UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA GORENJE IPC

Ljubljana, februar 2015 SIMONA ZORE

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Simona Zore, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza motivacije in nagrajevanja zaposlenih na primeru podjetja Gorenje IPC , pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Sandro Penger.
Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 13.2.2015 Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD 1
1 MOTIVACIJA 4
1.1 Motivacijske teorije 4
1.1.1 Teorija ekonomske motivacije 4
1.1.2 Maslowova motivacijska teorija 4
1.1.3 Herzbergova motivacijska teorija 6
1.1.4 Vroomova motivacijska teorija 8
1.1.5 Novejše motivacijske teorije 9
1.2 Motivacijski proces 10
1.3 Motivacijski model 12
1.4 Motivacijski dejavniki 13
1.4.1 Razlike med posamezniki 14
1.4.2 Lastnosti dela 14
1.4.3 Organizacijska praksa 14
1.5 Načini motiviranja 15
1.5.1 Motivacija z osebnim razgovorom 15
1.5.2 Motivacija z vodenjem 15
1.5.3 Motivacija s spodbujanjem 16
1.5.4 Motivacija s kritiko 16
1.6 Motiviranje v delovnem okolju 17
1.6.1 Motiviranje posameznika 20
1.6.2 Motiviranje tima 20
1.7 Sodobni koncepti motiviranja 22
2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH 23
2.1 Vrste nagrad 23
2.1.1 Notranje nagrade 23
2.1.2 Zunanje nagrade 24
2.1.3 Denarne nagrade 24
2.1.4 Nedenarne nagrade 25
2.1.5 Ugodnosti pri delu 26
2.2 Plača in dodatki k plači 28

2.3 Sistemi nagrajevanja 30
2.3.1 Nagrajevanje managarjev 32
2.3.2 Nagrajevanje strokovnjakov 33
2.3.3 Nagrajevanje delavcev v proizvodnji 33
2.4 Vpliv plač in nagrajevanja na podjetje 33
2.4.1 Cilji sistemov za nagrajevanje zaposlenih 34
2.4.2 Uspešnost nagrajevanja 36
2.5 Vpliv gospodarske krize na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih 39
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: ANALIZA MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA GORENJE IPC 40
3.1 Predstavitev podjetja Gorenje IPC 40
3.2. Zasnova raziskovanja in metodologija 44
3.2.1 Cilji raziskave 45
3.2.2 Temeljna hipoteza in raziskovalna vprašanja 45
3.2.3 Oblikovanje vprašalnika 45
3.3 Analiza podatkov 46
3.3.1 Značilnosti vzorca 47
3.3.2 Analiza anketnega vprašalnika 49
3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila 56
3.4.1 Zaključne ugotovitve 56
3.4.2 Priporočila za povečanje motivacije zaposlenih in nagrajevanje zaposlenih 59
SKLEP 62
LITERATURA IN VIRI 64
PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija delovne motivacije……..…….5
Slika 2: Vroomov model pričakovanja…….……..8
Slika 3: Faze motivacijskega procesa……..……10
Slika 4: Temeljni motivacijski proces……..……11
Slika 5: Cilji in funkcije motivacijskega modela……..……12
Slika 6: Vpliv dejavnikov na individualno motivacijo……13
Slika 7: Vpliv vodje na sodelavce……..……..16
Slika 8: Potek strategije motiviranja……18
Slika 9: Sistem motivacijskih strategij za povečanje delovne uspešnosti……19

Slika 10: Glavni element, ki so potrebni za povečanje motivacije v timu……21
Slika 11: Sestavine bruto plače……...……..29
Slika 12: Posledice nezadovoljstva s plačo……...30
Slika 13: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja……..34
Slika 14: Cilji sistema nagrajevanja…….……35
Slika 15: Organizacijska shema……...……41
Slika 16: Električna vezja…….……41
Slika 17: Izdelava tiskanega izdelka…….……..……..42
Slika 18: Prejeti mednarodno priznani standardi…….……43
Slika 19: Struktura zaposlenih glede na spol prikazana (v %)…….……47
Slika 20: Struktura zaposlenih glede na starost (v %)……..……48
Slika 21: Struktura zaposlenih glede na mesto opravljanja dela(v %)……..……..48
Slika 22: Pomen motivacijskih dejavnikov za zaposlene in dejansko izvajanje motivacijskih dejavnikov v Gorenju IPC……50
Slika 23: Pomembnost motivacijskih dejavnikov…….……...……51
Slika 24: Zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenim……..52
Slika 25: Ukrepi v primeru doseganja ciljev…….……53
Slika26: Ukrepi v primeru nedoseganja ciljev …….…54
Slika 27: Vrsta nagrad……...54
Slika28: Vpliv krize na motivacijo in nagrajevanje zaposlenih……55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Higienski dejavniki po Herzbergu……...……...6
Tabela 2: Motivacijski dejavniki po Herzbergu……..……7
Tabela 3: Tipi motivov……9
Tabela 4: Novi motivacijsko- kompenzacijski programi……..……22
Tabela 5: Upoštevanje denarnih nagrad……24
Tabela 6: Upoštevanje nedenarnih nagrad……...……26
Tabela 7: Vrsta ugodnosti……...……..27
Tabela 8: Analiziranje sistemov nagrajevanja……..……31
Tabela 9: Uspešnost nagrajevanja……...……..……36
Tabela 10: Načrt empirične raziskave……...……45
Tabela 11: Priporočila za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih……...59

UVOD

Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena, če jo proučujemo v povezavi s organizacijo. Po prvem pomenu izhaja motivacija iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. Motivacije ni mogoče meriti neposredno, temveč prek vedenjskih sprememb, prepričanj in mnenj oseb o njihovi lastni motivaciji (Kobal-Grum & Musek, 2009). Za drugi pomen motivacije, ki pravi, da je motivacija pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo (Treven, 1998).

Po Mayrhofru je cilj motivacije ohraniti obstoječe vedenje in ga okrepiti ali spremeniti v novo obliko ali drugačno kakovost. To je sprememba smeri, oblike in stopnje vedenja. Z motiviranjem neko vedenje usmerjamo, kanaliziramo ali ohranjamo (Brajša, 1996). Po besedah Martina van Mesdag je motiviranje drugih najpomembnejša naloga poslovnega vodstva. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblaščanje, razvijanje in dajanje jasnih navodil in na koncu zagotavljanje pravičnega plačila (Denny, 1997). Pomembno je, da se vodja zaveda, da je potrebno motivirati vse zaposlene. Včasih vodje menijo, da sodelavci, ki kažejo najvišjo stopnjo navdušenja pri delu ne potrebujejo motivacije. Zato se pogosto zgodi, da tak sodelavec ob izostanku nagrad in pohval enostavno odpove. Na drugi strani pa je potrebno tudi zaposlene, ki izkazujejo nižjo stopnjo kvalitete dela in imajo manj izražene kompatence pohvaliti in jih permanentno navdušiti za delo, čeprav je ta dosežek manjši (Mihalič, 2006).

Zato je pomembno tudi, da managerji danes poučujejo ljudi o tem, kaj je pozitivno in kaj je negativno. Pomembno je, da ne postanejo ljudje negativni, dovolj je, da je samo eden član negativen, in sčasoma postanejo negativni tudi drugi člani tima. In negativni tim ni motiviran (Denny, 1997). Le zadovoljni in motivirani zaposleni so predani delu, zato lahko delajo več in bolje. Kakovost posameznikovega življenja na delovnem mestu je lahko sredstvo za povečanje produktivnosti. Zato je pomembno, da poskrbimo, za boljšo motiviranost in večjo zadovoljstvo delavcev, da omejimo stresne situacije, izboljšamo komunikacije ter zmanjšamo odpor do sprememb.

Eden izmed sodobnih konceptov v motivaciji je prenos moči ali opolnomočenje- s tem se motivacija za izpolnitev nalog in učinkovitost povečata, saj zaposleni sami izbirajo način dela in uporabo kreativnih rešitev. To je bistvenega pomena za učeče se organizacije. Zaposleni imajo na voljo informacije o rezultatih poslovanja podjetja, imajo znanje in spretnosti potrebne za prispevek k uresničevanju organizacijskih ciljev, moč za sprejemanje pomembnih odločitev in so tudi nagrajeni na podlagi uspeha organizacije kot celote. V nekaterih podjetjih opolnomočenje zaposlenih pomeni, da spodbujajo zaposlene, da dajo zamisli, končne odločitve pa sprejmejo managerji medtem, ko v drugih podjetjih pomeni skoraj popolno svobodo in moč za sprejemanje odločitev (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Eden izmed motivacijskih dejavnikov je plača (Uhan, 2000). Na podlagi študij in raziskav, ki so bile opravljeni pri nas, so ugotovili, da sta plača in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika. Na eni strani se pojavljajo stališča, ki trdijo, da plača izdatno motivira le zaposlene z nizkim življenjskim standardom. Na drugi strani pa se pojavi trditev, da plača kot merilo socialnega statusa motivira bolj tankočutno in že tudi z majhnimi razlikami. Kot motivacijski dejavnik deluje na vse plasti delavcev; le da deluje na tiste delavce, ki imajo relativno nižjo raven življenjskega standarda bolj izrazito, na delavce z relativno višjo ravnijo življenjskega standarda pa deluje praviloma vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki.

Nagrada pomeni v psihologiji vsako obliko pozitivnega motivacijskega cilja in se nikakor ne pojavlja vedno v obliki denarja. Pohvala je tipičen primer nagrade v psihološko- strokovnem pomenu besede (Musek, 1982). Na drugi strani pa se pri nagrajevanju pojavi vprašanje, kakšne učinke bo le to imelo na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade. Možina (1998) pravi, da se med finančne nagrade šteje osnovo in spremenljivo plačo, ugodnosti delavcev in razna nadomestila. Nefinančne nagrade naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero. Vrsta in obseg teh pa sta odvisna od kulture, vrednosti organizacije in predvsem kakovosti managementa. Zato Denny (1997) navaja najvažnejše načelo managementa:» Največ dobiš od tega, kar nagradiš. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval, želel ali prosil. Dobiš to kar nagradiš.«

Med nagradami so zelo priljubljene denarne nagrade (Zupan, Svetlik, Stojanovič, Možina & Kohot, 2009). Značilno je, da so preproste in lahko razumljive. Imajo pa tudi svoje slabosti, ker so povsem običajne, nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti. Po drugi strani, pa nagrajenci za vsako naslednjo nagrado pričakujejo višji znesek, zato se lahko kaj hitro zgodi, da postanejo samoumevne in zato izgubijo svojo vrednost. Problem lahko nastane, ko se zaposleni čutijo užaljene, saj je znesek zanje prenizek in dobijo občutek, da njihov trud ne cenijo dovolj. Podjetja razpolagajo tudi z nedenarnimi nagradami, pogosto podarjajo zlate ure, pisala, kosila, telefone pa vse do nagrad za razvajanje in sprostitev zaposlenih. Nagrada ima največjo moč, kadar odseva potrebe oziroma želje nagrajenca. Učinkovite so lahko tudi nematerialne nagrade, z njimi podjetje zaposlenim pokaže, da ceni njihovo delo in dosežke. Zaposleni so med raziskavo, ki je bila opravljena v New Yorku na prvo mesto dali zahvalo za dobro opravljeno delo, šele na drugo mesto pa denarno nagrado. Zato take nagrade zaposlenim veliko pomenijo in jih spodbujajo k dobremu delu tudi v prihodnosti. Vse to je potrebno sestaviti v zaokroženo celoto s plačilnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja, da lahko na dolgi rok pričakujemo dober odziv od zaposlenih.

Namen magistrske naloge je proučiti motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Gorenje IPC. Na podlagi tega povezati znanje pridobljeno s pomočjo domače in tuje strokovne znanstvene literature s pomočjo kvalitativne raziskave, ki sem jo naredila v podjetju Gorenje IPC. Zanimalo me je predvsem, ali se vodilni v podjetju zavedajo pozitivnega pomena motiviranja in nagrajevanja na zaposlene in kakšen sistem nagrajevanja uporabljajo, na drugi strani pa sem proučila vidik motivacije in nagrajevanja s strani

zaposlenih, s kakšnimi oblikami motivacije se srečujejo zaposleni, ali so za svoje delo ustrezno nagrajeni in kakšne so te nagrade.

Osnovni cilj magistrske naloge je s teoretičnim in kvalitativno metodološkim pristopom preučiti področje motiviranja in nagrajevanja zaposlenih na primeru podjetja Gorenje IPC, s pomočjo domače in tuje strokovne literature in s pomočjo raziskave ugotoviti kako, motiviranje in nagrajevanje vpliva na zaposlene v izbranem podjetju.

Pomožni cilji:

1. podrobneje preučiti in opredeliti raziskovalna konstrukta motiviranja zaposlenih na podlagi javno dostopnih domačih in tujih znanstvenih člankov, internetnih vsebin in poročil;
2. analizirati in predstaviti značilnosti posameznih elementov nagrajevanja zaposlenih;
3. v izbranem podjetju izvesti kvantitativno raziskavo in na podlagi dobljenih rezultatov, vodstvu podati priporočila.

Temeljna teza, ki jo postavljam na podlagi proučevanja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih je, da nagrajevanje zaposlenih vpliva na motiviranje zaposlenih v izbranem podjetju Gorenje IPC.

Raziskovalna vprašanja, ki sem jih preverjala v empiričnem delu:

1. Ali je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik v izbranem podjetju?
2. Ali vodilni dovolj motivirajo zaposlene, da zato dobro in učinkovito opravljajo svoje delo v izbranem podjetju?
3. Ali so zaposleni zadovoljni z nagrajevanjem v izbranem podjetju?
4. Kako je kriza vplivala na nagrajevanje in motiviranje zaposlenih v izbranem podjetju?
5. Ali so se v času krize v izbranem podjetju zmanjšale finančne nagrade?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, prvi del je teoretični, drugi pa raziskovalni del. V prvem teoretičnem delu, sta dve poglavji, motivacija in nagrajevanje. Na začetku sem uporabila deskripcije, ki opisuje predmet raziskovanja, empirična dejstva in odnose med predmeti raziskovanja, jih primerja, analizira in ustvarja sklepe na podlagi povezav. Uporabljena je tudi metoda komparacije za primerjavo, analizo in proučitev ugotovitev različnih avtorjev. Gradivo uporabljeno v magistrski nalogi sem pridobila s pomočjo sekundarnih virov, vključena je predvsem domača in tuja znanstvena literatura s področja motivacije in nagrajevanja.

Raziskovalni del predstavlja analizo opravljeno v podjetju Gorenje IPC. Raziskavo sem opravila s pomočjo anketnega vprašalnika zaposlenih in sekundarnih virov. Namen

kvalitativne raziskave je narediti primerjavo med teoretičnim in empiričnim delom, na podlagi tega pa sem vodstvu podala ustrezna priporočila.

Omejitve na podlagi teoretičnega dela ni bilo, saj je na podlagi proučevane teme veliko domače in tuje strokovne literature. Vodstvo kadrovske službe je odobrilo izvedbo anketne raziskave in je bilo pripravljeno sodelovati, ter je podalo vse potrebne informacije. Edina omejitev, ki se je pojavila pri izvedbi raziskave in sicer pri izvajanju anketnega vprašalnika. Med zaposlenimi niso bili vsi pripravljeni sodelovati pri izpolnitvi ankete, na to me je že prej opozorila vodja kadrovske službe.

1 MOTIVACIJA

Motivacija je volja do delovanja. Lahko rečemo, da je vsakdo motiviran z več različnimi silami. Pomembno je, da na zaposlene na njihovem delovnem mestu vplivamo tako, da svojo motiviranost usklajujejo s potrebami organizacije. Važno je, da se zavedamo, da če želimo ljudi navdušiti za delo- posamezno ali v skupinah- na način, ki bo do dajal najboljše rezultate, se moramo poglobiti v njihove motivacijske sposobnosti.

1.1 Motivacijske teorije

Različne motivacijske teorije ugotavljajo, da bodo zaposleni delovali pozitivno, če bodo dobili priložnost in ustrezno spodbudo, da opravijo naloge. Pomembno je, da kot vodja ugotovimo, katere so te spodbude ali motivacijske sile (Heller & Hindle, 2001).

1.1.1 Teorija ekonomske motivacije

Temeljna trditev te teorije je, da človek dela zato, da bi zaslužil. Človeka naj bi motiviral denar ali materialne dobrine, da opravi aktivnost, ki se od njega pričakuje. Raziskave so pokazale, da so posamezne oblike nagrajevanja spodbudna toliko časa, dokler je dinamična. Pomembno je, da uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Problem nastopi, ko jo delavci sprejmejo kot dejstvo, potem motivacijska vrednost izostane. Ugotovljeno je, da deluje ekonomska motivacija spodbudno, ni pa ugotovljeno, katera oblika denarne spodbude deluje najmočnejše.

Ravno tako, je značilno, da ne deluje na vse delavce enako. Praksa oblikovanja motivacijskih dejavnikov. Izkazalo se je, da ekonomska motivacija najbolj ustreza: delavcem z nizkim zaslužkom; mladim delavcem, ki so še na začetku svoje kariere in si ustvarjajo družino in dom in pa ljudem, ki so jim materialne dobrine smisel življenja (Uhan, 2000).

1.1.2 Maslowova motivacijska teorija

Po Maslowu obstaja piramida človeških potreb. In sicer so na dnu osnovne potrebe preživetja, fiziološke potrebe (lakota, spanje, dihanje, žeja), materialne potrebe, bistvene za življenjski

standard, plača, zagotovljeno in udobno delovno mesto. Na drugem mestu pripadnost, varnost, zaščita pred nevarnostjo, trdnost, red, družbeni status, zagotovljena kariera in pokojnina. Na tretjem mestu so potreba po pripadnosti, potreba po stikih in ljubezni. Tu so tudi družbene potrebe in sicer: potreba po pripadnosti določeni skupini, potreba po zaščiti v skupini, potreba po potrjevanju, po stikih in komunikaciji. Na četrtem mestu so potrebe jaza, potreba po samozaupanju, spoštovanju, priznanju, potrebe po moči, pozornosti, potrebe po osebnem statusu v skupini in podjetju. Na vrhu piramide so potrebe po samouresničitvi in višjih ciljih, potrebe po razvoju individualnih sposobnostih in ustvarjalnem delu (Brajša, 1996). Sledi slika 1, ki prikazuje hierarhijo delavne motivacije.

Slika 1: Hierarhija delovne motivacije

Vir: R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001, str. 292.

Potrebe se zadovoljujejo po vrsti, ko se zadosti eni, dobi prednost druga. Ko je potreba zadoščena, spodbuda ni več potrebna (Heller & Hindle, 2001). Uhan (2000) pa dodaja, da je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je na zadnjem mestu pa lahko interpretirano na dva načina; potreba je že zadovoljena ali potreba še ni aktivirana.

Kobal-Grum in Musek (2009) pa opozarjata, da kljub zanimivim in privlačnim razpravam Maslowa teorija še ni dovolj empirično raziskana. V številnih primerih in v grobem ugotovitve Maslowa o hierarhičnem razvoju motivov veljajo. Vprašanje pa je ali veljajo tudi za ljudi, ki so motivacijsko že razviti. Ali v določenih okoliščinah višji motiv ne more prevladati nad nižjim, čeprav ta ni zadovoljen? S pomočjo te teorije si voditelji pomagajo, da bi bolje razumeli, kako ustvariti razmere na delovnem mestu, da zadovoljujejo potrebe zaposlenih (Kroth, 2007). Zato lahko rečemo, da je hierarhija po Maslowu ustrezna za delovna mesta, kjer posameznik ne potrebuje samo denar in nagrade, temveč tudi spoštovanje in občutek pripadnosti.

1.1.3 Herzbergova motivacijska teorija

Za Herzbergovo motivacijsko teorijo je značilno, da je razdeljena na dva motivacijska dejavnika in sicer gre za dejavnik motivatorja in za higienske dejavnike. Zasnovana je na analizi motivacijskih dejavnikov, ki jih priznavajo zaposleni. Značilno je, da ti dejavniki, kamor spadajo temeljne človeške potrebe, sami po sebi ne motivirajo, prispevajo pa k izboljšanju motivacije zaposlenih (Usugami & Park, 2006). Povzročijo pa nezadovoljstvo, če niso izpolnjeni. Lahko so malenkostni ali pa bistvenega pomena, naj pomembnejši dejavnik pa je denar. Če je napredovanje pri plači počasno, nagrajevanje neučinkovito, zaposlene je strah, da bodo izgubili zaposlitev, so to demotivatorji (Heller & Hindle, 2001). V spodnji tabeli so prikazani osnovni higienski dejavniki, ki morajo biti izpolnjeni za dolgoročno zadovoljstvo z delom in pri delu.

Tabela 1: Higienski dejavniki po Herzbergu

OSNOVNI DEJAVNIKI	DEFINICIJE
PLAČA IN UGODNOSTI	Vključuje osnovni dohodek, dodatne ugodnosti zaposlenih, bonuse, dopuste, službene avtomobile.
DELOVNI POGOJI	Sem sodijo delovni čas, ureditev delovnega mesta in oprema, ki je potrebna za delo.
POLITIKA PODJETJA	Politika podjetja pomeni pravila in uredbe- formalne in neformalne- po katerih se ravnajo delodajalci in delojemalci.
STATUS	Status neke osebe je določen z njegovim položajem, odgovornostjo in odnosi do drugih.
VARNOST ZAPOSLITVE	Gre za stopnjo zaupanja, da bo imel uslužbenec še naprej zaposlitev v organizaciji.
NADZIRANJE IN AVTONOMNOST	Ta dejavnik zajema stopnjo nadzora, ki jo ima posameznik pri vsebini in izvajanju dela.
BIVANJE V PISARNI	Gre za raven in vrsto medsebojnih odnosov v okviru posameznikovega delovnega okolja.
OSEBNO ŽIVLJENJE	To je čas, ki ga preživimo z družino, prijatelji; omejeno je s časom, ki ga preživimo na delu.

Vir: R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001, str. 294.

K drugi skupini dejavnikov, ki so prikazani v spodnji tabeli pa spadajo tako imenovani motivatorji. Sem spadajo uspešnost dela, priznavanje dela, samo delo, odgovornost (Brajša,

1996). Ti motivatorji zaposlene dejansko vodijo do dosežkov. V tabeli 2 so prikazani motivacijski dejavniki po Herzbergu.

Tabela 2: Motivacijski dejavniki po Herzbergu

MOTIVATORJI	ZAKAJ DELUJEJO
DOSEŽKI	Izpolnitev izjemnega cilja neke naloge je posebno pomembna, ker je glavno človeško gonilo, napredek in rast. Gre za enega najmočnejših motivatorjev.
PRIZNANJE	Kadar višji po rangu prizna dosežke, deluje to zelo motivacijsko na zaposlene.
ZANIMANJE ZA DELO	Delo, ki ga posamezniki opravljajo z veseljem, je zato večja motivacijska sila kot delo, ki ne vzbuja zanimanja.
ODGOVORNOST	Imeti moč in avtoriteto , pomeni biti sposoben voditi in znati prevzemati tveganje.
NAPREDOVANJE	Glavni motivator je lahko že občutek, da je napredovanje možno, zato je pomembno napredovanje na delovnem mestu, napredek in nagrade za dosežek.

Vir: R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001, str. 294.

Brajša (1996) trdi, da ni dovolj, da sodelavcem zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno okolje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja. Treba jim je priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela. Herzbergova motivacijska teorija je za managerje uporabna predvsem zato, ker ti lahko uporabijo dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorjev s katerimi je izzvati reakcije in odzive pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu (Lipičnik, 1998).

Uhan (2000) dodaja, da je pozitiven rezultat uporabe Herzbergove teorije stremljenje k zanimivejšemu delu. Delo je zato bolj zanimivo, kar spodbuja delavce za višje delovne rezultate in višjo delovno učinkovitost. Iz tega izhaja tudi bogatitev dela- ena izmed metod humanizacije dela.

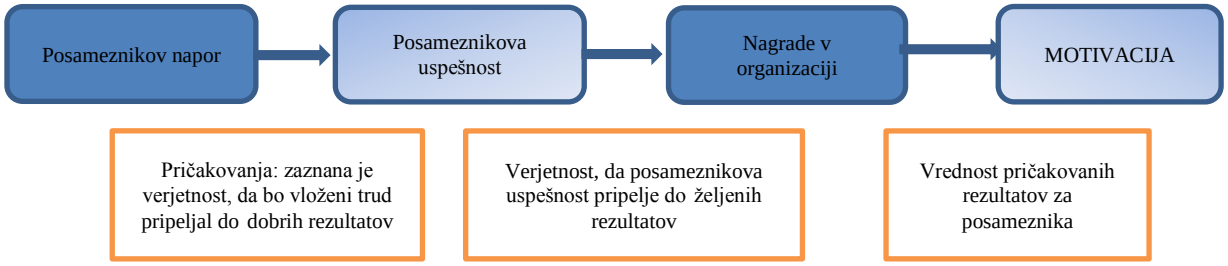
Raziskave so pokazale, da je Herzbergova motivacijska teorija ustrezna in utemeljena pri zanimivih in strokovnih delih in v primerih, ko imajo delavci že zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi tega bi lahko rekli, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik- pri zelo zadovoljenih osnovnih potrebah in kot motivacijski dejavnik- pri malo zadovoljenih osnovnih

potrebah. Ta metoda pa ni primerna za vse, ki menijo, da so njihovi zaslužki prenizki (Uhan, 2000).

1.1.4 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanja. Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice ali nagradi za opravljeno delo (Lipičnik, 1998). Posameznik je za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo dobil nagrade za vložen trud. Posameznik je tako motiviran, kadar je izid dovolj privlačen, da upravičuje vloženi trud (Keenan, 1996). Slika 1 prikazuje Vroomov model pričakovanja.

Slika 1: Vroomov model pričakovanja



Vir:Prirejeno po L. Seongsin, Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model, 2007, str. 788-796.

Temeljna teza Vroomove motivacijske teorije je, da so si cilji organizacije, v kateri se izvaja delovni proces in zaposlenih, ki v tej organizaciji delajo nasprotujoči. Glede na to, da si želi vsaka organizacija doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, ni pa namen in interes vsakega zaposlenega, da bi vedno dosegel svoje najvišje možne delovne sposobnosti (Uhan, 2000).

Vroomova motivacijska teorija razlikuje individualne cilje posameznika in cilje združbe (Uhan, 2000). Preko ciljev združbe, ki so institucionalni, lahko delavci dosežejo tudi svoje posamične cilje. Združba ima za svoje cilje visoko produktivnost, nizke stroške poslovanja, visoko akumulativnost. Če se uresničijo ti cilji se uresničijo tudi cilji zaposlenih; višji zaslužek, boljše delavne razmere in drugo. Pomen nagrade je eden izmed problemov, ki se pojavi pri Vroomovi motivacijski teoriji. Pomembno je, da se v organizaciji zavedajo kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam. Nagrajevati bi morali z nagradami, ki jih zaposleni dojemajo kot pozitivne, sem spadajo plača, varnost, prijateljski odnosi, možnost razvijanja lastnih spretnosti in uporaba teh. Drugi problem se pojavi pri pričakovanjih posameznika; zaposleni mora biti seznanjen kaj se od njega pričakuje in kako bo za to nagrajen. Tretji problem pa so posameznikova pričakovanja. Posameznik razume, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja in

cilja. Posameznik na podlagi tega pričakuje, da bo za večje prizadevanje pri delu deležen večje nagrade (Treven, 1998).

Vroomov motivacijski model je primeren za organizacije, kjer se uveljavlja demokratično upravljanje in vodenje in, ki združuje zaposlenega z visoko stopnjo družbene zavesti. Pomembno je, da je delovni proces dobro organiziran. Če lahko zaposleni doseže svoje cilje in interese po lažji poti, bo te dosegel mimo doseganja ciljev in interesov organizacije (Uhan, 2000).

Kroth (2007) dodaja, če delavec meni, da je rezultat njegovega dela dobro opravljen in uspešen projekt, vendar, za to ne bo nagrajen, ne bo motiviran. Na drugi strani pa, če je verjetnost nagrade zagotovljena, vendar je nemogoče doseči uspešen zaključek naloge, tudi ne bodo motivirani. Če delavca ne zanima obljubljena nagrada, delavec ne bo motiviran, tudi, če meni, da lahko opravi določeno nalogo in, da bo prejel nagrado za opravljeno delo.

1.1.5 Novejše motivacijske teorije

Motivacijska teorija Cordona (2003) je usmerjena v rezultate in se osredotoča na posameznikova pričakovanja posledic glede na njegovo delovanje. Poznamo štiri tipe motivov, ki se povezujejo s štirimi tipi motivacije. V tabeli 3 so prikazani tipi motivov, ki so povezani z motivacijo.

