene.

3.1 Osnovni podatki o podjetjih

3.1.1 Elgoline d.o.o.

Začetki podjetja Elgoline segajo v leto 1987, ko je začela delovati obrtna delavnica za izdelavo tiskanih vezij. Z veliko truda in dobre volje so sledili povpraševanju in tehnološkemu napredku ter tako prešli iz obrtne delavnice v tehnološko razvito podjetje. V letu 1989 je bilo ustanovljeno podjetje, družba z omejeno odgovornostjo. Lastništvo družbe sta dolga leta predstavljala 2 družbenika; Igor Gornik in Miroslav Levar, na dan 1. 8. 2017 pa si lastništvo delijo 4 družbeniki, Peter Levar z 20 %, Matjaž Levar z 20 %, Mojca Meden z 20 % in Iztok Gornik s 40 %.

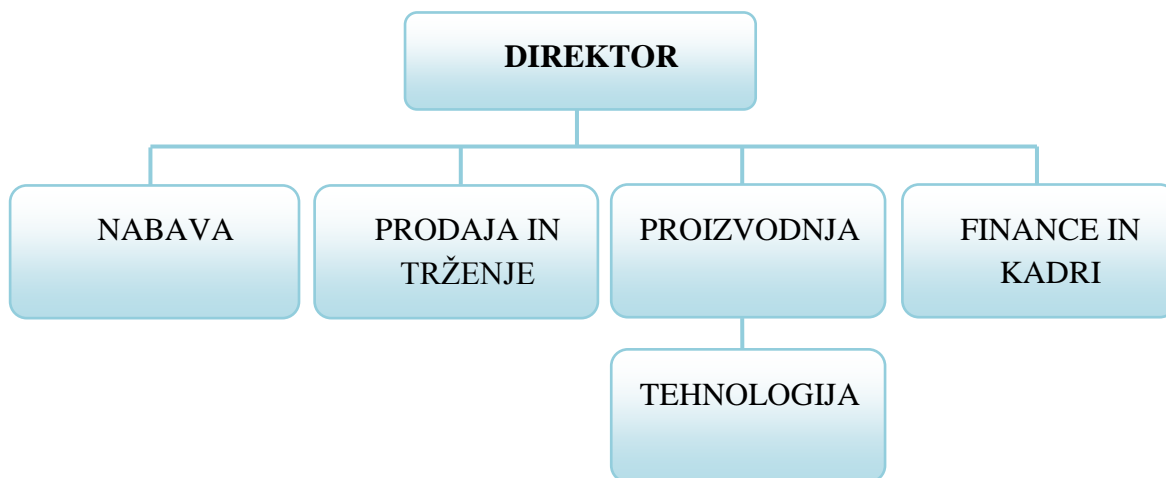
Na začetku poslovanja so bili poslovni prostori urejeni v kraju Grahovo, kupili so potrebno opremo in stroje, pridobili veliko novega znanja s področja procesa proizvodnje elektronskih plošč ter začeli z izdelavo elektronskih plošč v manjših serijah. Proces proizvodnje pa se nenehno izpopolnjuje, tako je potrebno nenehno sledenje tehnološkim izboljšavam. Z rastjo povpraševanja in prodaje je raslo tudi podjetje, tako so potrebovali nove prostore in novo opremo. V letu 1996 so kupili nove prostore v industrijski coni, na naslovu Podskrajnik 34, kjer se nahajajo še danes.

V letu 2000 so kupili podjetje Intec TIV, ki prav tako izdeluje tiskane plošče. Podjetje je bilo tik pred stečajem. Potrebna so bila velika vlaganja v to podjetje, da so ga rešili. Potrebna je bila nova oprema, ki pa je pogoj za nadaljnje uspešno poslovanje. S tem so si zagotovili večji delež na trgu in zadostili tudi povpraševanju po velikih serijah izdelave tiskanih vezij.

Dejavnost podjetja uvrščamo v skupino 32.100, kamor sodijo podjetja s proizvodno elektroniko in drugih elektronskih komponent. Na Sliki 5 lahko vidimo tipično funkcijsko strukturo podjetja. Glede na to, da gre v primeru podjetja Elgoline za manjše podjetje, vsa ključna odločanja prevzema direktor. V podjetju je proizvodnja razdeljena na oddelke nabave, prodaje, proizvodnje in financ, kjer so postavljeni vodstveni delavci oziroma vodje oddelkov. Posebna veja je tehnologija, ki spada v proces proizvodnje. V oddelku tehnologije se pripravi potreben program, na katerem temelji proces proizvodnje.

Na Sliki 5 je ponazorjena organizacijska struktura podjetja Elgoline, kjer lahko vidimo, da je podjetje razdeljeno na oddelke nabave, prodaje s trženjem, proizvodnje in financ. Ti oddelki imajo svoje vodje, ki skrbijo za nemoten proces dela v podjetju.

Slika 5: Organizacijska struktura podjetja Elgoline



Vir: I. Gornik, Elgoline, 2016.

V marcu leta 2017 je bilo v podjetju 33 zaposlenih oseb. Med njimi je ena oseba, ki ima le prvo stopnjo izobrazbe, nekaj pa je takih, ki imajo sedmo stopnjo izobrazbe (Tabela 2).

Tabela 2: Število zaposlenih oseb v podjetju Elgoline, razvrščenih po stopnji izobrazbe, na dan 31. 3. 2017

Stopnja izobrazbe:	Število zaposlenih oseb
I. (nedokončana osnovna šola)	1
II. (osnovnošolska izobrazba)	3
IV. (srednje poklicna izobrazba)	4
V. (gimnazijsko, srednje poklicno-tehniška izobrazba)	14
VI. (višje strokovna izobrazba)	7
VII. (visoko strokovna izobrazba)	4

Vir: I. Gornik, Elgoline, 2016.

V oddelku tehnologije, kjer se postopek proizvodnje pripravi, je skupaj zaposlenih 5 oseb; 3 osebe imajo sedmo stopnjo izobrazbe, 1 ima šesto stopnjo in 1 ima peto stopnjo izobrazbe. Vodja proizvodnje, eden od najpomembnejših zaposlenih v podjetju, ima šesto stopnjo izobrazbe.

Podjetje je s svojim poslovanjem v letu 2016 ustvarilo 3,7 mio evrov (v nadaljevanju EUR) prometa. Prodaja na domačem trgu predstavlja 27 % celotne prodaje, preostalih 73 % pa jih prodaja zunaj Slovenije. Dobiček se med leti razlikuje glede na povpraševanje, nova vlaganja v nove stroje in opremo, v letu 2016 pa je znašal 160.629 EUR. Mesečno proizvedejo v povprečju nekaj več kot 500 kvadratnih metrov plošč, predvsem manjših serij.

3.1.2 Intec TIV d.o.o.

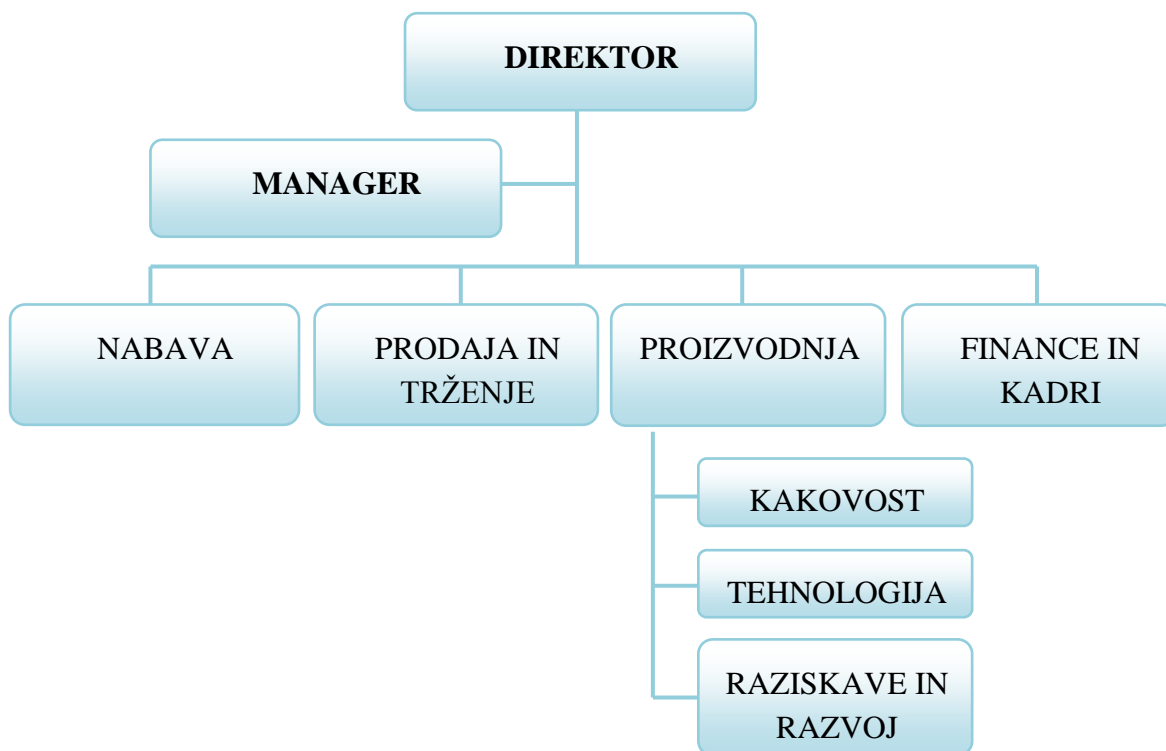
Podjetje Intec TIV je bilo ustanovljeno v letu 1973. Glavna dejavnost, s katero se je podjetje ukvarjalo, je bila proizvodnja tiskanih vezij (plošče za elektroniko) za Iskra Group. Podjetje je v začetku proizvajalo enostavna tiskana vezja, sledilo je tehnološkemu napredku in se razvilo v največje proizvodno podjetje tiskanih vezij na slovenskem trgu. Podjetje Intec TIV je bilo najprej hčerinsko podjetje podjetja Intech, d.d., in sicer v naslednji obliki: lastništvo pred prodajo je imelo podjetje Intech, d.d., bilo je lastnik 100 % deleža podjetja Intec TIV, lastniki Intecha pa so bili vsi zaposleni delavci.

Zadnje desetletje 20. stoletja je bilo za podjetje težavno, saj sta politična nestabilnost in osamosvojitve Slovenije pustili negativne posledice. Do leta 2000 se je stanje podjetja slabšalo. Bilo je zelo zadolženo, podkapitalizirano, imelo je zelo slabo likvidnost in solventnost. Podjetje je bilo v brezizhodni situaciji, tik pred stečajem. Uprava podjetja je prišla do zaključka, da se mora podjetje prodati ali dokapitalizirati in odločili so se za prodajo podjetja. Tako je podjetje Elgoline kot večinski lastnik do danes veliko investiralo v razvoj in rast podjetja. Na podlagi velikega povpraševanja v Nemčiji so se odločili za

širitev svoje mreže tudi na nemški trg, kjer danes posluje podružnica podjetja, Intec TIV Deutschland GmbH. Prvotno je bilo podjetje ustanovljeno v letu 1988 kot Qualitem GmbH, po prevzemu podjetja Intec TIV s strani podjetja Elgoline pa so se odločili za preimenovanje podjetja v letu 2002 v Intec TIV Deutschland GmbH. Glavna dejavnost, s katero se podjetje ukvarja še danes, je pridobivanje in posredovanje naročil, posredovanje pri nakupu materiala matičnemu podjetju ter distribucija naročenih proizvodov kupcem. Podjetje si ob tem zaračuna provizijo. Ena izmed dejavnosti pa je tudi predstavništvo. S to funkcijo predstavljajo slovensko podjetje in iščejo nove kupce. Tako si širijo prodajno mrežo. To podjetje ima zelo pomembno funkcijo za matično podjetje, saj si nekateri kupci želijo le nemške proizvode in kupujejo samo pri nemških podjetjih, za slovenskega pa niti slišati nočejo. Drugi kupujejo pri tem nemškem podjetju izključno zaradi davka, ki si ga lahko obračunajo, in zaradi manjših problemov pri dokumentih ter nižjih stroških prevoza.

Ker pa podjetje v Sloveniji samo ni moglo zadovoljiti kupcev v Nemčiji, njihovih potreb po zelo velikih količinah, se je vodstvo podjetja odločilo, da je treba tudi to potrebo zadovoljiti. Tako so v letu 2005 ustanovili podjetje Intec TIV Asia Pacific v Hongkongu z namenom nakupa velikih serij proizvodov na azijskem trgu ter njihove dobave na nemški trg. Poleg Kitajske se poslužujejo tudi posredovanja (nakup in prodaja) velikih serij tiskanih vezij iz Koreje na evropski trg.

Slika 6: Organizacijska struktura podjetja Intec TIV



Vir: M. Levar, Intec TIV, 2016.

Organizacijska struktura matičnega podjetja Intec TIV je bila do nedavnega bolj usmerjena k mehanski, saj so imeli veliko število pravil, strogo hierarhijo avtoritete in nadzora, delovna pravila so bila deljena na majhne specializirane dele, znanje in nadzor sta bila centralizirana. Podjetje je bilo stabilno, novosti so prihajale bolj počasi, spremembe v tehnologiji so se izvajale na nekaj let. Do leta 2008 so proizvajali zelo velike količine tiskanih vezij, velike in standardizirane serije. V letu 2008 so v podjetju izvedli popolno reorganizacijo proizvodnje in prešli z masovne, standardizirane proizvodnje na majhne serije proizvodnje tiskanih vezij z zelo specifično, zahtevno in tehnološko dovršeno izdelavo. Svojo konkurenčno prednost na trgu so videli tudi v zelo kratkih dobavnih rokih in tako skrajšali čas proizvodnje s treh tednov na enega, na željo kupcev pa se lahko proizvodnja izvrši tudi v 24 urah. V podjetju Intec TIV je proizvodnja razdeljena na oddelke (Slika 6) nabave, prodaje, proizvodnje in financ, kjer so postavljeni vodstveni delavci oziroma vodje oddelkov. Ti so podrejeni managerju, ki ima funkcijo svetovalca direktorja, vodi podjetje in sprejema ključne odločitve glede proizvodnega procesa. Posebna veja so oddelki kakovosti, tehnologije, raziskav in razvoja, ki spadajo v proces proizvodnje. V oddelku raziskav in razvoja se razvijajo nove metode in procesi proizvodnje tiskanih vezij. Razvijajo se nove obdelave in različni postopki. Poleg tega morajo slediti tržnim razmeram in tehnološkemu razvoju. V oddelku tehnologije se pripravi potreben program, na katerem temelji proces proizvodnje. V oddelku kakovosti se sproti preverja kakovost končnih izdelkov.

Podjetje Intec TIV uvrščamo med srednje velika podjetja. Do leta 2007 je bilo v podjetju zaposlenih v povprečju 110 oseb, zaradi tehnološkega napredka, vedno večje avtomatizacije proizvodnje, novih proizvodnih linij in drugih razlogov v podjetju niso potrebovali toliko zaposlenih, zato so število zaposlenih v zadnjih letih zmanjšali na 90. Kot zanimivost lahko v Tabeli 3 vidimo, da ima vodstvo srednješolsko izobrazbo, vodstveni delavci v oddelkih prodaje in tehnologije imajo visokošolsko izobrazbo, pretežni del zaposlenih pa srednješolsko ali poklicno izobrazbo.

