

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**SISTEMI MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V
PODJETJU THERMANA LAŠKO**

Ljubljana, oktober 2017

SABINA HALILOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sabina Halilovič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Sistemi motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v podjetju Thermana Laško, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenka Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

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

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	3
1.1 Vrste motivov	3
1.2 Motivacijski dejavniki	4
1.3 Dejavniki, ki uničujejo motivacijo.....	6
1.4 Motivacijske teorije	7
1.4.1 Motivacijska teorija Maslowa	7
1.4.2 Leavittova motivacijska teorija	7
1.4.3 Vroomova motivacijska teorija	7
1.4.4 Herzbergova dvofaktorska teorija	8
1.4.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	8
1.4.6 Fommove motivacijska teorija	8
2 NAGRAJEVANJE	9
2.1 Struktura plač in nagrajevanje	9
2.2 Sestavni deli sistema nagrad	9
2.3 Značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja	11
3 NAGRADE IN MOTIVACIJA.....	12
3.1 Finančne in nefinančne nagrade.....	12
3.2 Notranje in zunanje nagrade	13
4 ANALIZA SISTEMA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU THERMANA LAŠKO	13
4.1 Namen, cilji in hipoteze	13
4.2 Predstavitev podjetja.....	14
4.3 Uporabljene metode in opis zbiranja podatkov	14
4.4 Interpretacija rezultatov raziskave	15
4.5 Predlogi podjetju za izboljšave	19
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura zaposlenih.....	15
Tabela 2: Dejavniki, ki najbolj motivirajo zaposlene pri delu	16
Tabela 3: Zadovoljstvo zaposlenih z izbranimi dejavniki.....	16
Tabela 4: Katera nagrada zaposlenega najbolj motivira	17
Tabela 5: Mnenje zaposlenih o zadovoljstvu z delom	18

UVOD

Vsako podjetje največjo pozornost nameni prav motivaciji zaposlenih. Vedno znova si zastavljajo vprašanja, kako bi učinkovito motivirali svoje zaposlene in njihove uspešnosti tudi ustrezno nagradili, seveda, če le-ta doseže njihova pričakovanja in je pri tem uspešen. Kar je najbolj pomembno je, da v podjetju na področju motivacije ne delujejo na principu kaj bi motiviralo njih ampak poskušajo ugotoviti želje in potrebe svojih zaposlenih, pri tem pa morajo upoštevati, da so želje ter potrebe glede na spol, starost in izobrazbo različne.

Če se obrnemo v preteklost, lahko rečemo, da so ljudje delali zgolj za preživetje. Dejansko so se borili za svoj zaslužen denar, ki je predstavljal pomembno vlogo pri zadovoljitvi osnovnih življenjskih potreb. Če pa pogledamo s sedanjega vidika, lahko rečemo, da človek ne dela več zgolj samo za plačilo oziroma denarni zaslužek, ampak se želi v svoji službi tudi nekako izkazati oziroma pokazati svojo raven sposobnosti in ustvarjalnosti. Ljudje smo si med seboj zelo različni, enim je cilj dela preživetje, medtem ko drugi to vidijo kot ustvarjanje osebne kariere, tretjim pa gre zgolj za ustvarjanje materialnih dobrin.

Vprašanje, kako motivirati svoje zaposlene je eden izmed težavnih vprašanj, ki si ga zastavlja vsako podjetje, saj velja za eno izmed bolj občutljivih tem. Da bi delavec dosegel to kar podjetje želi, mora biti s strani podjetja tudi ustrezno motiviran. V nasprotnem primeru delavec tega ne bo dosegel, če pri tem ne bo prisotna spodbuda in ustrezna motivacija.

Motiviranje in nagrajevanje je problem, ki se pojavlja v mnogih podjetjih, saj le-ta pozabljajo kako pomembno vlogo ima za podjetje ravno to področje. V podjetjih se ne zavedajo, da uspešen način nagrajevanja prinaša zadovoljne zaposlene, s tem pa večjo produktivnost in dober poslovni izid. Nemotivirani zaposleni se svojih nadrejenih bojijo in svoje delo opravljajo zgolj zaradi tega, ker morajo. V nasprotnem primeru motivirani zaposleni spoštujejo svoje vodje oziroma nadrejene in dosegajo uspehe, ker si to želijo. Naloga vodij je, da spoznajo svoje zaposlene in jim omogočijo ustrezna delovna mesta, ki jim omogočajo ustvarjanje dela. Slovenski pregovor pravi: »pohvale obračajo, denar obrne«.

V zaključni strokovni nalogi me je zanimalo predvsem, kaj delavce v izbranem podjetju – Thermana Laško – najbolj motivira in katera nagrada jih najbolj spodbudi pri delu. Želela sem ugotoviti, s katerimi dejavniki so delavci bolj zadovoljni in s katerimi malo manj. Pojavilo pa se je tudi vprašanje, ali je denar tisti, ki delavce najbolj motivira.

Namen zaključne strokovne naloge, da s pomočjo analize najprej raziščem področje, pridobim potrebne podatke, jih analiziram in s pomočjo le-teh predstavim motiviranje ter

nagrajevanje zaposlenih v izbranem podjetju. Ugotoviti želim v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni, kakšne nagrade jih motivirajo in kateri dejavniki so tisti, ki na to vplivajo.

Z anketnim vprašalnikom želim ugotoviti, ali je denar, tisto, kar zaposlene edino motivira za delo ali pa pri tem pomembno vlogo igrajo tudi nedenarni motivatorji. Moj glavni namen pa je seveda, da preko opravljene analize na koncu podam informacijo tudi vodstvu, in sicer ali je njihov obstoječi način motiviranja in nagrajevanja primeren ali ne, pri tem pa podam svoje predloge podjetju za izboljšave.

