

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH
V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2016

URBAN BERLIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Urban Berlic, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc.dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 29.6. 2016

Podpis študenta:

KAZALO

UVOD.....	11
1 MOTIVACIJA ZA DELO.....	2
1.1 Opredelitev motivacije za delo.....	2
1.2 Motivi kot razlog za naša vedenja.....	3
1.3 Pomembnost postavljanja ciljev.....	4
1.4 Dejavniki motivacije	5
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	6
2.1 McGregorjeva teorija X in teorija Y	6
2.2 Motivacijska teorija Abrahama H. Maslowa.....	6
2.3 Herzbergova teorija motivacije	7
2.4 Problemsko-motivacijska teorija.....	8
2.5 Frommova motivacijska teorija.....	8
2.6 Leavittova motivacijska teorija	9
2.7 Hackman - Oldhamov model obogatitve dela.....	9
2.8 Teorija ekonomske motivacije	10
2.9 Skinnerjeva teorija okrepitve	11
3 NAGRAJEVANJE	11
3.1 Opredelitev nagrajevanja v podjetju.....	11
3.2 Finančne in nefinančne nagrade.....	12
3.3 Sistem nagrajevana v podjetju.....	14
3.4 Sestavni deli sistema nagrad	16
4 UGOTAVLJANJE USTREZNE MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA	
V IZBRANEM PODJETJU	17
4.1 Opis izbranega podjetja.....	17
4.2 Načini motiviranja zaposlenih v izbranem podjetju.....	17
4.3 Raziskovalna vprašanja.....	18
4.4 Metodologija	19
4.5 Ugotovitve raziskave.....	19
4.6 Priporočila	23
SKLEP.....	25
LITERATURA IN VIRI.....	26
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Interakcija med tremi dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo.....	6
Slika 2: Herzbergova motivacijska teorija.....	8
Slika 3: Heckman – Oldhamov model psiholiških okoliščin.....	10
Slika 4: Ravnanje z ljudmi pri delu.....	11
Slika 5: Vrste nagrad.....	13
Slika 6: Struktura plače.....	15
Slika 7: Prikaz trditev o motiviranosti zaposlenih.....	20
Slika 8: Prikaz trditev o razvoju kariere.....	20
Slika 9: Prikaz trditev o nagrajevanju zaposlenih.....	21
Slika 10: Prikaz trditev o zadovoljstvu s posameznimi motivacijskimi dejavniki.....	22
Slika 11: Ocena zadovoljstva s plačo.....	22
Slika 12: Predlagani ukrepi za izboljšanje motivacije in nagrajevanja.....	25

UVOD

Podjetje smo ljudje, torej zaposleni, ki podjetju dajemo moč in ugled. Zato je nadvse pomembno, kako se zaposleni v podjetju počutimo in kaj smo za podjetje pripravljeni storiti. Ali se s podjetjem, kjer smo zaposleni, tudi ponosno identificiramo in z veseljem vsakomur povemo, da smo del zgodbe tudi mi sami? Odgovor na to vprašanje verjetno veliko pove o pripadnosti podjetju in hkrati tudi o njegovi prihodnosti. Vsako podjetje, katerega zaposleni se z njim ne identificirajo in mu niso predani, je pred velikim izzivom, kako to spremeniti in si zagotoviti svetlo prihodnost ter obstoj na trgu, kjer konkurence ne manjka, nasprotno, obetamo si je lahko še več.

Temeljna filozofija vsakega podjetja bi morala izhajati iz načela zadovoljevanja potreb svojih zaposlenih. Dobra klima v organizaciji je nujno potrebna za uspešno opravljanje delovnih nalog na vseh nivojih v podjetju. Za ustvarjanje pozitivne klime je potrebno veliko prizadevanj, še posebej s strani vodilnih. Način komuniciranja znotraj podjetja in stil vodenja v veliki meri določata pogoje in možnosti za razvoj. Motiviranje pa se od posameznika do posameznika razlikuje. Nekaj, kar nekoga zelo motivira, nekoga drugega ne zanima oz. nanj nima vpliva. Podjetje oz. vodja mora že pri izboru kandidata ugotoviti, ali lahko znotraj obsega poslovanja zanj najde dovolj motivatorjev, da bo kandidat lahko uspešen na dolgi rok.

Motiviranje drugih je najpomembnejša naloga poslovnega vodstva. Motiviranje obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblašanje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila (Denny, 1997, str. 5).

Motivacija zaposlenih je za vsako podjetje zelo pomembna, ker je od nje v veliki meri odvisno uspešno doseganje ciljev podjetja. Motivacija, poleg znanja in sposobnosti, vpliva na uspešnost zaposlenih pri delu. V današnjem času je prav motiviranje zaposlenih ena najpomembnejših nalog menedžerjev, ki bi morali ustvariti okolje, v katerem bodo vsi in vsak posameznik motivirani za uspešno doseganje zastavljenih ciljev podjetja (Nelson & Spitzer, 2003, str. 20).

V tej nalogi se bom ukvarjal s pojmom Motivacije in kako jo opredeljujejo različni avtorji. Kako motivacija vpliva na zaposlene in kakšne tehnike lahko uporabi vodja, da bi bil pri motiviranju kar se da uspešen? Prav tako bom ugotavljal, kako zaposlene nagraditi za opravljeno delo, da bi tudi sistem nagrajevanja predstavljal zajeten del motivacije.

V prvem delu bom uporabil metodo deskripcije, ki zajema že napisane ugotovitve in stališča avtorjev iz domače in tuje literature. V tem delu bom opisal sistem motiviranja za

delo ter sistem nagrajevanja z oblikami in cilji. V drugem, empiričnem delu zaključne naloge, bom za iskanje podatkov uporabil metodo anketiranja. Z anketo, pri kateri bom uporabil vprašanja zaprtega in odprtega tipa, bom poskušal ugotoviti zadovoljstvo z motivacijo in nagrajevanjem v izbranem podjetju. Z dobljenimi rezultati pa poskušal odgovoriti na sledeča raziskovalna vprašanja:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Kakšna je motiviranost zaposlenih za delo?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Kateri motivacijski dejavniki zaposlene najbolj motivirajo?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Kako so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja?
- **Raziskovalno vprašanje 4:** Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s plačo?

Struktura poglavij je naslednja:

V prvem poglavju opišem teoretično osnovo motivacije za delo ter njene definicije. V drugem, prav tako teoretičnem poglavju, opišem motivacijske teorije po različnih avtorjih. Znotraj tretjega poglavja opišem nagrajevanje v podjetju, teoretično opredelim finančno in nefinančno nagrajevanje ter sistem nagrajevanja v podjetju.

V četrtem poglavju, ki je empirični del zaključne naloge, bom raziskal izbrano podjetje. Raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika, ki vključuje vprašanja zaprtega in odprtega tipa, usmerim na področje motivacije in nagrajevanja zaposlenih. S pomočjo anketnega vprašalnika pridobim mnenja in prepričanja zaposlenih, ki so pomembna za oblikovanje odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja.

1. MOTIVACIJA ZA DELO

1.1 Opredelitev motivacije za delo

Beseda motivacija je izpeljana iz besede motiv, ta pa izvira iz latinske besede »movere«, ki pomeni premikati se. Širši pomen besede pa je: pobuda, nagibati se, imeti namen ali idejo (Verbinc, 1989, str. 467).

Za motivacijo sta potrebna povod ali pobuda, ki lahko izvirata iz posameznikove notranjosti ali okolice. To povzroči zavedanje o potrebi in nakaže možne rešitve zadovoljevanja le te (Lipovec, 1987, str. 109).

Motivacija v človeku prebuja željo, ki izvira iz njegove notranjosti ali okolice, na temelju njegovih potreb. Le ta pa povzroči, da svoje delovanje usmeri v doseg cilja (Uhan, 2000, str. 11).

Armstrong (1991, str. 145) pravi, da je motivacija vodenje, ki zavzeto, usmerjeno in intenzivno deluje na posameznika. Oseba, ki je dobro motivirana ima jasno opredeljene cilje in skladno z lastnim prepričanjem ter znanji deluje za dosego lastnih ciljev.

Povzeto po Trevnu (1998, str. 106) različni avtorji opredeljujejo motivacijo takole:

- motivacija je odvisna od posameznikovega odnosa, sprejemanja, vztrajnosti, zavzetosti in trajanja vedenja;
- motivacija je skupek dejavnikov, ki določajo dejanja ljudi in sistemov;
- zadovoljitev potrebe posameznika terja določena dejanja. To je motivacija;
- iz nezadovoljenih potreb izhaja motivacija, ki spodbudi proces za dosego cilja. S tem pa zmanjša ali celo odpravi potrebo;
- motivacija v podjetju vpliva na storilnost. Vodja mora skrbeti tudi za motivacijo, da bi pri vsakem zaposlenem lahko izkoristil njegov potencial v največji možni meri in tako strmel za cilji podjetja.

Hansen (1998, str. 15) motivacijo opisuje kot pridobitev, biti navdušen, navduševati druge. Spodbujati in voditi sebe in druge.

Zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost podjetja in so tisti zaradi katerih so podjetja med seboj različna. Da bi podjetje doseglo čim večji doprinos posameznika k uresničevanju skupnih ciljev mora:

- poiskati ljudi s primernim odnosom in strokovno usposobljenostjo za delo, ki ga ponuja;
- posameznikom pomagati pri njihovem razvoju, da bodo kos svojim delovnim nalogam,
- zagotoviti delovne pogoje za varno in zdravo delo;
- zaposlenim ponuditi možnost, da s svojim delom prispevajo k uspehom podjetja;
- prilagoditi delovno okolje, naloge in opremo tako, da lahko vsak posameznik razvije in izkoristi vse svoje potenciale (Gillespie, 1998, str. 55).