Tabela 3: Tipi motivov

Vrsta motivacije	Značilnosti
Ekstrizična motivacija	Motivacija je locirana na zunanjem mestu vzročnosti in notranjem mestu posledičnosti ter bazira na nagradah, ki jih posameznik pričakuje od okolja v zameno za njegovo delo.
Intrizična motivacija	Motivacija je locirana na notranjem mestu vzročnosti in notranjem mestu posledičnosti ter bazira posledicah, katerih delo je posamezniku pomembno.
Motivacija doprinosa/ prispevka	Je locirana glede na notranje mesto vzročnosti in zunanje mesto posledičnosti. Bazira na posledicah, katerih delovanje je pričakovano s strani okolja.
Zvezno donosna motivacija	Značilno je, da je motivacija relacijska in je locirana glede na zunanje mesto vzročnosti in zunanje mesto posledičnosti ter bazira na učinku, da je delovanje pričakovano na podlagi partnerstva/pogodbe med posameznikom in reaktorjem.

Vir: P. Cordona, Outcome-based Theory of Work motivation, 2003, str. 3.

Te rezultate kategoriziramo glede na dva kriterija. Prvi kriterij je pojmovanje vzročnosti, ki definira izvor motivacije in drugi pojmovanje posledičnosti, ki definira kdo prejema posledice

oziroma rezultate delovanja. Oba kriterija sta razdeljena na dve kategoriji: notranjo in zunanjo. Tako konceptualizacija rezultira v štiri kategorične tipologije delovne motivacije, usmerjene v rezultate. Posamezniki običajno delujejo na osnovi kombinacije med eksterinzično , intrinzično doprinosno in zvezno donosno motivacijo in vsaka ima svojo težo. Z izrazom motivacijski profit označujemo specifično kombinacijo posameznika v določenem kontekstu. Ti motivacijski profiti so lahko pomembni pokazatelj za vodje in prakse v upravljanju s človeškimi viri. Bistveno vprašanje je kaj ljudi motivira za delo (Cordon, 2003).

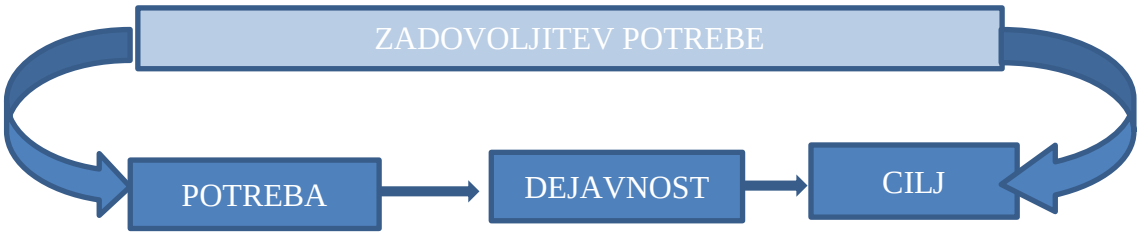
Pravilo petdeset-petdeset (Adair, 1998) nam prinaša nekaj novih ugotovitev v teoriji potreb, značilnih za skupine in delovne skupine. Adair je razvil idejo, da delovne skupine odražajo lastnosti posameznika, a so kljub temu vedno edinstvene, razvijejo njihovo lastno skupinsko osebnost, saj si tako kot posamezniki delijo določene skupne potrebe. Tukaj so bila prepoznana tri področja potreb, ki so prisotna v takih skupinah. Dve sta značilni za celotne time; potreba po doseganju skupnih nalog in potreba po vzdrževanju in ohranjanju skupinske enotnosti, ki jih Adiar imenuje potrebe, ki vzdržujejo skupine. Tretje področje pa zajema vsoto potreb posameznikov skupine, ki jih delimo na fiziološke, sociološke, intelektualne in duhovne potrebe. Te pa so lahko ali pa tudi ne dosežene v sodelovanjem s aktivnostmi skupine.

1.2 Motivacijski proces

Motivacija je zelo dinamična, zato lahko z drugimi besedami rečemo, da je motivacija proces, ne pa neko obstoječe stanje. Ločimo med tremi fazami motivacijskega procesa: javljanje potreb, aktivno delovanje oziroma usmerjanje k cilju in na koncu sledi še zadovoljitev potrebe.

Motivacijsko dogajanje je predvsem proces, ki prvine motivacijske situacije povezuje v smiselno celoto. Motivacijski proces poteka v zaporednih fazah. Na začetku imamo javljanje potrebe; nato sledi motivacijska dejavnost, ko se dejavno usmerimo k iskanju sredstev in objektov, s katerimi lahko zadovoljimo nastale potrebe. V zadnji fazi motivacijskega procesa dosežemo cilj, s katerim uravnovesimo stanje v telesu in zadovoljimo potrebo. Slika 3 kaže posamezne faze motivacijskega procesa.

Slika 3: Faze motivacijskega procesa

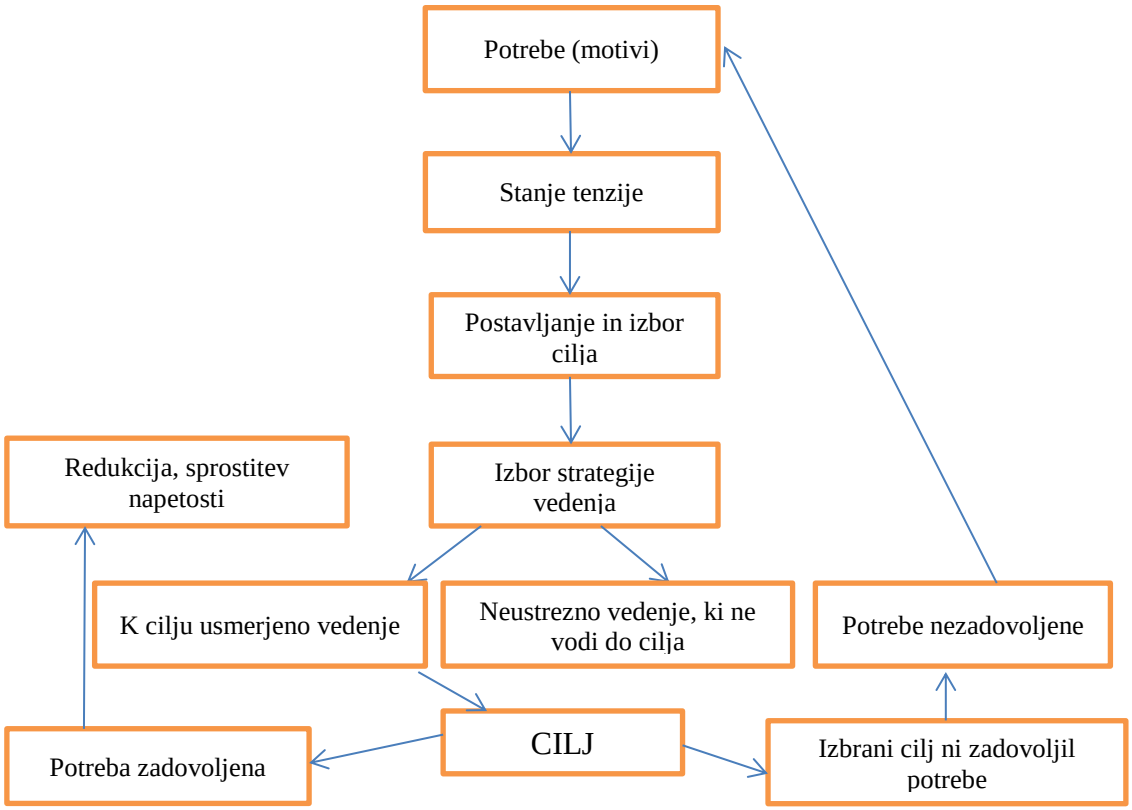


Vir: Kobal-Grum & Musek, Perspektive motivacije, 2009, str. 18.

Musek (1982) dodaja, da ima motivacijski proces značilno psihološko doživljajsko obeležje. Potrebo spremlja občutek napetosti in nezadovoljenosti, pa tudi želja po tem, da se ta napetost odpravi. Ko dosežemo cilj nastopi pozitivno čustveno stanje zadovoljstva.

Vse potrebe v organizmu povzročajo določeno napetost, to napetost imenujemo tenzija. Tenzija sama po sebi ne vodi do zadovoljitve potreb, temveč samo nakazuje na obstoj določene potrebe, ki jo moramo zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje tenzije v organizmu, zato za motivacijo trdimo, da je povezana z motivom in z zahtevo po njegovi uresničitvi, kot je prikazano na sliki 4.

Slika 4: Temeljni motivacijski proces



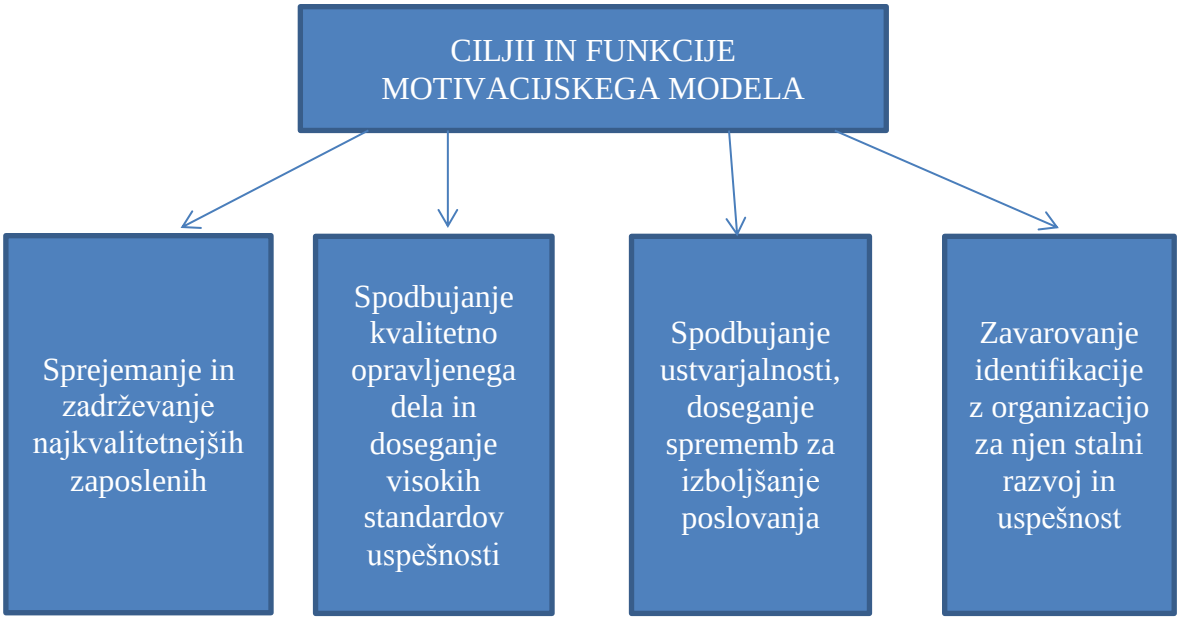
Vir:M. Tušak, Psihologija športa, 1994, str. 27.

V podjetju zaposleni opravljajo različne aktivnosti, da bi odpravili oziroma zmanjšali tenzijo. Posamezniki se v različnih obdobjih življenja pomembno razlikujejo po svojih potrebah. Pomembno je, da maneger v podjetju razume in opazi spremembe v potrebah zaposlenih. Delovati mora v skladu s posameznikovimi cilji, interesi, željami, potrebami in si prizadevati, da te čim bolj izrabi. Sposoben mora biti tudi usmerjati motivacijsko energijo zaposlenih za doseganje čim večje učinkovitosti za podjetje kot celoto (Treven, 1998).

1.3 Motivacijski model

Kvaliteten motivacijski model mora vsebovati štiri ključne lastnosti. Znati mora privabiti in obdržati najboljše zaposlene v organizaciji. Zagotoviti mora, da zaposleni kvalitetno opravljajo svoje dolžnosti in obveznosti ter s tem dosegajo pričakovane rezultate. Treba je spodbujati ustvarjalnost, inovacijske dejavnosti ter prispevati k reševanju trenutnih operativnih in razvojnih problemov, ustvarjanje novih proizvodov in storitev vrhunske kakovosti. Omogočiti mora identifikacijo zaposlenih z organizacijo in njihovo zavzetost za stalni razvoj in izboljšave. Pomembno je, da se angažirajo potenciali zaposlenih za doseganje ne samo osebnih ciljev ampak tudi cilje organizacije. Na sliki 5 je prikazan model, ki vsebuje vse temeljne cilje in funkcije motivacijskega modela.

Slika 5: Cilji in funkcije motivacijskega modela



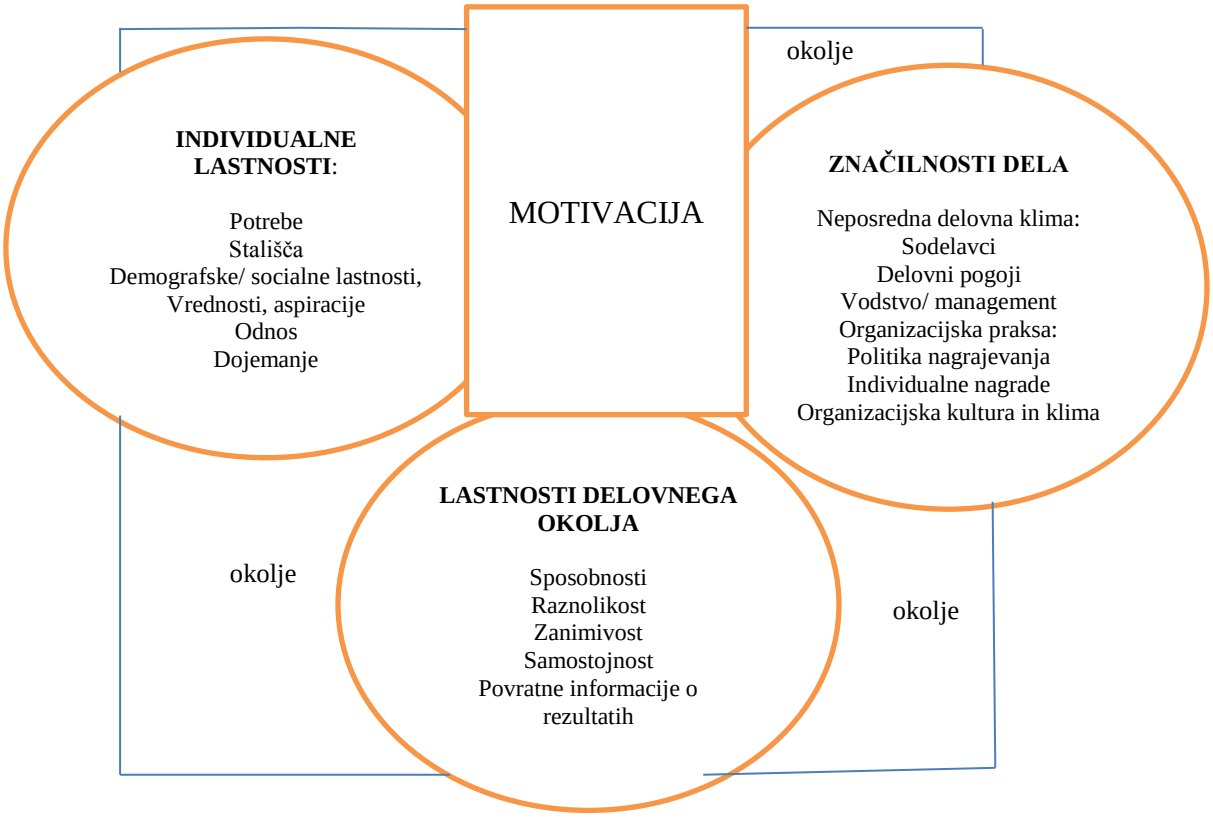
Vir: Prirejeno po F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, str. 602.

Florjančič, Bernik & Novak (2004) so oblikovali motivacijski model, ki temelji na motivacijskih dejavnikih kadrovske funkcije in prikazuje stanje podjetja. Podjetja so grupirana v dve skupini: nadpovprečno uspešna podjetja in podpovprečno uspešna podjetja. Za nadpovprečna podjetja je značilno, da so zaposleni ustrezno motivirani, vodstvo se je sposobno hitro prilagajati spremembam v okolju in s tem povezana fleksibilna strategija razvoja, demokratični stil vodenja, sposobnost hitrega učena in spoštovanja človeka kot posameznika. Na drugi strani pa je za podpovprečna podjetja značilno, da so ne inovativni, niso se sposobni prilagajati hitrim gospodarskim spremembam, značilno je tudi pomanjkanje želje po učenju, nespoštovanje zaposlenih, toge strategije razvoja in avtokratski stil.

1.4 Motivacijski dejavniki

S pomočjo motivacijskih dejavnikov vplivamo na motivacijo posameznika in skupin. Z njimi zavestno ustvarjamo možnost za zadovoljevanje posameznikovih potreb. Motivacijski dejavniki spodbudijo posameznika ali skupino k določenemu dejanju oziroma k ne dejanju, kar pa ima lahko posledice tako v poslovnem svetu, socialnih odnosih in znanosti (Lipičnik, 1998). Z motivacijskimi dejavniki poskuša organizacija vplivati na zaposlene, da bi uresničili cilje organizacije, posledično pa bi s tem dosegli možnost zadovoljitve svojih potreb. Organizacija poskuša vplivati na zaposlene v večji meri enako, problem je, da je motivacija predvsem individualna, zato je pomembno, da se pri motiviranju tega zavedajo (Kavčič, 1995). Na sliki 6 so prikazani dejavniki, ki vplivajo na individualno motivacijo.

Slika 6: Vpliv dejavnikov na individualno motivacijo



Vir: Prirejeno po F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, str. 558.

Woolfolk (2002) razvršča motivacijske dejavnike na notranje in zunanje dejavnike. Med notranje dejavnike uvršča potrebe, radovednost, in zadovoljstvo. Zunanji dejavniki oziroma dejavniki okolja predstavljajo: socialni pritisk, kaznovanje, nagrade in spodbude. Med materialnimi oblikami motiviranja so najpogostejše denarne nagrade, med nematerialnimi nagradami pa so profesionalni in osebni razvoj, nagrade priznanja, izpopolnjevanja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2013).

1.4.1 Razlike med posamezniki

Pri motiviranju posameznika je pomembno, da se zavedamo, da je vsak človek edinstven, loči se glede na osebne potrebe, vrednote, stališča, interese, želje. Lastnosti se razlikujejo od posameznika do posameznika. Nekatere motivira denar, drugi imajo raje varno zaposlitev in jih ne moti, če so za delo manj plačani (Lipičnik, 1998). Pomembne so tudi osebne ambicije posameznika, ljudje želijo v svojem poklicu delati bolje, se razvijati. Zelo radi se potrudijo pri tistih opravilih, pri katerih se lahko izkažejo (Keenan, 1996).

Heller & Hindle (2001) navajata, da je pri prepoznavanju razlik med posamezniki potrebno spoznati posameznikova nagnjenja in jih obravnavati v skladu z njihovimi lastnimi vrednostmi. Starost, spol in status na poklicni lestvici vplivajo na razlike v obnašanju. Grubiša (2001) dodaja, da je potrebno poleg osnovnega sistema motivacije narediti še individualni sistem motivacije. Do tega najlažje pridemo tako, da posameznika vprašamo kaj ga motivira, oziroma ga opazujemo kako se odziva na posamezne načine motivacije.

Če je mogoče delo prilagoditi potrebam posameznika, bo za njih pomenilo, da so deleži spoštovanja. To se lahko upošteva s tem, da se zaposlenim omogoča drseči delovni čas; dovolimo jim nujne zasebne telefonske pogovore; dovolimo, da med delovnim časom opravijo pomembne zasebne zadeve s tem, da se vnaprej dogovorimo za dan in uro. Delavci bodo boljše delali in posvetili več pozornosti svojemu delu, če jih razbremenimo nepotrebnega stresa. Če jim dovolimo delati na način, ki jim najbolj ustreza, hkrati pa jim omogočimo, da se pri svojem delu počutijo cenjene (Keenan, 1996).

1.4.2 Lastnosti dela

Dimenzije dela, ki določajo, omejujejo in izzivajo. Vse te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, na podlagi tega se določi kateri delavec lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti. Dela različno cenimo. Keenan (1996) dodaja, da moramo znati prisluhniti zaposlenim, če so nezadovoljni, se pritožujejo, da je njihovo delo preveč dolgočasno in nezanimivo, je koristno, da delovne naloge podrobno pregledamo in ugotovimo, če bi se dalo kaj izboljšati. Vodstvu je v pomoč, če se pozanima, kaj bi radi delali, se z njim pogovorimo o tem, kako bi po njihovem mnenju lahko delo opravili. S tem zaposleni prevzamejo večjo odgovornost, hkrati pa dobijo povratno informacijo od nas, to pa jih dodatno motivira, da delo opravijo bolj kakovostno.

1.4.3 Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, managerska praksa in sistem nagrajevanja. Politiko definirajo nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje). Med nagrade pa štejemo npr. razne bonitete, provizijo, to lahko pritegne nove delavce in preprečuje starim, da bi zapustili organizacijo. Moč nagrad je v motiviranju zaposlenih, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.

Vodja mora pri motiviranju zaposlenih upoštevati vse tri dejavnike. Premisliti mora, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Zavedati se mora, da lahko pravila in nagrade na zaposlene delujejo tako kot motivator ali na drugi strani demotivator (Lipičnik, 1998).

1.5 Načini motiviranja

1.5.1 Motivacija z osebnim razgovorom

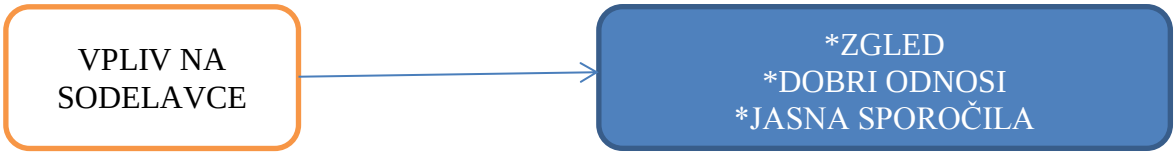
Letni razgovor je poglobljen razgovor med vodjo in zaposlenim, kjer se pogovarjata o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter spodbujalo k motivaciji in uspešnosti zaposlenega.

1.5.2 Motivacija z vodenjem

Pri motiviranju z vodenjem je pomembno, da si tudi vodstvo postavi realne cilje in se prizadeva za uresničitev le teh. Velikokrat zaposleni iščejo zgled v svojih nadrejenih, zato je pomembno, da nadrejeni najprej pri sebi postavi dober zgled, po katerem se lahko zgledujejo zaposleni. Najučinkovitejše je vodenje z zgledom, nikakor pa ne s prisilo ali odredbami. Vodja, ki je motiviran bo vodil in ne priganjal zaposlene, na drugi strani pa jim bo pokazal kako in kaj narediti in ne samo ukazal. Pri motivacijskem načinu vodenja je pomembno zaupanje vase in v svoje sposobnosti kar bo spodbudilo druge zaposlene, da se lahko dvigne kakovost dela v timu do ravni za katero so mislili, da jo ne morejo doseči. Samo motivacija je ključnega pomena, vodja, ki ne more motivirati samega sebe, nima možnosti, da bo motiviral druge (Denny, 1993).

Shuster (2012) pa odgovarja na vprašanje, ki so mu ga zastavljali mangerji: » Vem, da moram svoje sodelavce motivirati. Toda, kdo bo motiviral mene?« Dodaja, da je prišel do spoznanja, da so čustveni vodje vselej izvrstno motivirani. Poznati je potrebno lastno definicijo uspeha, le tako se lahko motivirate tudi za najdolgočasnejše naloge, saj boste v tem videli priložnost za uspeh. Čustveni vodja zna svojo osebno definicijo uspeha uporabljati kot drobnogled, saj v stresu, ki ga doživlja išče zadovoljstvo. Na sliki 7 so prikazani trije vplivi na sodelavce

Slika 7: Vpliv vodje na sodelavce



Vir: P. Brajša, Sedem skrivnosti uspešnega managementa, 1996, str. 70.

Brajša (1996) dodaja, da mora biti dober vodja vedno dosegljiv za zaposlene, zavedati se mora odgovornosti, ki jo nosimo s svojim delovanjem in predvidevati tudi posledice. Uspešen vodja na svoje zaposlene vpliva s svojim zgledom, s sodelavci ohranja dobre odnose, njegova sporočila so vedno jasna in ne dolgočasi s ponavljanjem vedno istih sporočil.

1.5.3 Motivacija s spodbujanjem

Motivacija s spodbujanjem je izrednega pomena za zaposlene, saj jim veliko pomeni, če so pohvaljeni, kadar so se potrudili in dobro opravili delo. Potrebno je znati prepoznati okoliščine, v katerih bi želeli zaposlene pohvaliti. Ne smemo pustiti, da bi dobro delo ostalo neopaženo. Za pohvalo si je potrebno vzeti čas, zavedati pa se je potrebno, da ne smemo istočasno pohvaliti in kritizirati. Dovolj je že, da med enim in drugim početjem mine deset minut. Le tako bomo dosegli, da bo imela pohvala pozitiven in spodbuden učinek, zaposleni pa si bodo želeli postati produktivnejši (Keenan, 1996).

Mihalič (2008) izpostavlja zlato pravilo, da sodelavce vedno hvalimo in nagrajujemo pred vsemi. Grajamo in kaznujemo pa na štiri oči. Žal pa je v praksi pogosto ravno obratno. Zavedati se moramo, da z javno pohvalo motiviramo tudi ostale zaposlene, saj dobijo zgled kakšno delo je nagrajeno in zaželeno. Paziti moramo le, da to izvedemo na način, da pri drugih zaposlenih ne povzročimo zavisti. Uspešna motivacija je tista, ki se ne dala za ljudi, ampak se ustvari z njihovo pomočjo (Sang, 2001).

1.5.4 Motivacija s kritiko

Motiviranje s kritiko mora biti izvedeno premišljeno in konkretno in ne vpričo ostalih zaposlenih. Vse preveč vodij ima zaradi nepoznavanja poslovnega komuniciranja in vodenja napačno predstavo o tem. Prepričani so, da z javnim grajanjem sodelavcev utrjuje in postavlja avtoriteto. Vsako kritiziranje mora biti izvedeno diskretno in spoštljivo do sodelavcev, brez vpitja in dvigovanja glasu, s tem ne bomo izvedli le psihično nasilje, ampak bomo izgubili njegovo spoštovanje (Mihalič, 2008).

Denny (1996) navaja najpomembnejša načela, ki jih je potrebno upoštevati za uspešno motiviranje s kritiko. Da bi dosegli rezultat, se moramo najprej vprašati, kaj želimo urediti in kakšen odziv pričakujemo na koncu. Če želimo zaposlenega kritizirati in mu ne vzeti motivacije je potrebno čas pogovora skrbno izbrati. Poskrbeti je potrebno, da je pogovor zaseben, zaposleni se tako ne bo obremenjeval s tem, da ga drugi slišijo in kaj si misijo o njim drugi sodelavci. Zaposlenemu, ki mu bomo omenili konstruktivne točke kritike ga vnaprej pripravimo s tem, da mu povemo, da ga cenimo. Izrednega pomena je, da sogovornika gledamo v oči. Vodja, ki tega ni sposoben izgubi verodostojnost in učinek sporočila oslabi. Vodja lahko kritizira samo ravnanje zaposlenega ne pa njegove osebnosti. Motiviranje odnosa se kaže v načinu kako ljudje mislijo in čutijo. Če se pričakuje zavzetost vseh zaposlenih k istemu cilju, isti viziji, mora sam poskrbeti, da so ti cilji transparentni, vizija pa predstavljena

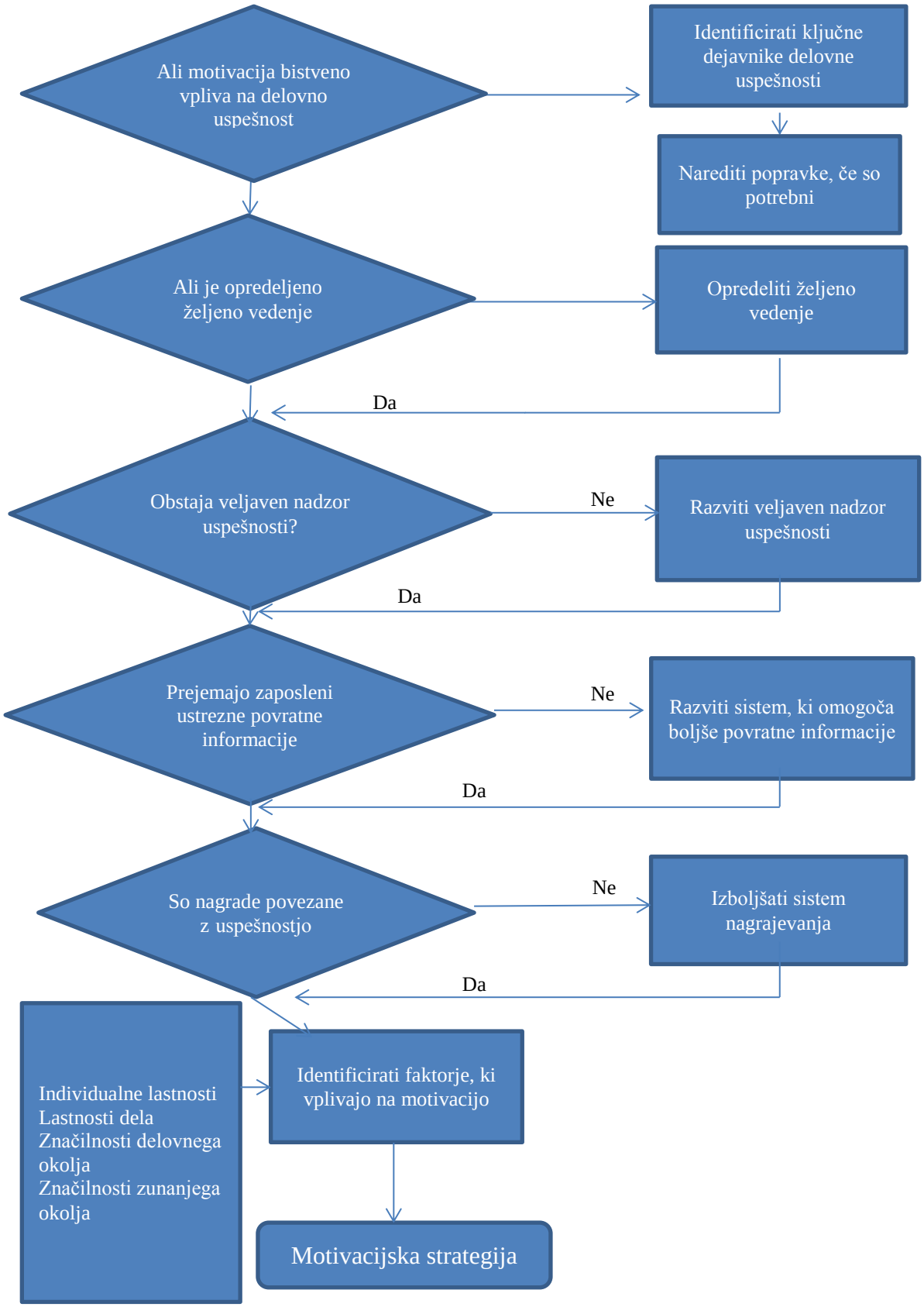
s konkretnimi koraki. Transparentna komunikacija o realnem stanju podjetja, o strategiji in o kratkoročnih ciljih ter seznanjanje zaposlenih z njihovo realno vlogo pri uspešnem delu podjetja učinkuje motivacijsko. Vključevanje zaposlenih v dogajanje in upoštevanje njihove pomembnosti pri doseganju uspeha, združeno s pravičnim nagrajevanjem, na zaposlene deluje zavezujoče. Pri tem ne smemo pozabiti na pravičen način nagrajevanja, tako finančne kot nefinančne nagrade.