Cilji zaključne strokovne naloge:

- predstaviti motiviranje, nagrajevanje in motivacijske teorije zaposlenih, nato pa te vidike analizirati na praktičnem primeru;
- predstaviti podjetje Thermana Laško;
- ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih v podjetju Thermana Laško;
- na podlagi analize preučiti kako zadovoljni so zaposleni v podjetju Thermana Laško in kakšno je njihovo mnenje o trenutnem načinu motiviranja in nagrajevanja, ki je prisoten v podjetju;
- podati predloge podjetju za izboljšavo nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v Thermani Laško;
- razkriti problem napačnega nagrajevanja in nenagrajevanja zaposlenih v podjetjih.

S pomočjo raziskave in hipotez želim ugotoviti, ali so zastavljene hipoteze pravilne ali ne. Anketo sem izvedla v podjetju Thermana Laško, nato pa sem rezultate statistično obdelala in jih prikazala s slikami ter tabelami. Za lažje ugotavljanje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih z nagrajevanjem sem postavila 4 hipoteze, ki sem jih na podlagi pridobljenih rezultatov potrdila ali ovrgla.

Hipoteze so:

- denarna nagrada je tista, s katero lahko izbrano podjetje najbolj poveča motivacijo zaposlenih in njihovo zavzetost za delo;
- s trenutnim sistemom nagrajevanja in sistemom plač zaposleni v izbranem podjetju niso zadovoljni;
- menim, da zaposlene k delu najbolj spodbujajo dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci;
- delo je pomemben dejavnik spodbujanja.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh delov in sicer teorije in praktičnega dela. Pri zaključni strokovni nalogi bom uporabljala tako literaturo domačih kot tudi tujih

avtorjev in članke ter prispevke, ki se nanašajo na izbrano temo. V prvem delu zaključne strokovne naloge sem se lotila opredelitve motivacije, vrste motivov, motivacijske dejavnike, dejavnike, ki uničujejo motivacijo ter motivacijske teorije. Na področju nagrajevanja pa sem se osredotočila na strukturo plač in nagrajevanja, sestavnih delov sistema nagrad in značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja. Na koncu sem predstavila še razlike med finančnimi/nefinančnimi ter notranjimi/zunanjimi nagradami. V empiričnem delu zaključne strokovne naloge pa želim na podlagi analize vprašalnika ugotoviti, kako so zaposlenih v podjetju Thermana Laško zadovoljni in kaj je tisto, kar zaposlene motivira bolj in kaj manj.

1 MOTIVACIJA

Da bi posameznik dosegel želene cilje, ki si jih je zastavil, ga mora pri tem seveda nekaj spodbujati, ta proces imenujemo motivacija. To posameznik zazna kot nekako močno željo, da bi dosegel tisto, kar želi. Na podlagi literature poznamo več vrst teorij. Le-te vsaka po svoje pojasnjujejo, zakaj ljudje delajo, kaj vpliva na njihovo motivacijo in kakšni so njihovi motivi. Vsi ljudje na svetu smo si med seboj različni in posledično zaradi tega pri opravljanju neke aktivnosti ne moremo poznati vseh motivov (Dimovski, 2005, str. 225). Besedo motivacija opredeljuje veliko avtorjev, vsak avtor pa se od drugega razlikuje.

Ko govorimo o motivaciji, imamo v mislih dejavnike in silnice našega delovanja. To so na primer potrebe, nagoni, motivi, cilji, vrednote, ideali in volja. V vsakem trenutku deluje na nas več takšnih silnic in dejavnikov. Da bi lahko razumeli in imeli uspešen vpliv na motivacijo, moramo najprej razumeti dejavnike motivacije ene osebe ter cele skupine. S pomočjo teh zadovoljimo potrebe človeka. Nobene človekove dejavnosti pa ne motivira en sam dejavnik, pač pa je prisotnih več dejavnikov, ki so lahko med seboj prepleteni (Kožuh, 2004, str. 125).

Da človek lahko opravi neko aktivnost, nanj deluje skupina dejavnikov, ki jih z drugimi besedami imenujemo motivacija. To oseba zazna kot nekakšno potrebo, ki se nato sprevrne v željo, da bi to potrebo zadovoljil. Pri tem se pojavi aktivnost za izpolnitev potreb. Pri pozitivnem delovanju se pojavi rezultat, ki se imenuje nagrada. Le-ta deluje kot nekakšen odgovor na to, ali je bilo delo dobro opravljeno. V nasprotnem primeru se zgodi obratno (Kožuh, 2004, str. 126)

1.1 Vrste motivov

Kaj je tisto, kar motivira človeka za delo, je od posameznika do posameznika različno. Nekateri si želijo delati, saj jim delo omogoča, da svoji družini in najbližjim omogočijo dostojno življenje. Na drugi strani pa so ljudje, ki si želijo v življenju ustvariti kariero in se uveljaviti v okolju. Ker smo si ljudje tako zelo različni je zelo pomembno, da za vsakega

posameznika posebej ugotovimo, kateri so tisti motivi, ki jih spodbujajo k delu. Človek se usmerja k različnim objektom, tisto, kar pa človeka usmerja k enim objektom bolj pa imenujemo motiv.