1.2 Motivi kot razlog za naša vedenja

Obstaja teorija motivacije, ki razlaga skoraj vsa področja človeškega početja. Ugotavljamo, da ljudje pogosto počnejo različne stvari, zato lahko sklepamo, da si to želijo početi. Ljudje jedo, zato sklepamo, da si verjetno želijo jesti. Nekaterim gre dobro v šoli, zato predpostavljamo, da imajo željo po akademskem uspehu. Otroci se igrajo, zato morajo imeti potrebo po igri. Ljudje pogosto trdo delajo in ker je delo organizirano okoli ustvarjanja dobička, ekonomski teoretiki že od časov Karla Marxa pa vse do danes sklepajo, da delajo zaradi motiva ustvarjanja dobička (McClelland, 1987, str. 32).

Motiv izvira iz človekovih nezadovoljenih potreb in je tista sila, ki ga aktivira pri zadovoljevanju le teh. Je skupek različnih vzgibov, ki trajno vplivajo na človekova dejanja. (Černetič, 1999, str. 322).

Motive lahko delimo v kategorije po značajskih kriterijih le teh, glede na vlogo, nastanek in razširjenost med ljudmi.

Po vlogi motive delimo na (Lipičnik, 1996, str. 25):

- **primarne motive:** gre za biološke in socialne motive, če ti niso zadovoljeni je človekov obstoj ogrožen;
- **sekundarne motive:** če ti niso zadovoljeni posameznikov obstoj ni ogrožen, vendar njihova zadovoljitev prinaša pozitivna čustva.

Po nastanku motive delimo na (Lipičnik, 1996, str. 25):

- **podedovane:** z njimi se rodimo;
- **pridobljene:** le te pridobimo skozi življenje.

Po pogostosti med ljudmi ločimo (Lipičnik, 1996, str. 25):

- **univerzalne motive:** te motive najdemo pri vseh posameznikih;
- **regionalne motive:** skupni so ljudem iz določenih regij;
- **individualne motive:** se pojavijo pri posameznikih.

1.3 Pomembnost postavljanja ciljev

Sestavni del planiranja je cilj, ki ga želi posameznik, skupina ali podjetje doseči. Postavitev nekega cilja je ključno, saj nam na poti do cilja predstavlja motivacijo in s tem povečuje učinkovitost. Če cilja nimamo, ni motiva, saj ne vemo, kaj delamo. Jasno postavljeni cilji nam dajo vedeti, kam gremo in kje se z uresničevanjem zastavljenega nahajamo.

Postavljanje ciljev ni lahka naloga, toda trud ni le nagrajen, vendar postaja ključen za uspeh v današnjem, visoko konkurenčnem, globalnem poslovnem okolju. Prav tako kot si organizacija prizadeva za doseganje ciljev, so tudi posamezniki motivirani za prizadevanje in doseganje ciljev. Pravzaprav je postavljanje ciljev najpomembnejše motivacijsko orodje za vplivanje na rezultate zaposlenih v organizacijah (Hellriegel & Slocum, 2010, str. 192).

Vodstvo podjetja ima pri oblikovanju ciljev ključno vlogo, saj razpolaga s potrebnimi informacijami o resursih, razmerah na trgu in vizijo podjetja. Pri tem mora upoštevati tudi

interese posameznikov znotraj podjetja, saj lahko tako uskladi le te s cilji podjetja in na ta način poveča zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih.

Vsako podjetje je sestavljeno iz posameznikov, ki prispevajo k doseganju skupnih ciljev in uresničevanju vizije podjetja. Za uspešno poslovanje mora biti znotraj podjetja zagotovljen dvosmerni prenos ciljev. Tok uspešnosti, ki vodi do uresničevanja ciljev je odvisen od uravnoteženosti rezultatov in koristi posameznika, ki jih prinaša doseganje skupnih ciljev. Opravljeno delo oz. koristi podjetja se morajo odražati v nagradi posameznika (Zupan, 2001, str. 14-15).

1.4 Dejavniki motivacije

Povzeto po Lipičniku (1994, str. 496) lahko opredelimo tri ključne dejavnike motivacije. To so: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa. Za dobro delovanje podjetja je nujno njihovo usklajeno delovanje.

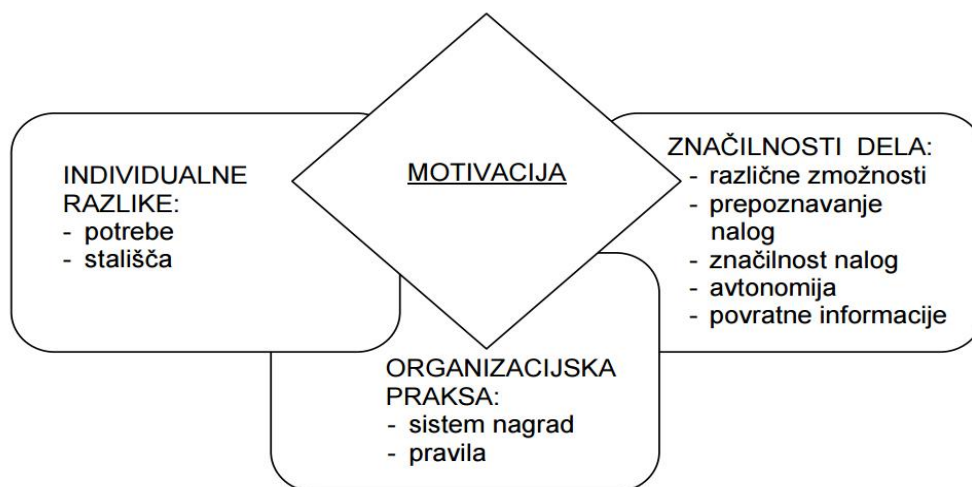
Individualne razlike med posamezniki so mnogokrat opazne že od daleč. Ljudje se razlikujemo po osebnostnih, socialnih in drugih lastnostih. Domače razmere, vzgoja, osebnostne značilnosti, izobrazba, so samo delček dejavnikov, ki vplivajo na posameznika tekom njegovega življenja. Posamezniki se lahko med seboj močno razlikujejo, zato se razlikujejo tudi njihov način dela in dejavniki, ki jih za delo motivirajo. Nekomu lahko stalnost zaposlitve predstavlja eksistenčni problem, medtem ko nekemu drugemu nobene ovire pri iskanju novih izzivov.

Značilnosti dela močno vplivajo na posameznika, ki delo opravlja in njegovo uspešnost pri tem. Vsako delo ima svoje lastnosti, omejitve in zahteve. Posameznikova ustrezna usposobljenost mu omogoča samostojno opravljanje delovnih nalog. Določena dela cenimo bolj od drugih, glede na njihove pozitivne kot tudi negativne plati.

Organizacijska praksa je v vsakem podjetju individualno določena z zakonitostmi kot so: osnovna politika podjetja, način vodenja, interna pravila in način nagrajevanja. Politika nagrajevanja določa ugodnosti v podjetju. Z nagradami, ki temeljijo na rezultatih lahko zaposlene tudi motiviramo. Podjetje, ki obljublja določene bonitete je bolj privlačno za nove delavce in obenem je manj verjetno, da bi ga zaposleni zapustili.

Na sliki 1 vidimo tri ključne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijsko prakso.

Slika 1: Interakcija med tremi dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, Motivacija in motiviranje, 1994, str. 496.

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

2.1 McGregorjeva teorija X in teorija Y

McGregor je svojo teorijo postavil na temeljnem prepričanju, da imajo vodilni delavci v podjetju bistven vpliv na motivacijo celotnega kolektiva, le ta pa je ključna za njegovo uspešnost. Teorija človeško obnašanje deli na dva ekstrema X in Y (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 240; Vila & Kovač, 1997, str. 95).

V praksi je ta teorija težko uporabna, saj bomo posameznike le težka razvrstili med dva ekstrema. Teorija X predpostavlja, da je človek len po naravi in ga delo in odgovornost ne zanimata. Delo bo opravljal le pod prisilo. Vodja je torej tisti, ki prevzeme pobudo in kaznuje delavce, v kolikor naloge niso opravljene. Nasprotno od teorije X pa teorija Y predvideva, da je človek prizadeven, samoiniciativen ter da delo in odgovornosti prevzema na lastno pobudo. Vodja, ki uporablja teorijo Y, je do podrejenih prijazen in blag (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 240; Vila & Kovač, 1997, str. 95).

2.2 Motivacijska teorija Abrahama H. Maslowa

Maslow potrebe deli v pet skupin (Schermerhorn, 2001, str. 73–285):

1. **Fiziološke potrebe:** to so osnovne življenjske potrebe.
2. **Varnostne potrebe:** fizična in materialna varnost ter psihološka varnost, izguba strahu pred splošnimi nevarnostmi.

3. **Potreba po pripadnosti in ljubezni:** človek potrebuje družbo, ki z njim navezuje osebne stike in ga sprejema.
4. **Egoistične potrebe:** po navadi so le delno zadovoljene in se delijo na dva dela:
 - a) Samospoštovanje: sposobnost, samozavest, samostojnost, uspešnost, znanje.
 - b) Ugled: družbeni status, spoštovanje s strani znancev, priznanje, občudovanje.
5. **Potrebe po samopotrjevanju, samouresnitvi:** človek se mora zavedati lastnega potenciala in nadgrajevanju vseh svojih sposobnosti.

Maslow trdi, da potreba, ko je zadovoljena, posameznika ne motivira več, saj nima potrebe, da bi jo še naprej zadovoljeval. Ko posameznik zadovolji potrebe nižje ravni le to privede do potrebe po zadovoljevanju drugih, običajno višjih potreb (Lipovec, 1986, str. 113).

Maslowa motivacijska teorija je lahko pri procesu motiviranja zaposlenih zelo uporabna, vendar ima omejitve in ne velja vedno in povsod (Uhan, 1989, str. 192).

2.3 Herzbergova teorija motivacije

Z raziskavami je Herzberg prišel do spoznanj na osnovi katerih je dejavnike, ki vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo z opravljenim delom, razdelil v dve skupini. Higienike in motivatorje (Uhan, 1989, str. 192):

- **Higieniki**, imenujemo jih tudi dejavniki okolja, s svojo odsotnostjo povzročajo nelagodje, vendar njihova prisotnost ne prinaša zadovoljstva. Prisotnost higienikov odpravlja pomisleke in s tem dobro osnovo za motiviranje. Sami po sebi pa higieniki ne motivirajo za delo. To so denar, stalnost zaposlitve, delovna klima, dobri odnosi med zaposlenimi, funkcija v podjetju in razmere za delo.
- **Motivatorji** izhajajo iz dela samega. Če jih zadovoljimo prinesejo zadovoljstvo, če ne to ne prinese razočaranja. Motivatorji ljudem direktno dvigujejo motivacijo in jih motivirajo za delo. Med motivatorje spadajo delovna uspešnost, razne pohvale za preteklo delo, raznoliko delo, doseženi cilji, zadovoljstvo z opravljenim delom, prevzemanje odgovornosti in osebna rast.