1.6 Motiviranje v delovnem okolju

Uhan (2000) navaja, da zaposlene v delovnem okolju lahko razvrstimo v štiri skupine glede na stopnjo motiviranosti. V prvo skupino sodijo tisti zaposleni, ki skupne interese in cilje sprejmejo za svoje, se istovetijo s skupnimi cilji in prispevajo k učinkovitemu delovnemu procesu. V drugo skupino spadajo zaposleni, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivno sodelujejo v delovnem procesu. V tretji skupini so zaposleni, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim predstavlja samo vir za preživetje, zato svojo pozornost posvečajo drugim dejavnostim in aktivnostim. Na koncu pa so zaposleni, ki so se odločili, da organizacijo zapustijo ob prvi priložnosti saj jih delo v izbrani organizaciji ne zanima več.

Za uspešno motiviranje v delovnem okolju je zelo pomembna dobra oblikovana motivacijska strategija. Oblikovanje ustrezne strategije je zahtevna naloga, ki vključuje niz različnih aktivnosti vodstva in človekovih aktivnosti, kot so ocenjevanje in spremljanje izvajanja in vrednotenja nalog in drugo. Potrebno je rešiti probleme in odgovoriti na vprašanja, ki se ob tem pojavijo. Te probleme mora rešiti sama organizacija v sodelovanju s pomočjo zaposlenih. Različne strategije, ki jih uporabljajo sodobne organizacije, za povečanje motiviranja zaposlenih in posledično povečanje delovne uspešnosti svojih zaposlenih temeljijo na treh temeljnih načelih. (1) Večino dejavnikov motiviranja je nematerialnih. To pomeni, da mora organizacija poleg materialnega motiviranja zadovoljiti še druge potrebe zaposlenih (status, spoštovanje, priznanje, avtonomija). (2) Temeljno pravilo strategije motiviranja je, da več kot lahko organizacija zadovolji individualnih potreb, ciljev, večja je motivacija zaposlenih. (3) Sistem mora biti usmerjen v nagrajevanje tistega kar si organizacija želi, da se poveča; več inovacij, sodelovanja, višja produktivnost, več vrhunskih proizvodov in storitev (Bahtijarević-Šiber, 1999). Na sliki 8 so prikazana temeljna vprašanja in odgovori pri oblikovanju motivacijske strategije.

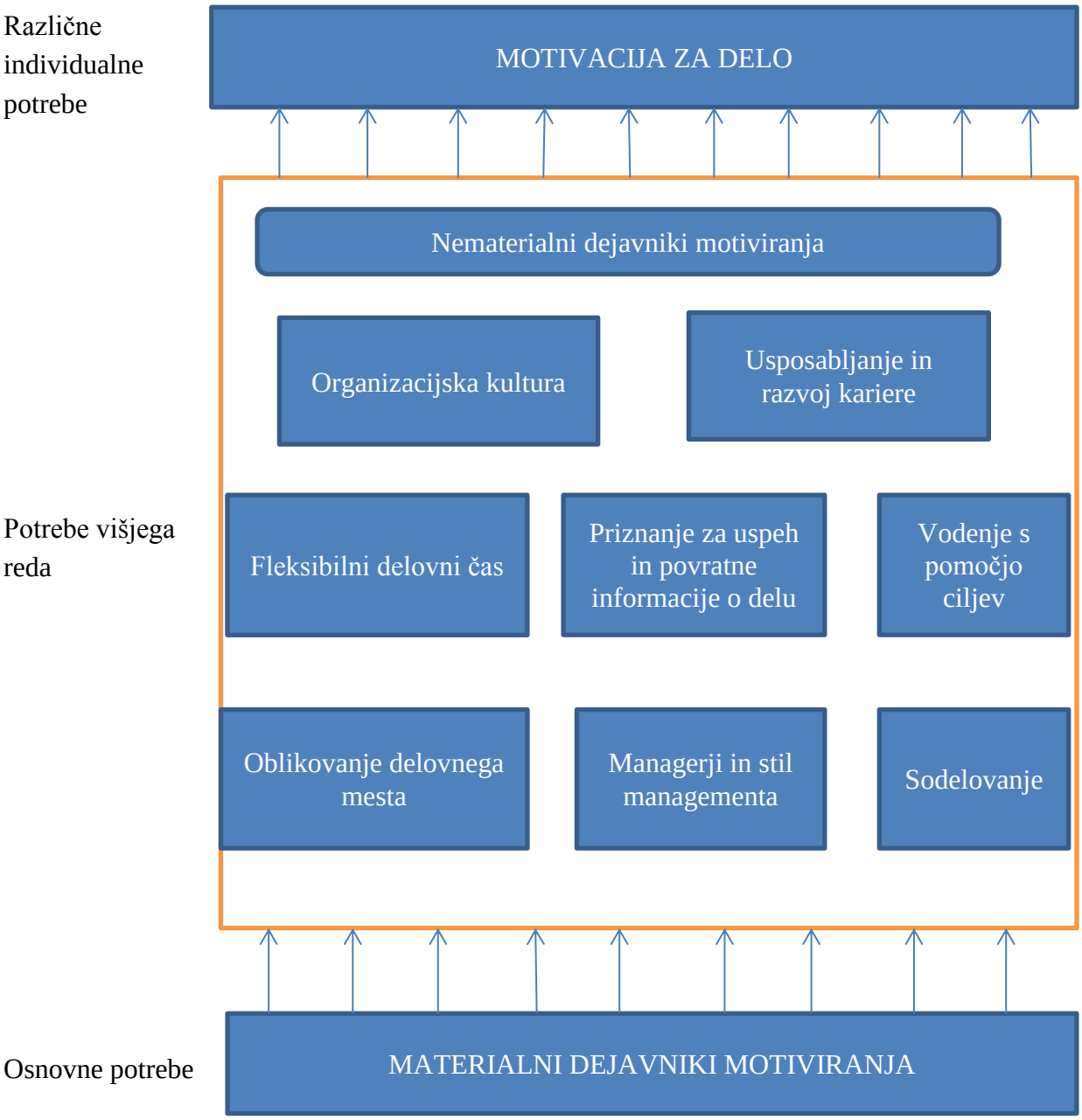
Slika 8: Potek strategije motiviranja



Vir: Prirejeno po F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, str. 604.

Danes imajo organizacije in managerji na voljo veliko število teoretično in empirično dokazanih strategij za doseganje visoke motiviranosti zaposlenih v organizaciji. V grobem jih delimo na finančne in nefinančne strategije. Ob upoštevanju obeh tvorimo celovit motivacijski sistem, ki je prikazan na sliki 9.

Slika 9: Sistem motivacijskih strategij za povečanje delovne uspešnosti



Vir: Prirejeno po F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, str. 606.

Za večino nematerialnih strategij je značilno, da ne povzročajo stroškov, ampak imajo velik učinek na motivacijo zaposlenih. Zato je pomembno, da jih management vključi v sistem motiviranja zaposlenih.

1.6.1 Motiviranje posameznika

Z ocenjevanjem posameznikov v svoji delovni skupini dobimo informacije, kako bi jih motivirali in dosegli najboljše rezultate. Heller & Hindle (2001) svetujeta, da je pomembno, da se upoštevajo potrebe posameznika, zaposlene na različnih stopnjah kariere motivirajo različni elementi dela. Potrebe mlajših zaposlenih se razlikujejo od potreb starejših zaposlenih. Dobra osnovna plača, napredovanje, priznanje za dobro delo in obilico prostega časa so eni izmed najpomembnejših elementov potreb mlajših zaposlenih. Potrebe starejših zaposlenih pa se kažejo v večji odgovornosti za naloge, rednem napredovanju, varnosti zaposlitve, nagrade v obliki letnih bonusov in statusu znotraj delovne skupine.

Motiviranje posameznikov je tvegano početje, zavedati se moramo razlik med njimi samimi in med vzajemnim delovanjem z našo lastno osebnostjo in motiviranostjo. Ocenjevanje posameznika ima velik vpliv, s tem bomo dobili boljše zamisli kako bi jih motivirali in dosegli največji rezultat za organizacijo (Heller & Hindle, 2001).

Zaposlene lahko motiviramo tudi s pomočjo motivacijskih kartic, kamor navedemo razna motivacijska sporočila in spodbudne slogane. Izdelamo jih za vse zaposlene, prilagojene pa so posamezniku glede na njegove individualne lastnosti, način dela in sposobnosti. Praviloma jih izdeluje neposredni vodja, ki najbolje pozna svoje sodelavce in ve, na kakšen način najustrezneje motivirati posameznika. V tujini so te kartice zelo priljubljene in kažejo na velik uspeh (Mihalič, 2006).

Pri motiviranju je zaposlenim zelo pomembna tudi povratna informacija o tem, kako dobro delajo, koliko je njihovo delo vredno. Poznavanje lastnih rezultatov in rezultatov drugih omogoča, da človek v prvi vrsti tekmuje sam s sabo in potem še z drugimi. S tem se poveča motivacija, poveča se tudi samozaupanje, omogoči profesionalni razvoj, omogoča pomoč in podporo sodelavcem (Bahtijarević-Šiber, 1999).

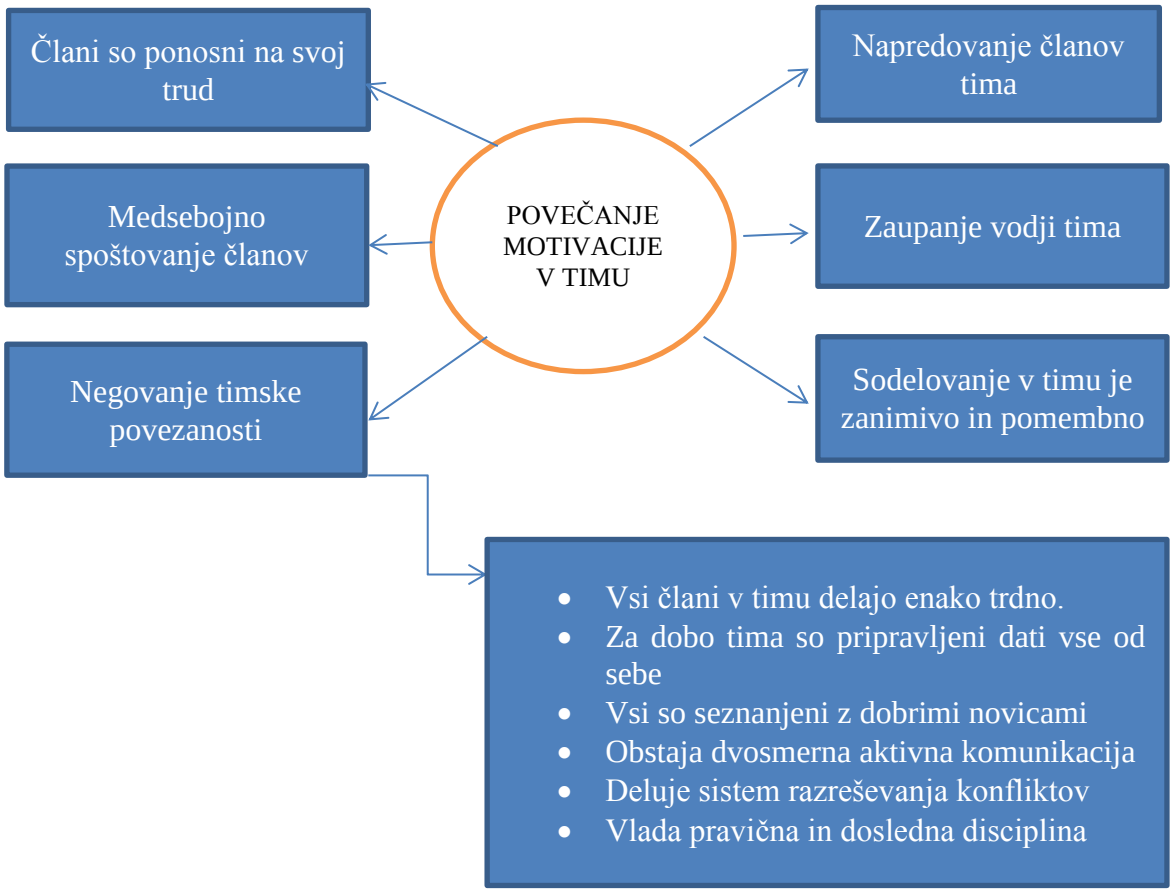
Sang (2001) opozarja, da je potrebno ustvariti indirektno motivacijo tako, da se ustvari harmonija med zaposlenimi, poenostavi ideje. Novim in manj izkušenim zaposlenim je potrebno dati natančna navodila in primerne naloge. Če se izkaže, da ima zaposleni minimalna znanja, vendar velik potencial, ga je potrebno praktično usmerjati, da postane samostojen. Izkušenim in nadarjenim zaposlenim pa dovoliti, da sami izberejo način za organizacijo dela, omogočiti sodelovanje pri odločanju in vspodbujati inovativnost.

1.6.2 Motiviranje tima

Denny (1997) navaja, da moramo pri motiviranju tima upoštevati pet splošnih načel. Ljudje morajo biti sposobni za opravljanje svojega dela in naloge, dorasli morajo biti položaju, ki ga opravljajo. Morajo biti telesno in duševno pripravljeni z vajami za osebni razvoj, ki naj bi jo imeli v svojem timu. Raznolikost dejavnosti je za zagotavljanje zavzetost za delo sta nujno potrebna. Za doseganje uspeha morajo biti člani znotraj tima zadovoljni, zadovoljstvo pa

izhaja iz uspeha in občutka zmagoslavja. Na koncu pa navaja še najpomembnejše načelo-odnos do dela. Slika 10 prikazuje elemente za povečanje motivacije tima.

Slika 10: Glavni element, ki so potrebni za povečanje motivacije v timu



Vir: Prirejeno po K. Sang, 1001 način kako motivirati sebe in druge, 2001, str. 68.

Pri doseganju ciljev je bistvenega pomena pozitivna naravnanost. Če jo vnesemo v svojo skupino in, če skupino motivira skupna vizija in to vizijo prenese na praktične cilje bomo s tem dosegli, da bo skupina izkoristila več priložnosti (Heller & Hindle, 2001). Locke (2003) pa je pri postavljanju ciljev izpostavil dve glavni načeli: težji cilji pripeljejo do večjih učinkov kot lažji cilji in specifični cilji imajo večji učinek kot nejasni cilji. Pri postavljanju ciljev bodimo pozorni, da so cilji dosegljivi, vendar dovolj visoki, da dobijo zaposleni občutek, da je treba iti še malo višje. Tako preprečimo, da bi skupina dobila občutek, da je bil cilj že dosežen in se ne bi več trudila. Cilji morajo biti relevantni za delo katerega se opravlja. Vodja proizvodnje mora postaviti cilje za proizvodnjo in ne za prodajo. Pomembno je tudi sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev, saj se cilji, ki jih postavi vodja lahko bistveno razlikujejo od ciljev, ki jih zaposleni lahko dosežejo. Če so cilji postavljeni na podlagi skupnega sodelovanja so posledično večji uspehi (Beck, 2003).

1.7 Sodobni koncepti motiviranja

Eden izmed sodobnih konceptom motiviranja je opolnomočenje. Dimovski et al. (2005) navajajo, da je za ta koncept značilno, da se moč oziroma pristojnosti prenesejo na zaposlene. Zaposleni imajo na voljo štiri elemente, ki jim omogočajo svobodnejše izvajanje nalog: informacije; znanje; moč in nagrade. Organizacije se razlikujejo glede na mero opolnomočenja zaposlenih. Nekatere organizacije s tem samo spodbudijo zaposlene, da pridejo do novih idej, končne odločitve pa sprejme vodstvo, medtem, ko imajo v drugih organizacijah zaposleni skoraj popolno svobodo pri sprejemanju odločitev. Zaposleni dobivajo informacije o rezultatih podjetja, imajo znanje in sposobnosti potrebne za uresničitev organizacijskih ciljev, moč za sprejemanje pomembnih odločitev in so nagrajeni na podlagi uspeha organizacije. V tabeli 4 pa so prikazani še drugi motivacijski programi.

Tabela 4: Novi motivacijsko- kompenzacijski programi

Program	**Namen**
Plačilo po rezultatu	Posamezniki so nagrajeni glede na njihov prispevek k organizaciji, imenovano tudi plačilo za zasluge.
Delitev dobička	Ko so izpolnjeni plani, so nagrajeni vsi zaposleni in managerji v poslovni enoti, zato spodbuja timsko delo.
Solasništvo delnic	Zaposleni imajo lastniški delež in so v primeru dobrih rezultatov udeleženi pri dobičku.
Bonusi v velikih zneskih	Zaposleni so v primeru dobrih rezultatov nagrajeni z enkratnim večjim denarnim zneskom.
Plačilo za znanje	Plača zaposlenega je povezana s številom spretnosti, ki jih pridobi, delavci so zato motivirani za učenje in pridobivanje novih spretnosti, s čimer se povečuje prilagodljivost in učinkovitost podjetja.
Prilagodljiv delovni čas	Zaposleni si lahko sami določajo fleksibilni delovni čas, lahko delajo tudi od doma, delovno mesto si lahko delita dva zaposlena.
Kompenzacija na osnovi tima	Zaposleni so nagrajeni za vedenje in aktivnosti, ki koristijo timu, denimo sodelovanje, poslušanje in prenašanje moči drugim.

Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa,2008, str. 141.

Korizinsky (2013) opisuje nov model motiviranja, ki ga je 2008 prestavila Harvardska znanstvenica Nohria Groysberg. Celotno motivacijo opredeljuje kot niz štirih komponent. Trud in spodbuda, da zaposleni opravi svoje delo; zadovoljstvo- merjeno z obsegom s katerim zaposleni menijo, da delodajalec izpolnjuje njihova pričakovanja; zavezanost in namen ostati oziroma zapustiti podjetje. Izpostavljeni so štirje dejavniki, ki poglavito vplivajo na motivacijo: (1) prizadevanje za pridobitev redkih materialnih dobrin, vključno s finančnimi nagradami. (2) razvoj različni oblik povezave, omogočanje razvijanje posameznikove ustvarjalnosti. (3) potreba po razumevanju in (4) potreba po zaščiti lastnih dosežkov in uspehov. Podjetja z najboljšimi praksami motiviranja obravnavajo vpliv prizadevanj za razvoj

organizacijske kulture z velikim poudarkom na vzajemnem zaupanju in sodelovanju. Zelo motivacijsko delujejo tudi pohvale za dobro opravljeno delo, priznanja in timsko delo. Pripadnost organizaciji ima tudi velik pomen za zaposlenega. Pomembna je tudi skrb za socialni vidik dela, saj vse več zaposlenih dela preko spletnih omrežij. Posebno pozornost je potrebno nameniti novi generaciji zaposlenimi, ki jih imenujejo Y generacija oziroma Millenium generacija. Značilno je, da so ti zaposleni pogosti uporabniki socialnih medijev in pričakujejo od sodelavcev in vodij isto dvosmerno komunikacijo. Vodstvo mora posvetiti posebno pozornost sodobnim komunikacijskim tehnikam, sicer lahko pride do težav pri komuniciranju in motiviranju teh zaposlenih.

2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

V današnjem poslovnem okolju ima pomembno vlogo sistem plač in nagrajevanja, ki vodi do povečanja uspešnosti zaposlenih in doseganja skupnih ciljev. Podjetja poskušajo sistem nagrajevanja čim bolj uskladiti s svojo poslovno strategijo na drugi strani pa morajo upoštevati dejstvo, da narašča raznovrstnost zaposlenih, zato je je potrebno sistem nagrajevanja prilagoditi posamezniku. Za razliko od motiviranja nagrajevanje vedno izvajamo za nazaj, kar pomeni, da je nagrada brezpogojna. Vsaka nagrada je dodeljena na podlagi že opravljenega dela in ne smemo zahtevati dobro delo vnaprej (Mihalič, 2008).

2.1 Vrste nagrad

2.1.1 Notranje nagrade

Notranje nagrade so posledica dobro opravljenih nalog in izhajajo iz zadovoljstva ob opravljenem delu. Sem spada ponos nad opravljenim delom, občutek, da je delo dobro opravljeno ali občutek, da nekomu koristno pomagamo (organizaciji, kupcu). Pri notranjih nagradah je glavo vodilo občutek zaposlenega, ko občuti notranje zadovoljstvo, ki ga valorizira in okrepi prepričanje v svoje sposobnosti. V sodobnem procesu organizacije se prepletajo vse bolj pomembne notranje nagrade ter zunanje nagrade (Thomas, 2002).

Notranje nagrade delimo glede na priložnost nagrade; pri nalogah iz dejavnosti ima zaposleni občutek izbire. Pri nalogi iz namena ima zaposleni občutek smiselnosti. Pri izoblikovanju nagrade ima zaposleni pri nalogi iz dejavnosti občutek usposobljenosti, pri nalogi iz namena pa občutek napredka (Thomas, 2002).

Delo, ki vsebuje vse naštete značilnosti, nudi zaposlenim možnost zadovoljevanja potreb, ki so povezane z osebno rastjo. Pomembno dejstvo je, da se vodilni zavedajo, kaj si zaposleni želi od navedenih oblik in kaj je potrebno za doseganje boljšega delovnega rezultata. Ker se posamezniki ločujejo glede na individualne lastnosti so tudi določeni zaposleni, ki ne želijo izzivov in odgovornosti. Notranje nagrade so za dolgoročno motivacijo najbolj osrečujoče in najmočnejše. Ker pa je potrebno aktivno vlaganje čustvene energije so tudi težje izvedljive (Sang, 2001).

2.1.2 Zunanje nagrade

Sang (2001) je opredelila zunanje nagrade na otipljive predmete, vključno z denarjem, priznanji, napredovanji in darili. Zunanje nagrade je zelo lahko dajati in so močni kratkoročni motivatorji. Slabost, ki jo izpostavlja je, da nas zunanje nagrade zasvojijo. Če za dobro opravljeno delo dobimo nagrado jo pričakujemo tudi naslednjič, ko se opravi enako delo.

Za zunanje nagrade je značilno, da izhajajo iz sistema organizacije in jih regulirajo in urejajo vodilni in lastniki organizacije. S pomočjo kontrole in nadzora vodilni skrbijo, da je delo opravljeno in, da so upoštevani postopki dela. V zunanje nagrade so vključene finančne nagrade (plača, dodatki, ugodnosti, denarne nagrade in provizije) in podpora vodstvu, pohvale, medsebojni odnosi, ugled (Thomas, 2002).

2.1.3 Denarne nagrade

Heller & Hindle (2001) denarne nagrade ali nagrade v obliki dviga plač za priznavanje dosežkov preprečujejo, da bi posamezni strokovnjaki zapustili organizacijo. Zavedajo se, da z odhodom zaposlenega izgubijo dragoceno zanje, novinec pa nove organizacije njene kulture še ne pozna s tem tudi spodbujamo posameznika, da prevzame večjo odgovornost pri svojem delu. V 5 tabeli so prikazani dejavniki, ki jih moramo upoštevati pri denarnih nagradah.

Tabela 5: Upoštevanje denarnih nagrad

NAGRADA	DEJAVNIKI, KI JIH MORAMO UPOŠTEVATI
POVEČANJE PLAČE Povečanje osnovne plače.	• Denar je močan kratkoročni motivacijski dejavnik, vpliv se relativno hitro izgubi, večje kot je zvišanje plače, večje je zadovoljstvo.
PROVIZIJA IN BONUSI Enkratna izplačila, vezana na cilje.	• Povečuje motivacijo in zadovoljstvo pri delu. • Lahko pride do težav pri določanju višine in razmerja tovrstnih nagrad glede na osnovno plačo.
GIBLJIVI DEL PLAČE Plača se poveča v skladu z zastavljenimi cilji in količino opravljenega dela.	• Motivira in spodbuja tudi za plačila davkov na dohodnino. • Slabša stran je časovni razpon med časom, ko je bil denar zaslužen in dejanskim izplačilom gibljivega dela.
DELNICE Možnost ugodnega nakupa delnic ali nepremičnin.	• Spodbuja se lojalnost hkrati pa daje občutek lojalnosti. • Zaradi možnosti velikih izplačil je zelo učinkovito motivacijsko sredstvo.
POSEBNE PREMIJE Pomoč pri plačilu hipoteke, zavarovanje.	• Zaposleni so s tem precej zavezani in lahko deluje utesnjujoče na njih. • Nima posebne motivacijske vrednosti.

se nadaljuje

nadaljevanje

NAGRADA	DEJAVNIKI, KI JIH MORAMO UPOŠTEVATI
ZDRAVSTVENO ZAVAROVANJE ZA DRUŽINSKE ČLANE Subvencionirano zdravstveno zavarovanje za družinske člane.	• V interesu organizacije je, da so zaposleni zdravi • Nima visoke motivacijske vrednosti, saj se vse bolj pričakuje, da organizacije zagotavljajo zdravstveno varstvo in je to že samoumevno.

Vir: R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001, str. 346.

Za denarne nagrade je značilno, da so med nagradami zelo priljubljene, preproste in lahko razumljive. Težava, ki jo izpostavljajo Zupan et al. (2009) je, v tem da denar hitro zapravimo in kaj hitro tudi pozabimo, da smo nagrado prejeli. Pozorni moramo biti, da je vrednost nagrade primerna dosežku, saj ima lahko nagrajenec drugačno merilo za dosežek in ga bo premajhna nagrada užalila. Zaposleni se tudi hitro navadijo in postanejo samoumevne za vsako naslednjo nagrado pa pričakujejo višji znesek. Dimovski et al. (2005) dodajajo, da je slaba stran tovrstnega nagrajevanja, kratkoročni učinek na motivacijsko vrednost. Sproži pa lahko tudi medsebojna nesoglasja in negodovanja znotraj delovne skupine.

Jeffrey (2009) ugotavlja, da nedenarne nagrade bolje prispevajo k uspešnosti kot denarne nagrade, medtem, ko sta Shaffer in Arkes (2009) to teorijo zavrnila in trdita, da denarne nagrade ne prispevajo nič bolj k uspešnosti kot nedenarne razlika je samo v tem, da se zaposleni bolj trudijo za doseganje višjih, težje dosegljivih ciljev, če za nagrado dobijo denarno nagrado. Dodajata pa, da glede na ekonomsko teorijo so denarne nagrade bolj privlačne, bolj fleksibilne. Presslee, Vance & Webb (2013) so v raziskavi ugotovili, da so zaposleni, ki so dobili denarno nagrado vložili več truda in dosegli boljše spremembe v zmogljivosti v primerjavi s prejšnjim mesecem in dosegli boljše rezultate, višja pa je bila tudi povprečna donosnost.