Poznamo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi človeka usmerjajo k določenim ciljem in so v nas samih prisotni že od rojstva. Na drugi strani pa imamo sekundarne motive, ki pri človeku poskrbijo za zadovoljstvo. Le-te se človek skozi življenje nauči sam (Lipičnik, 1998, str. 185). Motive glede na njihov nastanek delimo tudi na podedovane in pridobljene. Za podedovane motive je značilno, da so prav tako v človeku prisotni že od rojstva, na drugi strani pa so pridobljeni motivi, za katere je značilno, da jih človek pridobi skozi leta (Lipičnik, 1998, str. 156). Motivi pa se delijo tudi na univerzalne, individualne in regionalne motive. Za univerzalne motive je značilno, da so prisotni pri vseh ljudeh, medtem, ko se individualni motivi nanašajo na vsakega posameznika posebej, ter regionalni, ki se uveljavljajo samo na določenih področjih (Lipičnik, 1998, str. 157).

1.2 Motivacijski dejavniki

Lahko rečemo, da se ljudje zaposlujejo v organizacijah, saj na prvem mestu želijo zadovoljiti svoje potrebe. Da ljudje delajo in da imajo za delo ustrezno spodbudo, morajo za svoje delo prejeti nagrado. Nagrada je lahko izražena v materialni ali nematerialni obliki. Motivacijske dejavnike tako delimo na materialne in nematerialne. Le-ti so med seboj tesno povezani. Recimo, če za primer vzamemo x podjetje, ki svojim zaposlenim za doseženo nadpovprečno produktivnost pri plači nakažejo tudi stimulacijo. To štejemo pod materialni dejavnik, če pa pogledamo z druge strani, pa vidimo, da ta nagrada prinaša tudi boljši ugled, večjo veljavnost v podjetju, pa lahko rečemo, da je to hkrati tudi nematerialni dejavnik (Uhan, 2000b, str 175).

Za motivacijske dejavnike je značilno, da motivirajo posameznika in veljajo kot nekakšna spodbuda, ki človeka pripravi, da opravi neko aktivnost. Vsaka posameznikova želja in potreba pripravi posameznika, da se loti neke aktivnosti. Potrebe in želje pa so odvisne od tako osebnih kot tudi družbeno-ekonomskih dejavnikov. Poznamo tri skupine dejavnikov, ki največkrat vplivajo na motivacijo, to so: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa (Lipičnik, 2002, str. 473).

V podjetju je vsak posameznik drugačen od drugega. Vsak ima svoje potrebe, vrednote, stališča in interese. Nekaterim največ pomeni denar, kar pomeni, da delajo samo zaradi plačila, ki ga prejmejo vsak mesec. Na drugi strani pa so ljudje, pri katerih veliko vlogo predstavlja ravno varnost zaposlitve. Se pravi, da imajo v rokah pogodbo za nedoločen čas. Včasih so takšni ljudje pripravljeni delati tudi za manjšo plačo, saj se bojijo, da bi nekje drugje delali s pogodbo za določen čas in, da bi na koncu ostali brez zaposlitve. V človekovem organizmu se potrebe kažejo kot neravnotežje. Ravnotežje vzpostavimo, ko

potrebo zadovoljimo. Da podjetje doseže uspešno vodenje, pa je pomembno, da potrebe uskladimo in hkrati zmanjšamo razlike ob doseganju zelenega (Lipičnik, 1998, str. 162).

Na drugi strani so značilnosti dela dimenzije, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Različne vrste dela zahtevajo različne sposobnosti. Sposobnosti delimo na duševne in fizične. Moč, odzivnost in hitrost se uvrščajo med fizične sposobnosti, medtem, ko pod duševne sposobnosti štejemo splošno inteligenco (Lipičnik, 2002, str. 476). Zadnji dejavnik, ki vpliva na motivacijo pa je organizacijska praksa. V organizacijsko prakso uvrščamo splošna pravila, politiko, managersko prakso in sistem nagrajevanja. V skupino nagrad štejemo bonitete in provizije. Nagrade na nek način poskrbijo, da delavci, ki so trenutno zaposleni v podjetju ne zapustijo podjetja, jih poskušajo s tem zadržati, po drugi strani pa želijo s tem pridobiti nove zaposlene. Motivacijski dejavniki v podjetju zajemajo več dejavnikov, med katere štejemo plačo, varnost in zanesljivost zaposlitve, prilagodljiv delovni čas, možnosti za napredovanje, ustrezno delovno mesto, itd. Kar je najbolj pomembno je to, da mora v podjetjih vodenje zaposlenih potekati tako, da podjetje doseže, da so njihovi zaposleni motivirani in pri tem sami začutijo željo in potrebo po izvajanju aktivnosti (Rakovnik, 2007, str. 182).

Motivacijske dejavnike delimo na materialne in nematerialne dejavnike. Ko omenimo besedo materialni dejavniki najprej pomislimo na denar oziroma, če se osredotočimo na podjetje, je to plača (Uhan, 2000a, str. 32). Poleg plače med materialne dejavnike uvrščamo tudi različne vrste nagrad, premije, bonuse in dodatke. Materialni motivacijski dejavniki obsegajo dve večji kategoriji in sicer neposredne in posredne materialne prihodke. Neposredni materialni prihodki so denarni prihodki, ki jih podjetja zaposlenim izplačajo v denarju, medtem, ko posredni materialni prihodki niso prikazani v obliki denarja (Bahtijarevič – Šiber, 1999, str. 613).