Zaposlitev, urejeno delovno okolje in redna plača, niso dovolj dobri motivatorji. Herzberg trdi, da se človek višje plače hitro navadi. Dvig plače je le kratkoročna rešitev, saj učinkuje le kratkoročno. Prav tako redna zaposlitev nima pravega motivacijskega učinka. Zaposleni potrebujejo osebnostni razvoj in prevzem soodgovornosti za delo, ki ga opravljajo.

Na Sliki 2 vidimo, da so higieniki nagrade oziroma vzroki za zadovoljevanje potreb. Izvirajo iz podjetja samega in nimajo direktnega vpliva na motivacijo posameznika.

Motivatorji pa izvirajo iz individualnega odnosa do dela in povečujejo motivacijo posameznika za delo.

Slika 2: Herzbergova motivacijska teorija

Vzdrževalni dejavniki Higieniki	Zaslужek Položaj Varnost Politika podjetja Delovni nadzor Medsebojni odnosi Delovne razmere
Motivacijski dejavniki Motivatorji	Uspeh pri delu Priznanje za rezultate Zanimivo delo Odgovornost Strokovno usposabljanje Osebni razvoj Napredovanje

Vir: M. Černetič, 2007, Management in sociologija organizacij, str. 227.

2.4 Problemsko - motivacijska teorija

Problemsko motivacijska teorija govori o tem, da človeku problem s katerim je soočen povzroči neprijetne občutke. To ga motivira k iskanju rešitve. Iz tega sledi, da nemotivirani posamezniki pri delu večinoma nimajo težav.

Ko se človek zave problema se v njem pojavi potreba za rešitev nastale situacije. Oseba z nižjo motivacijo probleme težje zazna. Uporaba teorije v praksi se v primeru dobro motiviranih zaposlenih izkaže kot uporabna, saj se zaposleni sami lotijo iskanja rešitev (Lipičnik, 1998, str. 170).

2.5 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je pri iskanju odgovora na vprašanje zakaj človek dela prišel do spoznanja, da obstajata dva odgovora. Eni delajo, da bi kaj imeli, druga skupina pa bi se rada z delom dokazala in dela za višje cilje.

Ena skrajnost ne izključuje nujno druge, se pa lahko posameznik bolj nagiba na eno ali drugo stran. Pri motiviranju nam lahko poznavanje posameznika zelo pomaga. Tiste, ki

delajo, da bi kaj imeli, bomo uspešno motivirali z materialnimi nagradami. Zaposlene z željo po uvrstitvi pa z nematerialnimi (Lipičnik, 1993, str. 44).

2.6 Leavittova motivacijska teorija

Ko se pojavi potreba, le ta v organizmu privede do sprememb, ki od nas zahtevajo ukrepanje. Torej potreba predstavlja pomanjkanje nečesa. Stanje pomanjkanja povzroči napetost, ki sledi potrebi. Oseba v stanju pomanjkanja lahko čustveno odreagira, ker je vznemirjena, lahko je »živčna« in ji je neprijetno. Vse potrebe strmijo k ciljem, ki bi potrebo zadovoljili. Ko je cilj dosežen se potreba zmanjša in z njo tudi stres, ki ga je predstavljala. Če cilj osebi ne predstavlja zadovoljstva, lahko doseganje le tega nanjo nima vpliva. Potreba in napetost vzajemno silita k delovanju v smeri rešitve. Spodbudita lahko različne aktivnosti, od gibalnih do intelektualnih in zaznavnih. Po Leavittovem motivacijskem modelu na koncu nastopi olajšanje, ki ga prinese doseganje cilja. Olajšanje nastopi, ko se posameznik zave, da je dosegel zastavljen cilj. Vodja lahko s pomočjo Leavittove motivacijske sheme bolje razume celovit proces motivacijskega ciklusa in vse njegove faze. Zazna lahko kje so potrebni poudarki. Da bi dosegel aktivnost, mora delavcu določiti cilj in mu omogočiti, da ga doseže. Na tej osnovi bo delavec doživel olajšanje brez katerega ne bo zaznal, da je cilj dosežen. Cilji so torej osnova za doseganje želene akcije (Lipičnik, 1998, str. 166-167).

2.7 Hackman - Oldhamov model obogatitve dela

Hackman - Oldhamov model bogatitve dela sloni na Herzbergovih ugotovitvah in išče rešitve kako spremeniti delo in njegove zakonitosti, da bo na zaposlene motiviral in jim prinesel zadovoljstvo (Lipičnik, 1998, str. 169).

Predpostavlja, da lahko ljudje dobro delajo zgolj, če jim je delo všeč in so z delom zadovoljni. Da bi pri zaposlenih dosegli visoko stopnjo motivacije, morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Černetič, 2007, str. 227–228):

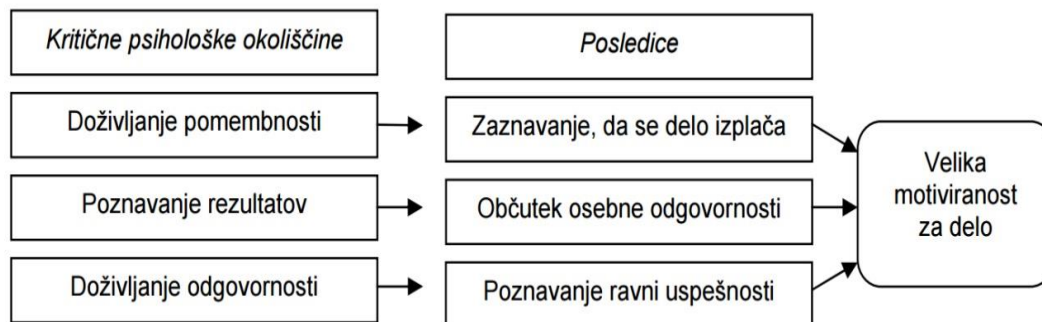
- rezultati dela morajo biti zaposlenim jasno predstavljeni,
- zaposleni naj imajo občutek in prepričanje, da so za rezultate njihovega dela osebno odgovorni,
- zaposleni naj verjamejo, da je delo, ki ga opravljajo za podjetje pomembno.

Za doseganje visoke stopnje notranje motivacije je ključno, da so izpolnjeni vsi naštetih pogoji. Avtorja jih, vse tri, smatrata za kritična psihološka stanja (Černetič, 2007, str. 228).

Iz Slike 3 lahko razberemo, kako zaposleni zaznava, da se delo splača in ga je vredno opravljati, saj občuti pomembnost dela. Preko doživljanja odgovornosti ima zaposleni

občutek osebne odgovornosti pri delu. Preko seznanjanja z rezultati spozna raven svoje uspešnosti. Vsi elementi skupaj, zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti kot tudi poznavanje ravni uspešnosti vplivajo na motiviranost za delo.

Slika 3: Hackman - Oldhamov model psiholoških okoliščin



Vir: M. Černetič, *Management in sociologija organizacij*, 2007, str. 228.

Prava motivacija za delo je pogojena z značilnostmi dela in njegovimi zahtevami (Černetič, 1997, str. 82):

- vsestranska usposobljenost (bolj kot je delo raznoliko in več znanja in izkušenj terja, toliko večji je pomen dela za zaposlenega).
- Identificiranje z delom, ki ga opravlja posameznik prinese boljši odnos do dela in kvaliteto.
- Pomembnost dela, ki ga zaposleni opravljajo, mora biti v njihovih očeh visoka.
- Povečana samostojnost pri delu povzroči boljši odnos do odgovornosti.
- Preko povratnih informacij naj bo delavec obveščen o rezultatih njegovega preteklega dela.

Vse naštetje značilnosti dela vplivajo na stopnjo motivacije. Dobro bi bilo tudi vedeti kakšen vpliv na posameznika ima posamezna od njih.

2.8 Teorija ekonomske motivacije

Teorija ekonomske motivacije izhaja iz trditve, da smo ljudje ekonomska bitja in delamo za denar. Denar je torej motivator oz. nagrada za opravljeno delo. Izkazalo se je, da denar nima dolgoročnega motivacijskega učinka, saj ga po določenem obdobju zaposleni sprejmejo za nekaj samoumevnega. Denar različno učinkuje glede na strukturo zaposlenih, saj ima pri slabše plačanih delovnih mestih večji pomen kot pri bolje plačanih. Slabše plačanim denar predstavlja zelo pomemben vidik. Zaposlenim z višjimi dohodki pa veliko pomeni raznolikost, zanimivo delo, zato denar izgubi motivacijsko moč. Teorija

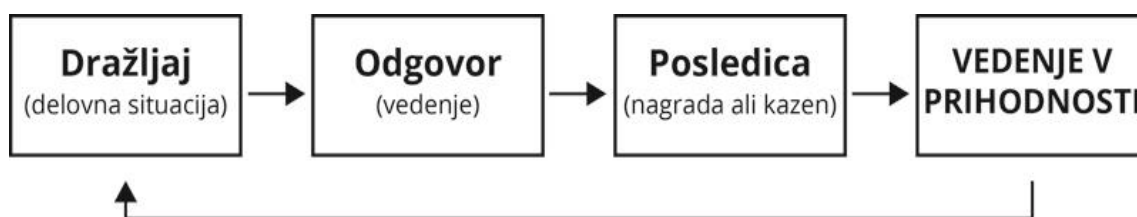
ekonomske motivacije zato najbolj ustreza za slabše plačana delovna mesta in zaposlene z nižjimi dohodki (Uhan, 2000, str. 22).