2.1.4 Nedenarne nagrade

Med nedenarne nagrade spadajo izobraževanja, napredovanje, boljši delovni pogoji, novi delovni pripomočki, potovanja, simbolne nagrade, v primerjavi z denarnimi so učinkovitejše, vendar pa Mihalič (2008) dodaja, da je najboljše, da se nedenarne nagrade kombinira z denarnimi. Tabela 6 prikazuje dejavnike, ki jih je potrebno upoštevati pri nedenarnih nagradah.

Tabela 6: Upoštevanje nedenarnih nagrad

NAGRADA	DEJAVNIKI, KI JIH MORAMO UPOŠTEVATI
PRIZNANJE Ročno napisano obvestilo, graviran predmet.	• Pogosto spregledana oblika nagrade, ki je dolgoročno in kratkoročno učinkovita.
DARILA IN PRIVILEGIJI Počitnice, športni objekti, trgovsko blago.	• Deluje takoj in spodbuja kratkoročno. • Ni nujno, da izpolni dolgoročne motivacijske potrebe.
POSEBNI DOGODKI Konec tedna od doma, zabave, obiski gledališča.	• Vključuje zaposlene vseh ravni • Lahko spodbuja sproščenost, povezanost in motivira zaposlene.
STROKOVNO IZOBRAŽEVANJE Tečaji v organizaciji ali izven organizacije.	• Učinkovito, ciljno usmerjeno šolanje se bogato povrne. • Družba pridobi usposobljenega zaposlenega, ki se obenem čuti cenjenega.
RAZVIJANJE SAMEGA SEBE Osebno, nepoklicno izobraževanje.	• Motivacijska vrednost je zelo visoka. • Dvigovanje samopodobe povečuje raven storilnosti pri delu.
OPREMA Službeni avtomobil, računalnik, telefon.	• Oprema zelo motivira. • Treba je zagotoviti, da se bo oprema v celoti uporabljala.

Vir: R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001, str. 344.

Presslee, Vance & Webb (2013) delijo nedenarne nagrade na: (1) opredmetene nagrade, to so nedenarne nagrade, ki imajo denarno vrednost, ki jih lahko zaposleni prejmejo v različnih oblikah, najpogosteje se uporabljajo potovanja, plačilne kartice, darilne kartice in različno trgovsko blago. (2) spodbude, zahvale- primer ko se nadrejeni zahvali zaposlenemu z besedo hvala, razna pisma, plakete ali simbolična darila. Za to vrsto nagrad je značilno, da nimajo denarne vrednosti oz. je zelo majhna. Jeffrey & Shaffern (2009) podjetja pogosto uporabljajo tudi sistem točkovanja ali pa darilne kartice, da si potem zaposleni lahko sami izberejo nagrado. S sistemom točkovanja pa zaposleni dobijo točke za uspešnost, ki jih potem lahko zamenjajo za materialne nagrade, običajno iz kataloga, ali spletne strani, kjer je na voljo veliko število različnih produktov.

2.1.5 Ugodnosti pri delu

Ugodnosti pri delu uporabljajo organizacije kot dodatek k osnovni plači in se jih izplačuje zaposlenim. Določene ugodnosti so določene že z zakonom na državni ravni ali so predpisane v kolektivni pogodbi.

Motivacijska moč ugodnosti pri delu sčasoma upada, saj jih zaposleni jemljejo kot pravico, ki jim jo ne more nihče vzeti. Prvotni namen ugodnosti pa je, da jih zaposleni prejmejo poleg plače in predstavljajo neke vrste darilo delodajalca. Dejansko pa predstavljajo posebne dodatke k plači, ki jih zagotavlja delodajalec in omogočajo zaposlenim boljše življenje. So obramba pri naključnih življenjskih situacijah, na katere zaposleni nimajo veliko vpliva kot so bolezen, smrt, starost, delovna nezmožnost (Lipičnik, 1998). V tabeli 7 so prikazane vrste ugodnosti, ki jih prejemajo zaposleni.

Tabela 7:Vrsta ugodnosti

Ugodnosti vezane na varnost in zdravje pri delu	**Ugodnosti vezane na prosti čas- plačilo za nedelo**	**Druge ugodnosti**
Pokojninsko zavarovanje Zdravstveno zavarovanje Življenjsko zavarovanje Odsotnost z dela zaradi bolezni Socialna varnost Odpravnine	Dopust Prazniki Opravičeni izostanki Plačani dopusti Plačani študijski dopust	Pomoč in štipendije za študij Krediti za zaposlene Prehrana- malice Službeni avtomobili Profesionalna oblačila Pravne usluge Prevoz in možnost parkiranja Skrb za otroke in starejše Različne nagrade za službo in druge prioritete Programi rekreacije in zdravja Socialne aktivnosti Možnost cenejšega nakupa izdelkov podjetja Prodaja odpisane opreme Bonusi in nagrade za praznike stanovanjskega problema in pri selitvi Neplačani dopusti zaradi družinskih razlogov Pomoč pri reševanju stanovanjskega problema in pri selitvi

Vir: Prirejeno po F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, str. 653.

V slovenskih predpisih so zaposleni upravičeni do dodatkov, ki so sitematizirani glede na pogoje dela in dodatke za delovno dobo. Dodatki za pogoj dela se delijo na (1) čas, ki je za delavca manj ugoden, sem spadajo delo v popoldanskih in nočnih izmenah, nočno delo, delo preko polnega delovnega časa, delo v nedeljo, praznike. (2) način dela, sem prištevamo dežurstva in za nadomestilo, ki ga zaposleni prejme za pripravljenost na domu. (3) dodatek, ki ga zaposleni prejmejo zaradi vplivov okolja, pri umazanem, težkem delu, kjer je zaposleni izpostavljen negativnim vplivom okolja in kjer mora uporabljati razna zaščitna sredstva zaradi visokih temperatur, sevanja. Lipičnik (1998) dodaja, da bi se rade organizacije znebile

različnih ugodnosti za zaposlene saj jim predstavljajo velike stroške, zato so si s sindikati vedno na nasprotnih bregovih.

Za ugodnosti pri delu lahko rečemo, da imajo na zaposlene poseben motivacijski učinek, vendar se jih zaposleni sčasoma navadijo in jih jemljejo kot samoumevne, zato začne njihova motivacija upadati.

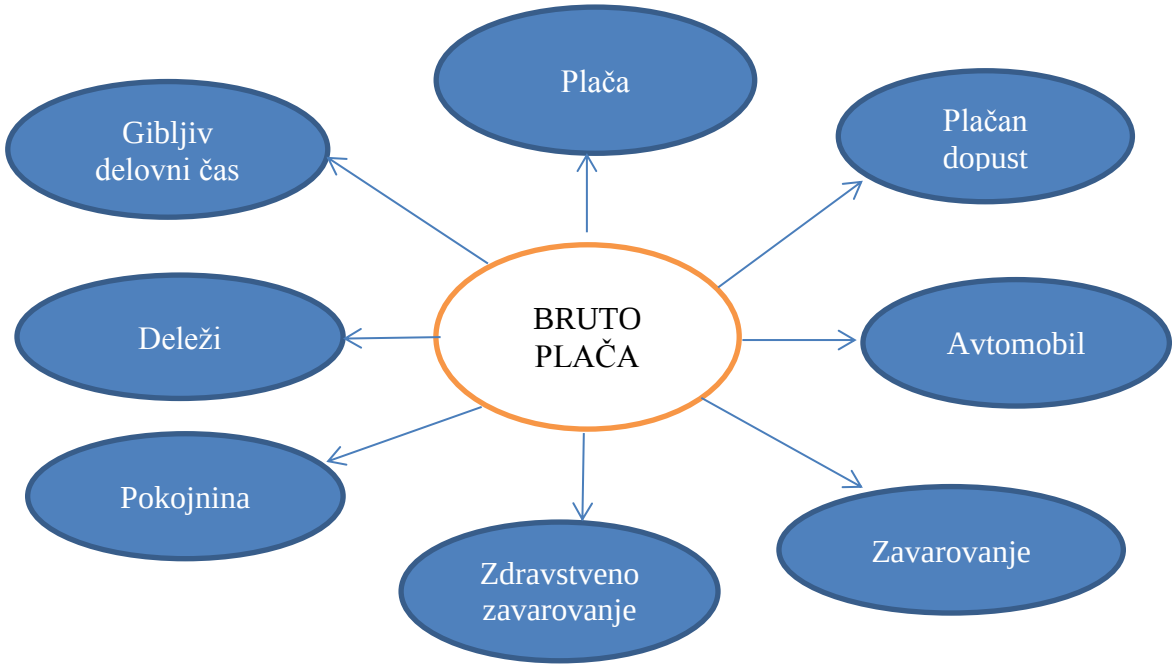
2.2 Plača in dodatki k plači

Plača za večino zaposlenih predstavlja najpomembnejši vir sredstev za preživetje in izboljšanje kakovosti življenja. Razumejo jih, kot nadomestilo za vloženi trud in kot priznanje za prispevek k podjetju. Vsakršno spremembo v plači pa zaposleni močno občutijo in se na to tudi odzovejo s spremembo v svojem vedenju (Zupan et al., 2009). Brečko (2006) pa izpostavlja, da se s povečanjem plače pokaže sprejetje zaposlenega v organizacijo. Kar pomeni, da je organizacija z zaposlenim zadovoljna, da povišanje plače ne predstavlja samo plačo, ampak tudi nagrado za vloženi trud in opravljeno delo. Povišanje plače pa mora spremljati tudi besedna obrazložite, najbolje s strani nadrejenega, le na ta način deluje motivacijsko.

Mihalič (2008) jo dopolni, da ima plača motivacijski učinek takrat, ko je v skladu tako z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika, njegovimi sposobnostmi, znanji in drugimi kompetencami, obenem pa v skladu z uspešnostjo in učinkovitostjo celotne organizacije in njenim intelektualnim ter finančnim kapitalom.

Osnovni dvig plač lahko prevladajo nad pogajanji o plačah. Modri delodajalci pri najemanju kadrov ali njihovem napredovanju upoštevajo vrednost celotnih ugodnosti. Vsi drugi osnovni plači dodani elementi, na primer udeležbe pri deležih ali sistem upokojevanja so lahko odločilni. Dragocene pa so tudi nefinančne ugodnosti. Če so dodatne ugodnosti dobro primerljive z ostalimi panogami in je izplačilo konkurenčno je to zelo motivacijsko orodje. Bruto plačilo z ugodnostmi ni samo sama plača, čeprav večino zmotno misli. Zajeti so še drugi elementi, ki niso neposredno povezani z gotovino. Mihalič (2008) dodaja, da se v praksi premalo poslužujemo povečanju spremenljivega dela plače, kljub temu, da je eden najpomembnejših dejavnikov povečanja uspešnosti. Razmerje med fiksnim in spremenljivim delom plače, ki je ugoden za zaposlenega naj bi znašal 70:30. Če želimo radikalno vplivati na uspešnost in učinkovitost pri delu potem povišamo spremenljivi del plače nad fiksnim delom. V podjetjih, ki so inovativna in visokotehnološka je razmerje ravno obratno in je 70% namenjenih variabilnemu delu, 30% plače pa fiksnemu delu plače. Na sliki 11 so predstavljene sestavine bruto plače.

Slika 11: Sestavine bruto plače

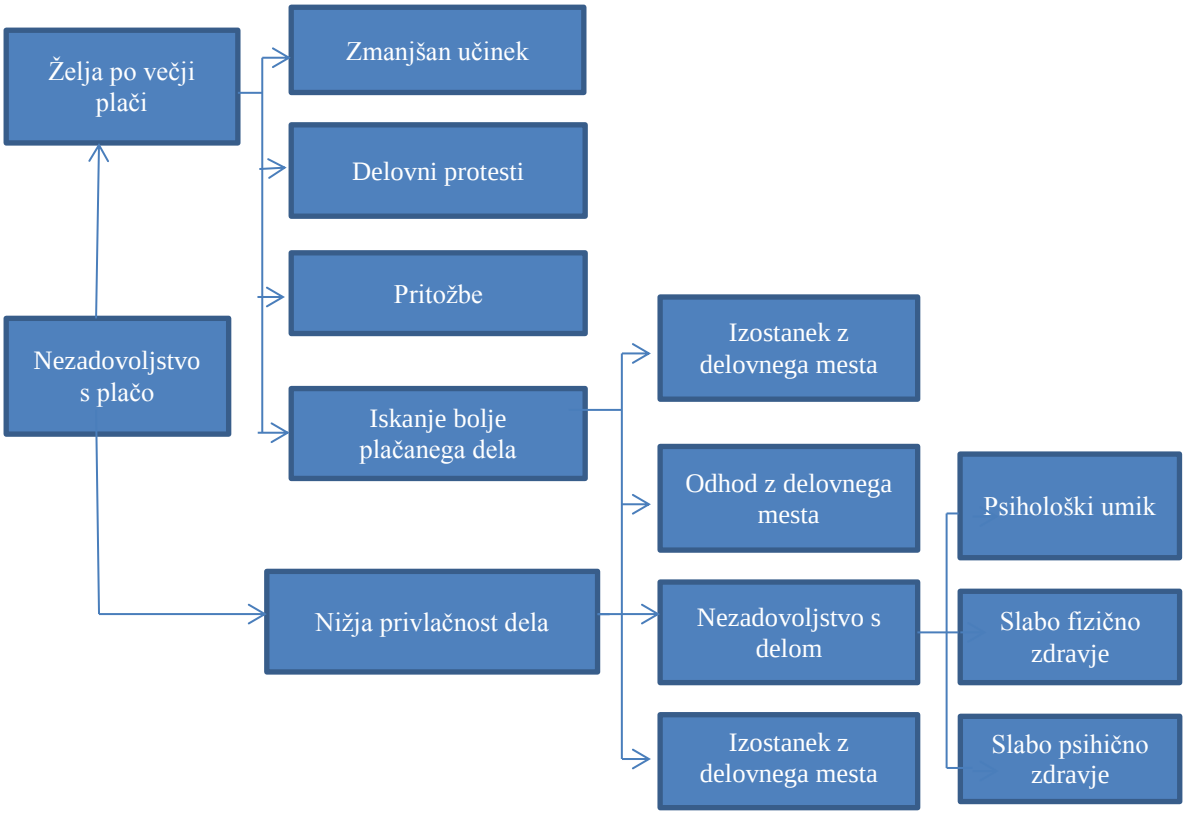


Vir: R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001, str. 332.

Ko si podjetje razjasni kakšne cilje želi doseči s sistemom plač in nagrajevanja, mora sprejeti določene strateške odločitve: (1) kakšna naj bo plača v primerjavi z drugimi organizacijami? Pri tem vprašanju gre predvsem za to, ali je organizacija pripravljena za isto delo plačati več ali enako v primerjavi s konkurenco. Nanaša se predvsem na zaposlene, ki s svojim znanjem in sposobnostmi prispevajo velik delež k uspešnosti organizacije. (2) razvrstitev različnih del glede na plačilne razrede. Organizacije razdelijo dela v različne razrede in na podlagi tega potem nagrajujejo zaposlene. (3) kakšna naj bo višina plače v določeni skupini in ali naj se razlikuje od ostale skupine? V vsaki skupini je potrebno določiti minimalno in maksimalno plačo. Zaposlene znotraj skupine je potrebno plačati glede na njihove izkušnje, znanja, uspešnost, kljub temu, da opravljajo isto delo (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Mihalič (2008) opozarja, da se v praksi prepogosto dogaja, da plača posameznika bolj ali manj korektno variira glede na uspešnost zaposlenega, medtem ko se ob povečanju uspešnosti organizacije plača poveča največkrat le vodstvu. Veliko večja doslednost pa se kaže v primeru, ko se organizaciji zmanjša uspešnost. Vodstvo si ohrani isto plačo oziroma si jo še poveča, medtem ko se zaposlenim zelo hitro zniža plača. Taki primeri zelo demotivacijsko vplivajo na zaposlene in pomenijo tudi začetek konca. Na sliki 12 so prikazane posledice nezadovoljstva zaposlenih s plačo.

Slika 12: Posledice nezadovoljstva s plačo



Vir: Prirejeno po F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, str. 606.

Nezadovoljstvo s plačo ima številne negativne posledice, ki zmanjšujejo individualno in organizacijsko uspešnost. Pomembno je, da se pri oblikovanju sistema nagrajevanja upošteva, da je plača povezana z uspešnostjo oziroma, da se omogoči boljše nagrajevanje tistih, ki so k uspešnosti podjetja prispevali več kot drugi.

2.3 Sistemi nagrajevanja

Sistem nagrajevanja zaposlenih opredelimo kot usklajeno politiko, proces in prakso organizacije, da primerno nagradi zaposlene glede na njihov prispevek in njihove zmožnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik, 1998).

Da bi sistem nagrajevanja dosegel želene učinke mora organizacija upoštevati temeljna pravila: (1) sistem mora biti enostaven- pravila morajo biti enostavna, kratka, razumljiva, poznati jih morajo vsi zaposleni. (2) specifičen- zaposleni morajo točno vedeti kaj se od njih pričakuje, da naredijo. Kaj lahko pričakujejo, če povečajo svojo delovno učinkovitost ali poveča kvaliteto opravljenega dela za 10%. Pomembno je, da ta pravila veljajo za vse zaposleni v enaki meri. (3) uresničljiv- vsak zaposleni mora imeti možnost, da dobi določeno nagrado, če se potrudi in prispeva k večji uspešnosti organizacije. (4) merljiv- merljivi cilji morajo biti temelj vseh planov nagrajevanja. Za vsak sistem nagrajevanja mora biti mogoče določiti konkretne cilje, stroške in koristi za posameznik in organizacijo. (5) pravičen-

pomembno je, da ima vsak posameznik enako možnost, da sistem temelji izključno na delovni uspešnosti in ne na drugih kriterijih (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Merkač-Skok (2005) predstavlja sisteme nagrajevanja, ki se najpogosteje pojavljajo. Nagrajevanje po času- Za nagrajevanje po času je značilno, da je delavec s plačo nagrajen za čas, ki ga je opravil v podjetju. Delavec je usmerjen predvsem v kvaliteto dela, kateri je edini kriterij za presojo odgovornosti, kvantiteta pa je odvisna predvsem od tehnične ureditve delovnega procesa. Nagrajevanje po normi- značilno je, da je določena norma, ki predstavlja vnaprej določeno količino rezultatov dela, izraženih s pomočjo ustreznih merskih enot v enoti časa in je postavljena za vsako delovno mesto posebej. Značilnost nagrajevanja po normi je, da delavca spodbudimo k čim večji količini rezultatov, posledično pa je lahko delavec izčrpan in slabša kvaliteta produktov. Nagrajevanje po akordu- za razliko od sistema nagrajevanja po normi se razlikuje v tem, da se količina rezultatov, proizvedene v določeni časovni enoti, določajo s pogajanjem. Nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku- za sistem je značilno, da se poveča tako kvaliteta kot tudi kvantiteta, saj je od rezultatov odvisno, koliko bodo delavci udeleženi pri delitvi izkupička. Sistem spodbuja gospodarnost torej prihranke materiala, koordinacij, timsko delo in soodvisnost. Kot negativno stran tovrstnega nagrajevanja bi izpostavili, da se težko opredeli vlogo posameznika in s tem tudi upravičenost do nagrade. V tabeli 8 so analizirani sistemi nagrajevanja.

Tabela 8: Analiziranje sistemov nagrajevanja

RAZLOGI ZA PLAČILO	DEJAVNIKI, KI MORAJO BITI UPOŠTEVANI
ČAS- Delo se je izvajalo določeno število ur.	• Težko je spremljati in nadzirati izrabo delovnega časa. • Plačilo za določeno število ur ni učinkovito motivacijsko sredstvo. • Prizadevanje in vložene ure so mnogo manj vredne, kot je posameznikovo strokovno znanje in njegov prispevek k uspešnosti organizacije.
STROKOVNO ZNANJE- Sposobnosti, ki jih ima posameznik, so pomembne za vsako delo.	• Dosežki in priznanja so ključnega pomena za zaposlene s strokovnimi znanji. • Nivoji plačil so neposredno povezani z obsegom zahtevanih specifičnih znanj.
DOSEŽKI- Cilji so bili doseženi v zadovoljstvo vseh dajalcev naloge.	• Nagrade, ki jih prejmejo vodje projektov, so vezane na uspeh projekta. • Čedalje več plačil je v skladu z dosežki.
VLOŽEK- Posameznik je znatno prispeval k enoti ali organizaciji.	• Dobra organizacija nagrajuje ustvarjalnost, spodbuja inovacije in ne kaznuje za morebitne napake. • Zaposleni, ki dajo vse od sebe za dobro opravljeno delo, je potrebno visoko ceniti.

se nadaljuje

nadaljevanje

RAZLOGI ZA PLAČILO	DEJAVNIKI, KI MORAJO BITI UPOŠTEVANI
KAKOVOST KONČNEGA UČINKA PRI DELU- Delo je bilo opravljeno v skladu z visokimi standardi, končni rezultat je kakovosten proizvod.	• Kakovost končanega dela je pomembnejša od količine. • Plačila povečajo tekmovalnost med člani delovne skupine • Doseganje kakovostnih standardov deluje motivacijsko

Vir: R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001, str. 332.

2.3.1 Nagrajevanje managarjev

Nagrade in plače managarjev se v svoji sestavi od drugih plač ločijo po treh značilnostih. Večji del plače sestavljajo nagrade, ki so odvisne od uspešnosti, zato je osnovna plača manjša. Pri oblikovanju nagrad se upošteva daljša časovna obdobja, običajno je to poslovno leto, vezana so na uspešnost poslovanja celotnega podjetja in ne na uspešnost posameznika. Deležni so več ugodnosti, ki izhajajo iz managarjevega položaja na hierarhični lestvici (Zupan, 2001).

Plače in nagrade so v povprečju sestavljene iz (1) osnovne plače, ta je dogovorjena s pogodbo in predstavlja gotovinsko plačilo za opravljeno delo. (2) kratkoročne spodbude oziroma nagrade so vezane na doseganje letnih poslovnih ciljev, v večini so izplačljive v gotovini. (3) dolgoročne spodbude in kapitalni plani so vezani na dolgoročno uspešnost podjetja in so izplačljiva v obliki delnic (glede na davčno zakonodajo). (4) različne ugodnosti, ki so v primerjavi z ostalimi zaposlenimi večje, sem spadajo življenjsko, invalidsko zavarovanje, dodatno zdravstveno in invalidsko zavarovanje. Krašovec (2002) dodaja, da imajo naši vodilni managerji v svojih individualnih pogodbah zapisane ugodnosti, vezanih na pogoj za uspešno vodenje gospodarske družbe: stalno funkcionalno izobraževanje, pravica do preventivnih zdravstvenih pregledov. Sledijo članarina v stanovanjskih združenjih in klubih, uporaba službenega vozila za osebne potrebe, plačilo razkošnih hotelskih in prometnih storitev. V primeru odpovedi delovnega razmerja so zaposleni upravičeni do odpravnine.

Sistem nagrajevanja managarjev se razlikuje tudi glede na kulturne razlike, v ZDA lahko managerji pričakujejo velike denarne nagrade in različne bonitete v zvezi s premoženjem, na Japonskem pa dobivajo v večini primerov samo golo plačo in je motiviranje v obliki denarja redko. Evropa je nekje na sredini, celinski del je bližje Japonskemu delu nagrajevanja, britanski pa bližje ZDA (Heller & Hindle, 2001).

2.3.2 Nagrajevanje strokovnjakov

Podjetja si prizadevajo, da bi zaposlila najboljše strokovnjake, saj ti prispevajo k konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Število strokovnjakov na trgu je omejeno, zato jih poskušajo pritegniti na različne načine, pomembno vlogo ima celovit sistem plač in nagrajevanja in celovita ponudba možnosti za doseganje uspešnosti, delovno okolje in odnosi s sodelavci. Sestava plač in nagrad strokovnjakov ima v primerjavi z drugimi zaposlenimi določene posebnosti. Strokovnjake moramo že v osnovi boljše plačati, da jih sploh lahko zaposlimo. Omogočiti jim moramo možnost napredovanja, da imajo enake možnosti napredovanja kot managerji. Nagradimo jih tudi za uspešno dokončane projekte, kadar delajo v skupinah. Glede na to, da prispevajo pomemben delež k uspešnosti podjetja jih za to ustrezno nagradimo. Pogosto imajo v svoje plačne sisteme poleg denarnih nagrad vključene še dolgoročne spodbude, kot so nagrade v delnicah. Deležni so še nedenarnih nagrad, priznanj ter različnih ugodnosti (Zupan, 2001).

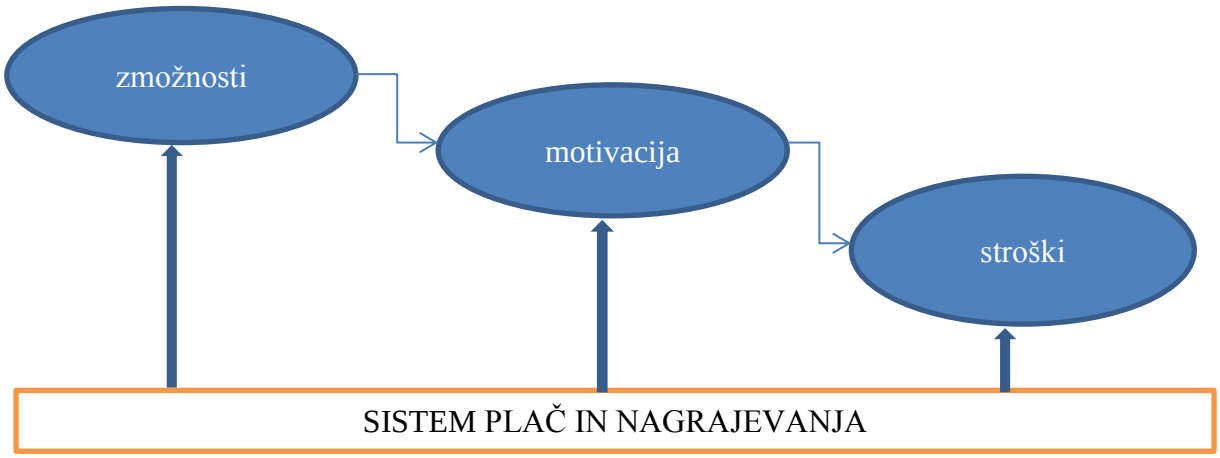
2.3.3 Nagrajevanje delavcev v proizvodnji

Za nagrajevanje delavcev v proizvodnji je značilno, da se njihova delovna uspešnost meri s kvantitativnimi metodami. Določena je količina dela, ki ga je potrebno proizvesti. Nagrajevanje je odvisno od doseganja normativov, ki so določeni. Za delo na normo je značilno, da je določeno število produktov, ki jih potrebno narediti v določenem času. Problem pri tej metodi je določitev norme, ki je odvisna od subjektivnih odločitev. Uporablja se predvsem v proizvodnjah s kratkim proizvodnim ciklom. Variabilni del se oblikuje glede na doseganje norme, osnova tega nagrajevanja sta dve metodi. (1) Taylorjeva metoda, ki predvideva enako plačilo za vsako proizvedeno enoto. Izvedeno je iz nominalnega števila proizvodov. V primeru, ko zaposleni naredi večje število proizvodov kot je določeno, prejme večje plačilo in obratno. (2) Z metodo Merrick se razlikuje velikost plačila za vsako enoto, če je obseg proizvodnje manjši kot normiran obseg, vrednost plačila na enoto pade pod normalno velikost, če pa je velikost obsega proizvodnje večja kot nominalni obseg potem vrednost naraste na normalno velikost (Prašnikar, 1992).

2.4 Vpliv plač in nagrajevanja na podjetje

S pomočjo ustreznega načina plačevanja in nagrajevanja zaposlenih podjetje pomembno vpliva na uspešnost in konkurenčnost podjetja. Podjetje lahko s povečanim obsegom in kakovostjo človeških zmožnosti v podjetju ter vplivom na zavzetost zaposlenih učinkovito vpliva na uspešnost podjetja. Na sliki 13 je prikazan vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja (Zupan et al., 2009).

Slika 13: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja.



Vir:N. Zupan I. Svetlik, M. Stanojevič, S. Možina & A. Kohot., Menedžment človeških virov, 2009, str. 531.