Moramo vedeti, da želijo ljudje z delom zadovoljiti veliko različnih potreb, ki niso samo materialne in eksistenčne. Vedno večji pomen zaposleni dajejo potrebam višjega reda. Zaposleni velik poudarek dajejo na samostojnost pri delu, individualni razvoj in pa seveda kar je najbolj pomembno, da dobijo občutek potrditve njihovih lastnih sposobnosti (Bahtijarevič – Šiber, 1999, str. 614). Na motiviranost zaposlenih pa vplivajo tudi nematerialni dejavniki. Zaposleni najbolj cenijo dobre medsebojne odnose tako s sodelavci kot tudi nadrejenimi, delo, ki mora biti zanimivo in vedno polno izzivov, uspešno delo, samostojnost pri delu. Med njih štejemo tudi priložnosti, ki jih dobijo zaposleni in pa seveda prejete pohvale in priznanja za opravljeno dobro delo. Najbolj pomemben dejavnik pa je seveda ustrezno delovno mesto, ustrezna razporeditev delovnega časa in ugodni delovni pogoji. Učinkovitost teh dejavnikov pa bo delovala šele takrat, ko bodo zaposleni zadovoljni s plačo.

1.3 Dejavniki, ki uničujejo motivacijo

Prvi pogoj za spodbuditev motivacije je izpolnjen, v trenutku, ko zaposleni sam prepozna, da z delom, ki ga opravlja ni zadovoljen. Ko motivacija pade pa to zaznamo kot nizko moralno zavest, nizko storilnost in negativno odzivanje zaposlenih. To odzivanje najprej vidimo pri delu, saj le-to ne poteka več tako intenzivno, kot je na začetku. Poleg tega pa zaposleni svoje razpoloženje prenašajo na svoje delo in s tem izražajo nezadovoljstvo (Keenan, 1996, str. 12).

Nizko storilnost povzročajo naslednji dejavniki (Keenan, 1996, str. 12):

- nezadostna usposobljenost: v primeru, ko zaposleni zamenja delovno mesto oziroma začne opravljati drugo delo, mora vodja nemudoma zagotoviti dodatno usposabljanje. To se lahko naredi tudi v primeru, ko pride pri istem delu do določenih sprememb;
- nesposobnost: veliko ljudi opravlja delo, za katero mogoče niso sposobni, vendar tega tudi niso pripravljeni priznati. Obstaja tudi možnost, da so leni;
- nedisciplina: kadar se v podjetju neprestano izvajajo disciplinski postopki, lahko to zaposlene privede do tega, da dobijo nekakšen odpor do svojega dela;
- nizek normativ: normativi morajo biti za vsako delo določeni tako, da zaposleni lahko normativ doseže, drugače se zaposleni počuti, kot da je vse kar naredi, narobe;
- slabo vodenje: zaposleni, lahko imajo zaradi izkušenj v preteklosti odpor na delo, če jim nekdo postavlja neka pravila oziroma nad njimi izvaja nadzor. Pri določenih navodilih se ne bodo odzvali z navdušenjem in naredili bodo le stvari, ki jih morajo;
- osebne težave: pri zaposlenih lahko opazimo tudi spremembe in sicer kako se spreminja njihov odnos do dela v določenih trenutkih. To lahko pomeni, da se zaposleni mogoče spopada z težavami.

Lahko rečemo da je zaposlenim v podjetju zelo težko prebrati misli. Težko je prepoznati njihovo nemotiviranost pri delu. Velika večina ni odkrita ali pa si enostavno ne upajo priznati, da s svojim delom niso zadovoljni. V določenih primerih pa lahko njihovo nezadovoljstvo tudi opazimo. V primeru, da je zaposleni zadovoljen s svojim delom, njegovo delo in vzdušje poteka povsem energično, pri tem pa je prisotno tudi neprestano zanimanje. V primeru, da tega pri zaposlenem ne vidimo, je potrebno uvesti spremembe in pozornost. Nemotiviranost posameznika lahko privede do tega, da to hitro prenese na ostale zaposlene in s tem ustvari negativno klimo v podjetju. Če imamo več nemotiviranih ljudi pa lahko na koncu privede tudi do zmanjšanje produktivnosti dela (Keenan, 1996, str. 6).

1.4 Motivacijske teorije

Potrebno je razumeti, da se vsako podjetje spopada z mnogimi težavami, ena izmed njih pa je tudi, kako ustrezno motivirati zaposlene. Ko podjetje sprejema določene ukrepe, s katerimi vpliva na motivacijo zaposlenih, s tem vpliva na osebno doživetje, razumevanje, zavest, odnos, prepričanje ter doživljanje zunanjih in notranjih spodbud zaposlenega. Da pa podjetje izbere pravilen način motiviranja mora poznati njegove sestavine.

1.4.1 Motivacijska teorija Maslowa

Hierarhijo potreb je Maslow razvil že leta 1954. Maslow je človeške potrebe predstavil na različnih ravneh. Po njegovem mnenju človek deluje tako, da je vedno usmerjen proti privlačnim ciljem. Posameznik naj bi najprej zadovoljil biološke potrebe, saj so le-te pomembne za preživetje. Temu sledijo še višje potrebe. Te si sledijo po nekem vrstnem redu in sicer najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti oziroma ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, na koncu pa moramo zadovoljiti potrebo po uresničevanju vseh svojih možnosti (Lipičnik, 1998, str. 160).

1.4.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je pri motivacijski teoriji želel delovanje motivov razložiti čisto na splošen način. Uporabil je shemo za lažje razumevanje procesov motivacijskega cikla. Motivacijski cikel se prične z dražljajem. Dražljaj povzroči neko spremembo v osebi, ki čuti potrebo. Potreba nato sproži celoten proces in predstavlja neko spremenljivo stanje, ki povzroči aktivnost. Če imamo potrebo po nečem, to pomeni, da nam trenutno nekaj primanjkuje. Temu sledi napetost, kjer potrebo zaznavamo kot neprijetnost. Napetost in potreba tako poskrbita za aktivnost, zaradi usmerjenosti k cilju. Cilj, tako predstavlja zadovoljitev potrebe, ki jo zaznamo kot olajšanje. To je tako imenovana končna faza ciklusa. To je faza, ko človek natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1998, str. 167). Podjetje mora poskrbeti za to, da ima posameznik v podjetju možnost, da doseže cilj in posledično tudi olajšanje. Z zastavljanjem ciljev motivirajo zaposlene in sprožijo določeno aktivnost.