2.9 Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorijo imenujemo tudi teorija spodbujanja ali učenja preko posledic. Teorija razlaga kako se zaposleni uči s pomočjo posledic svojih dejanj. Njegove pretekle izkušnje so vodilo za njegovo ravnanje v bodoče. Dobro opravljenemu delu mora slediti nagrada, tako da zaposleni zazna povezavo med njegovimi dejanji in posledicami. Vsaka situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na vedenje. Če temu sledi posledica, nagrada ali kazen, bo to vplivalo na vedenje v prihodnosti (Lipičnik, 1998, str. 175).

Na Sliki 4 vidimo, kako posameznik deluje na dražljaj in se uči na osnovi posledic. Njegovo vedenje v prihodnosti je torej odvisno od predhodnih izkušenj.

Slika 4: Osnovni vedenjski krog



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 176.

3 NAGRAJEVANJE

3.1 Opredelitev nagrajevanja v podjetju

Podjetja ob iskanju idealnih pogojev za uspešno poslovanje iščejo tudi idealno formulo nagrajevanja zaposlenih za opravljeno delo. Le dobro nagrajen delavec bo svojo delovno vnemo kazal tudi v prihodnje. Kako izbrati pravo obliko nagrad in jih vedno tudi pravično, utemeljeno in transparentno razdeliti, je lahko zelo zahtevna naloga. V malih podjetjih, kjer se zaposleni dobro poznajo med seboj in lahko med seboj primerjajo tudi prejete nagrade za opravljeno delo, morajo podjetja uporabljati zelo jasna merila. Razlike pri obravnavi lahko privedejo do nezadovoljstva posameznikov znotraj ekipe in posledično do slabe klime v podjetju. Da bi lahko resnično izkoristili izzive nagrajevanja, mora podjetje v prvi vrsti zagotoviti zadostno dodano vrednost in obseg poslovanja. Pri malih podjetjih mnogo oblik nagrajevanja zaposlenih ne pride v poštev, saj si le tega zaradi majhnosti podjetja ne morejo privoščiti. Na primer ni možno, da bi nekdo napredoval, saj zanj nimajo

drugega delovnega mesta kot delo, ki ga opravlja. Prav te vrste nagrad pa so tiste, ki najbolj ambicioznim zaposlenim pomenijo največ.

Za ustvarjanje pogojev za uspešno nagrajevanje, se mora podjetje utrditi na več nivojih:

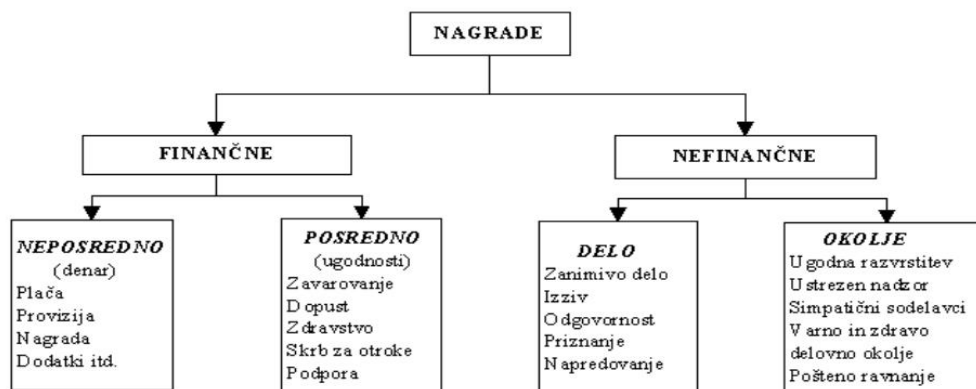
- doseči obseg poslovanja in donosnost le tega, ki omogoča ustrezne nagrade,
- izdelati, predstaviti in vpeljati model nagrajevanja,
- zaposliti mora prave ljudi, ki so željni napredka in niso pasivni. V praksi se namreč pokaže, da nekateri posamezniki nekako ne sodelujejo in so pasivni kljub težnjam vodstva po spremembah. Če je kolektiv sestavljen iz pretežno ambicioznih posameznikov je možnost za pozitivne premike bistveno večja,
- nagrajevanje mora voditi oseba s sposobnostmi dobrega vodje, da bi zaposlene, kar se da, ustrezno nagrajila. Nagrada mora pravočasno slediti dosežkom in opravljenemu delu, zato je zelo pomembno tudi, da pride nagrada ob pravem trenutku, da bi z njo dosegli kar največji učinek. Dobro motiviran kolektiv je osnova za nadpovprečne rezultate in razvoj,
- postaviti mora jasne cilje podjetja, poskrbeti, da so zaposleni z njimi seznanjeni in ustvariti pogoje, da bi vsak posameznik v podjetju skupne cilje sprejel za svoje.

3.2 Finančne in nefinančne nagrade

Nagrade lahko delimo na finančne in nefinančne. Finančne nagrade so lahko neposredne (denar) in posredne (prejete ugodnosti), nefinančne pa dalje delimo na delo in delovno okolje.

Slika 5 prikazuje vrste nagrad. Poznamo finančne in nefinančne nagrade. Finančne se delijo na neposredne, kamor sodi denar. To so plača, dodatki, regres in podobno, in posredne, to pa so razne ugodnosti pri nakupu izdelkov, plačani dopusti, in podobno. Nefinančne nagrade delimo na tiste, ki izvirajo iz dela in tiste, ki jih določa okolje. Nagrade v zvezi z delom so lahko odgovornost, priznanje za dobro opravljeno delo, napredovanje. Okolje pa definirajo delovni pogoji, varnost pri delu, prijeten kolektiv (Stone, 1998, str. 431).

Slika 5: Vrste nagrad



Vir: R.J. Stone, *Human resource management*, 1998, str. 431.

Denar je v današnjem svetu nujno potreben in zato tudi zelo zaželen med ljudmi. Denar je pomemben motivator, saj direktno, kot tudi indirektno, omogoča zadovoljitev velikega dela potreb pa vendar še zdaleč ni edini. Gotovo je, da lahko z denarjem, če ga je dovolj, zadovoljimo večino osnovnih potreb, kot tudi potreb po varnosti. Ima veliko moč, saj je splošno uporaben za doseganje mnogih ciljev. Od posameznika do posameznika ima denar različno vlogo, le ta pa se lahko, skozi različna posameznikova obdobja, tudi spreminja. Zelo pogosto ima tudi ključno vlogo pri odločitvah glede menjave delodajalca (Lipičnik, 1998, str. 198). Med finančne nagrade štejemo poleg denarja še različna darila, nagrade v obliki predmetov, raznih pripomočkov, umetnine, kozmetične izdelke, in druge.

Nagrade delimo na finančne kot tudi nefinančne. Poznamo več vrst nefinančnih nagrad. Henderson (2003, str. 23–27) nefinančne nagrade razvršča v sedem skupin:

1. **dostojanstvo in zadovoljstvo.** Vsak posameznik se mora počutiti cenjenega in se zavedati, da je njegovo delo za podjetje pomembno. Ta oblika nagrade je praktično brezplačna, toda ima velik pomen in izredno moč. Ponosni zaposleni, z občutkom pomembnosti, so za podjetje velika prednost;
2. **zdravje in osebni razvoj.** Zdravje je vedno bolj pomembno in ključno vlogo pri tem imajo pogosto razmere na delovnem mestu. Urejeno in varno delovno okolje in usmerjenost podjetja k zagotavljanju možnosti za intelektualni razvoj, zaposlenim predstavlja zmanjšanje stresa in povečuje njihovo zadovoljstvo;
3. **človeški odnosi znotraj podjetja.** Ljudje zajeten del dneva preživimo na delovnem mestu, zato so medsebojni odnosi zelo pomemben dejavnik. Vodstvo podjetja mora skrbeti za dobre odnose med zaposlenimi, da si med seboj zaupajo, sodelujejo in prijateljsko delujejo kot ekipa. Dobra klima v organizaciji je ključna za uspeh podjetja;

4. **zagotavljanje osebne rasti.** Podjetje mora zaposlenim omogočati napredek, sicer lahko delo postane enolično in za zaposlene dolgočasno. Nova, zahtevnejša delovna mesta zaposlenim omogočajo osebno rast. Predvsem je pomembna možnost samostojnega prilagajanja in svobodnega odločanja pri delu;
5. **zagotavljanje dobrih delovnih pogojev.** Za kvalitetno in uspešno delo mora delodajalec zaposlenim zagotavljati ustrezno delovno opremo, vse potrebne materiale pogoje kot tudi znanje za izvajanje delovnih nalog;
6. **možnost odločanja.** Zaposleni morajo imeti možnost sodelovanja pri odločanju in načrtovanju svojega dela. To so lahko osnovne prilagoditve glede delovnega časa in kraja dela, kot tudi prilagajanje dela lastnim potrebam;
7. **sodelovanje vodstva.** Vedno se pri delu pojavljajo izzivi in dileme, ko morajo zaposleni sprejemati odločitve, ki niso vedno enostavne ali pa celo ne vedo kako naprej. Vodstvo jim mora biti vedno na voljo in v podporo, da jim svetuje, jih spodbuja in vodi. Vodja mora imeti posluš in pri svojih odločitvah upoštevati tudi mnenja zaposlenih.