Sistem plač in nagrajevanja vplivata na oceno privlačnosti delodajalca in na njegovo konkurenčnost na trgu dela. Na ta način podjetje privablja najboljše sodelavce, zlasti ko gre za mlade in visoko izobražene kadre pri katerih je plača dokaj pomembna pri izbiri delodajalca. Sistem plač in nagrajevanja je hkrati učinkovito kadrovsko sito, saj na ta način dobimo informacije kakšne zmožnosti so v podjetju pomembne. Če je zaposlitev v podjetju odvisna od novo pridobljenega znanja in je povišanje plače odvisno od tega, potem je velika verjetnost, da se posameznik, ki se ni pripravljen nenehno učiti ne bo zaposlil v tem podjetju. Ravno tako se tisti, ki niso naklonjeni tveganju ne bodo zaposlili v podjetju, kjer je večji del plače odvisen od dosežkov. S sistemom plač in nagrajevanja podjetja spodbujajo zaposlene, da so pripravljeni vlagati v nova znanja in razvijati svoje sposobnosti (Zupan et al., 2009). Lipičnik (1998) dodaja, da je iz bogatega opisa strategije podjetja razviden tudi del, ki bistveno vpliva na oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Na ta način lahko podjetje sporoča, da ceni strokovnost in osebne lastnosti posameznikov. Izpostavlja tudi temeljne vrednote, ki jih s tem podjetje izpostavlja: povečanje življenjskega standarda zaposlenih; povečanje ugleda in pripadnost podjetju; znanje, iniciativnost in ustvarjalnost posameznikov; timsko delo in dobri medsebojni odnosi; dober odnos do kupcev in hitro prilagajanje trgu.

Heller & Hindle (2001) opozarjata, da je potrebo biti previden tudi na stroškovni vidik nagrad in povišanja plač zaposlenim, če ti niso pod nadzorom lahko kaj hitro poletijo kvišku. Za podjetje je zelo pomembno, da višino izplačil čim bolj povežejo z dosežki. Povečajo lahko gibljivi del plače in hkrati njegovo določanje pravilno uskladijo s svojimi poslovnimi cilji. Na ta način bodo učinkovito obvladovali stroške nagrajevanja in plač.

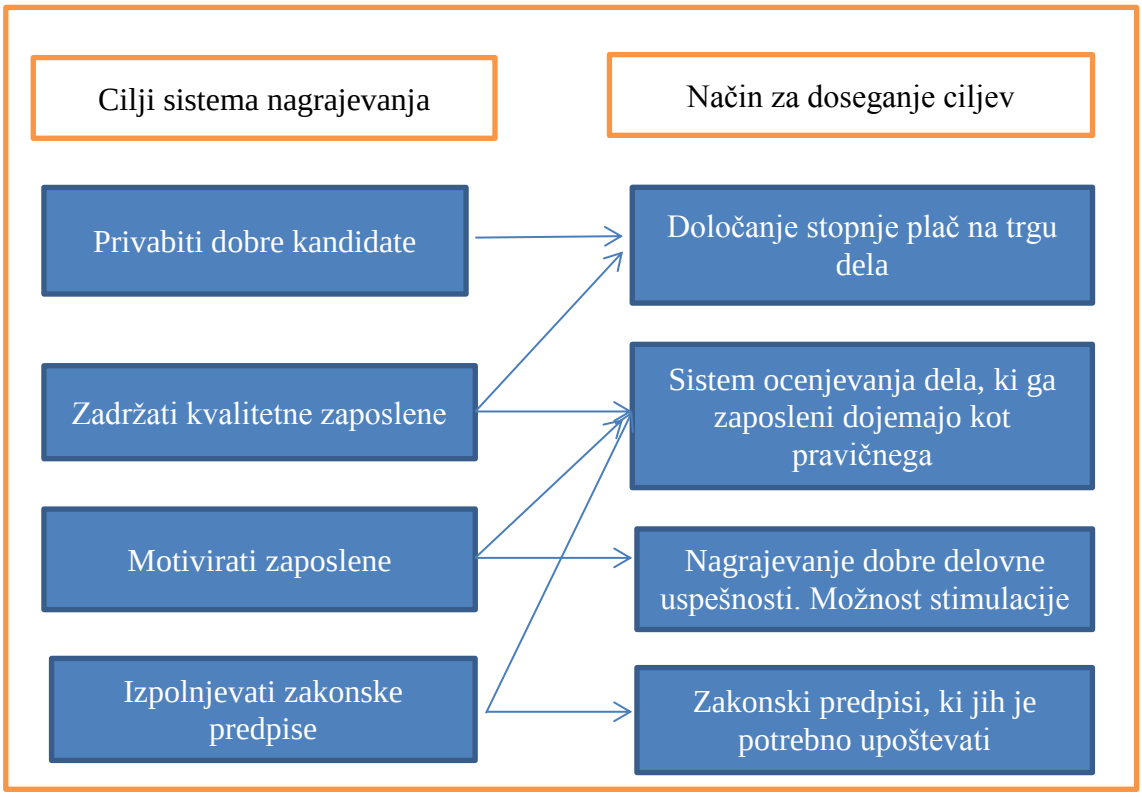
2.4.1 Cilji sistemov za nagrajevanje zaposlenih

Uhan (2000) izpostavi, da je cilj vseh sistemov nagrajevanja z različnimi načini spodbujati dejavnosti delavcev, povečati njihovo učinkovitost in na ta način zmanjšati stroške poslovanja ter si tako povečati dobiček. Bahtijarević-Šiber (1999) ga dopolni, da je v celotnem sistemu nagrajevanja zaposlenih in oblikovanja plač zelo pomembno na kašen način so oblikovani

cilji sistemov za nagrajevanje. S tem si pomagamo, da dobimo odgovor na vprašanje koliko je delo, ki ga opravlja posameznik vredno in koliko doprinese k uspešnosti organizacije.

Za dolgoročno uspešnost in konkurenčnost podjetja je pomembno, da podjetje oblikuje svojo strategijo plač in nagrajevanja. Na podlagi analize okolja ter poslovne in kadrovske analize, se določijo cilji, ki jih podjetje želi doseči s plačnih sistemom in nagrajevanjem Sprejeti je potrebno še poglavita temeljna izhodišča za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Ko oblikujemo cilje sistema nagrajevanja je potrebno upoštevati, da mora sistem prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih. Na sliki 14. so predstavljeni cilji sistema nagrajevanja.

Slika 14: Cilji sistema nagrajevanja



Vir: Prirejeno po F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, str. 619.

Sistem nagrajevanja mora biti pravičen do vseh zaposlenih kot tudi za podjetje. Hilb govori o trikotniku pravičnosti. Pri trikotniku pravičnosti se prepletajo notranja pravičnost, zunanja pravičnost in poslovna pravičnost. Pri notranji pravičnosti je potrebno upoštevati ustrezna razmerja med plačami v podjetju. Za zunanjo značilnost je značilna ustrezna višina plač in nagrad v primerjavi z okoljem. Poslovno pravičnost dosežemo s povezavo med doseženimi poslovnimi rezultati. Upoštevati je potrebno zakonska določila in stroški, ki nastanejo morajo biti v dovoljenih mejah (Zupan et al., 2009).

Lipičnik (1998) dodaja, da je potrebno definirati cilje, ki jih želimo z nagrajevanjem doseči. S pomočjo tega posamezniki in člani tima vedo kaj se od njih pričakuje. Upoštevati je potrebno tudi kakšne učinke bo imelo nagrajevanje na posameznika in njegovo vedenje. Če so cilji nagrajevanja jasno definirani se lahko postavijo kriteriji za merjenje in uporabo sistema nagrajevanja. Osnovni cilje je razviti celovit in skladen sistem nagrajevanja, ki mora delovati prilagodljivo, kar je moč doseči s dajanjem pooblastil neposrednim vodjem.

Gruban (2008) pravi, če želimo, da bi sistem plač in nagrajevanja res deloval je potrebno upoštevati, da je potrebno preoblikovati delo in procese, uporabiti prave sisteme postavljanja ciljev, razviti prave razvojne načrte posameznikov in tima, nagraditi kompatentnost, zmanjšati vpliv eksternih dejavnikov in skrbeti za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

2.4.2 Uspešnost nagrajevanja

S pomočjo ocenjevanja delovne uspešnosti pridobimo koristne podatke, na podlagi katerih se potem lahko sprejmejo določene odločitve in na ta način povečamo delavno motivacijo zaposlenih. Če so zaposleni nagrajeni za uspešnost s tem stimuliramo odnos do dela in organizacije. Osnovo predstavlja doseganje dogovorjenih ciljev. S pomočjo ocene delovne uspešnosti dobi podjetje tudi predstavo o slabostih in prednostih zaposlenih, osnovo za njihovo napredovanje. Možina (2002) dodaja, da je lahko ocenjevanje delovne uspešnosti namenjeno kratkoročnim in dolgoročnim učinkom in je del sistema motivacije za zaposlene. Med namene ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih poleg diferenciacije plač štejemo tudi premestitev na drugo delovno mesto, prenehanje delovnega razmerja, potrebe po izobraževanju, povratne informacije in uspešnejše vodenje in komuniciranje med zaposlenimi in vodji. Med pozitivne namene ocenjevanja delovne uspešnosti spada še pozitivni vpliv vodstva na uspešnost in razvoj zaposlenih, obvladovanje rasti plač, predstavitev in določanje organizacijskih ciljev. V tabeli 9 so prikazani koraki, ki jih je potrebno upoštevati za uspešno nagrajevanje.

Tabela 9:Uspešnost nagrajevanja

METODE ZA DOLOČAJE USPEŠNOSTI	DEFINICIJA
Merjenje delovne uspešnosti in rezultatov	Ločimo delovno in poslovno uspešnost. Učinek in uspeh merimo, ocenjujemo ali vrednotimo neposredno z denarjem, kakovostjo in stroški narejenih izdelkov ali storitev. Vodstvo mora v organizaciji določiti izbrano metodo za merjenje delovne uspešnosti, upoštevati mora enostavnost, da lahko razlikuje med delavci.

se nadaljuje

nadaljevanje

METODE ZA DOLOČAJE USPEŠNOSTI	DEFINICIJA
Kvalitativno in kvantitativno merjenje delovne uspešnosti	Pri kvalitativnem merjenju uporabljamo tehnične merske enote, kjer količino, ki izkazuje delovni prispevek, ugotovimo s preštevanjem ter uporabo daljinskih, prostorskih, in drugih merskih enot. Ta način merjenja je najbolj objektiven in natančen. Ne povzroča negativnih posledic in je racionalen (stroški merjenja niso večji od koristi, ki jih daje večja motiviranost). Kvalitativno metodo merjenja se uporablja za merjenje delovne uspešnosti delavcev, pri tistih delih in nalogah, kjer kvantitativno merjenje ni izvedljivo. Gre za vrednotenje uspehov delavcev, ocenjevanje delavcev, ocenjevanje učinkov delavcev, analitično oceno delavcev. Kvalitativno merjenje pa je bolj subjektivno merjenje, če upoštevamo vsa pravila, ki veljajo za ocenjevanje. Razlikuje se le v velikosti napake. Merila za kvalitativno in kvantitativno merjenje delovne uspešnosti in rezultatov dela ter za merjenje gospodarnosti dela in ustvarjalnosti pri delu morajo biti enaka za vse delavce v organizaciji, ki so na enakem položaju, kar jim daje občutek enakosti. Morajo pa biti tudi objektivna in razumljiva, da lahko zaposleni na ta način že sami predvidijo višino plače glede na rezultate svojega dela.
Osnove in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti	Z osnovami se določijo sestavine, po katerih se ugotavlja delovni prispevek zaposlenih k uspešnosti organizacije, ki ga dosegajo posamezniki ali skupina z opravljanjem del v organizaciji. Z merili se določijo količinski podatki in kazalniki, s katerimi se ugotavlja, meri, vrednoti in izkazuje izpolnjevanje posameznih osnov in vrst prispevkov delavca pri delu. Upoštevati je potrebno nekatera strokovna pravila in njihova zaporedja.

se nadaljuje

nadaljevanje

METODE ZA DOLOČAJE USPEŠNOSTI	DEFINICIJA
Osnove in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti	Najprej je potrebno merilo izdelati in to določiti v aktih. Merila morajo biti spremenljiva, da jih lahko delavci čim bolj zavestno in tudi demokratično sprejmejo, to pa je možno le, če so enostavna in razumljiva. Merila je potrebno uporabljati v praksi, le na ta način motivirajo zaposlenega in skupino k doseganju določenih ciljev. Najvažnejše pa je, da je potrebno merila izpolnjevati.
Ravni ugotavljanja delovne uspešnosti	Delovno uspešnost ugotavljamo (1) individualno za posameznega zaposlenega, ki je najbolj motivacijsko učinkovito, saj posamezni zaposleni na ta način usmeri svoje aktivnosti v doseganje skupno dogovorjenih ciljev. (2) skupinsko za delovno povezano skupino delavcev, kjer je temeljno izhodišče ugotavljanje v sistemu načrtovanja v okviru organizacije. Vsaka delovna skupina mora imeti svoj delovni program, s katerim je vnaprej določeno, katera dela in naloge po posamezna skupina izvajala, kakšen je načrtovani obseg dela in nalog in kako usposobljeni morajo biti delavci za izvajanje delovnega programa. (3) kolektivno za vse delavce v organizaciji, pri katerem uspešnost kolektiva v organizaciji izkazujemo z ekonomskimi in drugimi kategorijami delovanja organizacije.

Vir:Povzeto po S. Uhan, Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača, 2002, str .107; S. Možina, Management kadrovskih virov, 2002, str. 220.

Bahtijarević-Šiber (1999) analize kažejo, da veliko sistemov nagrajevanja pogosto ne funkcionirajo, ni pričakovanih rezultatov in večje delovne uspešnosti. Zato Heller in Hindle (2001) svetujeta, da ni poglaviti cilj ocenjevanja kritiziranje, nagrada ali pohvala, ampak razvoj. V določenih naprednejših organizacijah se že poslužujejo načrta osebnega razvoja in ne ocenjevaje zaposlenega. Zaposlene je potrebno ocenjevati pravilno, na ta način dobijo splošen pregled nad svojim delom v preteklosti. Kar je še pomembneje, da je potem zaposleni pripravljen bolje delati, osebi na pogovoru pa omogočimo in pomagamo, da bo v prihodnje

pripravljen prevzemati več odgovornosti. Sodobni način vodenja upošteva rezultate posameznikov, s svojimi izjemnimi dosežki zaslužijo nagrado, organizacija pa na ta način hitreje napreduje.

2.5 Vpliv gospodarske krize na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih

Čertalič (2014) pravi, da je kriza v ljudeh spodbudila strah in negotovost. Zaposleni se morajo v času krize zavedati, da njihova delovna mesta niso zagotovljena, hitro se lahko zgodi, da se poslovni izračuni obrnejo v negativno smer in zaposleni ostanejo brez zaposlitve. Dogajajo se namreč tudi marsikatera nepotrebna odpuščanja, kar pa negativno vpliva na ostale zaposlene. Podjetja pa brez visokokvalificiranih in usposobljenih zaposlenih ne morejo uspešno delovati, zato je bistvenega pomena, da podjetje v času krize sprejme nujne ukrepe in razmišlja inovativno. Po drugi strani pa želi delodajalec v času krize maksimirati dobiček, zato razmišlja kako bo od zaposlenega pridobil čim več za manj stroškov. Zaposleni pa želi za večji dohodek delati manj. Tako delodajalec kot tudi zaposleni se morajo prilagoditi razmeram, zaposleni morajo s pomočjo svojih znanj in izkušnjami maksimirati koristi delodajalca, kar pa ne pomeni, da mora zato vzeti nižjo plačo (Gruban, 2008).

Gruban (2008) rezultati raziskav po svetu in v Sloveniji kažejo, da je motiviranost in zavzetost zaposlenih na zelo nizkem nivoju in zelo zaskrbljujoča. Zaposleni se pod vplivom tako imenovanega »terminator managementa« in njihovega ravnanja z njimi odzivajo z nezavzetostjo. Naredijo samo tisto kar morajo, ne trudijo se za večjo uspešnost podjetja. Odgovarjajo v slogu »nihče me ne more plačati tako malo, kot jaz lahko delam.«. In dodaja, da bo potrebno nameniti veliko več novemu modelu nagrajevanja, kjer ne bo v ospredju samo denarne nagrade, ampak tudi druge nedenarne nagrade in ugodnosti, ki vplivajo na boljše počutje zaposlenih. Plače naj bodo spodobne in pravične (Gruban, 2009).

Blyth (2008) predstavlja pet korakov, ki jih je potrebno upoštevati v času krize za doseganje večje motivacije. (1) zaposleni naj bodo obveščeni o uspehih podjetja z rednimi tedenskimi motivacijskimi novicami. (2) nagrajevanje zaposlenih, če se tega še ne poslužujete ga uvedite. Nagrade se lahko podeljujejo tedensko mesečno, četrtletno ali letno in ni treba, da vas stanejo celo premoženje. Kot primer navaja, da lahko mesečno nagradite prodajalca, ki je dosegel dober poslovni rezultat s simbolično nagrado (kot primer navaja steklenico vina), na ta način se spodbudi še ostale. Če organizacija finančno ni trenutno sposobna dajati večjih bonusov predlaga, da lahko zaposlenega nagradite na ta način, da lahko v petek prej konča z delom, ali pa ima za rojstni dan prost dan. (3) poslovna kosila enkrat mesečno. (4) vnesite nekaj zabave, lahko uporabljate tematske dneve. (5) osebna podpora je popolnoma brezplačna, ima pa velik učinek na motivacijo posameznika. Vsak zaposleni naj ima mentorja, na katerega se lahko obrne za nasvet in pomoč, ravno tako pa lahko prosi direktorja za nasvet in pomoč v primeru težav in nejasnosti glede dela, ki ga opravlja.

Čertalič (2014) ga dopolni naj vodstvo podjetja nameni večji poudarek nematerialnim načinom motiviranja, kamor med drugim spadajo fleksibilni delovni čas, možnost dela od doma, več naj bo pohval in simboličnih nagrad, spodbud za dobro opravljeno delo, zaposleni naj sodelujejo pri oblikovanju skupnih ciljev. Na ta način bo podjetje doseglo, da bodo zaposleni bolje motivirani, produktivnost pa bo višja. Pomembna je tudi dvosmerna komunikacija med zaposlenimi in vodji, na ta način dobijo zaposleni občutek pripadnosti in pomembnosti v podjetju. Za vodje je pomembno, da vodijo z zgledom, dela naj tako, kot pričakuje, da bodo delali drugi. Če želi, da zaposleni zaradi krize delajo več in več vlagajo v svoje delo, mora tudi sam več prispevati k doseganju skupnih ciljev in viziji. Vizija naj bo predstavljena s konkretnimi navodili, da bo jasna vsem zaposlenim. Zaposlenim ni dovolj, da se jim samo obljublja nagrade, vedeti jim je treba dati, da se lahko samo z njihovo pomočjo podjetje reši trenutne slabe situacije zaradi krize. Vključevanje zaposlenih v dogajanje in upoštevanje njihovih predlogov deluje na njih zavezujoče. Kljub temu, da denar ne motivira dolgoročno, se mu ni treba čisto odpovedati, v določenih raziskavah, ki so bile opravljene med zavarovalnimi zastopniki, je denarno nagrajevanje še vedno na prvem mestu. Denar je in bo še vedno eden ključnih motivatorjev. Ko se podjetje reši krize je pomembno, da se spomni vseh, ki so pokazali svojo požrtvovalnost in pripadnost podjetju in jih za to primerno nagradi. Na ta način bo podjetje pridobilo zveste zaposlene, ki jih nujno potrebuje v težkih trenutkih.

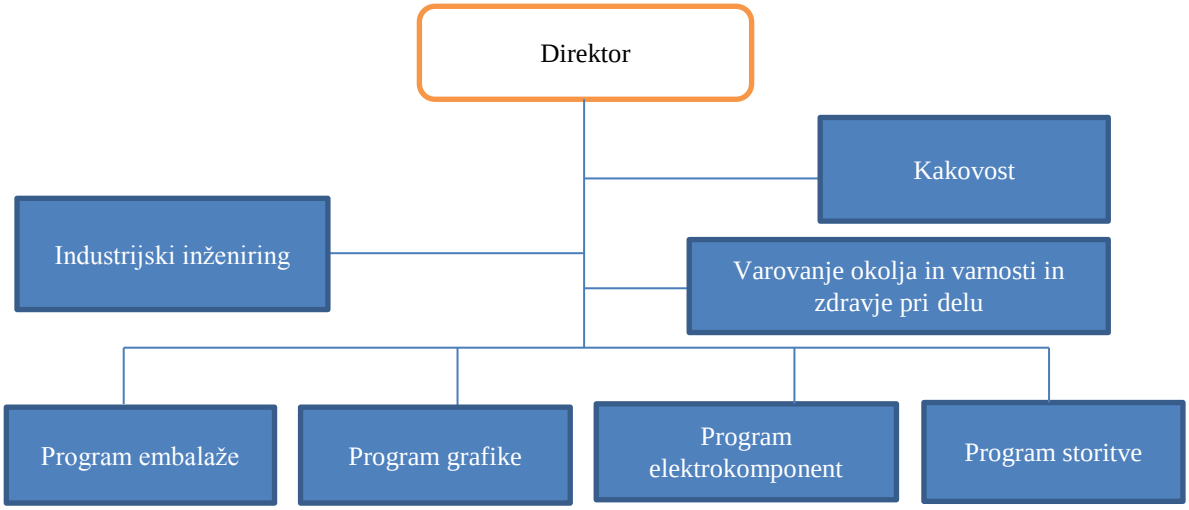
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: ANALIZA MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA GORENJE IPC

3.1 Predstavitev podjetja Gorenje IPC

Družba Gorenje IPC je bila ustanovljena leta 1991. Njihovo temeljno poslanstvo je zaposlovanje in usposabljanje invalidov. Podjetje zaposluje več kot 50% delavcev invalidov, zato dajejo velik poudarek ergonomiji in avtomatizaciji dela. Pri oblikovanju novih delovnih mest upoštevajo ergonomska načela. Delovna mesta proučujejo z vidika fizičnih in psihičnih obremenitev, prisilnih drž in raznih škodljivih vplivov na telo. Vizija podjetja je zadovoljevanje potreb kupcev s kakovostnimi proizvod in storitvami ter nenehno spreminjanje proizvodnih procesov v smeri avtomatizacije in informacijske podpore.

Organiziranost družbe je sestavljena iz programa embalaže, programa elektrokomponent, programa grafike in programa storitve. Na sliki 15 je prikazana organizacijska shema podjetja Gorenje IPC.

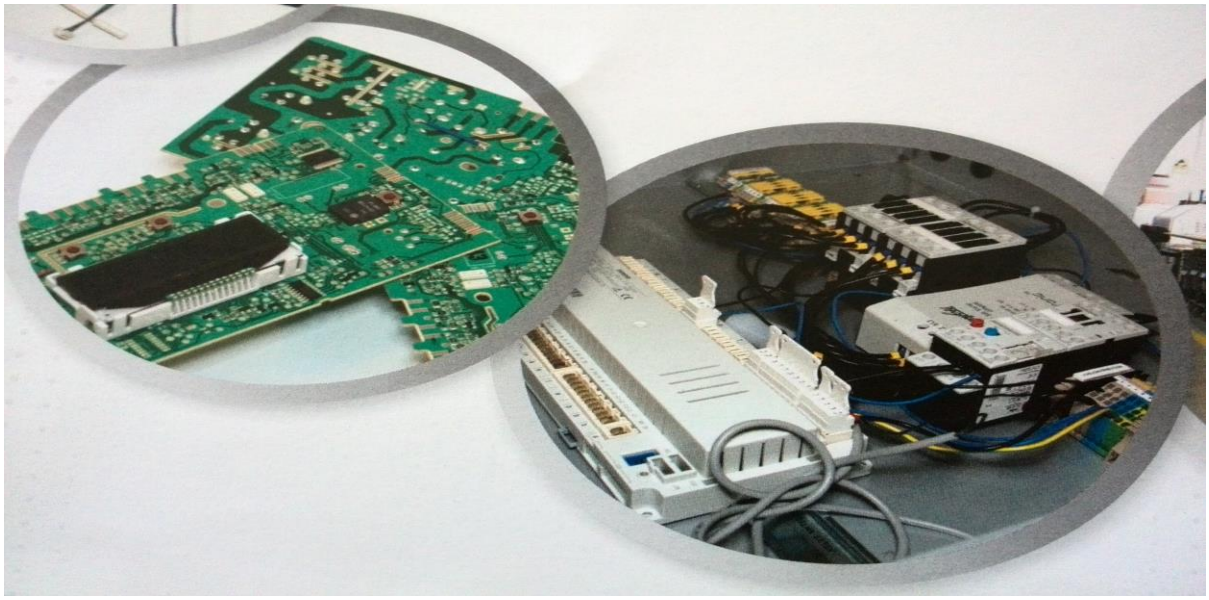
Slika 15: Organizacijska shema podjetja Gorenje IPC



Vir:Gorenje IPC d.o.o., Letno poročilo družbe Gorenje IPC d.o.o. za leto 2012, 2013.

V programu elektrokomponent proizvajajo kabelske komponente za vse tovarne v skupini Gorenje, skupno predstavlja 97% celotne proizvodnje. Na področju kakovosti so dosegli odlične rezultate, saj so v letu 2013 dosegli 60 PRM pri svojih kupcih, kar pomeni samo 60 slabih proizvodov na milijon proizvedenih. V programu elektrokomponent s pomočjo širokega nabora orodij in naprav še opremijo kabelske sete z najrazličnejšimi dodatki, kot so vezice, uvodnice, tesnila, ohišja, silikonske in poliestrske zaščite. Na sliki 16 so prikazani elementi, ki jih proizvajajo v programu elektrokomponent.

Slika 16: Električna vezja



Vir: Gorenje IPC d.o.o., Katalog predstavitve storitev in tehnologije družbe Gorenje IPC d.o.o., 2013, str. 12.

V programu embalaže so začeli s proizvodnjo svojih prvih stiropornih izdelkov leta 2003. Ponaša se z vrhunsko tehnologijo, avtomatizirano proizvodnjo in usposobljenim strokovnim kadrom. Letno proizvedejo okoli 2500 ton in so 100% dobavitelj za vse proizvodne programe, ki so v Gorenju Velenje. V oddelku razvoj embalaže razvijajo embalažo za velike gospodinjske aparate za Gorenje d.d., kakor tudi za zunanje kupce. Izdelava obsega pripravo dokumentacije za EPS embalažo, kartonsko embalažo, leseno embalažo in različne nalepke (energijske, marketinške in opozorilne). V skrbi za okolje reciklirajo ves izmet, ki se pojavi v proizvodnji in vso odpadno stiroporno embalažo, ki prihaja v Gorenje s strani dobaviteljev.

V programu grafike z dolgoletno tradicijo in bogatimi izkušnjami, usposobljenim kadrom in moderno grafično opremo svojim strankam nudijo širok nabor tiskovin. Specializirani so za izdelavo visokokakovostnih tiskovin, knjig, monografij, katalogov, revij, reklamnih materialov in navodil za uporabo gospodinjskih aparatov in aparatov široke potrošnje. Svojim strankam nudijo oblikovanje tiskovine vse od zasnove do izdelave končnega izdelka. Tiskajo tiskovine kot so vizitke, kartice, voščilnice, vabila, katalogi, prospekti. Nudijo tudi tisk knjig, brošur, zbornikov, časopisa, plakatov in raznih tehničnih navodil. Ponašajo se tudi s pridobitvijo certifikata FSC Coc s katerim izkazujejo svojo zvezanost in prispevek k varovanju okolja in trajnostnemu razvoju. S prejetim certifikatom nadaljujejo skrbniško verigo lesa in zagotavljajo trajno gospodarjenje z gozdom kot obnovljivim, vendar zelo občutljivim naravnim virom. Tiskovine so izdelane na način, ki je okolju prijazen in prispeva k odgovornemu upravljanju z gozdovi. Na sliki 17 je prikazan postopek izdelave končnega izdelka na grafičnem stroju.

Slika 17: Izdelava tiskanega izdelka

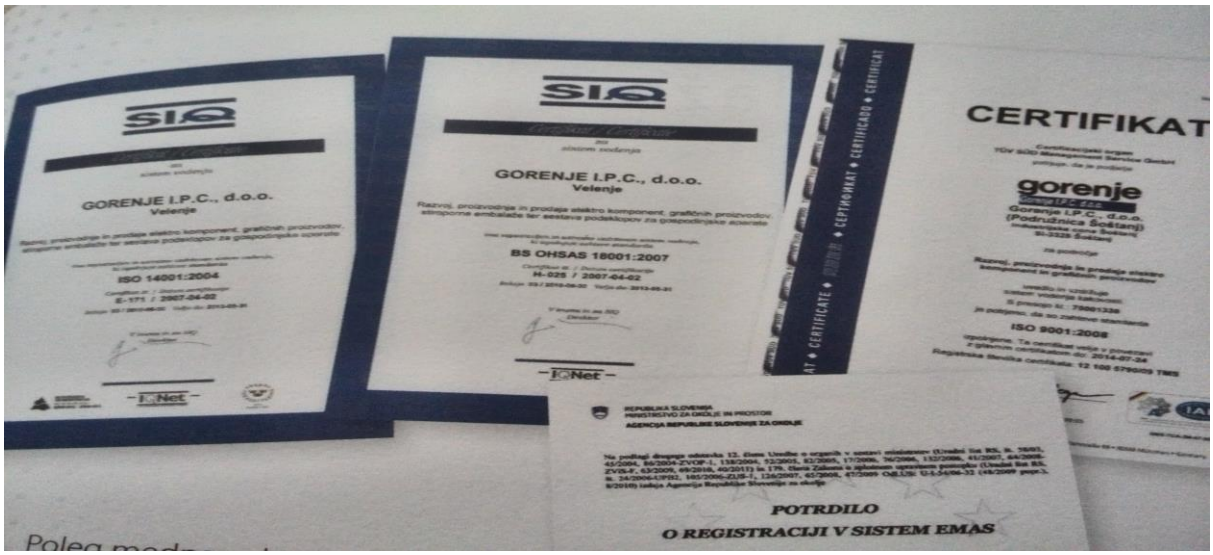
Vir: Gorenje IPC d.o.o., Katalog predstavitve storitev in tehnologije družbe Gorenje IPC d.o.o., 2013, str. 21.