1.4.3 Vroomova motivacijska teorija

Vroom prizadevanje in dosežke delavca razume kot izbiro tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik izbira in se odloča za vedenje na podlagi interakcije med zanj privlačnimi cilji in svojim pričakovanjem, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (Lipičnik, 1998, str. 167).

Da Vroomova teorija deluje je v podjetju predvsem potrebna dobra organizacija. Delavca lahko do večje zavzetosti do dela pripravimo tako, da mu damo jasno vedeti kaj zahtevamo od njega, po drugi strani pa moramo sami vedeti, kaj zaposleni želi (Uhan, 2000a, str. 26).

1.4.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je leta 1959 postavil dve hipotezi in sicer, da so dejavniki, ki povzročajo pozitiven odnos do dela in tisti, ki povzročajo negativen odnos, med seboj različni (Treven, 1998, str. 117). Pri drugi hipotezi pa je dejal, da se delovni učinek posameznika, ki opravlja neko delovno nalogo dlje časa razlikuje od delovnega učinka pri opravljanju neke delovne naloge kratkotrajno. Tako je s pomočjo raziskave prišel do dveh faktorjev in sicer zadovoljstva in nezadovoljstva pri delu. Zadovoljstvo pri delu je v podjetju vidno kot zanimivo, odgovorno delo, ki vključuje napredovanje, doseženo uspešnost, odgovornost, itd. Nezadovoljstvo pri delu pa zajema višino zaslužka, medosebne odnose, varnost zaposlitve itd. Herzberg je mnenja, da je v podjetju potrebno organizirati vsa delovna mesta tako, da povečajo zmožnost delavcev pri doseganju ciljev. Pozitivna stran uporabe te teorije vodi k doseganju večjega zadovoljstva in učinkovitosti (Treven, 1998, str. 117).

1.4.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model zajema tri kritične psihološke okoliščine, ki se pojavljajo na delovnem mestu. Sem spada doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. V primeru, da so vse tri okoliščine na visokem nivoju pomeni, da bo tudi motivacija zaposlenih visoka, v nasprotnem primeru bo ta nižja. Za doživljanje pomembnosti velja, da se zaposleni zaveda da se njegovo delo izplača, doživljanje odgovornosti pa, da zaposleni dobi občutek odgovornosti (Lipičnik, 1998, str. 170).

1.4.6 Fommova motivacijska teorija

Enrich Fomm je razvil teorijo za katero velja BITI ali IMETI. Ugotovil je, da nekateri ljudje delajo zgolj zato, ker bi radi od tega kaj imeli, se pravi temeljijo na pridobivanju materialnih sredstev. Na drugi strani pa so zaposleni, ki delajo zato, ker bi radi nekaj bili. Se pravi ti so motivirani z možnostjo napredovanja in ugleda. Motiva biti in imeti sta na lestvici dve skrajnosti, zato so nekateri ljudje bolj na eni strani, drugi pa na drugi (Lipičnik, 1998, str. 170). S pomočjo te teorije lahko zaposlene razdelimo v dve skupine in sicer, tiste, ki bi radi nekaj imeli, jih nagradimo materialno, medtem, ko tistim, ki bi radi bili ponudimo napredovanje.

2 NAGRAJEVANJE

Ena izmed bolj občutljivih tem, ki se pojavljajo v podjetjih pa je tudi pojem nagrajevanje. Če so zaposleni v podjetju uspešno nagrajeni, to prinaša mnogo pozitivnih odzivov. Le-to se med prvimi kaže v zadovoljstvu zaposlenih, pripadnosti podjetja in s tem povečani produktivnosti. Vse to skupaj pa povzroči večjo delovno storilnost in dober poslovni rezultat podjetja. Vsako podjetje je drugačno od drugega in zaradi tega vsako podjetje potrebuje svoj unikaten sistem nagrajevanja, ki je prilagojen posamezni organizaciji (Žagar, 2008). Da pa je sistem nagrajevanja uspešen pa mora poleg tega podjetje imeti zaposlene tudi uspešne vodje, ki znajo ta sistem tudi pravilno uvesti v prakso.

2.1 Struktura plač in nagrajevanje

Področje, ki je ključnega pomena v vsakem podjetju pa so tudi plače in nagrajevanje. To področje je predvsem pomembno, saj vpliva na uspeh in perspektivo vsakega podjetja. Delodajalci in zaposleni pa imajo na tem področju v praksi zelo različne poglede in pristope (Zupan, 1995, str. 121).

Sistemi plač so za podjetje zelo pomembni, saj z njimi podjetja pripravijo zaposlene do tega, da skupaj dosežejo cilje. Sistem plač pa je v vsakem podjetju drugačen, saj je le-ta odvisen od njegovih ciljev (Lipičnik, 2000, str. 131).

2.2 Sestavni deli sistema nagrad

Sistem plač in nagrajevanja zajema več sestavnih delov. Del, ki je za podjetje najbolj pomemben, saj predstavlja največji del izplačil, ki jih podjetje izvede, pa predstavlja osnovna plača. Razni dodatki in nagrade, so tiste, ki vplivajo na višino osnovne plače, zaradi česar je zelo pomembno, da je sistem plač vedno urejen. Višina osnovne plače je določena v kolektivni pogodbi, v kateri podjetja ovrednotijo delo in tržne dejavnike. S pomočjo teh določijo višino osnovne plače (Zupan, 2001, str. 147).