3.3 Sistem nagrajevana v podjetju

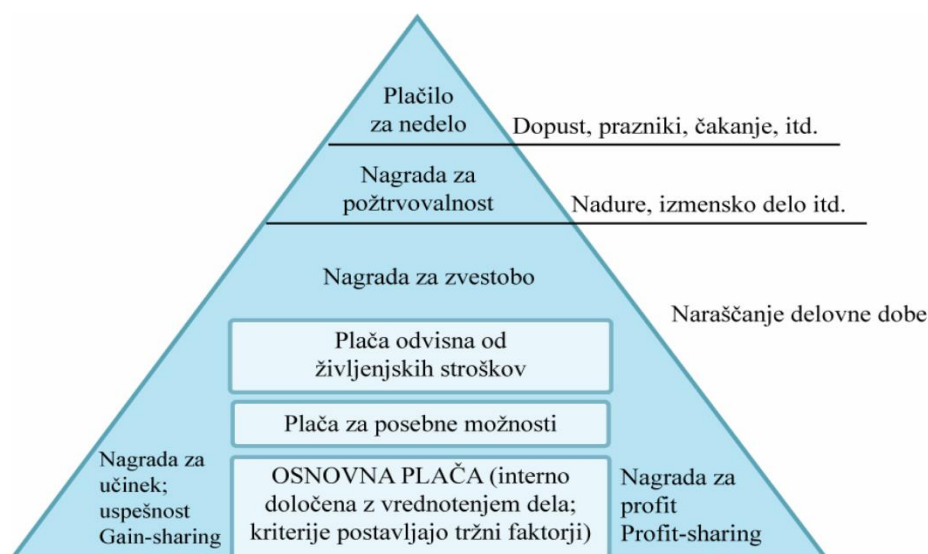
Sistem nagrajevanja v organizaciji bi lahko definirali kot potrebo po privabljanju in motiviranju zaposlenih (Kramar et al., 2000). Medtem ko je sposobnost privabiti, obdržati in motivirati posameznike delno pojasnjena z vrednostjo, ki jo ima denar za posameznika. Ljudje so mnogokrat pripravljeni opravljati delo za nedenarne nagrade, kot so status in prestiž, varnost zaposlitve, odgovornost in raznolikost, moč, pripadnost, ali za nagrade, kot so potovanja ali prijateljski odnos (Stewart & Beaver, 2004, str. 90).

Podjetja za nagrajevanje zaposlenih pogosto uporabljajo preživete in nepopolne sisteme. Za uspešno poslovanje morajo nagrajevanje urediti tako, da bi bili zadoščeni naslednji kriteriji (Jamieson, 1991, str. 110–112):

- nagrada v določenem obdobju mora odražati dejansko produktivnost zaposlenih. Če je posameznik v določenem obdobju bolj uspešen, mora temu slediti tudi nagrada in obratno,
- v podjetju mora biti natančno opredeljeno kdo odgovarja za katero področje. Sistem mora biti zastavljen tako, da zunanji vplivi (npr. inflacija) nanj ne vplivajo,
- pomemben je izbor nagrad, ki morajo biti zanimive za zaposlene, da bodo le ti motivirani za uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja in pridobivanje nagrad,
- sistem nagrajevanja naj oblikujejo vsi zaposleni, skupaj z vodstvom in sindikati.

Slika 6 prikazuje sestavo plače v primeru, ko podjetje uporablja kompletan program plač. Vsak del v plačilni piramidi deluje kot svojevrstno orodje (Lipičnik, 1998, str. 208).

Slika 6: Plačilna piramida



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 208.

- **Osnovna plača** ima poleg osnovne funkcije vrednotenja dela tudi primerjalno funkcijo konkurenčnosti podjetja in njegovih plač, v primerjavi s plačami v konkurenčnih podjetjih. Z osnovno plačo določimo tudi razmerja plač znotraj podjetja, z namenom vrednotenja posameznih delovnih mest glede na zahtevnost in pomembnost.
- **Plača za posebna znanja - zmožnosti:** Sem štejemo znanja tujih jezikov, različne posameznikove rokodelske sposobnosti podobno. Splošna uporabnost tovrstnih znanj posamezniku in podjetju stalno prinaša koristi, zato je ta del plače običajno vedno prisoten.
- **Plača odvisna od življenjskih stroškov:** Stalno naraščanje življenjskih stroškov poskušajo podjetja omiliti preko tega dela plače in tako pri zaposlenih poskrbeti za občutek varnosti pri naraščanju življenjskih stroškov.
- **Nagrade za zvestobo:** Delavci, ki so podjetju zvesti dalj časa in so nekakšen steber podjetja, si zaslužijo nagrado. Podjetje na nek način s tem delom plače tem zaposlenim izkazuje zahvalo in jih diferencira od tistih s krajšo delovno dobo v podjetju.
- **Nagrada za požrtvovalnost:** Pogosto se pojavi potreba po dodatnem delu, ki ga tisti bolj požrtvovalni zaposleni, opravijo izven svojega delovnega časa. Za to delo jim pripada dodatna nagrada.
- **Plačilo za nedelo:** Tudi čas, ko so zaposleni odsotni zaradi dopusta, bolniške ali kakšnega drugega opravičljivega vzroka, zaposlenim pripada plačilo. Odsotnosti so namreč nujne za počitek in kasnejšo polno pripravljenost za delo.
- **Nagrada za uspešnost:** Takrat, ko se zaposleni izkažejo nadpovprečno, jim podjetje izplača dodatno nagrado. Običajno so to individualne nagrade, lahko pa gre za skupinski uspeh in posledično nagrado za celo skupino.

- **Nagrada za dobiček:** Če podjetje ustvarja dobiček lahko del dobička, po določenem sistemu, razdeli tudi med zaposlene, kot zahvalo in spodbudo.

3.4 Sestavni deli sistema nagrad

Kot osnovo plačnega sistema in nagrajevanja v podjetjih lahko izpostavimo osnovno plačo, ker le ta zavzema največji del v izplačanih plačah. Njena višina je tudi osnova za izračun dodatkov in drugih nagrad. Zaradi tega je uravnoteženost sistema osnovnih plač še toliko bolj pomembna. Podjetja jo določijo na osnovi kolektivne pogodbe, z uporabo različnih metod vrednotenja dela in razmer na trgu (Zupan, 2001, str. 147).

Višina osnovne plače je določena s predhodno dogovorjeno ceno delovne sile. Uravnava tudi konkurenčnost na trgu delovne sile. Če je povpraševanje po določenih profilih delavcev veliko, bodo podjetja, ki jim delavcev primanjkuje, zanje pripravljena plačati višjo ceno. Prav tako ima višina osnovne plače funkcijo vrednotenja dela glede na njegovo zahtevnost (Lipičnik, 1999, str. 132).

Uspešnost zaposlenih, tako individualna kot tudi skupinska, se odraža v gibljivem delu plač in deluje kot motivacija pri doseganju ciljev. Uspešnost se ugotavlja in izplačuje na mesečni osnovi (Merkač, 2005, str. 211).

Glavni dodatki k osnovni plači so (Lipičnik 1998, str. 193):

- **plačilo individualne uspešnosti:** povečuje osnovno plačo ali je bonus in je odvisno od dosežene uspešnosti posameznika;
- **bonusi:** nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, ekipa ali podjetje;
- **nagrada za storilnost:** nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki jih je podjetje postavilo zato, da bi spodbudilo ljudi za čim večjo raven prizadevanj (cilji so npr. število kosov, obseg prodaje);
- **plačilo za zmožnosti:** imenuje se tudi plačilo za izobrazbo in se spreminja odvisno od zmožnosti in individualnih dosežkov;
- **plačilo pristojnosti:** odvisno je od ravni pristojnosti, ki jo je dosegel posameznik glede na svoje zmožnosti;
- **plačilo za osebni razvoj:** posamezniki ga dobijo za povečanje odgovornosti, ki so jo dobili z napredovanjem;
- **dodatki:** izplačani so za nadurno delo, neugodne delovne ali ekstremne obremenitve.

Do skupnega dohodka zaposlenega pridemo s seštevkom osnovne plače in vseh ostalih dodatkov, ki pripadajo zaposlenemu. Za prejeta plačila je prejemnik zavezan k plačilu dohodnine (Lipičnik, 1998, str. 193).

Da je denar zelo učinkovit pri motivaciji, je seveda več kot očitno. Več kot ga je, bolj ljudje delajo. Če posameznike za boljše opravljeno delo nagradimo z več denarja, tem bolj se trudijo. Ko z denarjem za dobro delo nagradimo posameznika, se dvigajo standardi za vse zaposlene in s tem tudi učinkovitost. Včasih ni možno nagraditi posameznika, zato lahko nagradimo cel kolektiv. Denar je vsesplošen ojačevalec, vedno sprejemljiv za vse ljudi. Denar govori – govori glasno in jasno (Furnham, 2011).

4 UGOTAVLJANJE USTREZNE MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA V IZBRANEM PODJETJU

4.1 Opis izbranega podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno pred skoraj petimi desetletji kot malo družinsko podjetje in kot tako deluje še danes. Spremenjena je bila pravna oblika, saj je podjetje zaradi prilagajanja zakonodaji in povečanega obsega poslovanja iz samostojnega podjetnika pravno obliko spremenilo v družbo z omejeno odgovornostjo s sedežem v Ljubljani. Podjetje je konec devetdesetih let zgradilo novo poslovno stavbo in s tem omogočilo širitev dejavnosti. Rast in razvoj podjetja je prinesla tudi nova delovna mesta in povečanje števila zaposlenih, saj je v storitveni dejavnosti, v kateri deluje le to direktno povezano z obsegom poslovanja. Trenutno ima podjetje devet redno zaposlenih. V letu 2016 podjetje načrtuje povečanje števila zaposlenih za dve do štiri osebe. Večina bodočih zaposlenih je v podjetju zaposlenih preko študentskega servisa in si želi sodelovanje nadaljevati. Podjetje novo zaposlenim omogoča izobraževanje in nadgrajevanje njihovega poklicnega predznanja. Podjetje ima zaradi svoje dolgoletne tradicije in visoke kvalitete storitev ugled in slovi kot eno vodilnih na svojem področju. Leta 2011 se je podjetje odločilo, da svoje storitve ponudi še na dodatni lokaciji kar se je izkazalo za dobro odločitev, saj je bilo to nujno za povečanje obsega poslovanja.

Cilj podjetja je graditi zdrave, pristne odnose in domače vzdušje ter vzdrževati in dvigovati zadovoljstvo gostov. Stalen pritok novih uporabnikov storitev je potrditev, da je večina gostov s storitvami zadovoljna, temu v prid pa priča tudi dejstvo, da se podjetje skoraj izključno oglašuje z močjo besede zadovoljnih gostov. Vizija podjetja je, da bi na lokalnem trgu postalo vodilno podjetje na področju svoje temeljne dejavnosti z zagotavljanjem vrhunskih delovnih pogojev svojim zaposlenim v globalnem merilu.