Podjetje je v letu 2016 prodalo za 9,56 mio EUR plošč. Prodaja na domačem trgu je v letu 2016 predstavljala 35 % celotne prodaje, 63 % predstavlja prodaja na trgu Evropske unije (v nadaljevanju EU) zunaj Slovenije, preostala 2 % pa predstavlja prodaja zunaj EU (Švica). Dobiček se med leti razlikuje glede na povpraševanje, nova vlaganja v nove stroje in opremo. V letu 2016 je ta znašal 297.971 EUR. V podjetju vlada pravilo, da 10 % celotnega prometa neprestano vlagajo v razvoj in zaposlene z visoko strokovno usposobljenostjo. Mesečno proizvedejo v povprečju nekaj več kot 2.000 kvadratnih metrov plošč, predvsem manjših in srednje velikih serij, večje serije pa uvozijo iz Kitajske.

Tabela 3: Izobrazbena struktura podjetja Intec TIV na dan 31. 3. 2017

Področje	PO	EP	DP	TP	SS	VŠ	VS	MG	SKUPAJ
TIV skupaj	17	1	6	12	27	1	5	1	70
VODSTVO					2			1	2
ADMINISTRACIJA	1				2				3
PRODAJA IN TRŽENJE	1			2	6		3		12
RAZISKAVE						1	1	1	3
VRTALNICA	2			2	6				6
MEHANSKA OBDELAVA				1					1
GALVANIKA	6	1	5		1				13
FOTOTISK	3			1	1				5
TISKARNA	2			3	2				7
ODPREMA	1		1	1	3				6
ELEKTRO TEST	1			1	3		1		6
VZDRŽEVANJE					2				2
KAKOVOST				1	3				4

*PO = popolna osnovna šola; EP = enoletna poklicna šola; DP = dvoletna poklicna šola; TP = tehnična poklicna šola; SS = srednja šola; VŠ = visoka šola; VS = višja šola (univerzitetna izobrazba); MG = magisterij.

Vir: M. Levar, Intec TIV, 2016.

3.2 Tehnologija

V svetu se praktično vse industrije z izredno hitrim tempom spreminjajo v tehnološko intenzivne. Zaradi tega je izjemnega pomena, da se kot država zavedamo pomena tehnološkega napredka kot glavnega vira povečanja produktivnosti dela, nacionalne konkurenčne sposobnosti ter zviševanja individualne in družbene kakovosti življenja.

Kat se tiče sprememb tehnoloških procesov, smo že predhodno omenili, da gre ta v smeri manjšega obremenjevanja okolja, a kljub temu ne na račun kakovosti, kajti plošče tiskanega vezja proizvajajo v skladu s standardi mednarodne komisije za elektrotehniko, (angl. International Electrotechnical Commission, v nadaljevanju IEC), možna pa je uporaba tudi drugih, kot je na primer standarda za mednarodno proizvodnjo tiskanih vezij, IPC 600F (International Printed Circuit standard).

V podjetju imajo uveden sistem kakovosti skladno s standardom ISO 9001:2000. Certifikat so pridobili od podjetja TUV Management service (št. certifikata 12 100 3150 TMS). Kakovost v podjetju je zelo pomembna. Uporabljati morajo ustrezne materiale, ustrezne sestave, proces proizvodnje pa mora ustrezati merilom, ki so določeni v standardu.

Podjetje ima za svoje proizvode pridobljen UL-znak (št. E79481). UL potrjuje, da je izdelek proizveden iz točno določenih materialov, potrjenih s certifikati, točno določene sestave, ki je bila predstavljena ob pridobivanju UL. Ta je pomemben, ko se prodajajo izdelki v Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) ali Kanado.

Uveden je sistem varovanja okolja v skladu s standardom ISO 14001. Njihova tehnologija izdelovanja plošč tiskanega vezja je okolju prijazna, kajti za izdelavo ne uporabljajo svinca. Razširjajo pa tudi proizvodni program na področje zvijanih plošč tiskanih vezij na osnovi poliamidnega filma. Kot lahko sklepamo, celotna tehnologija temelji na kakovosti in njenem izboljšanju. To je za nemški trg izrednega pomena, kajti splošno znano je, da je za Nemce, ki so tehnološko med najbolj razvitimi na svetu, kakovost izdelkov zelo pomembna.

Med konkurenčne prednosti podjetja nedvomno sodi kakovost izdelkov. Poleg kakovosti pa je tudi znanje ena od njegovih glavnih konkurenčnih prednosti. V podjetju imajo zaposlenih nekaj ljudi z visoko izobrazbo elektronske in kemijske stroke, kar predstavlja zadostno znanje, da so se sposobni izredno hitro prilagoditi najrazličnejšim tehnološkim zahtevam svojih kupcev. Njihova proizvodnja je torej fleksibilna in visoko produktivna.

3.3 Predstavitev izdelkov

Tiskano vezje je majhen, neopazen, tehnično dovršen, ličen in grafično privlačen, toda očem skrit proizvod, brez katerega bi sodoben človek le težka preživel običajen vsakdan. Plošče TIV se uporabljajo predvsem v elektronski industriji, prav tako tudi v avtomobilski industriji, telekomunikacijah, zabavni elektroniki, avtomatiki, robotizaciji itd. Predstavljajo osnovni element pri izdelavi specialnih elektronskih naprav in drugih aparatov za široko potrošnjo. Osnovna materiala za izdelavo tiskanega vezja sta steklo – epoksidni laminat in papir – epoksidni laminat, prevlečen z bakreno folijo različnih debelin. Izdelek se proizvede na podlagi naročnikove dokumentacije ali elektronskega zapisa, kar pomeni izključno po naročilu za znanega kupca. Podjetje Intec TIV GmbH lahko izdela vse vrste tiskanih vezij, ki jih tudi optično in električno kontrolira.

Vrste tiskanih vezij:

- enostranska vezja (ES); obdelava plošč je vidna le na eni strani,
- dvostranska vezja (DS); obdelava plošč je dvostranska,

- večplastna vezja (VS); od 3- do 42-plastna, večplastna vezja z mikrovezmi (HDI-VS) in mikroizvrtinami (Microvias); širina mikrovezi je nižja od 100 μm , premer mikroizvrtin je 250 μm . Večplastna tiskana vezja se naredi tako, da se dvostranska tiskana vezja stisne skupaj s posebnim strojem, vmes pa poveže s povezovalno maso,
- vezja FLEX in RIGID-FLEX – mehka zvižava vezja, povezana s trdimi osnovnimi vezji,
- plošče TIV s kovinsko sredico – izdelana iz aluminija ali keramike,
- šablone za tiskanje spajkalne paste,
- dvoslojni fleksibilni trakasti kabli – dvoslojni fleksibilni trakasti kabli so namenjeni eksperimentu ATLAS v Evropskem centru za fiziko osnovnih delcev CERN v Ženevi, Švica. Narejeni so po postopku, ki omogoča izdelavo trakov do dolžine 5 m, kot prevodnik sta uporabljena aluminij oziroma baker.

Tehnologija izdelave tiskanih vezij je zelo zapletena. Vsak tehnološki proces je podrobno opisan v navodilih za delo, ki so dokumentirana. Preizkušanje izdelkov se izvaja po mednarodnih standardih. To omogočata lastni laboratorij in strojna oprema za elektro test.

3.4 Sistem plačevanja, nagrajevanja in motiviranja

V obravnavanih podjetjih se uporablja plača kot poglavitni del motiviranja v podjetju, predvsem za zaposlene v proizvodnem procesu. Namen tega poglavja je predstavitev mehanizmov, ki v obravnavanih podjetjih pripomorejo k večji motivaciji zaposlenih. Sistem plačevanja v obravnavanih podjetjih je določen v povezavi s politiko poslovanja, strategijami in cilji podjetij z namenom zagotavljanja uspešnosti poslovanja podjetij.

Višina in sistem izračunavanja plače sta usklajena s kolektivno pogodbo o elektroindustriji. Evidentirane ure so osnova za izračunavanje plače. Te se dnevno beležijo s pomočjo sistema beleženja ur in evidenčnih kartic, ki jo ima vsak posamezni zaposleni delavec v podjetju. Vse ostale nebeležene ure v sistemu, kot so na primer letni dopusti, študijski dopusti, bolniški dopust, neopravičeni izostanki in drugo, se naknadno obračunavajo pri obračunu plač na podlagi potrdil, ki jih zaposleni dostavijo pooblaščenim osebam.

Po obračunu ur se prične obračun plač, ki zajema:

- **dodatke za posebne pogoje dela**, kjer so upoštevani dodatki za izmensko delo, v obravnavanih podjetjih upoštevajo 10 % dodatka k uram, opravljenih v izmenskem delu,
- **dodatke na delovno dobo**, ki zajema delovno dobo posameznega zaposlenega v podjetju in stalnost zaposlitve,
- **nadomestila** v primeru bolezni in poškodb izven dela, ki so v breme delodajalca,

- **povračila stroškov** v povezavi z delom, kjer upoštevamo stroške za prevoz na delo in prehrano,
- **razne prisilne in dogovorjene odtegljaje**, kot so prostovoljna zavarovanja (pokojninsko zavarovanje, dodatno zavarovanje, nezgodno zavarovanje), razni krediti, ki jih posamezniki prejmejo prek podjetja, in drugo.

Po končanem obračunu in v skladu z določili v kolektivni pogodbi je vsakemu zaposlenemu v podjetju vročen pisni obračun, ki vsebuje vse zgoraj naštete podatke in točne višine zneskov.

Sestavni del plače je tudi plačilo za delovno uspešnost delavcev, ki je sestavljeno iz stimulacije in napredovanja, ki lahko predstavlja dodatek k plači tudi do 100 % bruto plače, odvisno od dela in uspešnosti. Pri določanju meril se mora upoštevati načelo, da delavec z ustrezno delovno usposobljenostjo in normalnim delovnim naprežanjem dosega osnovno plačo, določeno s pogodbo o zaposlitvi. Za dela, ki jih je mogoče meriti, se lahko določijo norme. Norma pomeni čas, potreben za izvršitev dela, ki ga lahko doseže 95 % delavcev v normalnih delovnih pogojih in v normalni organizaciji dela. Zaposleni delavci se seznanijo z merili ob podpisu pogodbe. Glede na to, da sta obravnavani podjetji razdeljeni na oddelke, so tudi merila za ocenjevanje in ugotavljanje delovne uspešnosti določena in oblikovana skupinsko za dela, ki se opravljajo v posameznih oddelkih. Gre predvsem za primer oddelka tehnologije in preostalih oddelkov v proizvodnji. Nekateri zaposleni, ki so zaposleni v prodaji, vodja proizvodnje, manager, razni strokovnjaki, odgovorni za raziskave in razvoj, katerih uspešnost se meri individualno, pa imajo tudi individualno določena merila za ocenjevanje delovne uspešnosti.

V obravnavanih podjetjih imajo opredeljene nagrade in druga nadomestila, ki so opredeljene v kolektivni pogodbi. Zaposleni prejmejo naslednja izplačila:

- **regres za letni dopust** se določa leto na osnovi uspešnosti poslovanja podjetja, višino nato določi direktor,
- **odpravnine** v primeru odpovedi delovnega razmerja s strani delodajalca,
- **jubilejne nagrade** so namenjene zaposlenim delavcem, ki so dosegli 10 let zaposlitve v podjetju.

V primeru uspešnega poslovanja se podjetji poslužujeta tudi izplačila:

- **13. plače** – na podlagi uspešnosti se ugotavlja prispevek posameznega zaposlenega k uspešnosti podjetja, ki se kaže v dobičku podjetja, saj uspešnost vpliva na izplačilo 13. plače, ki je določeno z odstotkom na višino bruto plače delavca,
- **božičnice** – ni odvisna od uspešnosti posameznega delavca, temveč od uspešnosti celotnega podjetja, ki je izkazana v dobičku in se vsem zaposlenim izplača v enakem znesku.

Obravnavani podjetji ta merila upoštevata in uporabljata tudi v praksi. Tako lahko kot primer navedem, da je bilo leto 2016 glede na tržne razmere zelo uspešno, v podjetjih pa so se odločili izplačati božičnice v višini mesečne plače. Na drugi strani pa je imela splošna gospodarska kriza velik vpliv na razmere v gospodarstvu, tako sta bili leti 2010 in 2011 za mnoga podjetja zelo težavni. Med njih spadata tudi podjetji Elgoline in Intec TIV. V letih 2010 in 2011 torej niso izplačevali božičnice.

Med nagrade, ki jih prejmejo posamezniki ali skupine, štejemo tudi druge oblike nagrad, ki so povezane s posebnimi prispevki podjetjem ali z doseženimi rezultati. Te oblike nagrade se podelijo v primeru posebnih uspehov, ki so pomembni dolgoročno za podjetje in dosegajo strateške cilje celotne organizacije. To so nagrade v obliki raznih bonusov ali nagrade za posamezne uspešno izpeljane in zaključene projekte v obliki denarnega izplačila.

Motiviranje zaposlenih v podjetju ima zelo velik pomen, zato vključujejo med nagrade tudi nefinančne spodbude. Te bodo zaposlene motivirale le, če bodo zadovoljni s finančnim delom nagrade. Med nefinančne nagrade za vse zaposlene štejemo:

- organizacijo raznih druženj, kot so razne športne dejavnosti zunaj delovnega časa,
- organizacijo piknikov,
- druge oblike spodbud, javnih pohval, priznanje za uspešno opravljeno delo.

Med nefinančne nagrade poleg zgoraj naštetih za vodstvene delavce, zaposlene v prodaji, tehnologiji, raziskavah in razvoju, managerje ter vodje proizvodnje štejemo tudi bonitete, kot so:

- službeno vozilo,
- službeni mobilni telefon in prenosni računalnik,
- udeležba na raznih seminarjih in drugih oblikah izobraževanj, ki so pomembna za delovanje, razvoj in rast podjetja.

4 RAZISKAVA O MOTIVIRANOSTI V DVEH PROIZVODNIH PODJETJIH

Namen magistrskega dela je primerjati motiviranost in nagrajevanje zaposlenih v dveh podjetjih iz iste panoge.

Cilji magistrskega dela so:

- ugotoviti, ali plača predstavlja glavni del motiviranosti zaposlenih,
- preveriti mnenje managerjev podjetij o motiviranosti zaposlenih,

- ugotoviti, kako bo podjetje lahko učinkovito uporabilo dognanja o motiviranosti zaposlenih in s tem tudi izboljšalo poslovanje.

Namen raziskovanja s pomočjo ankete je ugotoviti:

- katere oblike motivatorjev najbolj spodbujajo zaposlene k delu,
- katere spodbude bodo najbolj motivirale zaposlene,
- kako so zaposleni zadovoljni z oblikami nagrad in katera izmed nagrad bi jih najbolj motivirala,
- kakšno je mnenje posameznikov o podjetju.

4.1 Metodologija raziskave

Empirični podatki so bili pridobljeni s pomočjo raziskave, ki je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, obdelanega v nadaljevanju. Metoda je najbolj uspešna, ker sem v kratkem času pridobila veliko dejanskih podatkov, ki niso prirejeni in ki so nam sicer lahko nedostopni. Izvemo torej dejanska mnenja in stališča anketiranca, kar z opazovanjem ne bi bilo mogoče. V vsakem izmed obravnavanih podjetij sem anketirala 20 zaposlenih, torej skupaj 40. Izbrala sem mešani vzorec zaposlenih po različnih oddelkih ter zaradi primerjave enako število anketiranih v obeh podjetjih.