V oddelku oblikovanja oblikujejo navodila za gospodinjske aparate in aparate široke potrošnje. Na voljo je tudi oblikovanje različno zahtevnih tiskovin od idejne zasnove, preloma in oblike do izbire papirja, formata, vrsta tiska in vezave.

Program storitve je v pretežni meri dobavitelj polizdelkov za proizvodnjo gospodinjskih aparatov skupine Gorenje. Njihova pot je tlakovana predvsem z vizijo in ustvarjalnostjo, obvladovanjem širokega spektra dejavnosti, kot je sestava polizdelkov, sestava elektronsko občutljivih komponent, pakiranje in UV- varjenje. Posebno pozornost namenijo ergonomiji dela in kakovosti tako, da že med načrtovanjem delovnih procesov prilagajajo delovna mesta glede na zmogljivosti in delovne omejitve posameznikov. Zavedajo se, da lahko cilje dosežejo le z usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi. V tehnologiji programa storitve se prične zasnova koncepta proizvodnje in nadaljnje dodelave z različnimi spremljajočimi tehnologijami. Njihova glavna usmeritev je, da lahko poslovnim partnerjem ponudijo celovite rešitve, ki jih nadgrajujejo z inovativnostjo, izobraževanjem vseh zaposlenih in stalnim napredkom v kakovosti. Z informacijsko podporo izvajajo proces nadzora posameznih komponent pri sestavi izdelka. Posamezne komponente preverijo preko čitalnih črtnih kod ali 2D kod ob podpori informacijskega sistema SAP. S tem si zagotovijo tudi sledljivost vgrajenih komponent.

Glavni poudarek dajejo visoki pretočnosti materiala skozi proizvodni proces, zmanjšanju zalog materiala ob delovnih skladiščnih mestih in »just in time« dobavo izdelkov kupcem. Njihov sistem kakovosti temelji na procesnem pristopu, pri katerem s planiranjem, izvajanjem in nadzorovanjem tehnološkega procesa zagotavljajo nemoteno delovanje in popolno zadovoljstvo kupcev. Prejeli so že vrsto mednarodno priznanih standardov: ISO 9001, ISO 140001, ISO OHSAS 18001, EMAS in FSC kar lahko vidimo na sliki 18.

Slika 18: Prejeti mednarodno priznani standardi



Vir: Gorenje IPC d.o.o., Katalog predstavitve storitev in tehnologije družbe Gorenje IPC d.o.o., 2013, str. 7.

Cilji podjetja so nadaljevanje uspešnega razvoja in rasti na vseh področjih svoje dejavnosti, nadaljnja osredotočenost na osnovne dejavnosti. Ohranjanje in zagotavljanje konkurenčnosti z izvajanjem aktivnosti za dvig produktivnosti, kakovosti in oskrbe. Trudili se bodo za uspešno sledenje razvojnim programom, za kupca in učinkovito zadovoljevanje njihovih potreb. Izvajanje zahtev in pričakovanj družbenika ter spoštovanje načel trajnostnega razvoja in večanje deleža prodaje izven matične družbe.

3.2. Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskovalni del bo predstavljal analizo opravljeno v podjetju Gorenje IPC. Raziskavo sem opravila s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika zaposlenih, tako vodilnega kadra kot preostalih zaposlenih. Namen kvalitativne raziskave je narediti primerjavo med teoretičnim in empiričnim delom, na podlagi tega pa vodstvu podati ustrezna priporočila. Oba raziskovalna konstrukta, tako motivacijo zaposlenih kot tudi nagrajevanje zaposlenih sem preučila s pomočjo domače in tuje strokovne literature in virov. V tabeli 10 je prikazan načrt empirične raziskave.

Tabela 10: Načrt empirične raziskave

I. OPREDELITEV POTEKA EMPIRIČNE RAZISKAVE	
I. a Opredelitev problematike magistrskega dela	I. b Oblikovanje raziskovalnih vprašanj
II. ZBIRANJE TEORETIČNEGA GRADIVA, 1. In 2. poglavje	
II. a Izbira podjetja in analiza internih dokumentov in sekundarnih podatkov podjetja	
III. PRIPRAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	
Priprava anketnega vprašalnika zaprtega tipa za vodje področij, zaposlene v strokovnih službah in zaposlene v proizvodnji	
IV. IZVEDBA ANKETE	
V. OBDELAVA PODATKOV	
VI. a Obdelava in urejanje rešenih anketnih vprašalnikov	VI. b Izdelava ustreznih grafikonov
VII. IZVEDBA ANALIZE PODATKOV IN INTERPERETACIJA REZULTATOV	
VIII. PREDSTAVITEV REZULTATOV IN PODAJA PRIPOROČIL ZA VODSTVO	
IX. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

V raziskovalnem procesu so zbrani in dobljeni podatki s standardiziranimi merskimi postopki. Dobljene faze si sledijo v različnem zaporedju, ker gre za ponavljajoči se proces, zato se lahko pri vsakem nadaljnjem koraku vrnemo in primerjamo že dobljene rezultate. Pri tem je lahko nov rezultat ali ugotovitev drugačna od prvotne ugotovitve. Tako lahko ima vsaka naša ugotovitev vpliv na dobljene rezultate in jih lahko tudi sproti spreminja, na koncu raziskave pa dobimo dokončno ustaljeno sliko, ki jo lahko prikažemo in interpretiramo (Mesec, 2009).

3.2.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj magistrske naloge je s teoretičnim in kvalitativno metodološkim pristopom preučiti področje motiviranja in nagrajevanja zaposlenih na primeru podjetja Gorenje IPC, s pomočjo domače in tuje strokovne literature in s pomočjo raziskave ugotoviti kako, motiviranje in nagrajevanje vpliva na zaposlene v izbranem podjetju. S pomočjo pomožnih ciljev podrobneje preučiti in opredeliti raziskovalna konstrukta motiviranja zaposlenih na podlagi javno dostopnih domačih in tujih znanstvenih člankov, internetnih vsebin in poročil; ter analizirati in predstaviti značilnosti posameznih elementov nagrajevanja in motiviranja zaposlenih; v izbranem podjetju izvesti kvantitativno raziskavo in na podlagi dobljenih rezultatov vodstvu podati priporočila, analizirati in predstaviti značilnosti posameznih elementov nagrajevanja in zaposlenih.

3.2.2 Temeljna hipoteza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza, ki jo postavljam na podlagi proučevanja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih je, da nagrajevanje zaposlenih vpliva na motiviranje zaposlenih v izbranem podjetju Gorenje IPC.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu:

1. Ali je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik v izbranem podjetju?
2. Ali vodilni dovolj motivirajo zaposlene, da zato dobro in učinkovito opravljajo svoje delo v izbranem podjetju?
3. Ali so zaposleni zadovoljni z nagrajevanjem v izbranem podjetju?
4. Kako je kriza vplivala na nagrajevanje in motiviranje zaposlenih v izbranem podjetju?
5. Ali so se v času krize v izbranem podjetju zmanjšale finančne nagrade?

3.2.3 Oblikovanje vprašalnika

S pomočjo strokovne literature, ki sem jo preučila in predstavila v prvem in drugem poglavju sem oblikovala anketo in opravila kvalitativno raziskavo v podjetju Gorenje IPC. S pomočjo metodologije, Heller & Hindleja, Dimovskega et al., Bahtirajevićeve in Dennya sem oblikovala prvi del vprašalnika, ki se navezuje na koncept motiviranja zaposlenih. Pri oblikovanju drugega dela anketnega vprašalnika, ki se nanaša na nagrajevanje sem uporabila metodologijo Zupanove, Heller & Hindleja, Bahtirajevićeve, in Mihaliča. V raziskavo so bili

zajeti vodje oddelkov, zaposleni v strokovnih službah in zaposleni v proizvodnji. Ker sem želela dobiti čim bolj natančen vpogled v pomen motivacije in nagrajevanja sem v raziskavo zajela zaposlene iz različni oddelkov, in sicer iz oddelkov embalaže, storitev, kadrovske službe, grafike, elektrokomponent, računovodstva in financ.

Na začetku sem poslala testni anketni vprašalnik direktorici kadrovske službe, da ga je pregledala in podala svoje mnenje. Vprašalnik se ji je zdel primeren, razumljiv, navodila so bila jasno podana. V podjetju so imeli v tem času letni kolektivni dopust, zato so bile ankete posredovane v reševanje 18.8.2014, zaposleni so imeli štirinajst dni časa za izpolnjevanje anketnega vprašalnika.

Zaposlenim sem že v uvodnem delu namenila nagovor, kjer je zapisano, da je anketa anonimna in jih prosila, naj odgovarjajo točno. Pri določenih zaposlenih se je pojavil dvom, da bi ankete prišle v roke njihovih nadrejenih. Zato sem še posebej poudarila, da bodo rezultati uporabljeni samo za namen magistrske naloge. Zaposleni v strokovnih službah in vodilni zaposleni so izpolnjevali spletno anketo, zaposleni v proizvodnji pa so zaradi omejitev, ker nimajo dostopa do računalnika reševali tiskano anketo. Vprašalnik je sestavljen tako, da anketiranci izbirajo med vprašanji, ki so podana s pomočjo Sumarne oziroma Likertove lestvice, kjer trditev 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Uporabila sem še enostavno lestvico in pa kategorično lestvico, kjer so odgovarjali, kako pomembni so posamezni motivacijski dejavniki, 1 pomeni, da določeni dejavnik sploh ni pomemben, 5 pa pomeni, da je posamezni dejavnik zelo pomemben. Pri določenih vprašanjih pa so bila vprašanja odprtega tipa kjer so imeli anketiranci možnost sami napisati svoje mnenje.

3.3 Analiza podatkov

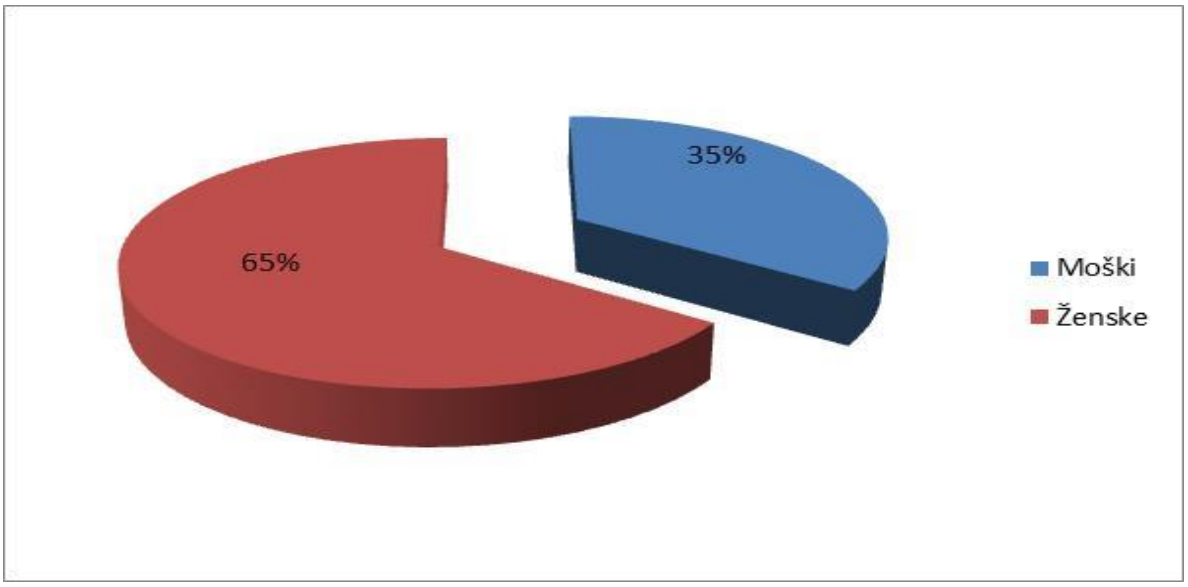
Prvo in drugo poglavje je bilo namenjeno predstavitvi teoretičnemu delu motivacije in nagrajevanju zaposlenih, v tretjem delu pa bom predstavila rezultate, ki sem jih pridobila s pomočjo empirične raziskave in njeno analizo. Na podlagi ankete, ki je bila izvedena na dva načina, preko spleta in osebno razdeljena med zaposlene v proizvodnji bom proučila in oblikovala morebitne predloge za izboljšave. Na ta način sem dobila vpogled v trenutno stanje motivacije in nagrajevanja zaposlenih v Gorenju IPC. Rezultati anketnega vprašalnika so bili razdeljen v tri sklope, v prvem sklopu so anketiranci odgovarjali na vprašanja o motivaciji, v drugem delu so bila vprašanja o nagrajevanju, v zadnjem delu pa so se bila vprašanja namenjena demografskim podatkom o anketirancih. Dobljene rezultate sem prikazala in razložila s pomočjo grafov in tabel.

3.3.1 Značilnosti vzorca

Na anketo je odgovorilo 98 zaposlenih v Gorenju IPC. Poleg vprašanj o motivaciji in nagrajevanju sem pridobila še demografske podatke o anketirancih. Vprašanja so bila o spolu, starosti in področju dela v podjetju. S pomočjo tega sem želela ugotoviti razlike znotraj posamezne skupine in pridobiti glavne lastnosti anketirancev. Podatki, ki se nanašajo na spol, starost in področje dela so prikazani s pomočjo grafov.

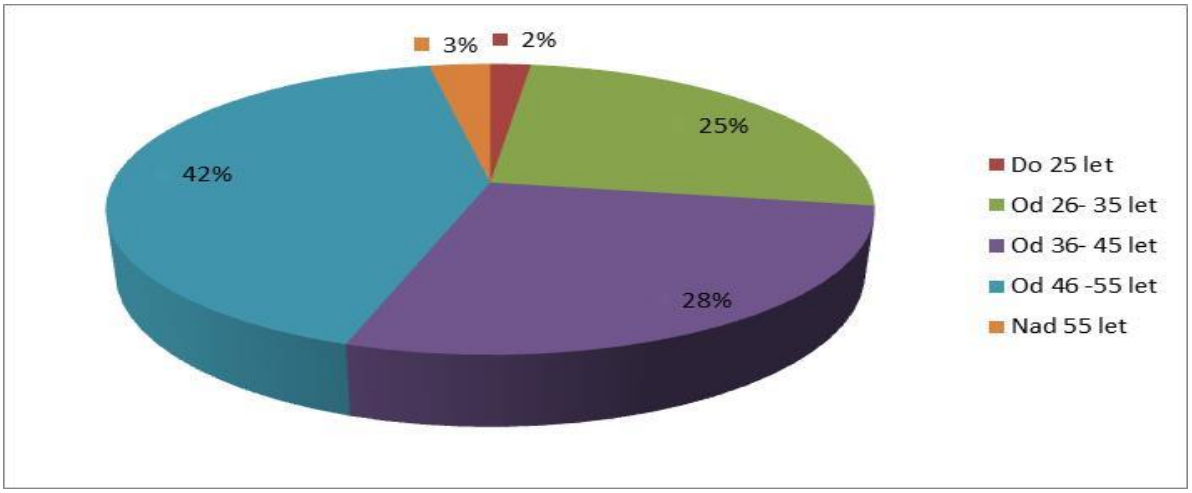
V anketo je bilo zajetih 98 zaposleni, od tega so največji delež predstavljale ženske, bilo jih je 64, kar je predstavljalo 65% vzorca. Moških, ki so odgovorili na anketni vprašalnik je bilo 34, kar je predstavljajo 35% vseh zaposlenih. Na sliki 19 pa je predstavljena struktura zaposlenih glede na spol.

Slika 19: Struktura zaposlenih glede na spol



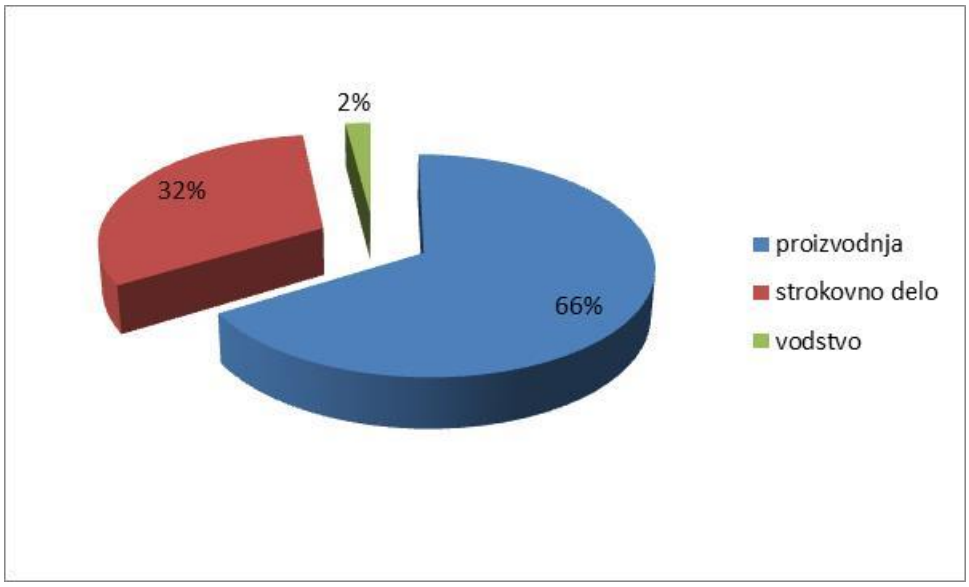
Zaposleni so bili v anketi razdeljeni v pet starostnih skupin. V prvi starostni skupini so bili zajeti zaposleni do starosti 25 let. To starostno skupino je predstavljalo 2% vseh zaposlenih, ki so sodelovali v anketi. Drugo starostno skupino so predstavljali zaposleni stari med 26 in 35 let starosti, v tej skupini je bilo 25 zaposlenih, kar je predstavljalo 25% vseh zaposlenih. V tretji skupini so bili zaposleni, ki so bili stari med 36 in 45 let, skupaj jih je bilo 27, predstavljali pa so 28% vseh zaposlenih. Največja je bila četrta skupina, kjer je največ zaposlenih in sicer so bili zajeti zaposleni med 46 in 55 letom starosti, v tej skupini je bilo 41 zaposlenih, skupaj pa je ta skupina predstavljala 42% vseh zaposlenih. V zadnji skupini pa so bili zaposleni starejši od 55 let, ta skupina je bila majhna, saj so bili samo trije zaposleni, skupaj pa so predstavljali 3% vseh zaposlenih, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik. Na sliki 20 je prestavljena struktura zaposlenih glede na starost.

Slika 20: Struktura zaposlenih glede na starost



Od skupno 98 zaposlenih, ki so sodelovali v anketi sta bila dva zaposlena, ki opravljata delo na vodilnem položaju, kar skupaj predstavlja 2% vseh zaposlenih. V administraciji in strokovni službi je v raziskavi sodelovalo 31 zaposlenih, kar skupaj predstavlja 32% vseh zaposlenih. Največji delež predstavljajo zaposleni v proizvodnji in sicer 66% vseh zaposlenih oziroma 65 zaposlenih. Na sliki 21 so prikazani zaposleni glede na mesto opravljanja svojega dela.

Slika 21:Struktura zaposlenih glede na mesto opravljanja dela



S pomočjo pridobljenih podatkov sem ugotovila, da je v podjetju Gorenje IPC predstavljajo največji delež anketiranih ženske, stare med 46 in 55 let, svoje delo pa opravljajo v proizvodnji.

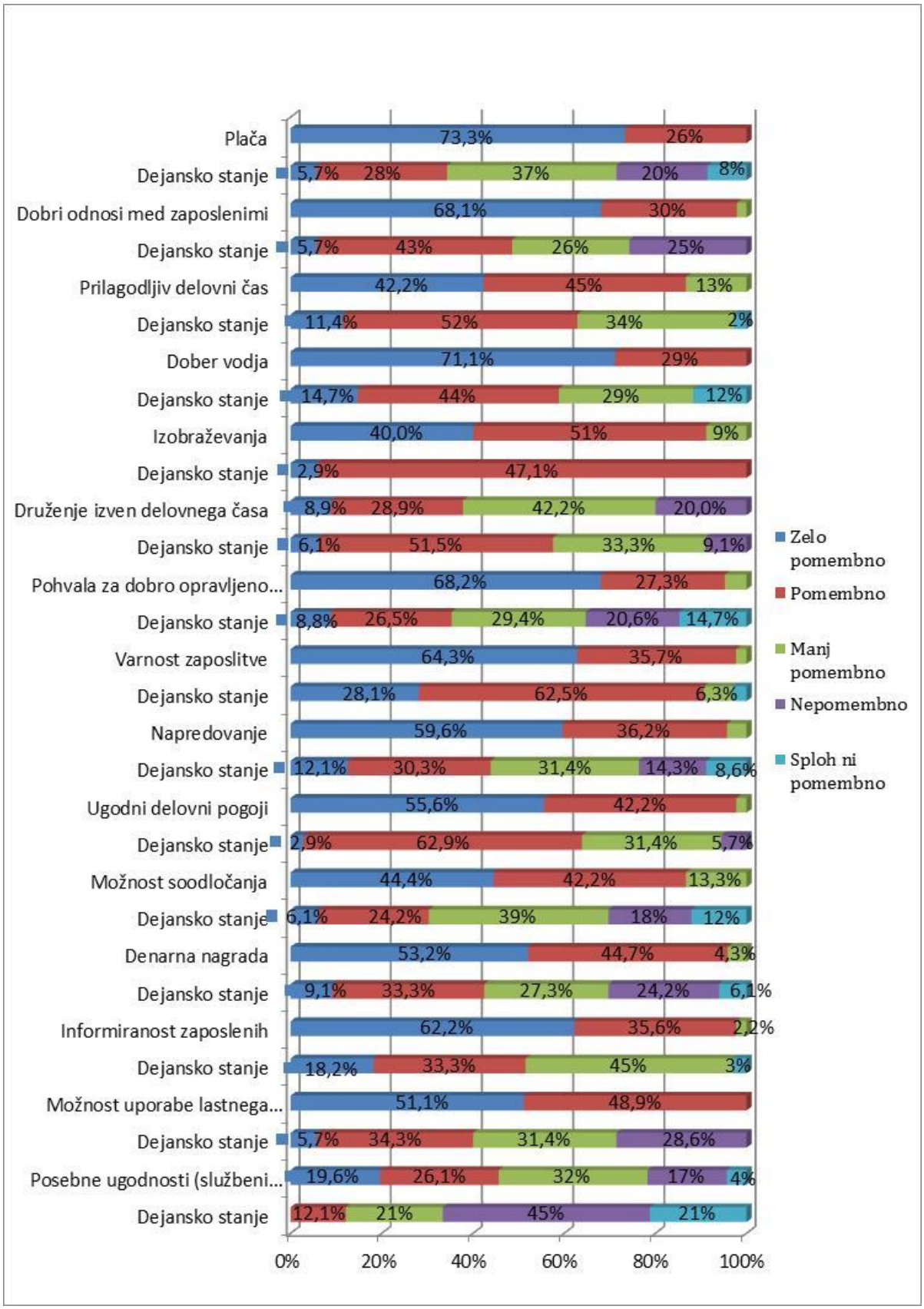
3.3.2 Analiza anketnega vprašalnika

V prvem delu anketnega vprašalnika so anketiranci odgovarjali na vprašanja o pomenu motivacije pri njihovem delu. Vprašanja so bila različno zastavljena, pri prvem vprašanju so odgovarjali s pomočjo pet stopenjske Likertove lestvice, drugo vprašanje je bilo odprtega tipa, pri tretjem so bili odgovori podani s pomočjo kategorične lestvice.

Pri prvem vprašanju so anketiranci odgovorili na vprašanje kateri motivacijski dejavniki jih motivirajo pri delu oziroma so pomembni pri delu. Našteti so bili posamezni motivacijski dejavniki, pri vsakemu pa so s pomočjo pet stopenjske Likertove lestvice ocenili pomembnost, 5 je pomenilo, da je našteti dejavnik zelo pomemben, 1 pa da motivacijski dejavnik sploh ni pomemben.

Prvi izmed naštetih motivacijskih dejavnikov je bila **plača**, 73,3 % zaposlenim je plača zelo pomemben motivacijski dejavnik, 26,7% pa jih je označilo, da je plača pomemben motivacijski dejavnik. Kot drugi motivacijski dejavnik so bili **Dobri odnosi med zaposlenimi**, 68% zaposlenih je mnenja, da so dobri odnosi zelo pomembni, 30% jih meni, da so pomembni. **Prilagodljiv delovni čas** je zelo pomemben za 42% zaposlenih, 45% zaposlenih je odgovorilo, da je pomemben, 13% zaposlenim je manj pomemben. 71% zaposlenih je odgovorilo, da je **dober vodja** zelo pomemben motivacijski dejavnik, 29% pa jih je mnenja, da je to pomembno. **Izobraževanje** se zdi zelo pomemben motivacijski dejavnik 40% zaposlenim, 51% zaposlenih je mnenja, da jim je pomemben, 9% zaposlenih pa je manj pomembno. Za **druženje izven službenega časa** je 9% zaposlenih označilo, da jim je to zelo pomembno, 29% je pomembno, 42% je manj pomembno, 20% zaposlenim ni pomembno, 9% zaposlenih pa misli, da jim to sploh ni pomembno. Sedmi dejavnik je bila **Pohvala za dobro opravljeno delo**, 68% zaposlenim je to zelo pomembno, 27% pomembno. **Varnost zaposlitve** je 64% zaposlenim zelo pomemben motivacijski dejavnik, 36% zaposlenih je pomembna. Deveti motivacijski dejavnik je bilo **napredovanje,** 60% je to zelo pomembno, 36% zaposlenih je pomembno. Deseti motivacijski dejavnik so bili **ugodni delovni pogoji**, 56% zaposlenim je to zelo pomembno, 42% pomembno. Enajsti motivacijski dejavnik je bila **možnost soodločanja**, 44% zaposlenim je to zelo pomembno, 42% pomembno, 13% zaposlenim pa je možnosti soodločanja manj pomembna. Dvanajsti motivacijski dejavnik je bila **denarna nagrada**, 53% zaposlenim je to zelo pomembno, 45% pomembno. Trinajsti motivacijski dejavnik je bila **informiranost zaposlenih**, 62% zaposlenim je to zelo pomembno, 36% pomembno. Štirinajsti motivacijski dejavnik je bila **možnost uporabe lastnega znanja**, 51% zaposlenim je to zelo pomembno, 49% pomembno. Kot zadnji motivacijski dejavnik so bile naštete **posebne ugodnosti** 20% zaposlenim je to zelo pomembno, 26% pomembno, 32% zaposlenim so manj pomembne, 17% nisi pomembne. Na sliki 22 so prikazani motivacijski dejavniki, ki se dejansko izvajajo v podjetju in dejavniki, ki so pomembni za zaposlene.