4.2 Načini motiviranja zaposlenih v izbranem podjetju

V izbranem družinskem podjetju je že vsa leta delovanja na vodilnih mestih zaposlenih več družinskih članov. Vodilni v podjetju se zavedajo svoje vloge in skušajo razumeti slehernega zaposlenega, ga motivirati in mu narediti delovno izkušnjo kar se da prijetno. Vsak zaposlen ima možnost, da na individualnem razgovoru z vodjo izpostaviti svoje želje

ali pripombe. Vsak predlog se obravnava in upošteva v največji možni meri. Za boljšo informiranosti se znotraj podjetja uporablja intranet, kjer se nahajajo vsa navodila za delo in vse pomembne informacije v zvezi z delom v podjetju. Ob nastopu zaposlitve se na podlagi preizkusa ugotovi posameznikovo poklicno usposobljenost, na podlagi le te pa tudi primerne delovne naloge. V nadaljevanju se zaposlenemu individualno omogoča interna kot tudi zunanja izobraževanja na področjih, kjer je to potrebno. Za zagotavljanje boljše komunikacije so poleg intraneta uvedli še zaprt Facebook profil, kjer so zaposleni, poleg spremljanja novosti, obveščeni tudi o uspehih posameznikov ter pohvalah s strani strank. Celoten kolektiv tako obveščajo o odzivih navdušenih strank. To zaposlene motivira k še boljšemu odnosu do dela.

Plače v podjetju so sestavljene iz osnovne plače in gibljivega dela. Gibljivi del plače je odvisen od prodaje opravljenih storitev in zneska prodanih proizvodov. Težava pri določanju plače se pojavi pri vrednotenju angažiranosti zaposlenih na področjih dela, kot so priprava delovnega mesta, sprejem strank, čiščenje in podobno, kjer se posameznikov doprinos k skupnemu uspehu težje oceni. Podjetje zato išče rešitve, kako pri zaposlenih vzpostaviti učinkovit sistem samonadzora in posledično manjša odstopanja od dogovorjenih standardov. Zaposleni v podjetju poleg plače prejemajo še finančne nagrade v obliki dobropisa za nakup proizvodov, katerega višina je odvisna od posameznikove uspešnosti pri prodaji. Podjetje vsem svojim zaposlenim omogoča tudi brezplačno koriščenje storitev za lastne potrebe, ki se opravijo znotraj podjetja, izven delovnega časa zaposlenega, občasno pa tudi med službenim časom, in ugodne pogoje ob nakupu izdelkov iz prodajnega programa.

Zaposleni z daljšo delavno dobo v podjetju in tisti, ki dosegajo najboljše rezultate, si lahko delno prilagodijo delovni čas po svoji meri.

4.3 Raziskovalna vprašanja

Da bi naloga dobila pravo uporabno vrednost, si bomo zastavili nekaj raziskovalnih vprašanj in s pomočjo anonimnega vprašalnika zaposlenih pridobili odgovore, ki bodo vodilnim v pomoč pri ugotavljanju motiviranosti zaposlenih v podjetju in uvajanju potrebnih ukrepov za dvig le tega.

S pomočjo anketnega vprašalnika bomo poiskali odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

- **raziskovalno vprašanje 1:** Kakšna je motiviranost zaposlenih za delo?
- **raziskovalno vprašanje 2:** Kateri motivacijski dejavniki zaposlene najbolj motivirajo?
- **raziskovalno vprašanje 3:** Kako so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja?
- **raziskovalno vprašanje 4:** Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s plačo?

4.4 Metodologija

Naloga se problematike motiviranja in nagrajevanja teoretično dotakne v uvodnem delu, empirični del pa sestavlja raziskava v podjetju. Cilj naloge je ugotoviti stopnjo motiviranosti in zadovoljstva z nagrajevanjem v podjetju. Vprašalnik je sestavljen iz naslednjih sklopov: motivacija in zavzetost, razvoj kariere, nagrajevanje, motivacijski dejavniki in predlogi zaposlenih (glej Prilogo).

Zaposleni imajo pri izražanju stopnje strinjanja s trditvami na voljo petstopenjsko lestvico. Ob koncu vprašalnika imajo zaposleni možnost podajanja predlogov za izboljšave nagrajevanja in sporočila vodilnim v podjetju.

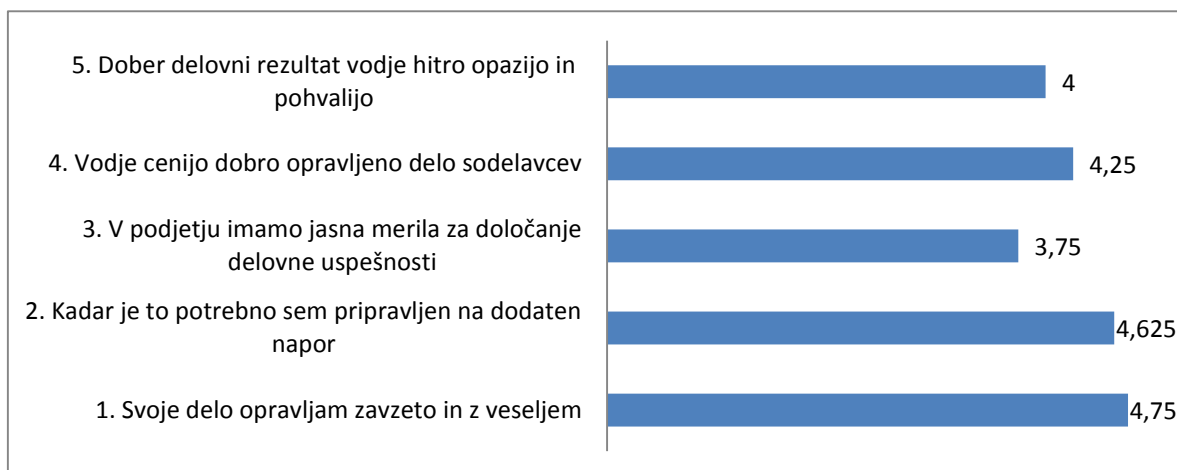
4.5 Ugotovitve raziskave

Vprašalnik sem razdelil med osem redno zaposlenih v podjetju. Med njimi ni lastnikov in vodstvenih delavcev podjetja. Prav tako med anketirance za namen te naloge nisem vključil zaposlenih preko študentskega servisa. Vseh osem sodelujočih je vprašalnike izpolnilo in odgovorilo tudi na zadnja tri vprašanja odprtega tipa, ki se nanašajo na podajanje pripomb in predlogov vodstvu podjetja.

Motivacija in zavzetost

Iz Slike 7 je razvidno, da je motiviranost zaposlenih visoka, saj je skupna povprečna ocena 4,28. Zaposleni pri odgovoru na prvo vprašanje skoraj soglasno ocenjujejo, da delo opravljajo zavzeto in z veseljem. Zelo motivirani so tudi, da v primeru potrebe v delo usmerijo dodaten napor, kar je za podjetje zelo pozitivna informacija. Najslabšo oceno je dobil sistem za določanje delovne uspešnosti, kar kaže na nejasnost le tega oziroma slabo komunikacijo z zaposlenimi s strani vodilnih pri predstavitvi aktualnih meril uspešnosti. Iz 4. in 5. odgovora je razvidno, da so rezultati dela cenjeni in da zanje redno prejmejo pohvale s strani zaposlenih. Na nižje zadovoljstvo, ki je razvidno v 3. točki se bomo vrnili v nadaljevanju, saj ga zaposleni omenjajo tudi v odgovorih na 30. in 33. vprašanje.

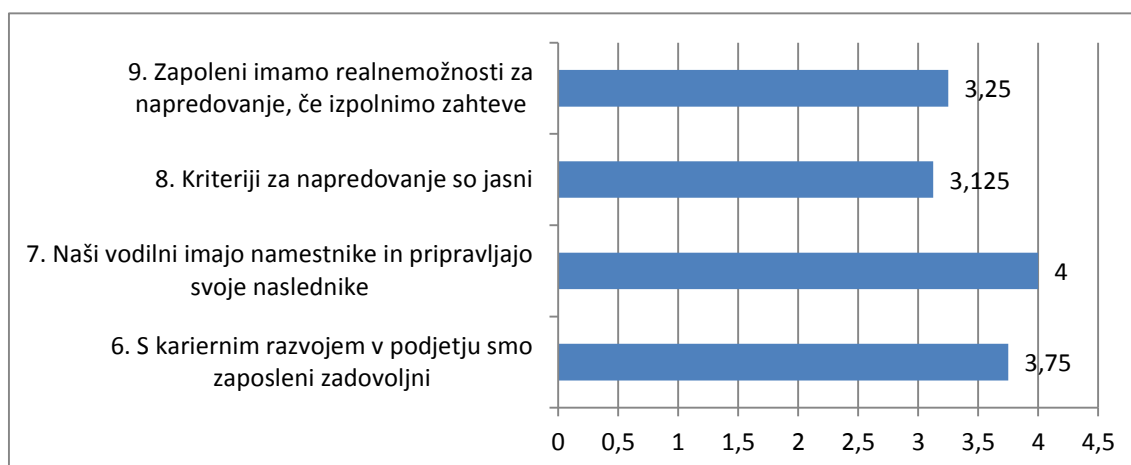
Slika 7: Prikaz trditev o motiviranosti zaposlenih



Razvoj kariere

Iz Slike 8 je razvidno slabše zadovoljstvo z možnostmi razvoja kariere. Anketiranci so na vsa zastavljena vprašanja glede kariernih možnosti v podjetju odgovorili razmeroma homogeno. Malce slabše sta ocenjeni 8. in 9. vprašanje. Pri osmem vprašanju lahko ugotovimo, da zaposleni niso seznanjeni s kriteriji za napredovanje. Pri devetem vprašanju pa lahko med anketiranci zaznamo dvom glede realnih možnosti napredovanja. Slabše ocene lahko pripišemo pomanjkljivemu sistemu sistematizacije delovnih mest v podjetju, katerega vzrok je majhnost podjetja.