Za lažje doseganje raziskovalnega namena v magistrskem delu odgovorim tudi na naslednja raziskovalna vprašanja:

- kako pomembna je plača oziroma denarna nagrada za zaposlene,
- kakšen vpliv imajo nedenarne nagrade na zaposlene,
- kateri dejavniki zaposlene najbolj motivirajo,
- ali so med podjetjema razlike in zakaj se pojavljajo.

Vprašalnik je bil oblikovan na podlagi pridobivanja sekundarnih podatkov s pregledom ustrezne literature in primarnih podatkov z razgovori z vodstvenim kadrom v obravnavanih podjetjih.

Vprašalnik je večinoma sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa. Anketiranci se pri teh oblikah vprašanj odločajo med ocenami na numerični lestvici z razponom od 1 do 5 (t. i. Likertova lestvica), kjer pomeni ocena 1 najnižjo ali najslabšo oceno, ocena 5 pa najvišjo ali najboljšo oceno. Nekaj vprašanj, uporabljenih v raziskavi, je odprtega tipa, to so demografska in socialna vprašanja (Priloga 1).

Raziskava je bila izvedena marca 2016. Zaposleni so prejeli vprašalnik, ga izpolnili in anonimno oddali v zaprto ovojnico, ki mi jo je nato vodja proizvodnje osebno predal. Vsi vprašalniki so bili izpolnjeni in vrnjeni.

Prejete podatke sem nato obdelala s programom Excel in statističnim programom SPSS. S programom Excel so bili izdelani tabele in grafikoni – slike, s programom SPSS pa izračuni s testi: modus, standardni odklon, t-test in ANOVA za preizkus razlik med vzorcema.

4.2 Rezultati raziskave zaposlenih v podjetjih Elgoline in Intec TIV

V podjetju Elgoline je bilo marca 2016 zaposlenih 33 oseb, pri čemer smo v vzorec anketiranih zajeli 60,6 % populacije zaposlenih. V nadaljevanju z izrazom zaposleni mislimo na anketirane zaposlene. Zaposleni so stari od 18 do 55 let, največjo skupino predstavlja starostna skupina med 26 in 35 let. Največ zaposlenih je srednješolsko izobraženih (70 % anketiranih), 5 % je takih, ki imajo le osnovnošolsko izobrazbo, 15 % pa jih ima visokošolsko izobrazbo. Nihče izmed zaposlenih v podjetju Elgoline nima opravljenega magisterija ali doktorata.

V Tabeli 4 je prikazana struktura zaposlenih po spolu, starosti, izobrazbi in vrsti zaposlitve v podjetjih Elgoline in Intec TIV.

Med anketiranimi v podjetju Elgoline je 6 (30 %) žensk in 14 (70 %) moških, v podjetju Intec TIV pa 5 (25 %) žensk in 15 (75 %) moških. V podjetju Intec TIV je bilo marca 2016 zaposlenih 70 oseb, pri čemer smo v vzorec anketiranih zajeli 28,6 % populacije zaposlenih. V skupini anketiranih zaposlenih oseb je zajetih 65 % moških in 35 % žensk. Starost zaposlenih v tem podjetju se giblje v razponu od 18 do 65 let, kjer največjo skupino predstavlja starostna skupina od 26 do 35 let. Izobrazba zaposlenih je bolj raznolika kot v podjetju Elgoline, in sicer jih ima 25 % osnovnošolsko izobrazbo, največ anketiranih ima srednješolsko izobrazbo, najvišjo izobrazbo v podjetju Intec TIV, magisterij ali doktorat, pa ima 5 % anketiranih.

Po starosti med anketiranimi, zaposlenimi v podjetju Elgoline, prevladujejo zaposleni, stari 26–35 let (60 %). V podjetju Intec TIV je v omenjenem starostnem razredu 45 % zaposlenih, 30 % jih je starih 46–55 let.

V vzorcu je iz podjetja Intec TIV več zaposlenih z osnovnošolsko in poklicno izobrazbo (40 %) kot v podjetju Elgoline (0 %). Srednješolsko izobrazbo ali manj ima 90 % anketiranih, zaposlenih v podjetju Elgoline, in 85 % anketiranih, zaposlenih v podjetju Intec TIV.

Tabela 4: Primerjava socialnih in demografskih značilnosti anketiranih zaposlenih v podjetjih Elgoline in Intec TIV

	Elgoline		Intec TIV	
	f	f%	f	f %
SPOL				
Moški	14	70	15	75
Ženski	6	30	5	25
SKUPAJ	20	100	20	100
STAROST				
Od 18 do 25 let	0	0	2	10
Od 26 do 35 let	12	60	9	45
Od 36 do 45 let	7	35	2	10
Od 46 do 55 let	1	5	6	30
56 let in starejši	0	0	1	5
SKUPAJ	20	100	20	100
IZOBRAZBA				
Osnovna šola	0	0	5	25
Poklicna šola	0	0	3	15
Srednja šola	18	90	9	45
Višja šola	2	10	0	0
Visoka šola ali fakulteta	0	0	2	10
Magisterij ali doktorat	0	0	1	5
SKUPAJ	20	100	20	100
VRSTA ZAPOSLOTITVE				
Določen čas	15	75	17	85
Nedoločen čas	4	20	2	10
Študentsko delo	1	5	1	5
SKUPAJ	20	100	20	100

Med anketiranimi zaposlenimi iz obeh proučevanih podjetij prevladujejo zaposleni za določen čas. V podjetju Elgoline jih je 75 % in v podjetju Intec TIV 85 %.

4.3 Analiza rezultatov ankete

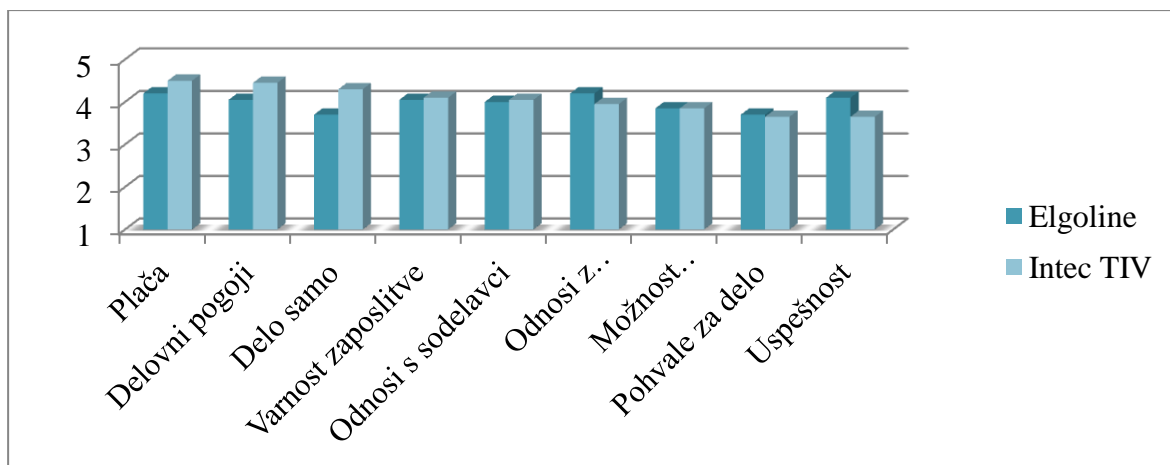
4.3.1 Dejavniki, ki zaposlene spodbujajo k delu

Najprej predstavim dejavnike, ki zaposlene najbolj oziroma najmanj spodbujajo k delu. Zavedanje nadrejenih o tem, kaj je za zaposlene pomembno, igra ključno vlogo pri motiviranju zaposlenih. Zanimalo me je, kako pomembni so posamezni dejavniki spodbujanja k delu za posamezne zaposlene. Posamezni anketirani zaposleni so v

vprašalniku morali določiti stopnjo pri posameznem dejavniku, ki jih spodbuja k delu, v razponu od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da jih sploh ne spodbuja k delu, in 5 pomeni, da jih zelo spodbuja k delu. Izračunane so povprečne ocene spodbud k delu.

Iz Slike 7 je razvidno, da sta v podjetju Elgoline dejavnika, ki najbolj spodbujata k delu, odnosi s sodelavci in odnosi z nadrejenimi. Za zaposlene sta zelo pomembna tudi delo samo in možnost napredovanja. To je zelo spodbudno za managerje, saj tako delo zaposlene spodbuja k produktivnemu delu. Najmanjšo moč pri spodbudi za delo imata v tem podjetju pohvala za delo in varnost zaposlitve. V podjetju Intec TIV ima največjo moč dejavnik, ki zaposlene spodbuja k delu, odnos s sodelavci. Pomembna pri zaposlenih v tem podjetju sta tudi varnost zaposlitve in delo samo. Tudi pri tem podjetju je videti, da delo spodbuja zaposlene k produktivnosti in bolj kakovostnemu delu. Tu ima tudi plača zelo visoko oceno. Najmanjšo moč pri spobudi za delo v podjetju Intec TIV ima pohvala za delo.

Slika 7: Grafični prikaz povprečnih vrednosti ocen dejavnikov, ki najbolj spodbujajo k delu v podjetjih Elgoline in Intec TIV



V Tabeli 5 so prikazani najmanjša, najvišja in povprečna izbrana vrednost odgovorov glede dejavnikov spodbujanja zaposlenih k delu ter standardni odklon v vsakem od proučevanih podjetij. S slednjim opišemo razpršenost, nehomogenost odgovorov. Višji standardni odklon pomeni manj homogene odgovore anketirancev. Dejavniki spodbujanja zaposlenih k delu so urejeni po povprečni vrednosti podjetja Intec TIV, od v povprečju najbolj pomembnega do najmanj pomembnega. Vidimo, da so med dejavniki spodbujanja zaposlenih k delu v obeh podjetjih na prvem mestu odnosi s sodelavci. Povprečna pomembnost (standardni odklon) dejavnika v podjetju Elgoline je bila 4,20 (0,77), v podjetju Intec TIV pa 4,50 (0,61). V podjetju Elgoline so bili v povprečju enako visoko ocenjeni odnosi z nadrejenim ($M = 4,20$; $SD = 0,83$), sledijo možnost napredovanja ($M = 4,10$; $SD = 1,12$), plača ($M = 4,05$; $SD = 1,47$) in uspešnost ($M = 4,05$; $SD = 0,89$). V

povprečju najmanj pomembna dejavnika v podjetju Elgoline sta pohvale ($M = 3,70$; $SD = 1,08$) in varnost ($M = 3,710$; $SD = 0,86$).

V podjetju Intec TIV je na drugem mestu po pomembnosti plača ($M = 4,45$; $SD = 0,89$), sledita varnost ($M = 4,30$; $SD = 0,80$) in uspešnost ($M = 4,10$; $SD = 0,97$). V povprečju najmanj pomembna dejavnika sta pohvale ($M = 3,65$; $SD = 1,31$) in možnost napredovanja ($M = 3,65$; $SD = 1,18$).

Hkrati v Tabeli 5 s pomočjo t-testa za neodvisna vzorca preverim, ali se podjetji med seboj razlikujeta v pomembnosti dejavnikov, ki spodbujajo zaposlene k delu. Pogoju za uporabo t-testa je enakost varianc po skupinah. To preverim z Levenovim testom enakosti varianc. V primeru, da varianci po podjetjih pri posamezni spremenljivki nista enaki, uporabimo t-test z upoštevanjem korekcije za neenakost varianc. Varianci sta po podjetjih statistično značilno različni le pri ocenjevanju plače, zato so tam podane korigirane stopnje prostosti in je p-vrednost podana na podlagi testne statistike in korigiranih stopenj prostosti.

Ugotovim, da se podjetji statistično značilno razlikujeta le v pomenu enega dejavnika, in sicer varnosti zaposlitve. Slednja je v podjetju Intec TV ocenjena kot bolj pomemben dejavnik spodbujanja zaposlenih k delu kot v podjetju Elgoline ($p = 0,029$).

Tabela 5: Dejavniki spodbujanja zaposlenih k delu v podjetjih Elgoline in Intec TIV in rezultat t-testa za neodvisna vzorca

	Elgoline				Intec TIV				t	Stopnje prostosti	P-vrednost
	Min	Max	M	SD	Min	Max	M	SD			
Odnosi sodelavci	3	5	4,20	0,77	3	5	4,50	0,61	-1,37	38,00	0,178
Plača	1	5	4,05	1,47	2	5	4,45	0,89	-1,04	31,20	0,305
Varnost	2	5	3,70	0,86	2	5	4,30	0,80	-2,28	38,00	0,029
Uspešnost	2	5	4,05	0,89	2	5	4,10	0,97	-0,17	38,00	0,866
Delo	1	5	4,00	0,97	2	5	4,05	1,05	-0,16	38,00	0,887
Odnosi nadrejeni	2	5	4,20	0,83	2	5	3,95	0,89	0,92	38,00	0,364
Delovni pogoji	1	5	3,85	1,09	1	5	3,85	1,14	0,00	38,00	1,000
Pohvale	2	5	3,70	1,08	1	5	3,65	1,31	0,13	38,00	0,896
Možnost napredovanja	1	5	4,10	1,12	1	5	3,65	1,18	1,24	38,00	0,224

* Min = najmanjša vrednost; Max = največja vrednost; M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; df = stopnje prostosti

Zanima me tudi, ali se povprečne vrednosti ocenjevanih dejavnikov med seboj statistično značilno razlikujejo. Če ugotovim, da je to tako, želim preveriti še, od katerih dejavnikov se razlikuje plača. To ugotavljam s tako imenovanimi post-hoc testi. Obstaja več vrst post-hoc testov. Izberem Bonferronijev post-hoc test. Rezultati so prikazani v tabelah 6 in 7.

Tabela 6: Primerjava pomembnosti dejavnikov, ki spodbujajo k delu v podjetjih Elgoline in Intec TIV (rezultat analize variance za odvisne vzorce)

	Vsota kvadratov odklonov	df	Srednji kvadrat	F	P-vrednost
Elgoline	5,90	8	0,74	1,279	0,258
Intec TIV	15,94	8	1,99	4,054	< 0,001

Ugotovim, da v podjetju Elgoline ni statistično značilne razlike med povprečnimi ocenami ocenjevanih dejavnikov ($p = 0,258$). To pomeni, da so zaposlenim v podjetju Elgoline vsi naštetih dejavniki enako pomembni za spodbujanje k delu.

V podjetju Intec TIV obstaja statistično značilna razlika med povprečnimi ocenami dejavnikov ($p < 0,001$). Ker me zanima predvsem plača, s pomočjo post-hoc testov ugotavljam, od katerih dejavnikov se slednja razlikuje v povprečni oceni. Rezultati pokažejo, da se povprečna pomembnost plače statistično značilno razlikuje le od možnosti napredovanja ($p = 0,025$). Ta dejavnik je v povprečju manj pomemben od ostalih dejavnikov. Ostali dejavniki so v podjetju enako pomembni. Zaključim, da je v podjetju Intec TIV plača eden od najpomembnejših dejavnikov, ki zaposlene spodbujajo k delu.