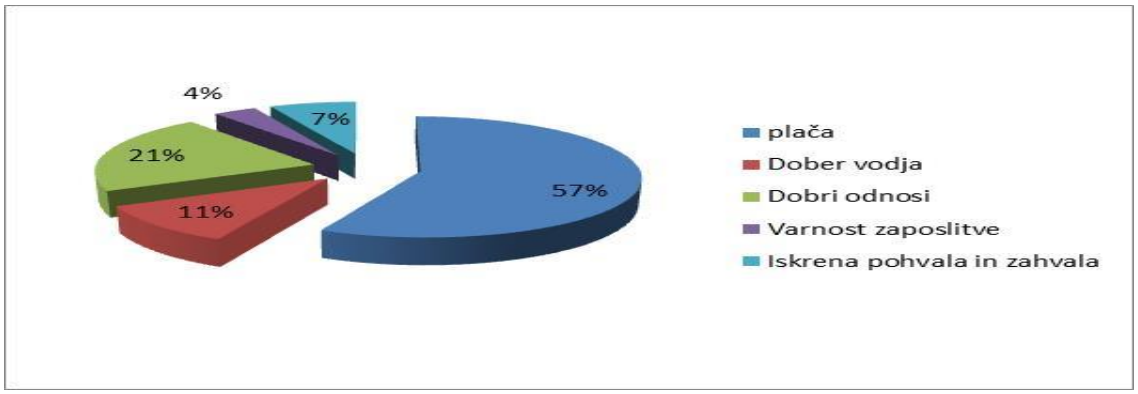
Slika 22:Pomen motivacijskih dejavnikov za zaposlene in dejansko izvajanje motivacijskih dejavnikov v Gorenju IPC



Na podlagi dobljenih rezultatov ugotovim, da je zaposlenim v Gorenju IPC, najpomembnejši motivacijski dejavnik plača, sledi dober vodja, na tretjem mestu so dobri odnosi med zaposlenimi in pohvala za dobro opravljeno delo, varnost zaposlitve pa je na četrtem mestu. Na drugi strani pa posebne ugodnosti in druženje izven delovnega časa predstavljajo najmanj pomembna motivacijska dejavnika. Ker sem želela dobiti še vpogled v dejansko stanje v podjetje, me je pri **tretjem** vprašanju zanimalo **kateri motivacijski dejavniki se dejansko izvajajo v podjetju Gorenje IPC.** Anketiranci so na to vprašanje odgovarjali s pomočjo kategorične lestvice, na izbiro so imeli iste motivacijske dejavnike, kot pri prvem vprašanju, razlika je bila v tem, da je pri tem vprašanju ocena 5 pomenila, da se izbrani motivacijski dejavnik izvaja in se anketiranci z izbrano trditvijo popolnoma strinjajo, 1 pa je pomenila, da se s to trditvijo sploh ne strinjajo, ker se izbrani motivacijski dejavnik ne izvaja v njihovem podjetju. Prva trditev se je nanašala na **prejeto plačo,** 6% zaposlenih se popolnoma strinja, da so za opravljeno delo prejemajo ustrezno plačo, 28% se jih s to trditvijo strinja, 37% se jih ni moglo odločiti, 20% zaposlenih se ne strinja, 8 % zaposlenih pa se sploh ne strinja z navedeno trditvijo. Zaposleni so visoko ocenili varnost zaposlitve, saj se jih 28% popolnoma strinja s to trditvijo, 63 % se jih strinja, 6% pa se ni moglo odločiti. Na drugem mestu je informiranost zaposlenih saj se s to trditvijo popolnoma strinja 18% zaposlenih, 33% se jih strinja, 45% pa je bilo neodločenih glede te trditve. Iz slike 22 je razvidno, da so vrednosti pri prvem vprašanju večje od vrednosti pri tretjem vprašanju, kjer je prikazano dejansko stanje motivacijskih dejavnikov v podjetju. Iz tega sem ugotovila, da se motivacijski dejavniki ne izvajajo v tolikšni meri, kot zaposleni pričakujejo. Največje razlike med dejavniki, ki so zaposlenim pomembni in, ki se dejansko izvajajo v podjetju so pri plači, sledi pohvala za dobro opravljeno delo in dobri odnosi med zaposlenimi.

Drugo vprašanje je bilo odprtega tipa, anketiranci so imeli možnost, da so sami izbrali, kateri motivacijski dejavniki, ki so bili našteti pri prvem vprašanju so za njih najpomembnejši. 57% anketirancev je odgovorilo, da jim je najpomembnejši motivacijski dejavnik plača, sledijo dobri odnosi med zaposlenimi, 11% anketirancev je mnenja, da je dober vodja najpomembnejši motivacijski dejavnik, za iskreno pohvalo se je odločilo 7%, varnost zaposlitve pa je bila med zadnjimi in možnost uporabe lastnega znanja. Iz slike 23 je razvidna pomembnost motivacijskih dejavnikov.

Slika 23:Pomembnost motivacijskih dejavnikov

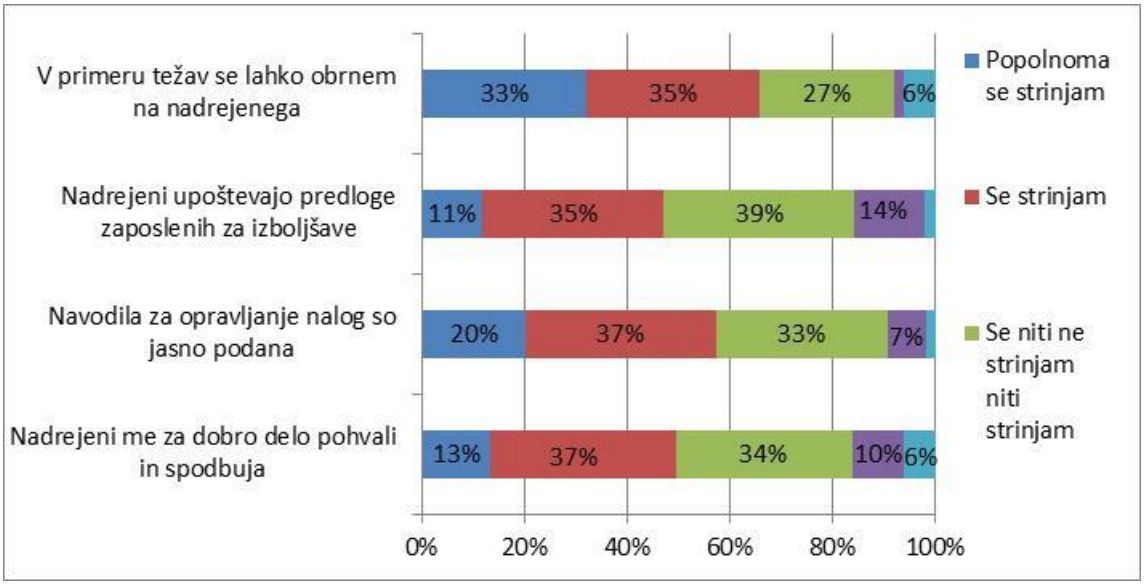


Na podlagi ankete sem ugotovila, da je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik, kar potrjujejo tudi številni avtorji v svojih raziskavah. Plača je na prvem mestu tako kot pri zaposlenih v strokovnih službah in v proizvodnji, kar se razlikuje na raziskave določenih avtorjev, ki so navedli, da je zaposlenim v proizvodnji plača najpomembnejši motivacijski dejavnik, zaposlenim v strokovnih službah in na vodilnih položajih pa možnost uporabe lastnega znanja. Na tak rezultat ima lahko vpliv tudi trenutna gospodarska kriza.

Pri **četrtem** vprašanju sem anketirance vprašala po tem ali jih nadrejeni dovolj motivira, imeli so tudi možnost, da so sami dopisali, kaj bi moral nadrejeni storiti, da bi bili pri opravljanju dela motivirani. 58% vseh anketirancev je odgovorilo, da jih nadrejeni ne motivira dovolj, medtem, ko jih je 42% odgovorilo, da so dovolj motivirani s strani nadrejenega. Ugotovila sem, da so z motivacijo nadrejenega bolj zadovoljni zaposleni v strokovnih službah, kjer jih je 52% vprašanih zadovoljnih, medtem, ko je v proizvodnji z motivacijo nadrejenega zadovoljnih samo 42% vseh anketiranih. Zaposleni so izpostavili, da je največja težava pri motivaciji s strani nadrejenega v tem, da jih za dobro opravljeno delo ne pohvali in premalo spodbuja, ne zna oziroma pozna ustreznega načina motiviranja. Kot problem so še navedli, da njihov nadrejeni nima jasno oblikovano vizijo razvoja programa in določenih ciljev ter, da ne razume kompleksnosti dela

S pomočjo **petega vprašanja** sem dobila odgovore na vprašanje kako bi s pomočjo navedenih trditev najbolje opisali njihovega nadrejenega. Pri prvi trditvi se je 33% zaposlenih popolnoma strinjalo, da se lahko v primeru težav obrnejo na svojega nadrejenega, 35% se je s to trditvijo strinjalo, 27% jih je bilo neodločenih, 6% pa se s to trditvijo sploh ni strinjalo. Najmanj so se strinjali s trditvijo, da zaposleni upošteva njihove predloge za izboljšave, saj se jih je samo 11% s to trditvijo popolnoma strinjalo, 35% zaposlenih se je strinjalo s to trditvijo, 39% se jih ni moglo odločiti 14% se s to trditvijo sploh ni strinjalo. Na sliki 24 je prikazano kako so zaposleni zadovoljni z nadrejenim.

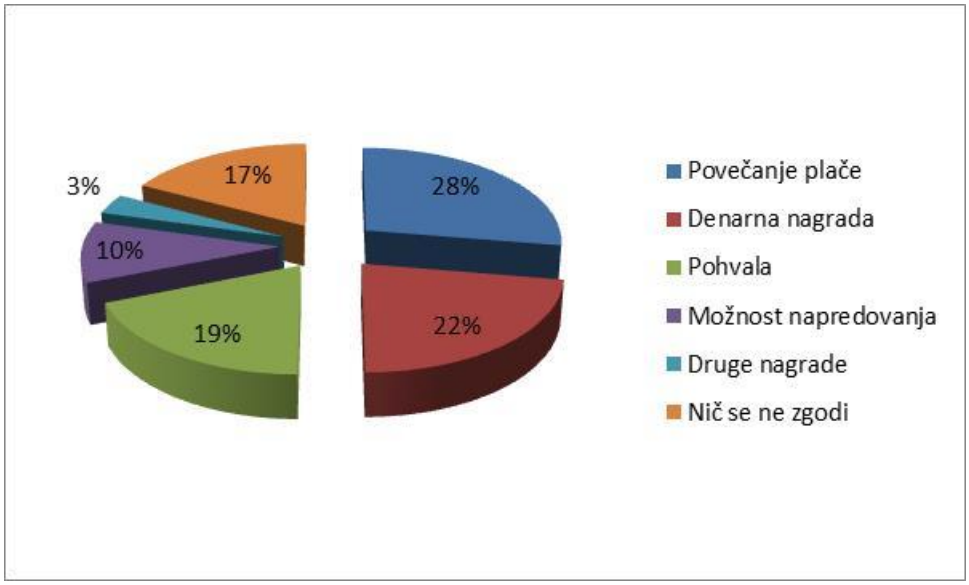
Slika 24: Zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenim



Pri **šestem vprašanju** sem anketirance spraševala o zadovoljstvu s plačo. 75% vseh zaposlenih je nezadovoljnih s plačo, 25% anketirancev je odgovorilo, da so zadovoljni z višino prejete plače. Višji delež anketirancev, ki so zadovoljni s svojo plačo je med zaposlenimi, ki opravljajo svojo delo v strokovnih službah, 30% anketirancev je odgovorilo, da je zadovoljnih, medtem ko je ta delež v proizvodnji nižji saj je z višino prejete plače zadovoljnih samo 21% vseh zaposlenih. Bi pa bili zaposleni pripravljeni za večjo plačo opravljati težja dela oziroma večji obseg dela in dosegati višje cilje. 73 % vseh vprašanih je odgovorilo, da bi bili pripravljeni za višjo plačo več narediti, se pa ta delež razlikuje med zaposlenimi v proizvodnji kjer jih je 69% vseh vprašanih odgovorilo, da so pripravljeni za višjo plačo opravljati težja, večji obseg dela oziroma dosegati višje cilje, medtem, ko je delež zaposlenih v strokovnih službah višji in znaša 85% .

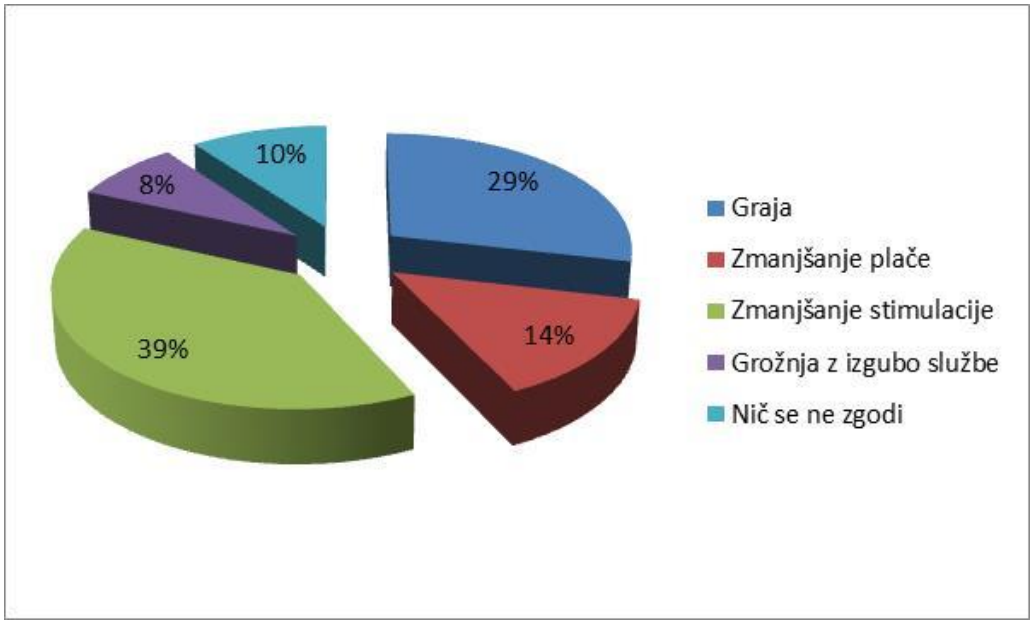
Pri **osmem vprašanju** me je zanimalo, kaj se zgodi v primeru, ko so doseženi določeni cilji v podjetju. 28% anketirancev je odgovorilo, da se jim poveča plača, 22% jih je odgovorilo, da prejmejo denarne nagrade, sledi pohvala z 19%, 17% jih je odgovorilo, da v primeru določenih ciljev ni nobenih sprememb, 10% zaposlenih je odgovorilo, da so dobili možnost napredovanja, 3% anketirancev pa je prejelo denarne nagrade. Na sliki 25so prikazani ukrepi v primeru doseganja ciljev.

Slika 25: Ukrepi v primeru doseganja ciljev



Na drugi strani me je pri **devetem vprašanju** zanimalo kaj se zgodi, ko se ne dosežejo določeni cilji oziroma norma. 39% zaposlenih je odgovorilo, da se jim zmanjša stimulacija. Na drugem mestu je graja, saj se je 29% zaposlenih strinjalo s to trditvijo. Sledi zmanjšanje plače, 10% jih je mnenja, da se nič ne zgodi, 8% je odgovorilo, da so jim grozili z izgubo službe. Na sliki 26 so prikazani ukrepi v primeru nedoseganja ciljev

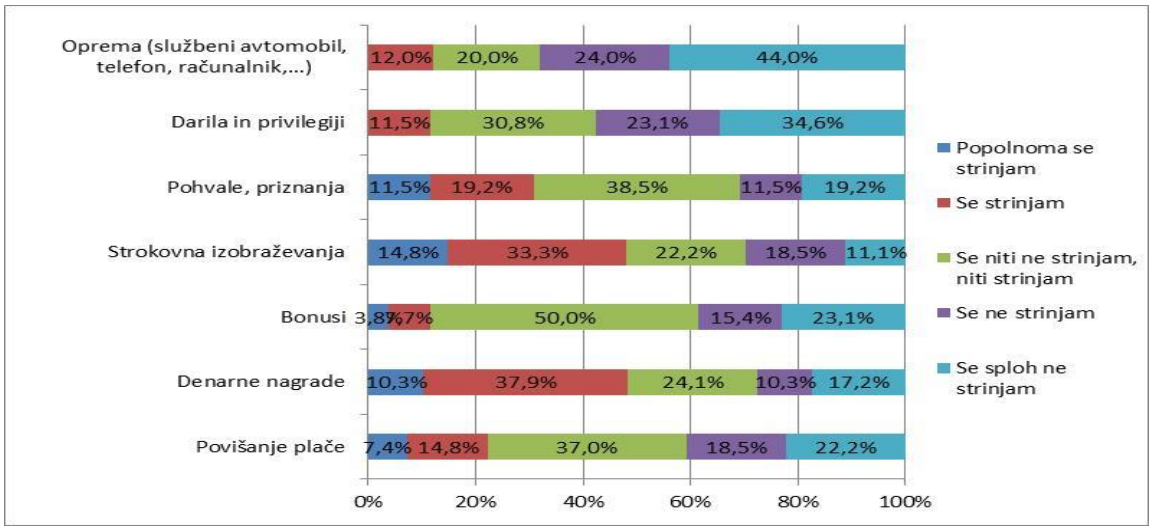
Slika26: Ukrepi v primeru nedoseganja ciljev



Na podlagi teh dveh vprašanj sem ugotovila, da so zaposleni v primeru nedoseganja ciljev oziroma norme, večkrat grajani, kot pa pohvaljeni, ko določene cilje dosežejo.

Pri **desetem vprašanju** so anketiranci s pomočjo Likertove lestvice odgovarjali na vprašanja katere nagrade prejemajo v podjetju. Na prvem mestu so bila strokovna izobraževanja, saj se je 14,8% anketirancev popolnoma strinjalo s to obliko nagrade, 33,3% se jih je strinjalo, sledijo denarne nagrade 10,3% anketirancev se popolnoma strinja, 37,9% pa se jih strinja s to trditvijo, sledijo pohvale in priznanja, 11,5% zaposlenih se je popolnoma strinjalo da so deležni te oblike nagrade, 19,2% se jih je strinjalo. Po mnenju zaposlenih se v podjetju najmanj poslužujejo denarnih nagrad v obliki opreme, kamor spadajo službeni telefoni, računalniki, avtomobili, saj se je le 12% anketiranih strinjalo s to oblike nagrade, 44% pa se s to obliko nagrade sploh ni strinjalo. Na sliki 27 so prikazane vrste nagrade v Gorenju IPC.

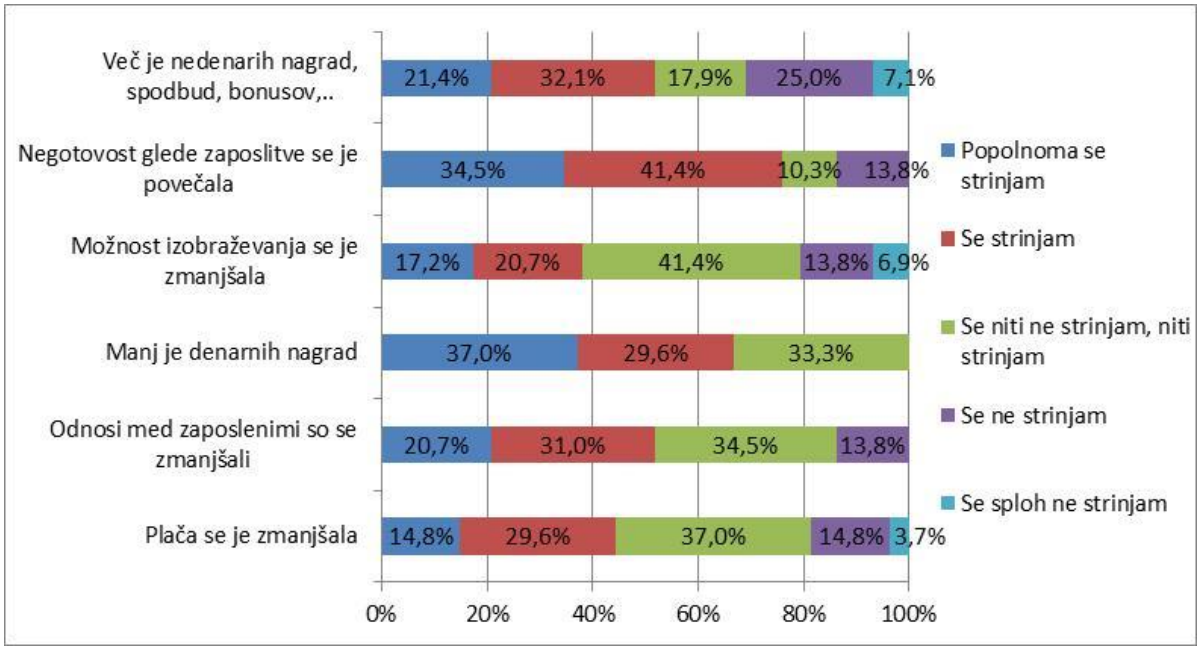
Slika 27: Vrsta nagrad



Enajsto vprašanje se je nanašalo na sistem nagrajevanja, zaposleni so odgovarjali na vprašanje, če je sistem nagrajevanja pravičen do vseh zaposlenih. 15% anketirancev meni, da je sistem nagrajevanja pravičen do vseh zaposlenih, medtem, ko jih je 85% mnenja, da sistem nagrajevanja ni pravičen do vseh zaposlenih. Zaposleni so imeli tudi možnost, da so sami podali katere so pomanjkljivosti pri sistemu nagrajevanja in, če so zadovoljni s sistemom nagrajevanja. 75% anketiranih je kot pomanjkljivost navedlo, da je sistem nepravičen do vseh zaposlenih, da nagrade prejemajo tudi zaposleni, ki si jih ne zaslužijo.

Pri dvanajstem vprašanju me je zanimalo, kako je gospodarska kriza vplivala na nagrajevanje in motiviranje zaposlenih v omenjenem podjetju. Največ anketirancev je odgovorilo, da je v podjetju manj denarnih nagrad, 37% anketirancev se je popolnoma strinjalo s to trditvijo, 29,6% se jih je strinjalo. Povečala se je tudi negotovost glede zaposlitve, saj se s to trditvijo popolnoma strinja 34,5% anketiranih, 41,4% pa se jih strinja. Na drugi strani pa kriza ni imela velikega vpliva na možnost izobraževanja, saj se je s to trditvijo popolnoma strinjalo 17,2% anketiranih, 20,7% pa se jih je s to trditvijo strinjalo. Na sliki 28 je prikazan vpliv krize na motivacijo in nagrajevanje zaposlenih.

Slika28: Vpliv krize na motivacijo in nagrajevanje zaposlenih



Trinajsto vprašanje se je navezovalo na motivacijo zaposlenih v času krize. Zanimalo me je, če se je motivacija zaposlenih zmanjšala zaradi ukrepov, ki jih je uvedlo podjetje v času gospodarske krize. 64% anketirancev je odgovorilo, da se motivacija ni zmanjšala zaradi ukrepov, ki jih je podjetje izvedlo v času krize, medtem ko jih je 36% mnenja, da so zaradi tega manj motivirani.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila

3.4.1 Zaključne ugotovitve

Rezultati, ki sem jih pridobila z empirično raziskavo Analize motivacije in nagrajevanja zaposlenih v izbranem podjetju Gorenje IPC potrjujejo temeljno tezo, ki sem jo postavila in pravi, da nagrajevanje zaposlenih vpliva na motiviranje zaposlenih v izbranem podjetju Gorenje IPC. S pomočjo temeljne teze sem zastavila pet raziskovalnih vprašanj in na podlagi anketnega vprašalnika dobila naslednje podatke in ugotovite navedene v tem delu.

RV1: Ali je plača najpomembnejši motivacijski dejavnik v izbranem podjetju?

Heller & Hindle (2001) svetujeta, da je pomembno, da se upoštevajo potrebe posameznika, zaposlene na različnih stopnjah kariere motivirajo različni elementi dela. Potrebe mlajših zaposlenih se razlikujejo od potreb starejših zaposlenih. Dobra osnovna plača, napredovanje, priznanje za dobro delo in obilico prostega časa so eni izmed najpomembnejših elementov potreb mlajših zaposlenih. Potrebe starejših zaposlenih pa se kažejo v večji odgovornosti za naloge, rednem napredovanju, varnosti zaposlitve, nagrade v obliki letnih bonusov in statusu znotraj delovne skupine.

Iz analize ankete, ki sem jo opravila med zaposlenimi sem prišla do ugotovitve, da je plača zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj je kar 57% vseh anketirancev odgovorilo, da je plača za njih najpomembnejši motivacijski dejavnik. Pokazalo se je nezadovoljstvo z višino prejete plače, saj je 75% zaposlenih nezadovoljnih z višino prejete plače. Višji delež anketirancev, ki so zadovoljni s svojo plačo je med zaposlenimi, ki opravljajo svojo delo v strokovnih službah, 30% anketirancev je odgovorilo, da je zadovoljnih, medtem ko je ta delež v proizvodnji nižji saj je z višino prejete plače zadovoljnih samo 21% vseh zaposlenih. Bi pa bili zaposleni pripravljeni za večjo plačo opravljati težja dela oziroma večji obseg dela in dosegati višje cilje. 73 % vseh vprašanih je odgovorilo, da bi bili pripravljeni za višjo plačo več narediti, se pa ta delež razlikuje med zaposlenimi v proizvodnji kjer jih je 69% vseh vprašanih odgovorilo, da so pripravljeni za višjo plačo opravljati težja, večji obseg dela oziroma dosegati višje cilje, medtem, ko je delež zaposlenih v strokovnih službah višji in znaša 85% .

Ugotovitve, ki sem jih pridobila na podlagi ankete potrjujejo temeljno trditev ekonomske teorije, ki pravi, da človek dela zato, da bi zaslužil, najpomembnejši dejavnik je denar. Človeka naj bi motiviral denar ali materialne dobrine, da opravi aktivnost, ki se od njega pričakuje. Raziskave so pokazale, da so posamezne oblike nagrajevanja spodbudna toliko časa, dokler je dinamična zato je pomembno, da uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Pomembno je, da zaposleni vedo kakšna so merila za povečanje plače, da dobijo povratno informacijo, o povečanju plače. Pomembno je, da se pri oblikovanju sistema nagrajevanja upošteva, da je plača povezana z uspešnostjo oziroma, da se omogoči boljše nagrajevanje tistih, ki so k uspešnosti podjetja prispevali več kot drugi.

RV2: Ali vodilni dovolj motivirajo zaposlene, da zato dobro in učinkovito opravljajo svoje delo v izbranem podjetju?

Brajša (1996) dodaja, da mora biti dober vodja vedno dosegljiv za zaposlene, zavedati se mora odgovornosti, ki jo nosi s svojim delovanjem in predvidevati tudi posledice. Uspešen vodja na svoje zaposlene vpliva s svojim zgledom, s sodelavci ohranja dobre odnose, njegova sporočila so vedno jasna in ne dolgočasi s ponavljanjem vedno istih sporočil. Motivacija s spodbujanjem je izrednega pomena za zaposlene, saj jim veliko pomeni, če so pohvaljeni, kadar so se potrudili in dobro opravili delo. Potrebno je znati prepoznati okoliščine, v katerih bi želeli zaposlene pohvaliti. Ne sme se pustiti, da bi dobro delo ostalo neopaženo.

Iz analize sem ugotovila, da je več zaposlenih nezadovoljnih z motivacijo nadrejenega, saj menijo, da jih ne motivira dovolj. 42% zaposlenih je zadovoljnih z motivacijo nadrejenega. Ugotovila sem, da so z motivacijo nadrejenega bolj zadovoljni zaposleni v strokovnih službah, kjer jih je 52% vprašanih zadovoljnih, medtem, ko je v proizvodnji z motivacijo nadrejenega zadovoljnih samo 42% vseh anketiranih. Zaposleni so izpostavili, da je največja težava pri motivaciji s strani nadrejenega v tem, da jih za dobro opravljeno delo ne pohvali in premalo spodbuja, ne zna oziroma pozna ustreznega načina motiviranja. Kot problem so še navedli, da njihov nadrejeni nima jasno oblikovano vizijo razvoja programa in določenih ciljev in, da ne razume komplekstnosti dela.

RV3: Ali so zaposleni zadovoljni z nagrajevanjem v izbranem podjetju?

Uhan (2000) izpostavi, da je cilj vseh sistemov nagrajevanja z različnimi načini spodbujati dejavnosti delavcev, povečati njihovo učinkovitost in na ta način zmanjšati stroške poslovanja ter si tako povečati dobiček. Pri nagrajevanju je zelo pomembno, da je sistem pravičen do vseh zaposlenih in tudi za podjetje. Pri tem gre za prepletanje treh različnih dejavnikov pravičnosti, notranje pravičnosti, zunanje pravičnosti in poslovne pravičnosti. Za notranjo pravičnost je pomembno, da se upošteva ustrezna razmerja med plačami v podjetju. Pri zunanji pravičnosti je važno, da je višina plač in nagrad primerljiva z okoljem.

V Gorenju IPC nagrajujejo zaposlene za dobro opravljeno delo. Zaposleni prejemajo različne nagrade, finančne in nefinančne. Z analizo sem ugotovila, da je izobraževanje zaposlenih najpogostejša oblika nagrad, sledijo denarne nagrade, pohvale in priznanja, povečanje plače, razni bonusi, najmanj pa se poslužujejo nagrad v obliki opreme- službeni avtomobil, telefon, računalnik. V podjetju zaposleni niso zadovoljni z nagrajevanjem, 85% zaposlenih je mnenja, da sistem nagrajevanja ni pravičen do vseh zaposlenih. Zaposleni so imeli tudi možnost, da so sami podali katere so pomanjkljivosti pri sistemu nagrajevanja in, če so zadovoljni s sistemom nagrajevanja. 75% anketiranih je kot pomanjkljivost navedlo, da je sistem nepravičen do vseh zaposlenih, da nagrado prejemajo tudi zaposleni, ki si jo ne zaslužijo. Moti jih, da pravila niso razumljiva saj zaposleni ne vedo točno kaj se od njih pričakuje, da naredijo in dobijo nagrado. Izpostavili so tudi, da sicer so deležni nagrade v obliki povečanje plače, vendar pa to ni

obrazloženo in ne vedo točno zakaj so jo prejeli. Izpostavili so še, da sistem ni pravičen do vseh zaposlenih, saj nagrade prejemajo tudi zaposleni, ki si jih ne zaslužijo. To pa ima negativni učinek, saj se zaposleni ne trudijo več za večjo delovno učinkovitost.