Osnovna plača je fiksna plača dela. Osnovna plača je osnova za dodatke. Ti so odvisni od različnih dejavnikov in sicer od zmogljivosti posameznika in od tega kakšno delo posameznik opravlja. Na drugi strani pa jo poznamo tudi kot osnovo za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Zelo pomembno je, da se plača prilagaja tako notranjim, kot tudi zunanjim razmerjem plač. Da dobimo notranje razmerje plač, moramo upoštevati metode vrednotenja dela, medtem, ko zunanja razmerja dobimo z analizo razmerij plač na trgu. Višino plače pa lahko določimo tudi na podlagi pogajanj. To so na primer individualne pogodbe ali kolektivna pogajanja, ki jih ima podjetje s sindikati. Višina plača se nanaša na vsakega posameznika. Od tega je odvisna njegova sposobnost, izkušnje, delovna doba, odgovornost in znanje, ki ga ima. Zaradi tega lahko rečemo, da je plača

fleksibilna v tej meri, saj je prilagojena vsakemu posameznemu delavcu glede na zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 192).

V kolektivni pogodbi je osnovna plača definirana kot plača, ki zaposlenemu pripada za polni delovni čas ob normalnih delovnih pogojih in že vnaprej določenih delovnih rezultatih. S temi mora biti delavec seznanjen že pred sklenitvijo delovnega razmerja. Za osnovno plačo velja, da ne sme biti nižja od izhodiščne plače oziroma od najnižje osnovne plače, seveda ustreznega tarifnega razreda in kolektivne pogodbe. Osnovna plača je določena s pogodbo o zaposlitvi (Mercina, 2016).

Osnovno plačo pa določa tudi zakon o delovnih razmerjih. Ta navaja, da je osnovna plača, plača, ki jo delavec prejme za poln delovni čas, pri katerem se upošteva tudi zahtevnost dela. Zahtevnost dela je določena pri sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. Ta predstavlja pogoje dela, ki jih bo delavec opravljal. Pogoji dela so jasno opredeljeni v pogodbi o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem (Mercina, 2016).

Osnovna plača zaposlenega za polni delovni čas velja za dosežene načrtovane rezultate, polni delovni čas in normalne vplive okolja. V primeru, da pride do preseganja, pripada zaposlenemu pravica do dela plače, ki se ovrednoti na podlagi delovne uspešnosti, to imenujemo gibljivi del plače. V gibljivi del plače uvrščamo tisti znesek, ki presega višino osnovne plače določeno v pogodbi o zaposlitvi. Sem štejemo tudi nagrade za uspešnost in dodatke ter ugodnosti. K osnovni plači lahko prištejemo še zneske oziroma vrednosti, ki temeljijo na uspešnosti, izkušnjah in zmožnostih, v primeru, da te niso vključene v osnovni plači, jih podjetje doda v obliki gibljive plače.

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

- plačilo individualne uspešnosti: odvisno je od uspešnosti vsakega posameznika. Ta povečuje osnovno plačo;
- bonusi: se izplačujejo enkratno in ne vsak mesec. Odvisni so od uspešnosti, ki jo doseže posameznik ali podjetje kot celota;
- nagrada za storilnost: velja v primeru, da ima podjetje postavljene določene cilje in so te predhodno tudi izpolnjeni, npr. da podjetje doseže določen obseg prodaje ali pa so dosegli količino določenih kosov, prej kot je bilo načrtovano;
- plačilo za zmožnosti: sem uvrščamo predvsem plačila za višjo izobrazbo. Te so odvisne glede na dosežke posameznika;
- plačilo pristojnosti: odvisno je od posameznike in njegovi ravni pristojnosti, ki jo doseže;
- plačilo za osebni razvoj: recimo, da posameznik v podjetju napreduje in s tem dobi večjo odgovornost mu pripada za to tudi dodatek;

- dodatki: pripadajo zaposlenim v primeru nadurnega dela, izmenskega dela ali za neugodne vplive okolja.

Se pravi znesek, ki ga zaposleni prejme zajema višino osnovne plače in dodatke, ki mu pripadajo. Zaposleni prejme denarna plačila, ki predstavljajo celotni prihodek zaposlenega, za katere mora nato plačati dohodnino (Lipičnik, 1998, str. 193).

2.3 Značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja

Glede na opravljene raziskave lahko rečemo, da se učinkovitost nagrad pojavi takrat, ko so te prilagojene zaposlenim. V podjetju je zelo pomembno, da tovrstne nagrade ne predstavljajo prevelikih stroškov. Vse nagrade morajo biti vidne in fleksibilne. Med zaposlenimi morajo izpolnjevati pogoj enakosti in pravičnosti.