Tabela 7: Razlika med povprečno oceno pomena plače in povprečno oceno vsakega od preostalih dejavnikov ter rezultat Bonferronijevega post-hoc testa

I	J	Razlika med povprečji (I – J)	P-vrednost
plača	Delovni pogoji	0,60	0,114
	Delo	0,40	1,000
	Varnost	0,15	1,000
	Odnosi sodelavci	-0,05	1,000
	Odnosi nadrejeni	0,50	0,451
	Možnost napredovanja	0,80	0,025
	Pohvale	0,80	0,154
	Uspešnost	0,35	0,717

4.3.2 Ocene posameznih motivatorjev

V Tabeli 8 so prikazane ocene posameznih motivatorjev, ki bi zaposlene še bolj spodbudili k delu. Tudi tu so posamezni anketirani zaposleni v vprašalniku morali določiti stopnjo pri posameznem motivatorju, ki jih spodbuja k delu, v razponu od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da jih sploh ne spodbuja k delu, in 5 pomeni, da jih zelo spodbuja k delu. Tudi tu so izračunane povprečne vrednosti pri posamezni oceni.

Anketiranci so na 5-stopenjski lestvici ocenili spodbude, ki jih motivirajo k delu. V podjetju Intec TIV je na prvem mestu nagrada ($M = 4,80$; $SD = 0,41$), sledijo možnost napredovanja ($M = 3,90$; $SD = 0,97$), pohvala nadrejenega ($M = 3,60$; $SD = 0,94$), možnost izobraževanja ($M = 3,50$; $SD = 1,10$) in javna pohvala ($M = 2,75$; $SD = 1,33$).

Tabela 8: Spodbude, ki motivirajo zaposlene k delu v podjetjih Elgoline in Intec TIV, ter rezultat t-testa za neodvisna vzorca

	Elgoline				Intec TIV				t	Df	P-vrednost
	Min	Max	M	SD	Min	Max	M	SD			
Nagrada	4	5	4,90	0,31	4	5	4,80	0,41	0,87	38,00	0,39
Možnost napredovanja	1	5	3,90	1,07	2	5	3,90	0,97	0,00	38,00	1,00
Pohvala nadrejenega	1	5	3,25	1,12	1	5	3,60	0,94	-1,07	38,00	0,29
Možnost izobraževanja	1	5	3,80	1,15	1	5	3,50	1,10	0,84	38,00	0,41
Javna pohvala	1	5	2,45	1,28	1	5	2,75	1,33	-0,73	38,00	0,47

* Min = najmanjša vrednost; Max = največja vrednost; M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon.

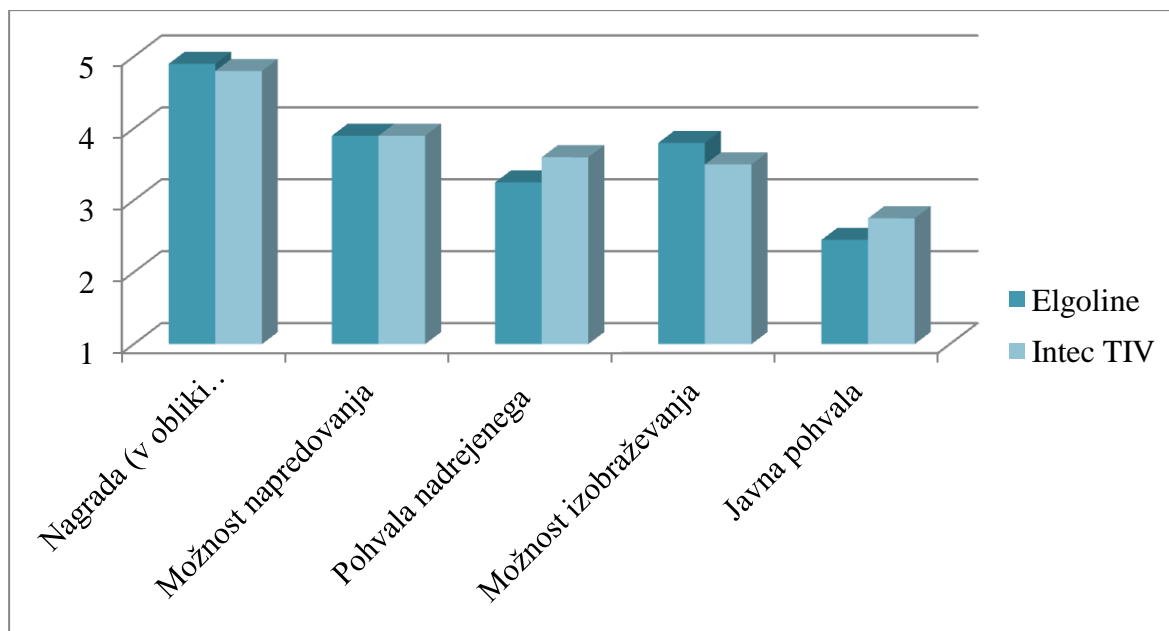
V podjetju Elgoline je na prvem mestu spodbud nagrada ($M = 4,90$; $SD = 0,31$), sledijo možnost napredovanja ($M = 3,90$; $SD = 1,07$) in možnost izobraževanja ($M = 3,80$; $SD = 1,15$), pohvala nadrejenega je na četrtem mest ($M = 3,25$; $SD = 1,12$) in javna pohvala na zadnjem ($M = 2,45$; $SD = 1,28$).

Na podlagi navedenih rezultatov, navedenih v Tabeli 8 in Sliki 8, lahko sklepam, da so anketirani zaposleni v obeh obravnavanih podjetjih pripravljene vložiti največ truda za produktivnejše delo v primeru nagrade kot dodatnega plačila, saj je povprečna vrednost ocene nagrade najvišja v obeh obravnavanih podjetjih. Glede na predhodne ugotovitve lahko povzamem, da se motivatorji glede na stopnjo izobrazbe in delovno mesto močno razlikujejo.

Na podlagi razgovorov lahko povzamem, da zaposlene na višjih položajih, kot so managerji in vodje, večinoma bolj motivirajo nederarne nagrade, vendar večino k

produktivnejšemu delu še vedno najbolj spodbudi finančna nagrada ali denar. Na drugi strani najmanjši pomen motivatorja v obeh podjetjih predstavlja javna pohvala.

Slika 8: Grafični prikaz povprečnih vrednosti ocen motivatorjev, ki bi bolj motivirali zaposlene v podjetjih Elgoline in Intec TIV



Zaposleni v podjetjih Elgoline in Intec TIV se v pomenu proučevanih spodbud za delo med seboj statistično značilno ne razlikujejo ($p > 0,05$ za vse spodbude). V obeh podjetjih obstaja statično značilna razlika v povprečni oceni spodbud ($p < 0,001$) (Tabela 9). S post-hoc testi preverimo, med katerimi spodbudami je statistično značilna razlika.

Tabela 9: Primerjava pomembnosti spodbud v podjetjih Elgoline in Intec TIV (rezultat analize variance za odvisne vzorce)

	Vsota kvadratov odklonov	df	Srednji kvadrat	F	P-vrednost
Elgoline	64,94	4	16,23	1,28	< 0,001
Intec TIV	44,04	4	11,01	16,23	< 0,001

Parne primerjave povprečnih ocen pokažejo, da je nagrada najpomembnejša spodbuda zaposlenih k delu v obeh proučevanih podjetjih. V povprečju je bila nagrada najvišje ocenjena od vseh spodbud v obeh podjetjih in se statistično značilno razlikuje od povprečne pomembnosti vseh ostalih spodbud (Tabela 10). Ugotovimo tudi, da je pohvala nadrejenega primerljiva z vsemi ostalimi spodbudami, z izjemo nagrade, v obeh podjetjih. Ugotovimo, da je javna pohvala v podjetju Elgoline statistično značilno nižje ocenjena od možnosti napredovanja ($p = 0,016$) in možnosti izobraževanja ($p = 0,018$) kot tudi od

nagrade ($p < 0,001$). V podjetju Intec TV je javna pohvala v povprečju nižje ocenjena od možnosti napredovanja ($p = 0,001$), ne pa od možnosti izobraževanja ($p = 0,074$).

Moč povezanosti med zadovoljstvom z varnostjo zaposlitve in pomembnostjo posameznih spodbud ugotavljamo s Pearsonovim koeficientom korelacije. Slednji kaže na moč linearne povezanosti med dvema intervalnima spremenljivkama. Strogo gledano, imamo sicer opravka z lestvicami, ki so ordinalne, a jih obravnavamo kot intervalne. Negativna vrednost koeficienta pomeni negativno povezanost med spremenljivkama (višje vrednosti pri eni pomenijo nižje vrednosti pri drugi spremenljivki). Pozitivna vrednost pomeni pozitivno povezanost (višje vrednosti pri eni spremenljivki pomenijo višje vrednosti pri drugi spremenljivki). Testiramo tudi, ali je korelacijski koeficient statistično značilno različen od 0 (odsnost povezanosti). Kadar je p -vrednost $< 0,05$, sklenemo, da je to tako.

Tabela 10: Rezultat parnih primerjav z Bonferronijevim post-hoc testom

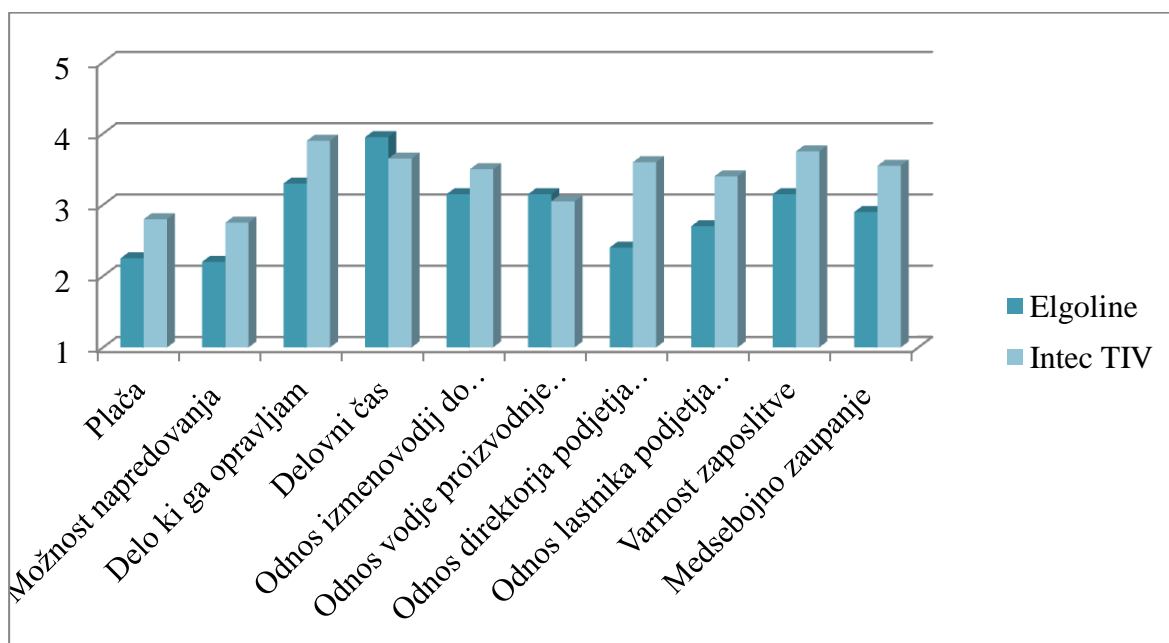
I	J	Elgoline		Intec TIV	
		Razlika med povprečji (I – J)	P-vrednost	Razlika med povprečji (I – J)	P-vrednost
Nagrada	Pohvala nadrejenega	1,65	<0,001	1,20	0,001
	Javna pohvala	2,45	<0,001	2,05	<0,001
	Možn. napredovanja	1,00	0,008	0,90	0,027
	Možn. izobraževanja	1,10	0,007	1,30	0,001
Pohvala nadrejenega	Javna pohvala	0,80	0,095	0,85	0,059
	Možn. napredovanja	-0,65	1,000	-0,30	1,000
	Možn. izobraževanja	-0,55	1,000	0,10	1,000
Javna pohvala	Možn. napredovanja	-1,45	0,016	-1,15	0,001
	Možn. izobraževanja	-1,35	0,018	-0,75	0,074
Možn. napredovanja	Možn. izobraževanja	0,10	1,000	0,40	1,000

4.3.3 Zadovoljstvo zaposlenih v proučevanih podjetjih

Sledijo rezultati ankete, kjer so opredeljeni dejavniki zadovoljstva in so anketiranci določili stopnjo zadovoljstva od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da sploh niso zadovoljni, in 5 pomeni, da so zelo zadovoljni. Izračunane so povprečne vrednosti pri posamezni oceni za obravnavani podjetji (Slika 9).

Določeno stopnjo motiviranosti, ki vodi k uspešnosti delovanja zaposlenih in uspešnosti poslovanja podjetja kot celote, predstavlja zadovoljstvo pri delu. Slika 9 prikazuje povprečne vrednosti zadovoljstva zaposlenih s plačo, z delom, delovnim časom, odnosi med zaposlenimi v podjetju itd.

Slika 9: Grafični prikaz vrednosti ocen zadovoljstva z naštetimi dejavniki motiviranja v podjetjih Elgoline in Intec TIV



Poudariti je treba tudi odnose med nadrejenimi in podrejenimi, kjer lahko opazim, da so zaposleni v povprečju zadovoljni. Nekaj odstopanja je opaziti pri podjetju Elgoline, kjer je zadovoljstvo v povprečju nižje od zadovoljstva v podjetju Intec TIV. Tu lahko tudi poudarim, da gre v primeru podjetja Elgoline za manjše podjetje, kjer je tudi manjše število zaposlenih. Odnosi v tem podjetju so bolj neformalni. Dodeljene kritike zaposleni jemljejo kot dobronamerne, kar pomeni kot spodbudo za prihodnje opravljanje delovnih nalog. Pri tem podjetju je tudi opaziti manjše medsebojno zaupanje.

V podjetju Intec TIV so anketirani zaposleni v povprečju najbolj zadovoljni z delom ($M = 3,90$; $SD = 0,79$), varnostjo zaposlitve ($M = 3,75$; $SD = 0,64$) in delovnim časom ($M = 3,65$; $SD = 0,93$) (Tabela 11). Najmanj so v povprečju zadovoljni z odnosom vodje

proizvodnje do podrejenih ($M = 3,05$; $SD = 0,94$), s plačo ($M = 2,80$; $SD = 0,70$) in z možnostjo napredovanja ($M = 2,75$; $SD = 1,12$).

V podjetju Elgoline so anketirani zaposleni v povprečju najbolj zadovoljni z delovnim časom ($M = 3,95$; $SD = 0,89$), delom ($M = 3,30$; $SD = 1,30$) in odnosom izmenovodje ($M = 3,15$; $SD = 0,75$) in vodje proizvodnje ($M = 3,15$; $SD = 0,67$) do zaposlenih. Najmanj so zadovoljni z odnosom direktorja podjetja do zaposlenih ($M = 2,40$; $SD = 1,14$), s plačo ($M = 2,25$; $SD = 1,16$) in z možnostjo napredovanja ($M = 2,20$; $SD = 1,24$).