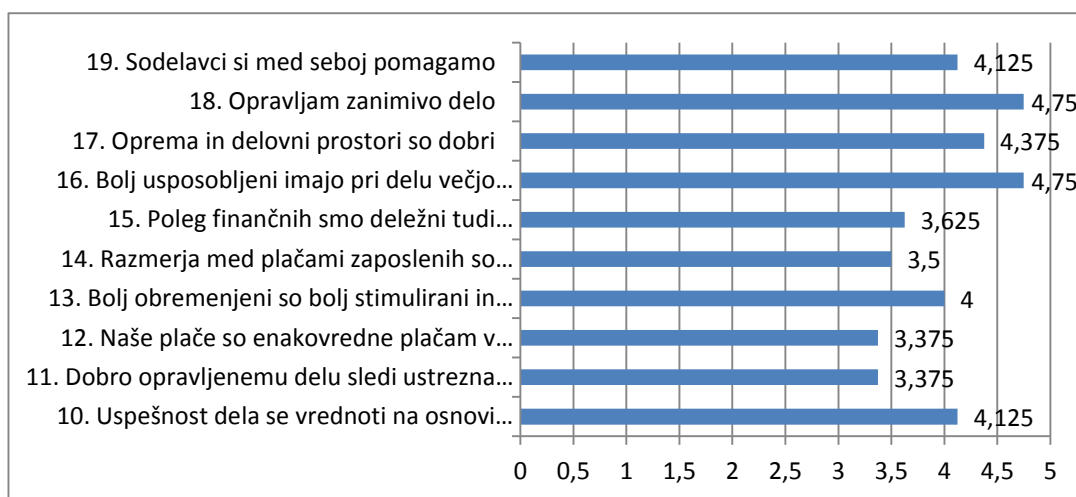
Slika 8: Prikaz trditev o razvoju kariere



Nagrajevanje

Iz Slike 9 je razvidno, da zaposlene delo, ki ga opravljajo, zanima. Vlada tudi prepričanje, da imajo bolj usposobljeni pri delu zagotovljeno večjo samostojnost. Velika večina tudi ocenjuje, da so delovni pogoji in oprema v podjetju na visokem nivoju. Slabše pa ocenjujejo ustreznost nefinančnih nagrad in razmerja med plačami v podjetju. Najmanjšo mero strinjanja zaznamo pri zaznavanju ustreznosti nagrade glede na opravljeno delo. Zanimiva je primerjava odgovorov na 10., 13. ter 16. vprašanje, kjer anketiranci ugotavljajo, kako se vrednoti uspešnost, in odgovora na 3. vprašanje iz prvega sklopa, kjer lahko zaznamo, da jim je sistem vrednotenja nejasen.

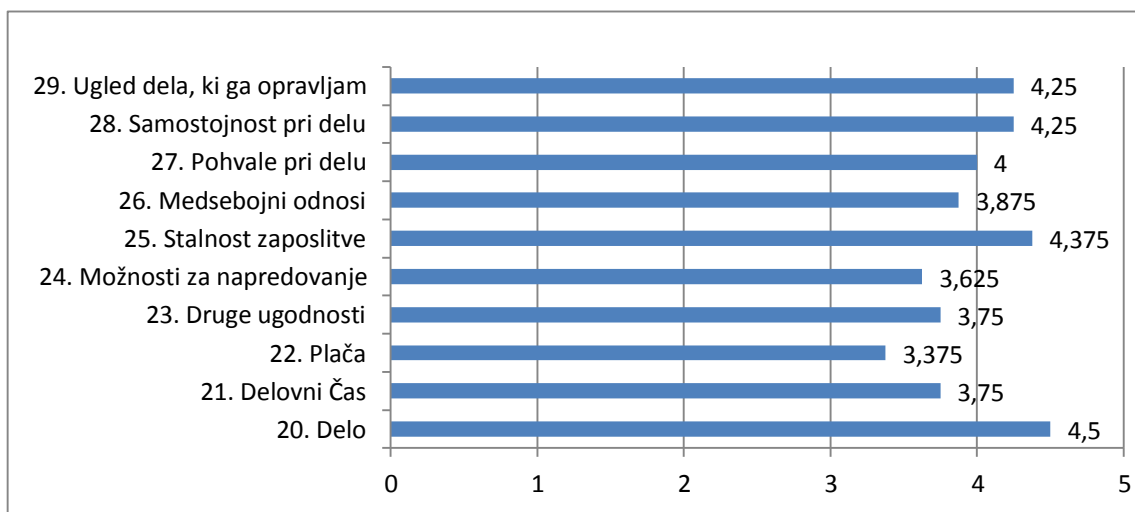
Slika 9: Prikaz trditev o nagrajevanju zaposlenih



Motivacijski dejavniki

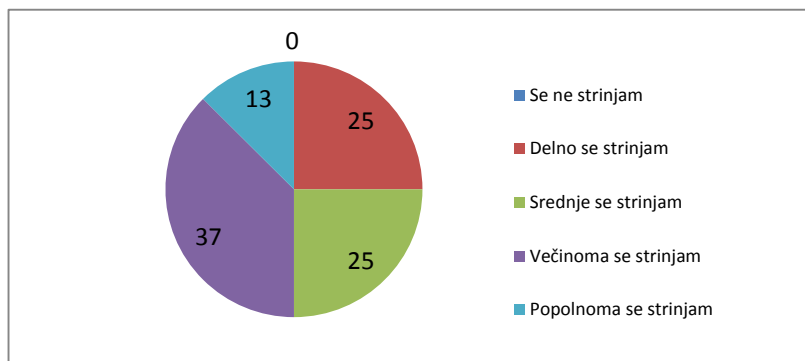
Slika 10 prikazuje, da je najbolje ocenjen motivacijski dejavnik delo, ki ga zaposleni opravljajo. Zelo dobro oceno je dobila tudi stalnost zaposlitve, kar je rezultat dolgoletnega uspešnega poslovanja in naraščajočega obsega poslovanja podjetja, tudi v celotnem obdobju finančne krize. Vodstvo je v preteklem obdobju z zagotavljanjem zadostnega števila strank uspelo v podjetju ohraniti pozitivno vzdušje. Z enako oceno sledita samostojnost pri delu in ugled dela, ki ga zaposleni opravljajo. Tudi pohvale pri delu in medsebojni odnosi so ocenjeni z visokimi ocenami. Malce slabše je ocenjen delovni čas, ki glede na naravo dela v storitveni dejavnosti ni idealen. Na tem mestu je potrebno izpostaviti dejstvo, da si oseba, odgovorna za postavljanje urnikov, dnevno prizadeva za maksimalno ustreznost in pravičnost v odnosu do zaposlenih. Kot najslabše ocenjen motivacijski dejavnik je bila ocenjena plača. Kar smo že uvodoma izpostavili kot problem storitvene dejavnosti, se potrjuje tudi v pridobljenih odgovorih – nižja ocena zadovoljstva s plačami v podjetju.

Slika 10: Prikaz trditev o zadovoljstvu s posameznimi motivacijskimi dejavniki



Iz Slike 11 je razvidno, da med zaposlenimi ni nikogar, ki bi bil popolnoma nezadovoljen s plačo. Polovica zaposlenih je s plačo večinoma ali popolnoma zadovoljna, druga polovica pa srednje ali le delno.

Slika 11: Ocena zadovoljstva s plačo v %



Odprta vprašanja

Tudi iz odgovorov na odprta vprašanja lahko izluščimo nekaj koristnih poudarkov, ki so jih zaposleni izpostavili. Zaposleni predlagajo, da bi lahko nagrajevanje nadgradili z drobnimi nagradami in pohvalami. Četrtna vprašanih predlaga tudi vpeljavo božičnice. Izpostavljajo nelagodje na račun tekmovalnosti nekaterih kot posledico sistema nagrajevanja. S strani vodstva pa si želijo tudi več delegiranja delovnih nalog.

Odgovori na raziskovalna vprašanja

Na podlagi pridobljenih informacij lahko odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja in ugotovimo naslednje.

1. **Kakšna je motiviranost zaposlenih za delo?** Zaposleni so dobro motivirani za delo in radi opravljajo svoje naloge. Posebno pozornost mora podjetje posvetiti merilom za določanje delovne uspešnosti, ki bodo ob uspešni implementaciji pozitivno vplivala na motivacijo za delo.
2. **Kateri motivacijski dejavniki zaposlene najbolj motivirajo?** Glede na pridobljene odgovore ter dobrega poznavanja razmer v podjetju lahko ugotovim, da so trenutno glavni motivacijski dejavniki v podjetju kvalitetna komunikacija zaposlenih z vodstvom, jasna razlaga sistema vrednotenja dela in seveda plače zaposlenih.
3. **Kako so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja?** Zaposleni so s sistemom nagrajevanja srednje zadovoljni. Četrtnina zaposlenih navaja delno zadovoljstvo, 37,5 % vprašanih je srednje zadovoljnih, 12,5 % je večinoma zadovoljnih in 25 % je popolnoma zadovoljnih.
4. **Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s plačo?** Na podlagi analize odgovorov smo ugotovili, da zaposleni v odnosu do plače izražajo različno zadovoljstvo. Polovica je s plačo le delno ali srednje zadovoljna, druga polovica pa plačo ocenjuje nadpovprečno. Plača je tako s 67,5% zadovoljstvom na zadnjem mestu med motivacijskimi dejavniki kjer je skupna ocena zadovoljstva 80%.

4.6 Priporočila

Na osnovi pridobljenih rezultatov ankete, ki je bila izvedena v podjetju, lahko sklepamo, da se je na področju motiviranja zaposlenih v preteklosti izvajala dobra praksa. Podjetje naj nadaljuje z zastavljeno politiko organizacije dela, saj med zaposlenimi vlada pozitiven odnos do dela in podjetja samega. Zaznati je tudi, da so odnosi med zaposlenimi dobri, vendar bo temu področju potrebno posvetiti večjo pozornost, saj se lahko v prihodnje zaradi tekmovalnosti nekaterih zaposlenih in napačne interpretacije pri preostalih zaposlenih stanje poslabša. Podjetje mora najprej z vsakim zaposlenim posebej opraviti polletni razgovor in skušati pri tem doseči večjo mero razumevanja ter soglašanja s sistemom nagrajevanja, ki je v veljavi. Na tem področju ima podjetje namreč malo maneverskega prostora, da bi lahko trenutni sistem nagrajevanja, ki dobro deluje, korenito spremenilo, na vsak način pa ga mora bolj približati vsem, ki so od njega odvisni.