Po DeCenzu in Robbinsu (1988) bi tako učinkovit sistem nagrajevanja moral imeti sledeče lastnosti:

- enakost: v podjetju morajo biti nagrade, ki jih razdelijo med zaposlenimi pravične in enake, se pravi morajo obravnavati vse zaposlene enako. Nagrade pa morajo biti pravične glede na posameznikovo delo, ki ga opravlja;
- pomembnost nagrade za zaposlenega: vsak človek ima svoje želje in potrebe. Zaradi tega se vsak razlikuje od drugega, prav tako imajo nagrade pri vsakem različen pomen. Nekdo bi raje videl, da bi namesto denarja, raje užival v dodatnem tednu dopusta, medtem, ko drugim več pomeni denarna nagrada. Izvedene raziskave so pokazale, da je pri zaposlenih pomembnost nagrade odvisna od starosti, zakonskega stana, število otrok, itd. Predvsem mlajši si želijo več denarja, medtem ko starejši več dajo na ugodnosti v pokojninskem zavarovanju;
- fleksibilnost: da sistem nagrajevanja deluje učinkovito, se mora vedno znova prilagajati spremembam pri uspešnosti posameznika. Fleksibilnost nagrade pomeni tudi, da kljub njeni kontinuirani uporabi, njena pomembnost ne upade;
- vidnost: zaposlenim morajo biti nagrade vidne, kar pomeni, da se le-ti zavedajo njihove pomembnosti. Zaposlenim nagrada prinese zadovoljstvo, spoštovanje in priznanje, da so si to zaslužili za svoje dobro opravljeno delo. Nagrade morajo biti vidne tudi drugim zaposlenim;
- nizki stroški: podjetje mora nagrade razporediti tako, da te ne prinašajo prevelikih stroškov, pri tem pa morajo oceniti tudi njihove koristi. Če podjetje uporabi večkrat nagrade, ki predstavljajo večji strošek, to lahko vodi k slabši učinkovitosti podjetja.

3 NAGRADE IN MOTIVACIJA

Nagrajevanje in plača sta psihološka stimulatorja za delo ljudi. Na to, da bo nekdo stimuliran za delo, ne vpliva zgolj plača, ampak tudi vzroki zanj. Če podjetje višino plače dviguje v nedogled, še ne pomeni, da se bo produktivnost zaposlenih povečevala v neskončnost (Dečman, 2008, str. 116). Človek dela in v zameno za svojo prisotnost pri delu ter pripadnost podjetju pričakuje, da bo ustrezno nagrajen s plačo in nedenarnimi nagradami.

Kakšen pa bo sistem nagrajevanja in plač pa je odvisno od podjetja, saj ta oblikuje svoj sistem tako, da upošteva svoje poslovne strategije in cilje, s katerimi svoje zaposlene pripravijo do tega, da so te cilji doseženi (Lipičnik, 2000, str. 312).

S sistemom plač in nagrajevanja podjetja želijo povečati konkurenčnost in s tem prispevati k uspešnosti. Vsako podjetje pa ima edinstven sistem nagrajevanja, saj je le-ta odvisen od značilnosti podjetja, okolja podjetja in ciljev, ki jih podjetje želi doseči s tem sistemom (Zupan, 2001, str 211).

3.1 Finančne in nefinančne nagrade

Nagrade delimo na dva dela in sicer finančne in nefinančne nagrade. Med finančne nagrade štejemo plačo in druge denarne nagrade, za katere velja, da imajo nad zaposlenim večjo moč, saj veljajo za zaposlenega kot oblika denarnega nagrajevanja, ki jo zaposleni prejme s sklenitvijo dela (Haring, 2007, str. 17). Čeprav se na prvi pogled zdi, da zaposleni delajo samo za denar, temu ni tako. Seveda je jasno, da vsak človek dela za denar, vendar moramo kljub temu upoštevati tudi svoje druge potrebe (Topovšek, 2006, str. 157).

Sistem plač je v vsakem podjetju drugačen, saj ga le-ta prilagodi svojim značilnostim. Pri tem mora upoštevati tudi predpise, ki jih določajo zakoni in s tem oblikuje plačo. Podjetje se pri strukturi plač najbolj osredotoča na plačilno piramido. V plačilni piramidi največji delež predstavlja osnovna plača, ostali delež pa zajemajo drugi dejavniki kot so provizija, dodatki, nagrada, plača za posebne sposobnosti in za posredno dopust, zdravstvo, skrb za otroke, zavarovanje, podpora itd.

Nefinančne nagrade se delijo na delo: izziv, odgovornost, priznanje, napredovanja, zanimivost dela, pohvale, sodelovanje v delovnih procesih, priložnost za sodelovanje in na okolje: delovno okolje, varno in zdravo, pošteno ravnanje, ugodna razvrstitev, ustrezen nadzor. Podjetja najpogosteje uporabljajo sledeče nedenarne nagrade (Zupan, 2001, str. 118): potovanja, zlate ure, zlata pisala, razkošna kosila in večerje, darila umetniških vrednosti in računalniki, poleg teh pa so nedenarne nagrade tudi nematerialne ugodnosti v smislu priznanj, pohval in nagrad, ki zaposlenim povedo, da podjetje ceni njihovo delo,

trud in delovno storilnost. To, da podjetje zaposlenim daje možnost, da napredujejo, je eden od bolj pomembnih dejavnikov nedenarnega nagrajevanja, saj pomeni neko samopotrditve zaposleni osebi, da je svoje delo opravljala več kot dobro.

3.2 Notranje in zunanje nagrade

Posameznikovo zadovoljstvo pri opravljanju svojega dela imenujemo notranja nagrada. Ta izhaja iz dela samega. Recimo, ko zaposleni dobi dober občutek, da je nekaj dosegel, da se počuti v skupini ljudi kot del te skupine, da ima nek ponos nad svojim delom in, da dobi priložnost za svojo kreativnost. Če pa se osredotočimo na zunanje nagrade, pa lahko rečemo, da se te nahajajo zunaj dela samega. Zunanje nagrade so del zunanjih virov, ki jih najpogosteje določa management (Coben, 1992, str. 194). Medtem ko notranja nagrada nastopi takoj kot posledica posameznikovega vloženega napora, so zunanje nagrade kontrolirane in s strani managementa zahtevajo nenehno pozornost in revizijo.