Ugotovila sem, da so zaposleni v povprečju srednje zadovoljni s plačo. Anketirani so bili tako zaposleni v proizvodnem procesu, kjer so plače nižje, kot tudi vodje in managerji, le da je bila večina anketiranih zaposlenih iz proizvodnega procesa. Če bi hotela pokazati zadovoljstvo vodij in managerjev, bi morala te ločiti od zaposlenih v proizvodnji in bi tako najverjetneje dobila višje ocene zadovoljstva s plačo.

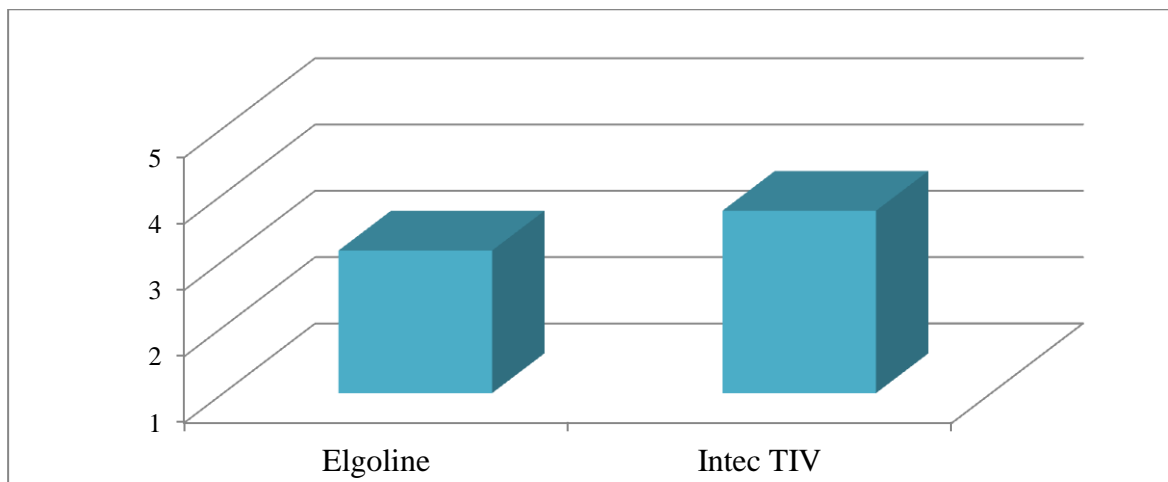
Tabela 11: Zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dejavniki v podjetjih Elgoline in Intec TIV ter rezultat t-testa za neodvisna vzorca

	Elgoline				Intec TIV				t	Df	P-vrednost
	Min	Max	M	SD	Min	Max	M	SD			
Delo	1	5	3,30	1,30	2	5	3,90	0,79	-1,76	38,00	0,086
Varnost zaposlitve	1	5	3,00	1,03	2	5	3,75	0,64	-2,78	38,00	0,009
Delovni čas	2	5	3,95	0,89	2	5	3,65	0,93	1,04	38,00	0,304
Odnos direktorja podjetja do podrejenih	1	4	2,40	1,14	2	5	3,60	0,68	-4,04	30,98	< 0,001
Medsebojno zaupanje	1	5	2,90	0,97	2	5	3,55	0,83	-2,29	38,00	0,028
Odnosi izmenovodij do podrejenih	2	5	3,15	0,75	2	5	3,50	0,83	-1,41	38,00	0,168
Odnos lastnika do podrejenih	1	5	2,70	1,30	1	4	3,40	0,82	-2,03	32,04	0,050
Odnos vodje proizvodnje do podrejenih	2	4	3,15	0,67	1	4	3,05	0,94	0,39	38,00	0,702
Plača	1	4	2,25	1,16	2	4	2,80	0,70	-1,81	31,04	0,079
Možn. napredovanja	1	4	2,20	1,24	1	5	2,75	1,12	-1,47	38,00	0,149

V primerjavi med podjetij o zadovoljstvu lahko povzamemo, da so zaposleni bolj zadovoljni v podjetju Intec TIV na vseh področjih, le glede delovnega časa niso tako zadovoljni kot v podjetju Elgoline. Najnižje zadovoljstvo v obeh podjetjih pa se kaže v možnosti napredovanja.

Obstaja statistično značilna razlika v zadovoljstvu zaposlenih v podjetjih Elgoline in Intec TIV z odnosom direktorja podjetja do podrejenih ($p < 0,001$), lastnika podjetja do podrejenih ($p = 0,05$), z varnostjo zaposlitve ($p = 0,009$), medsebojnim zaupanjem ($p = 0,028$). Z vsemi naštetimi dejavniki so v podjetju Elgoline statistično značilno manj zadovoljni.

Slika 10: Grafični prikaz vrednosti ocen zadovoljstva z varnostjo zaposlitve v podjetjih Elgoline in Intec TIV



Glede na vrednosti v Tabeli 11 in Sliki 10, ki se gibljejo med 2,2 in 3,9 (na lestvici od 1 do 5), je opaziti srednje zadovoljstvo pri varnosti zaposlitve, kar je v današnjih tržnih razmerah zelo pomembno, saj se stopnja brezposelnih mesečno povečuje. Varnost zaposlitve predstavlja za zaposlene dolgoročno zagotovitev dela in s tem povezanega finančnega plačila, ki je zelo pomembno za zadovoljevanje potreb. To vpliva tudi na motiviranje zaposlenih in njihovo uspešno delovanje.

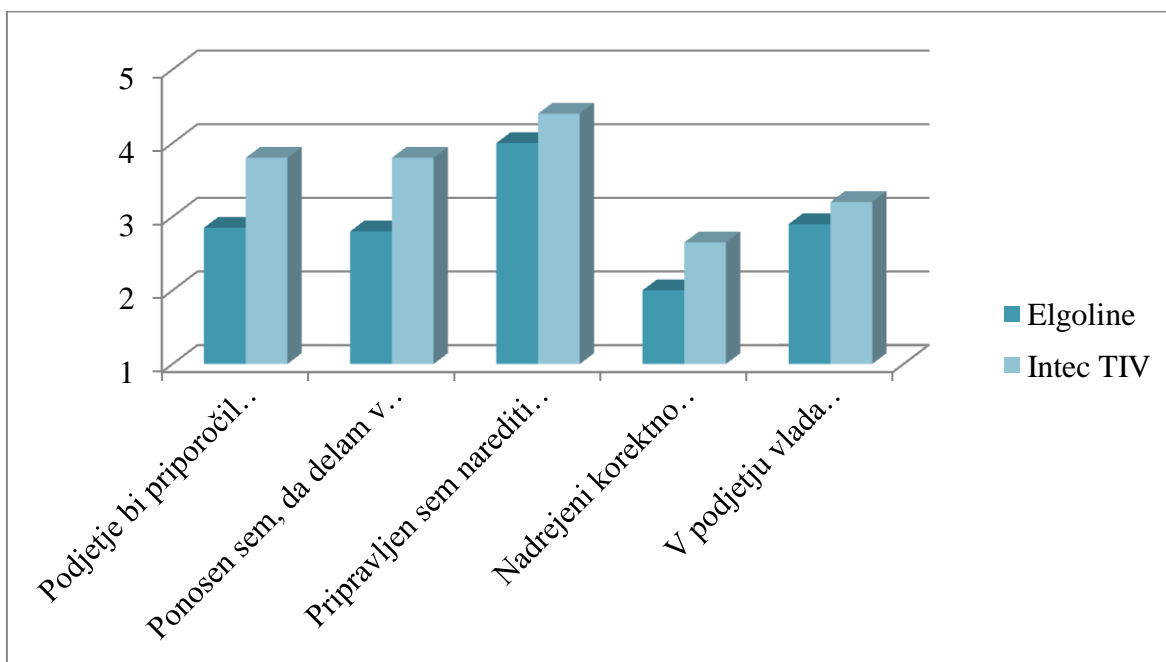
4.3.4 Odnos zaposlenih do podjetja

Na koncu so zaposleni ocenjevali tudi svoje mnenje o podjetju, kjer so anketiranci določili stopnjo strinjanja z določenimi izbranimi elementi ugleda podjetja. Želja vsakega posameznika je biti zaposlen v podjetju z dobrim ugledom v družbi, saj ta predstavlja razne ugodnosti za zaposlene v primeru, kot je na primer najemanje osebnih kreditov pri bankah.

Tudi tu je bila uporabljena Likertova lestvica od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo, in 5 pomeni, da se popolnoma strinjajo z dejavniki ugleda. Izračunane so povprečne vrednosti pri posamezni oceni za obravnavani podjetji (Slika 11 in Tabela 12).

Pri strinjanju z dejavniki, ki so naštet v Sliki 11 in Tabeli 12, sem ugotovila, da se zaposleni v obeh podjetjih v povprečju strinjajo z dejavniki, med njimi je najbolj visoko oceno v podjetju Elgoline in Intec TIV dobila ravno pripravljenost delati več za višjo plačo.

Slika 11: Grafični prikaz povprečnih vrednosti ocen strinjanja z dejavniki ugleda v podjetjih Elgoline in Intec TIV



V podjetju Intec TIV se anketirani zaposleni v največji meri strinjajo s trditvijo, da so pripravljeni narediti več za višjo plačo ($M = 4,40$; $SD = 0,68$) ter da so zadovoljni z zaposlitvijo ($M = 3,95$; $SD = 0,83$). Najmanj se v povprečju strinjajo s trditvijo, da so zadovoljni z nagradami ($M = 2,20$; $SD = 1,06$).

V podjetju Elgoline se v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da so pripravljeni narediti več za višjo plačo ($M = 4$; $SD = 1,21$) in da so zadovoljni z zaposlitvijo ($M = 3$; $SD = 1,49$). V povprečju se najmanj strinjajo s trditvijo, da so zadovoljni z nagradami ($M = 1,85$; $SD = 1,18$).

Zaposleni v podjetju Elgoline in Intec TIV se statistično značilno razlikujejo v pripravljenosti priporočiti podjetje znancem in prijateljem ($p = 0,018$), občutku ponosa, da delajo v podjetju ($p = 0,004$), zadovoljstvu z zaposlitvijo ($p = 0,017$), zadovoljstvu z varnostjo zaposlitve ($p = 0,015$), s korektnostjo ocenjevanja dela s strani nadrejenih ($p = 0,032$) in zadovoljstvu s povratno informacijo ($p = 0,048$). Vse našete dejavnike zaposleni v podjetju Elgoline ocenjujejo kot slabše v primerjavi s podjetjem Intec TIV.

Tabela 12: Odnos zaposlenih do podjetja Elgoline in Intec TIV ter rezultat t-testa za neodvisna vzorca

	Elgoline				Intec TIV				t	Df	P-vrednost
	Min	Max	M	SD	Min	Max	M	SD			
Pripravljen narediti več za višjo plačo	1	5	4,00	1,21	3	5	4,40	0,68	-1,29	38,00	0,206
Podjetje bi priporočil znancem in prijateljem	1	5	2,85	1,39	2	5	3,80	1,01	-2,48	38,00	0,018
Ponosen, da dela v podjetju	1	5	2,80	1,20	3	5	3,80	0,83	-3,07	38,00	0,004
V podjetju vlada medsebojno zaupanje	1	5	2,90	1,17	2	4	3,20	0,69	-0,99	38,00	0,329
Nadrejeni korektno ocenjuje delo	1	4	2,00	1,08	1	4	2,65	0,75	-2,22	38,00	0,032

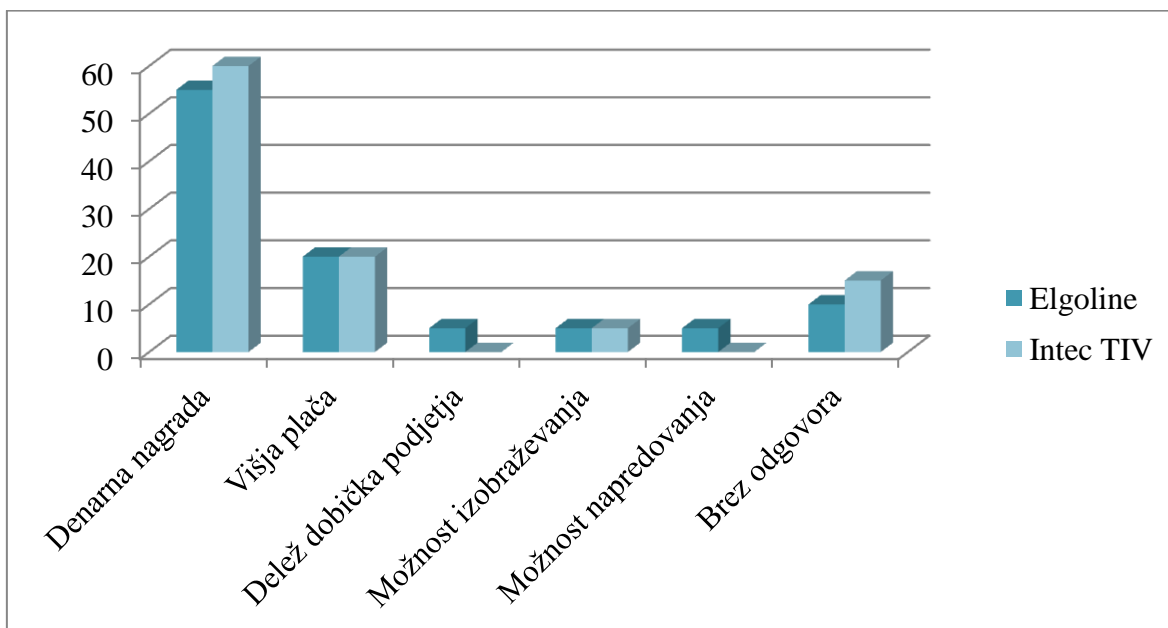
4.3.5 Oblike nagrad kot motivatorji

Zaposlene v podjetju sem med drugim vprašala tudi po tem, kakšna nagrada bi jih najbolj motivirala, da bi vložili še več truda v svoje delo. Bolj motivirani zaposleni bi torej bolj zagnano delali, kar bi pozitivno vplivalo na uspešnost posameznikovega dela in neposredno tudi na uspešnost celotne organizacije. Vprašanje je bilo postavljeno tako, da so zaposleni sami lahko napisali predloge, bilo je delno odprtega tipa. V Sliki 12 in Tabeli 6 v Prilogi 2 lahko vidimo odgovore, kakšna nagrada bi jih bolj motivirala, da bi vložili še več truda v svoje delo.

Kot je razvidno iz dobljenih odgovorov, zaposleni niso podali novih predlogov, vendar so odgovarjali enako kot pri vprašanju o vrsti spodbud, ki jih najbolj oziroma najmanj motivirajo za delo. Največ zaposlenih v obeh podjetjih bi najbolj motivirala nagrada kot denarno plačilo, zelo pomembna pa jim je tudi višina plače. Nekaj zaposlenih bi bolj motivirala oblika nefinančne nagrade, kot sta možnost izobraževanja in možnost napredovanja. V podjetju Elgoline je 5 % anketiranih zaposlenih podalo odgovor, da bi jih najbolj motiviral delež dobička podjetja.

Nekateri tudi niso odgovorili na to vprašanje; v podjetju Elgoline jih ni odgovorilo 10 %, v podjetju Intec TIV pa 15 %.