Za večjo povezanost med zaposlenimi lahko podjetje uvede tudi delavnice, kjer bi zaposleni v skupinah pripravljali promocijske aktivnosti za predstavitve ob dnevih odprtih vrat. Trenutno se sodelavci zelo redko ali sploh ne zberejo v sproščenem vzdušju, z namenom skupnega ustvarjalnega dela, kjer bi lahko izmenjali znanja in izkušnje, ki so se nabrale med delom.

Opaziti je tudi, da je model zaposlitvene strukture slab. Iz analize rezultatov je namreč razvidno, da zaposleni slabše ocenjujejo možnosti za razvoj kariere. Podjetje mora na tem področju pripraviti študijo, kako bo področje v prihodnje uredilo na takšen način, ki bo zaposlenim omogočal stalen razvoj in napredovanje ter jih s tem dodatno motiviral. Predlagana sprememba ni enostavna, saj zahteva popolnoma novo vrednotenje dela in storitev, ki jih podjetje trenutno prodaja po enotni ceni. Razvrščanje zaposlenih po razredih lahko ogrozi poslovanje iz več razlogov. Zastavlja se vprašanje, kako bodo zaposleni, ki bodo pristali v nižjem razredu od pričakovanj sprejeli dejstvo, da niso tako cenjeni kot njihovi kolegi. Prav tako pa se lahko zgodi, da kupci storitev ne bodo pripravljeni za storitve plačati več pri določenem zaposlenem, ki bo napredoval v višji razred. Največji napredek oziroma razvoj kariere ter posledično visoka motivacija je prisotna pri novo zaposlenih pripravnikih in študentih v prvih treh letih zaposlitve, ko jim podjetje nudi mentorstvo in znatno podporo. Razvoj kariere v podjetju je trenutno omejen predvsem pri zaposlenih z daljšo delovno dobo, ko zaposleni osvoji večino postopkov in mentorstva ne potrebuje več. Podjetje naj poišče ustrezno rešitev in napredovanje omogoči tudi najboljšim.

Najboljši sistem vrednotenja dela verjetno ne obstaja zato tudi ni pričakovati popolnega zadovoljstva s strani vseh zaposlenih. Tudi za zadovoljstvo s plačo smo v teoriji ugotovili, da nikoli ni optimalno. Da to velja tudi v našem primeru, lahko potrdimo z analizo vprašalnikov. Na področju plač lahko podjetje največji napredek naredi z izboljšanjem razlage sistema plač, saj ga trenutno zaposleni ne razumejo dovolj dobro. Zaposleni morajo razumeti, kako podjetje deli zaslužen denar, in se zavedati vsega, s čimer je podjetje pri tem omejeno. Razumeti morajo, kako je nagrada sestavljena, kakšne so davčne obremenitve dela in kako lahko sami prispevajo k večjemu zadovoljstvu.

Na sliki 12 so pregledno predstavljeni predlagani ukrepi, s katerimi bi podjetje lahko dvignilo stopnjo motiviranosti in zadovoljstvo z sistemom nagrajevanja pri zaposlenih.

Slika 12: Predlagani ukrepi za izboljšanje motivacije in nagrajevanja

Predlagani ukrepi za izboljšanje motivacije in nagrajevanja	
1.	Priprava razlage sistema vrednotenja dela in politike plač
2.	Podjetje naj opravi razgovore z zaposlenimi z namenom tolmačenja sistema plač
3.	Razvoj modela zaposlitvene strukture, ki bo omogočal karierno rast zaposlenih
4.	Razvoj programov z večjo dodano vrednostjo, ki bo omogočala boljše nagrade

SKLEP

V nalogi smo se ukvarjali z motivacijo in nagrajevanjem v izbranem podjetju. Ta dva zelo pomembna dejavnika sta ključna za razmere v podjetju, njegovo uspešnost in nadaljnjo rast.

Preverili smo motiviranost zaposlenih za delo in njihovo zadovoljstvo z nagrajevanjem. Ugotovili smo, da so zaposleni v podjetju dobro motivirani za delo. Izpostavili smo tudi možnosti za izboljšave, ki jih lahko podjetje izvede takoj in s tem stopnjo motiviranosti še izboljša. Nagrajevanje v podjetju je potrebno urediti na bolj enostaven in vsem razumljiv način.

Omenimo še omejitve dela, ki so se pojavile pri pisanju zaključne naloge:

- majhen vzorec anketiranih, saj gre za majhno podjetje,
- razumevanja zastavljenih vprašanj, saj si jih lahko različno razlagamo,
- iskanje odgovorov na podlagi ene same ankete, kjer analiziramo določen trenutek, ki lahko ne odraža splošnega mnenja.

Podjetje mora še naprej vztrajati na zastavljeni poti in ne odstopati od kvalitete ter strmeti k zagotavljanju prvovrstne izkušnje svojih gostov. To pa lahko doseže le ob zagotavljanju vseh potrebnih pogojev za profesionalno delo v urejenem okolju z visoko motiviranimi in strokovno usposobljenimi zaposlenimi.

Takšen način poslovanja podjetja bo še naprej zagotavljal rast in posledično boljše možnosti motiviranja in nagrajevanja vseh zaposlenih. Možnosti za napredek na tem področju so velike. Pozitivni učinki pa lahko podjetju prinesejo nove možnosti za utrditev položaja na trgu in možnosti za širitev poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1991). *A hand book of Personnel Management Practice* (4th ed.). London: Kogan Page.
2. Černetič, M. (1999). *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
3. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Furnham, A. (2011, 24 July): Don't mix up quest for cash with pursuit of happiness. *The Sunday Times*. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.thesundaytimes.co.uk/sto/public/Appointments/article675331.ece>.
6. Gillespie, A. (1998). *Ekonomika področja*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
7. Hansen, M. (1998). *Mojster motiviranja*. Bled: Vernar consulting.
8. Hellrieger, D., & Slocum, J. (2010). *Organizational Behavior*. Masson: South-Western Cengage Learning.
9. Henderson, R. (2003). *Compensation management in a knowledge-based world*. New Jersey: Prentice Hall.
10. Jamieson, D. (1991). *Managing Workforce 2000*. San Francisco: Josey-Bass Inc. Publishers.
11. Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*, Radovljica: Didakta.
12. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
13. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Lipovec, F. (1986). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
16. McClelland, D. (1987). *Human motivation*. Cambridge: University Press.
17. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
18. Nelson, B. & Spitzer, D. (2003). *The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook: The complete Guide*. New York: Workman Publishing.
19. Rozman, R. (1993). *Menedžment*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Rozman, R., Kovač, R. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Schermerhorn, R. J. (2001). *Management*. New York: John Wiley & Sons.
22. Stewart, J., & Beaver, G. (2004). *Human resource development in small organisations*. Routledge.
23. Stone, R.J. (1998). *Human resource management*. Australia: John Wiley & Sons.
24. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Uhan, S. (1998). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.

26. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2*. Kranj: Založba moderna organizacija.
27. Verbinc, F. (1989). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba. str. 770.
28. Vila, A. & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
29. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
30. Zupan, N. (2002). *Plače in nagrajevanje zaposlenih*. V: *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

PRILOGA 1: Vprašalnik o motivaciji in nagrajevanju v podjetju

Spoštovane sodelavke/sodelavci

Pred vami je vprašalnik, s pomočjo katerega želimo zajeti dragocene informacije, povezane z vašimi občutki pri delu v podjetju. Vaši odgovori nam bodo pomagali, da bi v podjetju pospešili odpravljanje občutkov, povezanih z nelagodjem in ustvarili delovno okolje, ki nam bo omogočalo še večjo predanost delu in posledično našemu skupnemu uspehu.

Vprašanja v moški obliki se nanašajo na oba spola.

Za odgovor na posamezno vprašanje vnesite znak x v okence, ki ustreza vaši oceni.

	MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Srednje se strinjam	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
1.	Svoje delo opravljam zavzeto in z veseljem					
2.	Kadar je to potrebno sem pripravljen na dodaten napor					
3.	V podjetju imamo jasna merila za določanje delovne uspešnosti					
4.	Vodje cenijo dobro opravljeno delo sodelavcev					
5.	Dober delovni rezultat vodje hitro opazijo in pohvalijo					

	RAZVOJ KARIERE	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Srednje se strinjam	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
6.	S kariernim razvojem v podjetju smo zaposleni zadovoljni					
7.	Naši vodilni imajo namestnike in pripravljajo svoje naslednike					
8.	Kriteriji za napredovanje so jasni					
9.	Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje, če izpolnimo zahteve					

	NAGRAJEVANJE	1 Se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Srednje se strinjam	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
10.	Uspešnost dela se vrednoti na osnovi doseženih ciljev					
11.	Dobro opravljenemu delu sledi ustrezna nagrada					
12.	Naše plače so enakovredne plačam v podobnih podjetjih					
13.	Bolj obremenjeni so bolj stimulirani in nagrajeni					
14.	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna					
15.	Poleg finančnih smo deležni tudi nefinančnih nagrad					
16.	Bolj usposobljeni imajo pri delu večjo samostojnost					
17.	Oprema prostorov in delovni pogoji so dobri					
18.	Opravljam zanimivo delo					
19.	Sodelavci si med seboj pomagamo					

Ocenite zadovoljstvo s posameznim motivacijskim dejavnikom

	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	1 Nisem zadovoljen	2 Delno sem zadovoljen	3 Srednje sem zadovoljen	4 Večinoma sem zadovoljen	5 Popolnoma sem zadovoljen
20.	Delo					
21.	Delovni čas					
22.	Plača					
23.	Druge ugodnosti					
24.	Možnosti za napredovanje					
25.	Stalnost zaposlitve					
26.	Medsebojni odnosi					
27.	Pohvale pri delu					
28.	Samostojnost pri delu					
29.	Ugled dela, ki ga opravljam					

30. Navedite nekaj vaših predlogov, kako izboljšati nagrajevanje v podjetju:

31. Kakšna nagrada za dobro opravljeno delo bi vam veliko pomenila, pa je niste deležni?

32. Kaj bi želeli sporočiti vodstvu podjetja?

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

Urban Berlic