Jeffrey (2009) ugotavlja, da nedenarne nagrade bolje prispevajo k uspešnosti kot denarne nagrade, medtem, ko sta Shaffer in Arkes (2009) to teorijo zavrnila in trdita, da denarne nagrade ne prispevajo nič bolj k uspešnosti kot nedenarne razlika je samo v tem, da se zaposleni bolj trudijo za doseganje višjih, težje dosegljivih ciljev, če za nagrado dobijo denarno nagrado. Dodajata pa, da glede na ekonomsko teorijo so denarne nagrade bolj privlačne, bolj fleksibilne. Presslee, Vance & Webb (2013) so v raziskavi ugotovili, da so zaposleni, ki so dobili denarno nagrado vložili več truda in dosegli boljše spremembe v zmogljivosti v primerjavi s prejšnjim mesecem in dosegli boljše rezultate, višja pa je bila tudi povprečna donosnost.

RV4: Kako je kriza vplivala na nagrajevanje in motiviranje zaposlenih v izbranem podjetju?

64% anketirancev je odgovorilo, da se motivacija ni zmanjšala zaradi ukrepov, ki jih je podjetje izvedlo v času krize, medtem ko jih je 36% mnenja, da so zaradi tega manj motivirani. Največ anketirancev je odgovorilo, da je v podjetju manj denarnih nagrad, 37% anketirancev se je popolnoma strinjalo s to trditvijo, 29,6% se jih je strinjalo. Povečala se je tudi negotovost glede zaposlitve, saj se s to trditvijo popolnoma strinja 34,5% anketiranih, 41,4% pa se jih strinja. Na drugi strani pa kriza ni imela velikega vpliva na možnost izobraževanja, saj se je s to trditvijo popolnoma strinjalo 17,2% anketiranih, 20,7% pa se jih je s to trditvijo strinjalo.

Tako delodajalec kot tudi zaposleni se morajo prilagoditi razmeram, zaposleni morajo s pomočjo svojih znanj in izkušnjami maksimirati koristi delodajalca, kar pa ne pomeni, da mora zato vzeti nižjo plačo (Gruban, 2008). Med zaposlenim in vodjo naj se vzpostavi dvosmerna komunikacija, zaposleni naj bodo seznanjeni z dogajanjem v podjetju. Vsak zaposleni naj ima dodeljenega mentorja na katerega se lahko obrne v primeru težav in nejasnosti glede dela, ki ga opravlja.

RV5: Ali so se v času krize v izbranem podjetju zmanjšale finančne nagrade?

Največ anketirancev je odgovorilo, da je v podjetju manj denarnih nagrad, 37% anketirancev se je popolnoma strinjalo s to trditvijo, 29,6% se jih je strinjalo. 24,8% zaposlenih se je popolnoma strinjalo, da se jim je v času krize zmanjšala plača. Na podlagi teh ugotovitev menim, da so se v času krize zmanjšale finančne nagrade.

Če se podjetje srečuje z omejenimi finančnimi sredstvi zaradi vpliva krize naj se več poslužuje nedenarnih nagrad. Podjetje naj v času krize nameni več novemu modelu

nagrajevanja, nedenarno nagrajevanje naj dobi večji pomen. Več naj bo pohval, spodbud in ugodnosti, vse to bo pozitivno vplivalo na počutje zaposlenih. Zaposlenim naj se omogoči, da sodelujejo in podajo predloge. Vedeti naj se jim da, da se bo podjetje z njihovo pomočjo rešilo trenutne situacije.

3.4.2 Priporočila za povečanje motivacije zaposlenih in nagrajevanje zaposlenih

Na podlagi rezultatov in ugotovitev empirične raziskave s pomočjo anketnega vprašalnika podam priporočila za povečanje motivacije zaposlenih in nagrajevanje zaposlenih. Priporočila temeljijo na teoriji o motivaciji in nagrajevanju zaposlenih v prvih dveh delih magistrskega dela. V tabeli 11 so podana priporočila za povečanje motivacije zaposlenih in nagrajevanje zaposlenih.

Tabela 11: Priporočila za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih

Priporočila za povečanje motivacije zaposlenih in nagrajevanje zaposlenih
1. Za zaposlene je izrednega pomena, da vedo kaj se od njih pričakuje, kakšna so merila za povečanje plače, da so deležni povratne informacije o povečanju plače, zato je pomembna tudi besedna obrazložitev, najbolje s strani nadrejenega. Omogočeno naj bo boljše nagrajevanje tistih, ki so več prispevali k uspešnosti podjetja kot drugi, da se pri tem upošteva, da je plača povezana s uspešnostjo.
2. Podjetje naj pri sistemu nagrajevanja upošteva načela, ki bodo zagotovila, da bodo zaposleni razumeli sistem nagrajevanja in več prispevali k uspešnosti in doseganju ciljev za organizacijo. Važno je, da so pravila podana jasno, morajo biti razumljiva, kratka, enostavna, poznati jih morajo vsi zaposleni. Zaposleni morajo točno vedeti, kaj se od njih pričakuje, kaj lahko pričakujejo, če bodo povečali svojo produktivnost. Ta pravila naj veljajo za vse zaposlene v enaki meri. Vsak zaposleni naj ima enako možnost, da dobi določeno nagrado, če se je potrudil in s tem prispeval k večji uspešnosti organizacije. Merila pri sistemu nagrajevanja naj bo delovna uspešnost in ne drugi kriteriji.
3. Sistem nagrajevanja naj ima določene konkretne stroške, cilje in koristi tako za zaposlenega kot podjetje.
4. Zaposlenim veliko pomeni, če so pohvaljeni za dobro opravljeno delo, če so se za to potrudili. Vodja naj na svoje zaposlene vpliva s svojim zgledom, ohranja naj dobre odnose s sodelavci, navodila in sporočila naj bodo jasno podana. Važno je znati prepoznati okoliščine v katerih je potrebno pohvaliti zaposlenega za dobro opravljeno delo in vložen trud ne sme se pustiti, da bi dobro delo ostalo ne pohvaljeno.
5. Pripravi naj se načrt osebnega razvoja zaposlenega in ne ocenjevanja zaposlenega. Na ta način zaposleni dobijo vpogled nad svojim delom, ki so ga opravili v preteklosti

se nadaljuje

nadaljevanje

6.	Važno je znati prisluhniti zaposlenim kadar začnejo kazati nezadovoljstvo, se začnejo pritoževati, da je njihovo delo preveč dolgočasno in nezanimivo. V tem primeru je koristno, da se delovne naloge podrobno pregledajo in ugotovi, kaj bi se lahko izboljšalo. Vodstvo naj se pozanima, kaj bi zaposleni želeli delati in se z njimi pogovori o tem, kaj bi se dalo izboljšati, zaposlenim pokaže, da se jih ceni, kar pa jih dodatno motivira, da se delo opravi še boljše.
7.	Pomembna je tudi individualna motivacija. Znati je treba prepoznati in razumeti potrebe zaposlenih, ki se v različnih obdobjih življenja spreminjajo. Deluje naj v skladu z individualnimi cilji, interesi, željami in potrebami. Motivacijska energija zaposlenih naj se usmerja za doseganje večje učinkovitosti. Znati je potrebno prepoznati razlike med zaposlenimi glede na spol, starost, status na poklicni lestvici, saj le ti vplivajo na oblike v obnašanju. Na podlagi tega naj se naredi individualni sistem motivacije. Do tega pridemo najlažje na ta način, da posameznika vprašamo kaj ga motivira oziroma ga opazujemo kako se odziva na določene načine motiviranja. Če je mogoče delo prilagoditi potrebam posameznikom bo podjetje na ta način pokazalo zaposlenim, da so deležni spoštovanja. Če je mogoče naj se jim omogoči drseči delovni čas; dovoli naj se jim nujne zasebne telefonske pogovore; in dovoli, da med delovnim časom opravijo pomembne zasebne zadeve s tem, da se vnaprej dogovori za dan in uro. Delavci bodo boljše delali in posvetili več pozornosti svojemu delu, če jih razbremenimo nepotrebnega stresa. Če jim dovolimo delati na način, ki jim najbolj ustreza, hkrati pa jim omogočimo, da se pri svojem delu počutijo cenjene.
8.	Motiviranost zaposlenih se poveča tudi z javno pohvalo, s tem ne motiviramo samo zaposlenega, ki je za to zaslužen ampak tudi ostale zaposlene, na ta način dobijo zgled katero delo je nagrajeno in kaj zaželeno. Zaposlene naj se hvali in nagradi pred ostalimi zaposlenimi, graja pa na štiri oči.
9.	Zaposleni naj dobijo povratno informacijo o svojem delu. To je zelo pomembno pri motiviranju saj na ta način dobijo informacije o kakovosti svojega dela. Če zaposleni poznajo rezultate svojega dela in rezultate drugih zaposlenih se s tem spodbudi, da je v prvi vrsti pripravljen tekmovati sam s sabo za doseganje še boljših rezultatov in potem še z drugimi. Na ta način se poveča zaupanje samega vase, omogoči se profesionalni razvoj in pomoč sodelavcem.
10.	Pri nagrajevanju naj se podjetje poslužuje kombinaciji denarnih in nedenarnih nagrad, saj se na ta način poveča uspešnost. S pomočjo denarnih nagrad bo podjetje doseglo, da zaposleni vložijo več truda za doseganje višje in težje dosegljivih ciljev. Na ta način bodo dosegli boljše spremembe v zmogljivosti v primerjavi s prejšnjim mesecem. Pomembno je, da se pravilno oceni višina denarne nagrade glede na rezultate, saj se lahko hitro zgodi, da je zaposleni užaljen, ker dobi občutek, da se njegov trud ne ceni dovolj.

se nadaljuje

nadaljevanje

11. Podjetje naj se poslužuje tudi indirektne motivacije saj se s tem ustvari harmonija med zaposlenimi. Novo zaposlenim naj bodo navodila natančno podana in naloge temu primerna, tudi manj izkušene zaposlene naj se spodbuja in jasno poda navodila za opravljanje nalog. Izkušenim in nadarjenim zaposlenim pa omogočiti, da lahko sami izberejo način za organizacijo dela in jih vzpodbujati pri inovativnosti.
12. Pri motiviranju zaposlenih je potrebno, da podjetje poleg materialnega motiviranja zadovolji še ostale potrebe zaposlenih po spoštovanju, statusu, priznanju. Več kot lahko organizacija zadovolji individualnih potreb, ciljev, večja je motivacija zaposlenih. Sistem naj bo usmerjen v nagrajevanje tistega kar si podjetje želi, da se poveča.
13. Zaposleni zelo cenijo tudi razne spodbude, zahvale- primer ko se nadrejeni zahvali zaposlenemu z besedo hvala, razna pisma, plakete ali simbolična darila. Za to vrsto nagrad je značilno, da nimajo denarne vrednosti oz. je zelo majhna. Podjetju predlagam, da uvede sistem točkovanja ali pa darilne kartice, na podlagi tega si potem zaposleni lahko sami izberejo nagrado. S sistemom točkovanja zaposleni dobijo točke za uspešnost, ki bi jih potem lahko zamenjali za materialne nagrade, lahko bi šlo za proizvode podjetja Gorenje, ali določeno spletno stran, kjer je na voljo veliko število različnih produktov (Mimo vrste, Ena.com).
14. Zaposleni se v času gospodarske krize počutijo ogrožene, bojijo se za službo. Če v podjetju trenutne razmere ne dopuščajo večjih finančnih bonusov in so denarna sredstva omejena, naj podjetje več vlaga v nematerialni način motiviranja. Pomembno je, da se za doseganje večje motivacije še vedno trudijo. Če je mogoče naj se omogoči fleksibilni delovni čas, zaposlenega lahko nagradite na ta način, da se mu omogoči, da v petek prej konča z delom, ali pa ima za rojstni dan prost dan. Zaposlene se lahko obvešča o uspehih podjetja z rednimi tedenskimi motivacijskimi novicami. Več si želijo pohval in tudi zahval za dobro opravljeno delo in vloženi trud. Glede na dobljene rezultate zaposleni naredijo samo tisto kar morajo, ne trudijo se za večjo uspešnost podjetja.

SKLEP

Raziskave opravljene po svetu in v Sloveniji kažejo, da je motiviranost in zavzetost zaposlenih zelo nizka in zelo zaskrbljujoča. Organizacija se mora zavedati pozitivnega vpliva motivacije in nagrajevanja zaposlenih saj lahko le na ta način doseže, da so zaposleni zadovoljni, posledično pa lahko dosegajo večji uspeh in so konkurenčni na trgu. Večino dejavnikov motiviranja je nematerialnih zato mora organizacija poleg materialnega motiviranja zadovoljiti še druge potrebe zaposlenih (status, spoštovanje, priznanje, avtonomija). Pri oblikovanju sistema nagrajevanja morajo upoštevati temeljna pravila, sistem mora biti enostaven, razumljiv za vse zaposlene, pravičen do vseh zaposlenih, nagrado naj prejmejo zaposleni, ki si jo zaslužijo in ne vsi, le na ta način bodo zaposleni, ki se trudijo in vlagajo napor v doseganje ciljev in večje uspešnosti podjetja še naprej motivirani. Pomembna je kombinacija denarnih in nedenarnih nagrad. Pri tem je potrebno upoštevati finančno stanje podjetja in individualne lastnosti posameznika. Vsaka prejeta nagrada in povišanje plače naj spremlja še besedna obrazložitev, najbolje s strani nadrejenega. Pomembna je tudi dvosmerna komunikacija med zaposlenimi in vodji, na ta način dobijo zaposleni občutek pripadnosti in pomembnosti v podjetju. Za vodje je pomembno, da vodijo z zgledom, nikakor pa ne s prisilo ali odredbami, z zaposlenimi naj ohranijo dobre odnose in jih pohvalijo saj jim veliko pomeni, če so pohvaljeni, kadar so se potrudili in dobro opravili delo.

Osnovni cilj magistrske naloge je bil proučiti motivacijo in nagrajevanje zaposlenih v izbranem podjetju Gorenje IPC. S pomočjo tuje in domače znanstvene literature in strokovnih člankov s področja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih in izvedbo empirične analize sem izpolnila osnovni cilj magistrske naloge. Magistrsko nalogo sem razdelila na tri dele. V prvem delu sem se osredotočila na motiviranje zaposlenih. Na samem začetku sem predstavila motivacijske teorije, prednosti in pomanjkljivosti posameznega modela, opredelila motivacijski proces in njegove značilnosti. S pomočjo motivacijskega modela sem predstavila štiri ključne lastnosti, ki jih mora vsebovati. V nadaljevanju sem predstavila motivacijske dejavnike s katerimi poskuša organizacija vplivati na zaposlene, da bi uresničili cilje organizacije, posledično pa bi s tem dosegli možnost zadovoljitve svojih potreb. Problem je da poskuša organizacija vplivati na zaposlene v večji meri enako, pomembno je, da se zavedajo, da je motivacija predvsem individualna, potrebno je upoštevati razlike med posamezniki in upoštevati lastnosti dela. Nadalje sem razdelila dejavnike še na notranje in zunanje ter materialne in nematerialne oblike motiviranja. Sledijo načini motiviranja, kjer sem podrobno predstavila motiviranje z vodenjem, motiviranje s kritiko in motiviranje s spodbudo. Predstavila sem strategijo motiviranja, njen pomen in tri temeljna načela, ki jih je potrebno upoštevati za uspešno motiviranje in posledično povečanje delovne uspešnosti.

V **drugem** delu magistrske naloge sem predstavila konstrukt nagrajevanja zaposlenih. Najprej sem nagrade razdelila na notranje in zunanje, denarne in nedenarne nagrade ter na ugodnosti pri delu. Avtorji so si glede koristi denarnih in nedenarnih nagrad različnih mnenj, v eni od raziskav so ugotovili, da so zaposleni, ki so dobili denarno nagrado vložili več truda in dosegli boljše spremembe v zmogljivosti v primerjavi s prejšnjim mesecem in dosegli boljše

rezultate, višja pa je bila tudi povprečna donosnost. Sledi vpliv plač in nagrajevanja na zaposlene, kakšni so cilji nagrajevanja in uspešnost nagrajevanja. V tem delu sem predstavila tudi plačo in njene temeljne sestavine. Na koncu tega poglavja sledi še vpliv gospodarske krize na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.

V **tretjem** delu magistrske naloge je predstavljen raziskovalni del, kjer sem s pomočjo domače in tuje strokovne literature izvedla anketo in analizirala motiviranje in sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju Gorenje IPC. Najprej sem predstavila izbrano podjetje Gorenje IPC, nadaljevala sem z opisom metodologije in zasnovo raziskovanja na koncu sem naredila še analizo pridobljenih podatkov. S pomočjo ankete, ki je bila zaposlenim posredovana preko elektronske pošte in razdeljena tudi osebno med zaposlene v proizvodnji sem pridobila primarne podatke. Ugotovila sem, da je v podjetju Gorenje IPC prisotno motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Na podlagi ugotovitev pridobljenih s pomočjo analize anketnega vprašalnika sem pripravila priporočila za vodstvo, katera jim bodo v pomoč pri nadaljnjem oblikovanju in izboljšanju sistema motiviranja zaposlenih in večjemu zadovoljstvu zaposlenih s sistemom nagrajevanja.

Metodološko je magistrska naloga sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Oba dela sta mi pomagala, da sem dobila odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja. S pomočjo rezultatov in ugotovitve, ki sem jih pridobila s pomočjo raziskave, sem potrdila osnovo tezo magistrske naloge, ki se glasi, da nagrajevanje zaposlenih vpliva na motiviranje zaposlenih v izbranem podjetju Gorenje IPC.

S pomočjo rezultatov anketnega vprašalnika sem oblikovala priporočila za izbrano podjetje, navezujejo se na teoretični del prvega in drugega dela magistrske naloge. Med pisanjem naloge sem prišla do določenih spoznanj, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja in motiviranje zaposlenih. Za vodstvo podjetja je pomembno, da oblikuje sistem nagrajevanja, ki bo v prvi meri pravičen do vseh zaposlenih, vsi zaposleni naj imajo enako možnost, da so nagrajeni. Rezultati so pokazali veliko nezadovoljstvo ravno zaradi nepravičnosti nagrajevanja in pa premalo pohval prejetih s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo. Pomembno je, da vodstvo podjetja spozna pozitivni pomen motivacije zaposlenih, na ta način se bo povečalo zadovoljstvo zaposlenih, podjetje pa bo dosegalo boljše poslovne rezultate in dosegalo večjo konkurenčnost na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Adiar, J. (1998). Teambuilding-Action centred Leadership. Najdeno 11. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.teambuilding.co.uk/john-adair-team-theory.html
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Beck, R. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
4. Blyth, A. (2008). Rewarding in a recession. *Personnel Today*, *2*, 16-18.
5. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
6. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
7. Cordona, P. (2003). Outcome-based Theory of Work motivation. Najdeno 20. aprila 2014 na spletnem naslovu http://papers,ssrn.som/sol3/papers.cfm?abstractid=46263
8. Čertalič, B. (2014). Vodenje in motiviranje zaposlenih v času krize. Najdeno 29. maja 2014 na spletnem naslovu http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/
9. Denny, R. (1993). *Motivate to win*. London: Kogan Page.
10. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV založba.
12. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji.* Ljubljana: GV založba.
14. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Florjančič, J., Bernik, M., & Novak, M. (2004). *Kadrovski management.* Kranj: Moderna organizacija.
16. Gorenje IPC d.o.o. (2013). Letno poročilo podjetja Gorenje IPC d.o.o. za leto 2012. Velenje: Gorenje IPC d.o.o.
17. Gorenje IPC d.o.o. (2013). *Katalog predstavitve storitve in tehnologije družbe Gorenje IPC d.o.o.* (interno gradivo). Velenje: Gorenje IPC d.o.o.
18. Gruban, B. (2008). *Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih*. Ljubljana: Dialogos.
19. Grubiša, N. (2001). *Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene.* Ljubljana: Marbona.
20. Heller, R., & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
21. Jeffrey, S. (2009). Justinfiability and the mitivational power of tangible noncash incentives. *Human Performance, 22*(3), 143-144.

22. Jeffrey, S., & Shaffer, V. (2009). The motivational properties of tangible incentives. *Compensation and Benefits Review, 39*(3), 44-50.
23. Kavčič, B. (1995). *Učinkovita organizacija in upravljanje s kadri.* Ljubljana: Zveza društev za kadrovsko dejavnost.
24. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo, nasveti za poslovno uspešne.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
25. Kobal-Grum, D., & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
26. Korizinsky, P. (2013). Employee motivation in new working environment. *International Journal of Academic Research Part B, 5*(5), 184-188.
27. Krašovec, T. (2002). *Plače managerjev: miti in resnice.* Vrhnika: Razum dr. Krašovec & Co.
28. Kroth, M. (2007). Maslow-Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders. *Journal of Industrial teacher eduction, 2*(44), 5-37.
29. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Locke, E. (2003). Building a practically useful thory and task motivation. *American Psychologist, 57*(9), 705-717.
31. Mesec, B. (2009). Metodologija raziskovanja v socialnem delu. Najdeno 19. julija 2014 na spletnem naslovu https://sites.google.com/site/kvalitativnametodologija/metodologija-i/predstavitve-1
32. Možina, S. (1998). *Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala.* Škofja Loka: Mihalič in Partner.
35. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
36. Merkač-Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
37. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
38. Prašnikar, J. (1992). *Sistem nagrajevanja, ki spodbuja inciativo zaposlenih*. Ljubljana: CISEF.
39. Presslee, A., Webb, A., & Vance, T. (2013). The Effects of Reward Type on Employee. *The Accounting Review, American Accounting Association, 5*(88), 1805-1831.
40. Sang, K. (2001). *1001 način kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Thuma.
41. Schuster, K. (2012). *Se ne greš več? Več veselja in motivacije v managementu*. Ljubljana: Delo.
42. Seongsin, L. (2007). "Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model". *Library Review, 9*(56), 788–796.
43. Shaffer, V., & Arkes, H. (2009). Preference reversals in evaluations of cash versus non-cash incentives. *Journal of Economic, 30,* 859-860.

44. Thomas, W. (2002). *Instrincis motivation at work, building ergy and commitment.* London: McGraw-Hill.
45. Treven, S. (1998). *Manegement človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Tušak, M. (1994). *Psihologija športa.* Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
47. Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I. Organizacija dela, sistemizacija dela, zahtevnost dela.* Kranj: Moderna organizacija.
48. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek).* Kranj: Moderna organizacija.
49. Usugami, J., & Park, K. (2006). Similarities and differences in employee motivation. *International Journal of Human Resource Management, 17*(2), 280-294.
50. Woolfolk, A. (2002). *Pedagoška psihologija.* Ljubljana: Educy.
51. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
52. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M., Možina, S., & Kohot, A. (2009). *Menedžment človeških virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za zaposlene v Gorenju IPC ……..…1

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za zaposlene v Gorenju IPC

Spoštovani,

pred Vami je anketa, s katero želim v svojem magistrskem delu ugotovit pomen motivacije in nagrajevanja v vašem podjetju. Prosila bi vas, če bi si vzeli čas in odgovorili na vprašanja. Anketa je anonimna, zato vas prosim, če lahko odgovarjate iskreno, saj bom na ta način dobila resnični vpogled v sistem motiviranja in nagrajevanja in na podlagi vaših odgovorov bom za vodstvo podjetja oblikovala predloge, ki lahko pomagajo izboljšali trenutno stanje.

1. Kateri dejavniki vas motivirajo pri delu oz. so za vas pomembni pri delu (obkrožite odgovor, izberete lahko več odgovorov)

Lastnost	Zelo pomemben	Pomemben	Ni niti pomemben niti nepomemben	Nepomemben	Sploh ni pomemben
Plača	5	4	3	2	1
Dobri odnosi med zaposlenimi	5	4	3	2	1
Prilagodljiv delovni čas	5	4	3	2	1
Dober vodja	5	4	3	2	1
Izobraževanja	5	4	3	2	1
Druženje tudi izven službe-pikniki, izleti	5	4	3	2	1
Zadovoljstvo z delom	5	4	3	2	1
Iskrena pohvala in zahvala za dobro opravljeno delo	5	4	3	2	1
Varnost zaposlitve	5	4	3	2	1
Napredovanje	5	4	3	2	1
Ugodi delovni pogoji	5	4	3	2	1
Možnost sodelovanja pri soodločanja	5	4	3	2	1
Denarna nagrada za uspešno opravljeno delo	5	4	3	2	1
Informiranost zaposlenih	5	4	3	2	1
Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	5	4	3	2	1
Posebne ugodnosti (službeni, avtomobil, telefon, pisarna potovanja,..)	5	4	3	2	1

Vir: Povzeto po F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999; R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001; *V. Dimovski et al., Napredni management,2013.*

2. Kateri od zgoraj navedenih dejavnikov je za vas najpomembnejši?_____

3. Kateri izmed naštetih motivacijskih dejavnikov se dejansko izvajajo v vašem podjetju

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Poštena plača	5	4	3	2	1
Dobri odnosi med sodelavci	5	4	3	2	1
Ugoden delovni čas	5	4	3	2	1
Izobraževanja	5	4	3	2	1
Neformalna druženja (pikniki, izleti..)	5	4	3	2	1
Iskrena pohvala in zahvala za dobro opravljeno delo	5	4	3	2	1
Varnost zaposlitve	5	4	3	2	1
Napredovanje	5	4	3	2	1
Dober vodja	5	4	3	2	1
Dobri delovni pogoji	5	4	3	2	1
Možnost soodločanja	5	4	3	2	1
Denarna nagrada za uspešno opravljeno delo	5	4	3	2	1
Informiranost zaposlenih	5	4	3	2	1
Uporaba lastnega znanja in sposobnosti	5	4	3	2	1
Jasno določeni cilji	5	4	3	2	1
Povratna informacija s strani nadrejenega o opravljenem delu	5	4	3	2	1
Posebne ugodnosti (službeni, avtomobil, telefon, pisarna potovanja,..)	5	4	3	2	1

Vir: Povzeto po F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999; R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001; *V. Dimovski et al., Napredni management,2013.*

4. Imate občutek, da vas nadrejeni dovolj motivira?

Da

Ne (kaj bi po vašem moral storiti?)_____

5. Katere spodaj naveden trditve bi najbolje opisale vašega nadrejenega?

Vpliv	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Nadrejeni me za dobro delo pohvali in spodbuja	5	4	3	2	1
Navodila za opravljanje nalog so jasno podana	5	4	3	2	1
Nadrejeni upoštevajo predloge zaposlenih za izboljšave	5	4	3	2	1
V primeru težav se lahko obrnem na nadrejenega	5	4	3	2	1

Vir: Povzeto po R. Denny, O motivaciji za uspeh, 1997; R. Mihalič, Management človeškega kapitala, 2006.

6. Ali ste zadovoljni z višino svoje plače?
Da
Ne

7. Bi bili pripravljeni za višjo plačo opravljati težja dela/ večji obseg dela, oz. dosegati višje cilje?
Da
Ne

8. Obkrožite trditev, s katero bi najbolje opisali stanje v podjetju, ko so doseženi določeni cilji

a) **povečanje plače**
b) **denarna nagrada**
c) **pohvala**
d) **možnost napredovanja**
e) **druge nagrade/ bonusi**
f) **nič se ne zgodi**
g) **drugo_____**

9. Obkrožite trditev, ki se nanaša na nedoseganje ciljev/ norm v vašem podjetju

a) **graja**
b) **zmanjšanje plače**
c) **zmanjšanje stimulacije**
d) **grožnje z izgubo službe**
e) **nič**
f) **drugo_____**

10. Katere nagrade prejemate v vašem podjetju

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Povišanje plače	5	4	3	2	1
Denarne nagrade	5	4	3	2	1
Bonusi	5	4	3	2	1
Strokovna izobraževanja	5	4	3	2	1
Pohvala, priznanje	5	4	3	2	1
Darila in privilegiji (počitnice, športni objekti, trgovsko blago)	5	4	3	2	1
Oprema (službeni avtomobil, računalnik, telefon)	5	4	3	2	1

Vir: Povzeto po F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999; R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001; *R. Mihalič, 2006, Management človeškega kapitala; N. Zupan, Menedžment človeških virov,* 2008.

11. Ali je sistem nagrajevanja pravičen do vseh zaposlenih

Da

Ne

12. Kako je gospodarska kriza vplivala na nagrajevanje in na motivacijo v vašem podjetju

Vpliv	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Plača se je zmanjšala	5	4	3	2	1
Odnosi med zaposlenimi so se poslabšali	5	4	3	2	1
Manj je denarnih nagrad	5	4	3	2	1
Možnost izobraževanja se je zmanjšala	5	4	3	2	1
Negotovost glede zaposlitve se je povečala	5	4	3	2	1
Več je nedenarnih nagrad-pohval, spodbud, bonusov	5	4	3	2	1

Drugo_____

13. Ali ste zaradi ukrepov, ki jih je vaše podjetje uvedlo v času gospodarske krize manj motivirani pri svojem delu?

Da

Ne

14. Ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja? Če niste, kaj bi spremenili?

Da

Ne _____