Slika 12: Grafični prikaz odgovorov glede oblike nagrade za večjo motiviranost pri delu v podjetjih Elgoline in Intec TIV, v odstotkih



4.3.6 Oblike spodbud k obstoječemu sistemu plač

Sledilo je drugo vprašanje delno odprtega tipa; katere denarne ali nedenarne spodbude bi dodali k obstoječemu sistemu plač, da bi s tem dvignili motiviranost zaposlenih. Enako kot pri prejšnjem vprašanju so zaposleni tudi tu sami podali predloge.

Na podlagi predlogov sem ugotovila, da ima v obeh podjetjih poleg denarnih nagrad in drugih oblik denarnih izplačil zelo velik pomen druženje s sodelavci v prostem času v obliki raznih piknikov in športnih dejavnosti, pri čemer bi stroške krilo podjetje. Zanimiv mi je tudi predlog, da bi želeli zaposleni v primeru dobrih predlogov, ki bi pripomogli k boljšemu poslovanju, denarno izplačilo. Nekaj zaposlenih med drugim tudi meni, da bi se moral del dobička razdeliti med zaposlene.

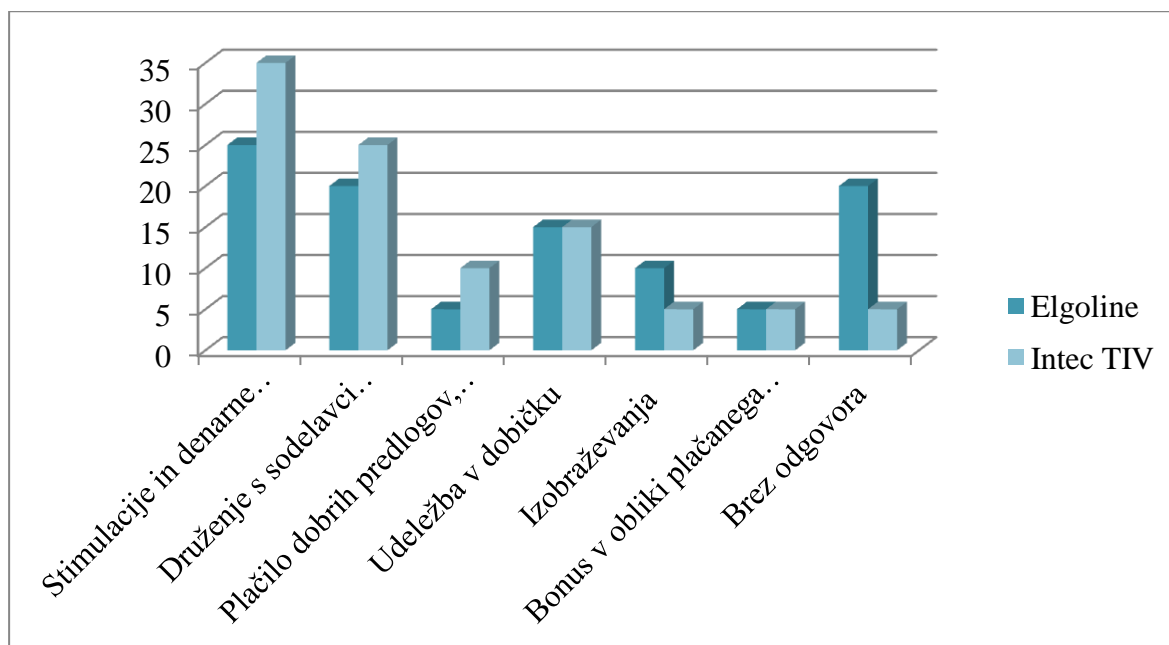
Tudi pri tem vprašanju polodprtega tipa je bilo nekaj odgovorov praznih. V Sliki 13 in Tabeli 7 v Prilogi 2 lahko vidimo različne odgovore glede spodbud k obstoječemu sistemu plač v obravnavanih podjetjih.

Izmed vseh anketiranih zaposlenih v podjetju Elgoline ima 15 % anketiranih neposredno podrejene delavce. Na vprašanje o tem, kaj bi oni dodali sistemu plač in nagrajevanju, da bi delavce še dodatno motivirali, so podali odgovore:

- plačilo za bolj produktivne delavce na podlagi merjenja uspešnosti,
- večji dodatki za dodatno delo,

- denarne nagrade.

Slika 13: Grafični prikaz odgovorov glede spodbud k obstoječemu sistemu plač v podjetjih Elgoline in Intec TIV, v odstotkih



V podjetju Intec TIV je bil anketiran enak odstotek zaposlenih, ki imajo neposredno podrejene delavce, 15 %. Na vprašanje o tem, kaj bi oni dodali sistemu plač in nagrajevanju, da bi delavce še dodatno motivirali, so podali naslednje odgovore:

- izbor in nagrada najboljšega delavca v oddelku ali podjetju (mesečno),
- denarne nagrade in druge oblike stimulacij,
- druge oblike nagrad za delovno uspešnost.

V obeh podjetjih nadrejeni menijo, da bi podrejene delavce najboljše motivirali z denarnimi nagradami, vendar so tudi mnenja, da bi bile te nagrade le začasne rešitve, saj bi podrejeni kmalu želeli nova denarna izplačila.

Poleg zgornjega tega je bilo v vprašalniku tudi treba podati mnenje o povratnih informacijah, komunikaciji med zaposlenimi in nadrejenimi ter temu, ali bi bili podrejeni pripravljeni vložiti več truda za delo, če bi bili za to primerno nagrajani. Nadrejeni v podjetju Elgoline so mnenja, da dobijo dovolj informacij o uspešnosti izvedenega dela, saj v primeru slabo opravljenega dela dobijo takojšnjo povratno informacijo. Pritrdili so tudi, da so pohvale bolj redkost. Poleg tega menijo, da bi nekateri zaposleni bili pripravljeni vložiti več truda za primerno nagrado, nekaterih pa nagrada ne stimulira in bi delo opravljali enako.

Enakega mnenja so nadrejeni delavci v podjetju Intec TIV, da dobijo podrejeni dovolj povratnih informacij o ustreznosti opravljenega dela ter da bi nagrade stimulirale, vendar le za kratek čas.

4.3.7 Primerjava ocen dovzetnosti za motiviranje v podjetjih Elgoline in Intec TIV

Sledi podrobnejša obdelava vprašanj, ki sta bili že obdelani v tabelah. To sta vprašanji, ki vključujeta ocene dejavnikov, ki najbolj spodbujajo k delu, in ocene motivatorjev, ki bi bolj motivirali k delu. S podrobnejšo obdelavo bom poiskala odgovore na to, ali je mogoče zaposlene v obravnavanih podjetjih še motivirati ali ne.

Pri obeh sklopih vprašanj je bila uporabljena Likertova lestvica, kjer so anketiranci izbirali med ocenami od 1 do 5. Ocena 1 je pomenila najmanjšo oziroma najslabšo vrednost (na primer, da jih sploh ne spodbuja oziroma motivira) in 5 največjo oziroma najboljšo vrednost (na primer, da jih zelo spodbuja oziroma motivira). Na podlagi zgoraj omenjenih ocen je bila sestavljena skupna ocena dovzetnosti za motiviranje, tako da se je za vsakega posameznega anketiranca seštel ocena spodbud in motivatorjev.

Populacija vseh anketiranih je bila razdeljena v 3 skupine, kjer za motiviranje in spodbujanje:

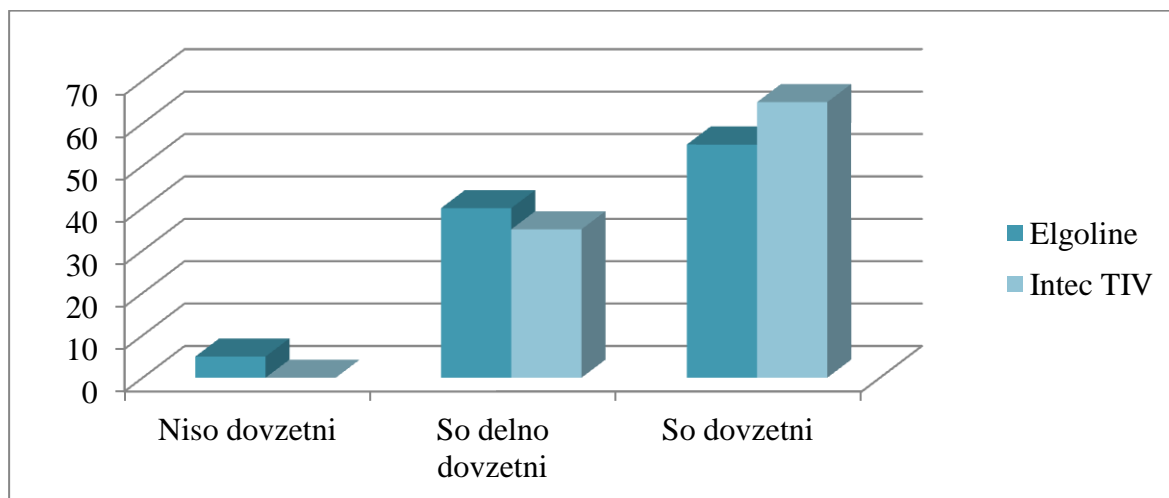
- niso dovzetni,
- so delno dovzetni,
- so dovzetni.

Skupine so bile oblikovane tako, da so bile seštete vse ocene spodbud in motivatorjev, kjer je nato skupna povprečna ocena znašala 56,07. Najvišja možna ocena v primeru, da bi se posameznik v celoti popolnoma strinjal z vsemi dejavniki in motivatorji, bi znašala 70, medtem ko bi najnižja možna ocena v primeru, da se posameznik v celoti ne bi strinjal z vsemi dejavniki in motivatorji, bi znašala 14. Tako so bili razredi oblikovani glede na vrednosti, in sicer:

- skupina nedovzetnih zajema vrednosti od 14 do 33,
- skupina delno dovzetnih zajema vrednosti od 34 do 52,
- skupina dovzetnih zajema vrednosti od 53 do 70.

Na podlagi ugotovitev lahko sklepam, da so v podjetjih Elgoline in Intec TIV zaposleni dovzetni za motiviranje, toda, kot vidimo Slike 14, so zaposleni v podjetju Intec TIV bolj dovzetni za motiviranje kot tisti v podjetju Elgoline.

Slika 14: Grafični prikaz strukture anketiranih po dovzetnosti za motiviranje v podjetjih Elgoline in Intec TIV



V podjetju Elgoline je izmed vseh anketiranih zaposlenih ena oseba takšna, ki sploh ni dovzetna za motiviranje, stara 36–45 let, ima srednješolsko izobrazbo in je zaposlena za nedoločen čas.

V Sliki 14 in Tabeli 8 v Prilogi 2 lahko vidimo različne vrednosti dovzetnosti za motiviranje v obravnavanih podjetjih.

Primerjavo dovzetnosti sem opravila tudi po starosti, kar je prikazano v Sliki 15 in v Tabeli 9 v Prilogi, saj menim, da lahko na podlagi pridobljenih podatkov ugotovimo, ali so mladi bolj motivirani za delo od starejših ali ne.

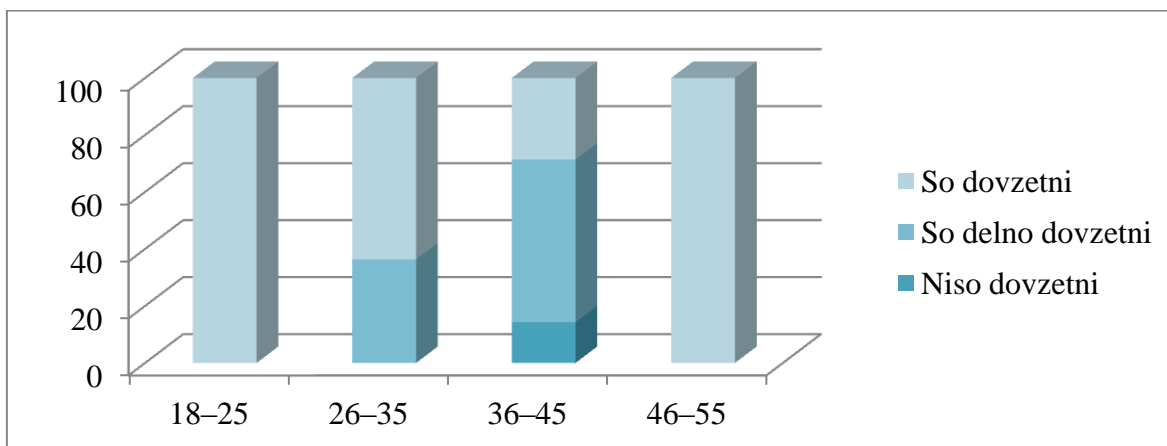
Na podlagi navedenih rezultatov v Sliki 15 lahko vidimo, da je v starostni skupini od 26 do 35 let izmed vseh anketiranih zaposlenih 36,4 % takih, ki so delno dovzetni za motiviranje, ter 63,6 % takih, ki so bolj dovzetni za motiviranje. V starostni skupini od 36 do 45 let je 14,3 % takih, ki sploh niso dovzetni za motiviranje, 57,1 % takih, ki so delno dovzetni za motiviranje, in 28,6 % takih, ki so bolj dovzetni za motiviranje. Glede na rezultate lahko trdim, da je najbolj dovzetna skupina za motiviranje ravno v starosti med 25 in 36 let. Kot zanimivost naj poudarim, da je oseba, stara med 46 in 55 let, kljub starosti in dolgoletni delovni dobi bolj dovzetna za motiviranje kot mnogi v drugih starostnih skupinah.

Enako primerjavo dovzetnosti za motiviranje po starostnih skupinah sem opravila tudi za podjetje Intec TIV, ki sledi v Sliki 16 in Tabeli 10 v Prilogi 2.

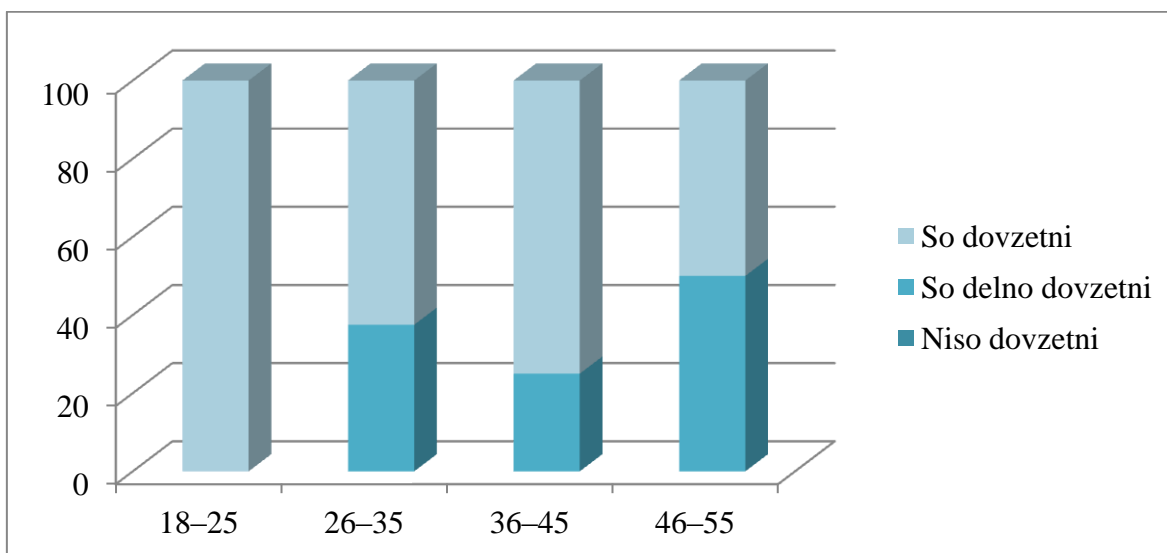
Na podlagi dobljenih rezultatov lahko vidimo, da je v podjetju Intec TIV v starostni skupini od 26 do 35 let izmed vseh anketiranih zaposlenih 37,5 % takih, ki so delno dovzetni za motiviranje, ter 65,5 % takih, ki so bolj dovzetni za motiviranje. V starostni skupini od 36 do 45 let je 25 % takih, ki so delno dovzetni za motiviranje, in 75 % takih, ki so bolj dovzetni za motiviranje. Glede na rezultate lahko trdim, da je najbolj dovzetna

skupina za motiviranje v starostni skupine med 35 in 45 let. V starostni skupini od 46 do 55 let je polovica delno dovzetnih za motiviranje, druga polovica pa bolj dovzetnih za motiviranje. Tudi tu je najstarejša skupina zaposlenih še vedno bolj dovzetna za motiviranje kot mlajši sodelavci. V podjetju Intec TIV ni bilo nobenega, ki ne bi bil dovzeten za motiviranje.

Slika 15: Grafični prikaz strukture anketiranih po starosti glede na dovzetnost za motiviranje v podjetju Elgoline



Slika 16: Grafični prikaz strukture anketiranih po starosti glede na dovzetnost za motiviranje v podjetju Intec TIV



Če primerjam dobljene rezultate med podjetji, lahko povzamem, da je v podjetju Elgoline mlajša skupina bolj dovzetna za motiviranje kot v podjetju Intec TIV.

5 KLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA DVIG MOTIVIRANOSTI

Na podlagi analize rezultatov raziskave sem ugotovila, da so dejavniki, ki najbolj spodbujajo zaposlene k delu, odnosi s sodelavci in z nadrejenimi, delo samo in možnost napredovanja. Spodbude, ki zaposlene motivirajo, so nagrade, najpomembnejša nagrada pa je denarna nagrada. Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Elgoline je najvišje z delovnim časom, v podjetju Intec TIV pa z delom. Odnos zaposlenih se kaže v tem, da so pripravljeni narediti več za višjo plačo.

Plača ali denarna nagrada je pri motiviranju zaposlenih zelo pomembna in ima v obravnavanih podjetjih tudi največji vpliv, saj zaposlenim omogoča zadovoljevanje potreb višjega reda, s čimer se dvigne tudi raven zadovoljstva in motiviranosti.

Na drugi strani imajo tudi nedenarne nagrade pri zaposlenih velik vpliv, vendar so te pomembne šele takrat, ko bodo osnovne potrebe zadovoljene in bo vpliv nedenarnih nagrad na motiviranost večji. Zelo velik pomen ima druženje s sodelavci v prostem času v obliki raznih piknikov in športnih dejavnosti, pri čemer bi stroške krilo podjetje.

Razlike med podjetjema se pojavljajo predvsem zaradi velikosti podjetja in števila zaposlenih. V podjetju Intec TIV so donosi med zaposlenimi bolj formalno urejeni, vsak oddelek ima svojega vodjo, vodje oddelkov nosijo odgovornost za opravljeno delo zaposlenih v njihovem oddelku. Urejeno imajo ocenjevanje zaposlenih in merjenje učinkovitosti opravljenega dela. Tako lahko vodje tudi hitreje ugotovijo stopnjo motiviranosti in zadovoljstva v podjetju.

V podjetju Elgoline je struktura bolj neformalna, odnosi med zaposlenimi in vodji so bolj prijateljski, nekoliko manjši je pretok informacij, kar pa zamegli presojo vodje o učinkovitosti in uspešnosti opravljenega dela, zadovoljstvu zaposlenih in stopnji motiviranosti.

Na podlagi ugotovitev raziskave sem oblikovala predloge za dvig motiviranosti v podjetjih Elgoline in Intec TIV:

- **Preverjanje zadovoljstva zaposlenih** – občasno bi bilo treba preveriti zadovoljstvo zaposlenih s pomočjo anonimnih anket, ki bi zagotovile ustrezne informacije o zadovoljstvu in motiviranosti. S tem bi sproti odpravljali pomanjkljivosti sistema motiviranja in nagrajevanja.
- **Preverjanje ustreznosti postavljenih ciljev organizacije** – merila za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih morajo biti postavljena na podlagi ciljev celotne organizacije, ki hkrati vključujejo dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo in zagotovijo uresničevanje ciljev. V primeru previsoko postavljenih ciljev in nezmožnosti

zaposlenih za doseganje teh ciljev lahko pride do nezadovoljstva zaposlenih, zafrustriranosti in zmanjšanja produktivnosti pri delu.

- **Povratne informacije o opravljenem delu** – podatki na podlagi ugotovitev raziskave kažejo, da zaposleni v obravnavanih podjetjih v povprečju niso zadovoljni s povratno informacijo o opravljenem delu. Po mnenju vodij delo opravljajo ustrezno, zato so tudi pohvale redkost, saj na podlagi pridobljenih podatkov pohvala za zaposlene ne predstavlja nekega pomembnega dejavnika za motiviranje. Pohvale je treba podeljevati premišljeno in z utemeljenim razlogom, saj prepogosto hvaljenje lahko izgubi namen in motivacijsko moč pohvale. V primeru nepravilnega ali neuspešnega dela pa nemudoma prejmejo kritiko z namenom preprečevanja kasnejših napak pri delu in s ciljem učinkovitejšega dela. S postavitvijo meril in ciljev posameznih delovnih nalog v pisni obliki na vidno mesto bi lahko nadrejeni natančno ocenjevali delo, zaposlenim sporočali nepravilnosti pri delu in neustreznosti opravljenega dela, pri čemer bi zapisali tudi argumente z obrazložitvijo o opravljenem delu. S tem bi povečali zaupanje zaposlenih ter zmanjšali subjektivno odločanje posameznikov o nepravičnosti ocen in sistema nagrajevanja. Na ta način bi tudi omogočili natančnejše ocenjevanje posameznikov in mesečno nagradili uspešnost tistih, ki so to dejansko zaslužili.
- **Neformalna druženja** – za zaposlene v podjetju je pomembno tudi druženje izven delovnega časa v podjetju, saj se s tem gradijo neformalni odnosi med zaposlenimi in medsebojno zaupanje. V podjetju se že poslužujejo raznih druženj v obliki piknikov enkrat ali dvakrat letno. K temu želijo zaposleni dodati še razne oblike športnih dejavnosti in mogoče tudi tekmovanja med obravnavanimi podjetji. To seveda predstavlja nek strošek za podjetje, tako da bi bilo treba določiti vrednostni okvir zagotavljanja takih druženj.
- **Nagrajevanje v podjetju** – finančne nagrade predstavljajo strošek za podjetje, zato je treba pri podeljevanju nagrad pretehtati dobljene koristi. Obstajati mora jasno opredeljena povezava med uspešnostjo posameznika in dobljeno nagrado, da so stroški podeljevanja nagrade upravičeni. Na podlagi podatkov sem ugotovila, da bi nagrada v obliki dodatnega plačila najbolj motivirala zaposlene, vendar moram pri tem poudariti, da taka oblika nagrad nima dolgoročnega vpliva na uspešnost delovanja zaposlenih in hitro izgubi na vrednosti. Nagrada mora torej biti točno opredeljena za določeno uspešnost, torej v primeru podeljevanja nagrade tudi pojasnjena.

V podjetjih Elgoline in Intec TIV so oblikovali sistem motiviranja in nagrajevanja ob upoštevanju zakonodaje in postavljenih norm. Motiviranje v podjetjih in nagrajevanje sta usklajena z načrtovanimi strateškimi cilji podjetja. Na podlagi dobljenih rezultatov menim, da ima sistem motiviranja in nagrajevanja v podjetju še veliko različnih možnosti za zadovoljevanje potreb zaposlenih.

SKLEP

V današnjem razvitem gospodarstvu prihaja vse bolj v ospredje motiviranje zaposlenih, saj motivirani zaposleni prispevajo k uspešnem poslovanju in rasti podjetja ter to igra pomembno vlogo tudi pri zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja. Pri tem je pomemben element tudi nagrajevanje zaposlenih, ki posledično vpliva na motiviranje in usmerja zaposlene k doseganju lastnih ciljev in ciljev podjetja kot celote.

Številne teorije motivacije so skušale prispevati k razumevanju motivacije, kako različne oblike spodbud ali nagrad vplivajo na vedenje posameznikov, kjer je posamezna teorija prispevala k razjasnitvi problematike motiviranja posameznikov. Vsa teoretična spoznanja lahko strnemo v proces motiviranja in zaključimo, da k uspešnemu motiviranju prispeva poznavanje potreb zaposlenih, ki jim zastavimo cilje dela, ki so jim dosegljivi ob ustrezni produktivnosti opravljanja dela. Treba je zagotoviti tudi ustrezno povezavo med motiviranjem, uspešnostjo in ustreznim nagrajevanjem v podjetju, zaposlenim posredovati ustrezne informacije o uspešnosti opravljenega dela, ponuditi ustrezne oblike nagrad glede na uspešnost, pri čemer zagotovimo, da so zaposleni seznanjeni s sistemom plačevanja in nagrajevanja.

Čeprav v različnih teorijah o motivaciji zasedimo, da plača ni glavni motivator, menim, da mora biti plačilo za opravljeno delo določeno v višini, da ne zavira produktivnosti zaposlenih in njihove uspešnosti. Nekateri so tudi mnenja, da plača motivira zaposlene delavce le v tolikšni meri, da izpolnjujejo delovne naloge v minimalnem obsegu, da zadovoljujejo standarde in merila, toda plačna politika v podjetju vsebuje različne mehanizme, ki lahko vplivajo na motiviranost zaposlenih, da delajo bolje in pripomorejo k večji uspešnosti organizacije.

V vsakem podjetju je treba imeti oblikovan ustrezen sistem plačevanja in nagrajevanja, pri čemer je potrebno ustrezno oblikovanje in prilagajanje različnih vrst nagrad, tako finančnih kot nefinančnih, saj vsaka oblika nagrad različno vpliva na različne posameznike. Različne vrste nagrad ravno tako nimajo enakega vpliva v različnih organizacijah, tako lahko poudarim, da določena nagrada v enem podjetju lahko močno motivira zaposlenega, v drugem pa ima negativen vpliv. Zato je potrebno sprotno spremljanje želja in potreb zaposlenih v obliki raznih razgovorov, analiz, anket in podobno. Posamezna oblika nagrade ima določeno vlogo pri motiviranju zaposlenih in določeno vlogo pri zadovoljevanju potreb. Različne nagrade v podjetjih imajo namen privabljanja posameznikov v podjetja in spodbujanja k produktivnemu in uspešnemu delu, ki je koristno za podjetje kot celoto.

Pri obdelavi rezultatov raziskave nisem naletela na presenetljive rezultate, podobne rezultate sem pričakovala. Ugotovila sem, kakšno je stanje motiviranosti v dveh proizvodnih podjetjih, ki delujeta v tehnološko razviti panogi elektroindustrije. Na podlagi

dobljenih rezultatov lahko sklepam, da so zaposleni v povprečju srednje motivirani in da plača predstavlja del motiviranosti. Zaposleni so v povprečju manj do srednje zadovoljni s plačo, vendar je zanje še vedno zelo pomembna.

Rezultati kažejo, da so zaposleni v povprečju zadovoljni z zaposlitvijo in varnostjo zaposlitve v podjetjih, z delom samim, z delovnim časom ter odnosi med zaposlenimi in z nadrejenimi. Nezadovoljni so predvsem s povratnimi informacijami, z ocenjevanjem dela, nagradami v podjetjih in življenjskim standardom. Vzrok za nezadovoljstvo z nagradami sem pripisala predvsem napakam pri ocenjevanju delovne uspešnosti, pomanjkljivim informacijam o ocenjevanju, slabemu informiranju zaposlenih o ocenjevanju in dodeljevanju nagrad, kar negativno vpliva na njihovo presojo o pravičnosti dodeljevanja nagrad in posledično na njihovo nezadovoljstvo z nagradami.

Na podlagi celotne raziskave in zgornjih ugotovitev lahko trdim, da ima v obravnavanih podjetjih denarna oblika nagrade največji motivacijski vpliv. Da v podjetjih lahko ustrezno podeljujejo nagrade, je treba ustrezno določiti merila za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki morajo biti jasno določena in povezana z nagradami. V primeru, da višina nagrade ne bi bila dovolj visoka, hkrati ne bi imela ustrezne motivacijske moči. V obravnavanih podjetjih so zaposleni pripravljani vložiti veliko več truda za opravljanje dela v primeru ustreznih denarnih nagrad kot dodatnega plačila za uspešnost. Zaposlene v obravnavanih podjetjih spodbuja k delu tudi delo samo, ki je raznoliko in tehnično zahtevno, kar pozitivno vpliva na motiviranje in uspešno delovanje zaposlenih.

Podatki, ki so mi jih posredovali nadrejeni v obravnavanih podjetjih, so pokazali, da dobro poznajo svoje zaposlene in njihove potrebe ter vedo, katere oblike nagrad jih bodo najbolj motivirale in spodbudile k produktivnemu in uspešno opravljenemu delu. Vodje veliko motivacijsko moč pripisujejo predvsem denarnim nagradam, pri čemer podcenjujejo moč druženj zunaj delovnega časa, ki bi pozitivno vplivala na odnose med zaposlenimi na delovnem mestu, na odnose med zaposlenimi in nadrejenimi ter na medsebojno zaupanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahac, M. (2009). Kadrovska poslovna funkcija »pod pritiskom«. *HRM*, 7(28), 26–29.
2. Arh, M. (2010). Zadovoljni zaposleni, zadovoljne stranke. *Podjetnik*, 10(4), 35–37.
3. Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management*. London: Kogan-page.
4. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden Marketing.
5. Brentham, J. (1993). *Critical assessments*. London: Reutledge.
6. Bogdanovski, J. (2009). Za dobro delo in prijetno življenje motamo biti celi, povezani z glavo in srcem. *HRM*, 7(28), 54–55.
7. Brečko, D. (2009). Deset priporočil za boljše rezultate zaposlenih med gospodarsko nestabilnostjo. *HRM*, 7(27), 38–39.
8. Bregar, S. (2010). Tekmovanje kot spodbuda za motivacijo. *Znanje: teorija in praksa: zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper*, 109–116.
9. Breznik, M. (2009). Zelena pisarna kot projekt motiviranja zaposlenih. *HRM*, 7(27), 34–37.
10. Capobianco, E. (2014). Rewards and recognition: two highly effective ways to motivate your employees. Amsterdam: *The Next Web*. Najdeno 9. februarja 2017 na spletnem naslovu https://thenextweb.com/entrepreneur/2014/10/09/recognizing-youremployees/#.tnw_IfTnYVGG
11. Chukwuma, E. M., & Okafor, O. (2014). *Effect of motivation on employee productivity: a study of manufacturing companies in Nnewi*. Nigerija: School of business studies.
12. Collings, G. D., & Wood, G. (2009). *Human resource management. A critical approach*. London: Reutledge.
13. Davis, K., & Newstrom, W. J. (1989). *Human Behaviour at Work* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
14. DeCenzo, A. & Robbins, P. S. (1988). *Personnel-Human Resource Management* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
15. Dubrin, J. A. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior* (2nd ed.). Cincinnati: Thomson Learning.
16. Elliot, A. J. (2016). *Advances in motivation science*. Rochester: University of Rochester.
17. Gruban, B. (2006). Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM*, 6(11), 20–25.
18. Gruban, B. (2009). Prehod iz negativne v pozitivno (psihologijo) motivacijo zaposlenih? Nov veter na kadrovskega področju. *HRM*, 7(28), 50–52.
19. Gruban, B. (2007). *Sistemi nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne) deluje?* Najdeno 9. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.finance.si/200153/Sistemi-nagrajevanja-Zakaj-denar-%28ne%29-deluje?metered=yes&sid=509460365>

20. Heller, R. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
21. Hersey, P., Blanchard, H. K. & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
22. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman Bloch, B. (2009). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
23. Hodson, C. (2001). *Psychology and work*. London: Routledge.
24. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni, največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
25. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
26. Karić, M. (2014). *Motivation of public sector employees: the case of the Novi Grad Sarajevo municipality*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
27. Kavčič, P. (2009). V krizi se usmerite v podjetje. *Podjetnik*, 9(10), 38–39.
28. Kohn, A. (1999). *Punished by rewards. A trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other bribes*. Boston: Houghton Mifflin.
29. Kos, B. (2011). Obrnite Maslowo hierarhijo potreb na glavo. *Podjetniški portal Slovenije*. Najdeno 13. septembra 2011 na spletnem naslovu http://www.podjetniski-portal.com/clanki/informacija/134/obrnite_maslowo_hierarhijo_na_glavo
30. Košnik, B. (2010). Vedenje v delovnem okolju. *Podjetnik*, 5(8), 74.
31. Kotler, P. (1991). *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Lešnik, V. (2007). Pozitivna psihologija na delovnem mestu. *Moje delo*. Najdeno 5. Junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu-86.aspx>
33. Lipičnik, B. (1995). *Strategija plač v združbah. Plače v Sloveniji*. Kranj: Moderna organizacija.
34. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
36. Lipičnik, B. & Zupan, N. (1997). *Zadovoljstvo s plačo in nagrajevanjem. Quo Vadis management*. Kranj: Moderna organizacija.
37. Locke, A. E. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Michigan: Prentice Hall, 413.
38. Luthanh, F. & Kreitner, R. (1998). *Organizational behavior modification and beyond: An operant and social learning approach*. Glenview: Scott, Foresma & Co.
39. Mackay, A. (2007). *Motivation, Ability and Confidence Building in People*. Oxford: Linacre House, Jordan Hill.
40. Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
41. Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management*. Mason, OH: Thomson Learning Inc.
42. McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Press syndicate of the University of Cambridge.

43. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner, d.n.o.
44. Miner, J. B. (1993). *Role motivation theories*. London: Routledge.
45. Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior: Essential theories of motivation and leadership*. New York: Armonk, M. E. Sharpe.
46. O'Neil, H. F. Jr. & Drillings, M. (1994). *Motivation: theory and research*. New Jersey: Laurence Erlbaum Associates Inc..
47. Petančič, B. (2010). Motiviranje zaposlenih in kaj je na tem področju spremenila kriza. *Dnevnik*. Najdeno 15. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042347989c
48. Porter, E. (2014). Motivating corporations to do good. *NY times*. Najdeno 9. februarja 2017 na spletnem naslovu https://www.nytimes.com/2014/07/16/business/the-do-good-corporation.html?_r=2#story-continues-1
49. Resnik, S. (2013). Ali denar zares vpliva na motivacijo? *Mladi podjetnik*. Najdeno 10. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/ali-denar-zares-vpliva-na-motivacijo>
50. Robinson, S. P. & Judge, T. A (1998). *Training Interpersonal Skills*. London: Prentice Hall.
51. Robinson, S. P. & Judge, T. A (2009). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
52. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*; 1. natis. Ljubljana : Gospodarski vestnik. 312 str.
53. Sang, H. K. (2001). *1001 način kako motivirati sebe in druge, da dobite kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
54. Schmidt, A. (2006). *Najmanj, kar bi morali vedeti o vodenju: predstavitev najučinkovitejših orodij za delo z ljudmi*. Kranj: Tiskarna Oman.
55. Stone, F. M. (2002). *Performance and reward management*. Oxford: Capstone.
56. Stupan, R. (2009, oktober). Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti. *HRM*, 10(31), 44 – 48.
57. Thomas, K. (2009). The four intrinsic rewards that drive employee engagement. *Ivey Business Journal*. Najdeno 10. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://iveybusinessjournal.com/author/kthomas/>
58. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela*. Ljubljana: Moderna organizacija.
59. Vecchio, P. R. (1988). *Organizational Behaviour*. Chicago: The Dryden Press.
60. Veber, J. (2013). *Zakon o delovnih razmerjih*. Ljubljana: Uradni list RS.
61. Verle, K. (2009). S procesno usmerjenostjo do zadovoljstva zaposlenih. *HRM*, 7(29), 64–70.
62. Vroom, V. H. & Deci, E. L. (1970). *Management and motivation*. London: Penguin Books.
63. Zupan, N. & Svetlik, I. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

64. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.
65. Žezlina, J. (2009). Ravnanje z ljudmi pri delu v slovenskih skupinah podjetij: korporacijski HRM. *HRM*, 7(31), 50–56.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa	1
Priloga 2: Rezultati raziskave	4

PRILOGA 1: Anketa

Sem Mojca Meden in končujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Moje magistrsko delo z naslovom: Primerjava motiviranja v dveh proizvodnih podjetji, bo vsebovalo tudi raziskovalni del, ki mi bo služil za preverjanje določenih predpostavk v praksi.

Prosim vas, da izpolnite anketni vprašalnik in navajate le resnične dogovore in mnenja. Anketa je anonimna in bo uporabljena izključno za moje študijske potrebe.

VPRAŠANJA:

1. V katerem podjetju ste zaposleni?
 - a. ELGOLINE.
 - b. INTEC TIV.

2. Spol:
 - a. Moški.
 - b. Ženski.

3. Starost:
 - a. Od 18 do 25 let.
 - b. Od 26 do 35 let.
 - c. Od 36 do 45 let.
 - d. Od 46 do 55 let.
 - e. Od 56 do 65 let.

4. Dokončana stopnja izobrazbe:
 - a. Osnovna šola.
 - b. Poklicna šola.
 - c. Srednja šola.
 - d. Višja šola.
 - e. Visoka šola ali fakulteta.
 - f. Magisterij, doktorat.

5. Zaposlitev:
 - a. Za nedoločen čas.
 - b. Za določen čas.
 - c. Študentsko delo.

6. Kateri spodaj naštetih dejavniki vas najbolj spodbujajo k delu? Določite pomembnost od 1 do 5 (1 – me sploh ne spodbuja, 5 – me zelo spodbuja).

a. Plača	1	2	3	4	5
b. Delovni pogoji	1	2	3	4	5
c. Delo samo	1	2	3	4	5
d. Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
e. Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
f. Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
g. Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
h. Pohvale za delo	1	2	3	4	5
i. Uspešnost	1	2	3	4	5

7. Katera spodbuda bi vas najbolj motivirala? Določite pomembnost od 1 do 5 (1 – me sploh ne motivira, 5 – me zelo motivira)

a. Nagrada (v obliki dodatnega plačila)	1	2	3	4	5
b. Pohvala nadrejenega	1	2	3	4	5
c. Javna pohvala	1	2	3	4	5
d. Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
e. Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5

8. Kako ste zadovoljni s spodaj naštetimi dejavniki? Določite pomembnost od 1 do 5 (1 – nikakor nisem zadovoljen, 5 – sem zelo zadovoljen).

a. Plača	1	2	3	4	5
b. Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
c. Delo ki ga opravljam	1	2	3	4	5
d. Delovni čas	1	2	3	4	5
e. Odnos izmenovodij do podrejenih	1	2	3	4	5
f. Odnos vodje proizvodnje do podrejenih	1	2	3	4	5
g. Odnos direktorja podjetja do podrejenih	1	2	3	4	5
h. Odnos lastnika podjetja do podrejenih	1	2	3	4	5
i. Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
j. Medsebojno zaupanje	1	2	3	4	5

9. Kakšna nagrada bi vas najbolj motivirala, da bi vložili še več truda v svoje delo?

10. Katere denarne in nedenarne spodbude bi dodali obstoječemu sistemu plač v podjetju, da bi s tem dvignili motiviranost zaposlenih in s tem produktivnost v podjetju?

11. Vaše mnenje o podjetju. Določite pomembnost od 1 do 5 (1 – se ne strinjam, 5 – se strinjam)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Pripravljen sem narediti več za višjo plačo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Podjetje bi priporočil znancem in prijateljem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Ponosen sem da delam v podjetju. | | | | | |
| d. Nadrejeni korektno ocenjujejo delo podrejenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. V podjetju vlada medsebojno zaupanje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12. Na vprašanje odgovorite tisti, ki imate neposredno podrejene delavce:

- a. Kaj bi vi spremenili ali dodali pri sistemu plač in nagrajevanju, da bi delavce še dodatno motivirali?

- b. Ali mislite, da dobijo delavci z vaše strani dovolj povratnih informacij o tem, kako delajo, in ali mislite, da bi bili delavci pripravljene vložiti več truda v delo, če bi za to bili primerno nagrajeni?

PRILOGA 2: Rezultati raziskave

Tabela 1: Povprečne vrednosti ocen dejavnikov, ki najbolj spodbujajo k delu, na lestvici od 1 do 5, v podjetjih Elgoline in Intec TIV

Dejavniki spodbujanja k delu	Elgoline	Intec TIV
Plača	4,20	4,50
Delovni pogoji	4,05	4,45
Delo samo	3,70	4,30
Varnost zaposlitve	4,05	4,10
Odnosi s sodelavci	4,00	4,05
Odnosi z nadrejenimi	4,20	3,95
Možnost napredovanja	3,85	3,85
Pohvale za delo	3,70	3,65
Uspešnost	4,10	3,65

Tabela 2: Ocena dejavnika plače, ki spodbuja k delu, na lestvici od 1 do 5, v podjetjih Elgoline in Intec TIV

Ocena plače	Elgoline		Intec TIV	
	Frekvenca	Delež v %	Frekvenca	Delež v %
1	2	10	0	0
2	3	15	1	5
3	2	10	3	15
4	1	5	4	20
5	12	60	12	60
SKUPAJ	20	100	20	100

Tabela 3: Povprečne vrednosti ocen motivatorjev, ki bi bolj motivirali zaposlene, na lestvici od 1 do 5, v podjetjih Elgoline in Intec TIV

Motivator	Elgoline	Intec TIV
Nagrada (v obliki dodatnega plačila)	4,90	4,80
Možnost napredovanja	3,90	3,90
Pohvala nadrejenega	3,25	3,60
Možnost izobraževanja	3,80	3,50
Javna pohvala	2,45	2,75

Tabela 4: Povprečne vrednosti ocen zadovoljstva med naštetimi dejavniki motiviranja na lestvici od 1 do 5 v podjetjih Elgoline in Intec TIV

Dejavniki zadovoljstva	Elgoline	Intec TIV
Plača	2,25	2,80
Možnost napredovanja	2,20	2,75
Delo ki ga opravljam	3,30	3,90
Delovni čas	3,95	3,65
Odnos izmenovodij do podrejenih	3,15	3,50
Odnos vodje proizvodnje do podrejenih	3,15	3,05
Odnos direktorja podjetja do podrejenih	2,40	3,60
Odnos lastnika podjetja do podrejenih	2,70	3,40
Varnost zaposlitve	3,15	3,75
Medsebojno zaupanje	2,90	3,55

Tabela 5: Povprečne vrednosti ocen strinjanja z dejavniki ugleda na lestvici od 1 do 5 v podjetjih Elgoline in Intec TIV

Dejavniki ugleda podjetja	Elgoline	Intec TIV
Podjetje bi priporočil znancem in prijateljem	2,85	3,80
Ponosen sem, da delam v podjetju	2,80	3,80
Pripravljen sem narediti več za višjo plačo	4,00	4,40
Nadrejeni korektno ocenjujejo delo podrejenih	2,00	2,65
V podjetju vlada medsebojno zaupanje	2,90	3,20

Tabela 6: Odgovori glede oblike nagrade za večjo motiviranost pri delu v podjetjih Elgoline in Intec TIV

Oblike nagrade	Elgoline		Intec TIV	
	Frekvenca	Delež v %	Frekvenca	Delež v %
Denarna nagrada	11	55	12	60
Višja plača	4	20	4	20
Delež dobička podjetja	1	5	0	0
Možnost izobraževanja	1	5	1	5
Možnost napredovanja	1	5	0	0
Brez odgovora	2	10	3	15
SKUPAJ	20	100	20	100

Tabela 7: Odgovori glede spodbud k obstoječemu sistemu plač v podjetjih Elgoline in Intec TIV

Oblike spodbud	Elgoline		Intec TIV	
	Frekvenca	Delež v %	Frekvenca	Delež v %
Stimulacije in denarne nagrade	5	25	7	35
Druženje s sodelavci (pikniki in športne dejavnosti) na strošek podjetja	4	20	5	25
Plačilo dobrih predlogov, ki pripomorejo k boljšemu poslovanju	1	5	2	10
Udeležba v dobičku	3	15	3	15
Izobraževanja	2	10	1	5
Bonus v obliki plačanega dopusta	1	5	1	5
Brez odgovora	4	20	1	5
SKUPAJ	20	100	20	100

Tabela 8: Struktura po dovzetnosti za motiviranje v podjetjih Elgoline in Intec TIV

Dovzetnost za motiviranje	Elgoline		Intec TIV	
	Frekvenca	Delež v %	Frekvenca	Delež v %
Niso dovzetni	1	5	0	0
So delno dovzetni	8	40	7	35
So dovzetni	11	55	13	65
SKUPAJ	20	100	20	100

Tabela 9: Struktura po starosti glede na dovzetnost za motiviranje v podjetju Elgoline, v %

Dovzetnost za motiviranje	V %	Starost v letih				SKUPAJ	
		18–25	26–35	36–45	46–55	N	V %
Niso dovzetni	%	0	0	14,3	0	1	5
So delno dovzetni	%	0	36,4	57,1	0	8	40
So dovzetni	%	100	63,6	28,6	100	11	55
SKUPAJ	N	1	11	7	1	20	100
	%	100	100	100	100	100	100

Tabela 10: Struktura po starosti glede na dovzetnost za motiviranje v podjetju Intec TIV

<i>Dovzetnost za motiviranje</i>		Starost v letih					SKUPAJ	
	V	18–25	26–35	36–45	46–55	56 in starejši	(N)	V
Niso dovzetni	%	0	0	0	0	0	0	0
So delno dovzetni	%	0	37,5	25	50	0	7	35
So dovzetni	%	100	62,5	75	50	100	13	65
SKUPAJ	(N)	1	8	4	6	1	20	100
	%	100	100	100	100	100	100	100