4 ANALIZA SISTEMA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU THERMANA LAŠKO

4.1 Namen, cilji in hipoteze

V podjetju Thermana Laško sem na podlagi izbrane teme s pomočjo anketnega vprašalnika izvedla empirično raziskavo. Čeprav je tema zaključne strokovne naloge vezana na pomen motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, sem v anketnem vprašalniku delček pozornosti namenila tudi preučevanju zadovoljstva zaposlenih v podjetju Thermana Laško. Največ pozornosti sem namenila predvsem sestavi vprašalnika, saj sem morala doseči to, da so bila vprašanja jasna in nedvoumna.

Z anketnim vprašalnikom je bilo treba doseči, da z rezultati raziskave zavržem ali potrdim hipoteze, ki sem jih zastavila že v začetku zaključne strokovne naloge. Med drugim pa želim poleg tega ugotoviti še, kaj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kateri motivacijski dejavniki so tisti, ki pravzaprav vplivajo na to, da so zaposleni pravilno motivirani in kateri dejavniki vplivajo na njihovo uspešnost. Hipoteze sem oblikovala s pomočjo pregleda virov in literature ter spletnih strani. Literatura mi je pomagala pri nadaljnji usmeritvi v praktični del zaključne strokovne naloge.

Za lažje ugotavljanje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih z nagrajevanjem sem postavila 4 hipoteze, ki sem jih na podlagi pridobljenih rezultatov potrdila ali ovrgla.

Hipoteze so:

- denarna nagrada je tista, s katero lahko izbrano podjetje najbolj poveča motivacijo zaposlenih in njihovo zavzetost za delo;
- s trenutnim sistemom nagrajevanja in sistemom plač zaposleni v izbranem podjetju niso zadovoljni;
- menim, da zaposlene k delu najbolj spodbujajo dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci;
- delo je pomemben dejavnik spodbujanja.

4.2 Predstavitev podjetja

V podjetju Thermana Laško imajo iz leta v leto vedno večje število zaposlenih. največje število zaposlenih pa so dosegli leta 2008, ko so na novo odprli Termalni center Wellness park Laško. Trenutno je v podjetju zaposlenih 530 oseb. Ker se imajo v prihodnosti namen še širiti, pričakujejo še večji porast števila zaposlenih. Največji poudarek dajejo predvsem mladim, ambicioznim delavcem in delavcem, ki imajo visoko izobrazbo. Fokusirajo pa se predvsem na izobražene s področja turizma in zdravstva. Želijo predvsem zaposlene, ki svoje delo postavljajo na prvo mesto in ga opravljajo s predanostjo. Thermana Laško, kot svojo največjo vrednoto izpostavlja zaupanje v zaposlene. V podjetju so mnenja, da se vsak zaposleni v njihovem podjetju lahko potruди pri svojem delu kakor je le možno.. vodstvo podjetja si zaradi tega prizadevajo ustvariti takšen sistem motiviranja in nagrajevanja, ki bi zadovoljil čim več želj in potreb vsakega delavca.

4.3 Uporabljene metode in opis zbiranja podatkov

Vsak vprašalnik vsebuje vprašanja in odgovore, ki so že vnaprej postavljena. Pri sestavi anketnega vprašalnika sem uporabila vprašanja zaprtega tipa, za katere velja, da omogočajo izbiro le med podanimi odgovori, in eno vprašanje odprtega tipa, kjer sem anketirancem omogočila, da podajo svoje lastno mnenje, o tem kaj bi spremenili na področju motiviranja in nagrajevanja. Pri ocenjevanju, kakšno je zadovoljstvo glede dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, sem uporabila naraščajočo lestvico. Na podlagi tega sem izračunala tudi povprečno oceno izbranih odgovorov. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 10 vprašanj, ki sem jih razdelila na 2 sklopa. Prvi del vprašalnika je vseboval podatke o spolu, starosti in dokončani stopnji izobrazbe. V drugem delu vprašalnika pa sem se osredotočila na vlogo motivacijskih dejavnikov zaposlenih, nagradah itd. Pri večini vprašanj sem uporabila točkovno skalo od ena do pet.

Ciljna populacija pri analizi sistema motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v podjetju so bili zaposleni v podjetju Thermana Laško. Ciljna populacija zajema 50 naključno izbranih

anketirancev. Osredotočila sem se tako na nižji kot tudi višji sektor zaposlenih. Z vodstvom podjetja sem z zaposlenimi organizirala kratek sestanek, kjer sem jim lahko predstavila svojo zadolžitev pri zaključni strokovni nalogi. Zaposlene, ki so se udeležili sestanka sem zaprosila za izpolnitev vprašalnikov, pri čemer se je na moje povabilo odzvalo 55 zaposlenih, med katerimi je bilo 5 zaposlenih v višjem sektorju. Anketni vprašalnik sem med zaposlene razdelila v začetku avgusta 2017, ki pa je bil povsem anonimen. V podjetju sem prvotno razdelila 55 vprašalnikov, nazaj pa sem dobila 50 vprašalnikov, ki so jih zaposleni pravilno izpolnili — 5 jih ni bilo pravilno izpolnjenih, saj so manjkali podatki. Na podlagi zbranih odgovorov sem oblikovala oceno o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju Thermana Laško.

4.4 Analiza rezultatov raziskave

S pomočjo raziskave sem pridobila 50 vprašalnikov, ki so bili pravilno izpolnjeni. Podatke sem obdelala s pomočjo programa Microsoft Office Excel.

V Tabeli 1 je prikazana struktura zaposlenih, ki sem jih uvrstila glede na spol, izobrazbo in starost. Podatki so prikazani s frekvenco, deleži pa so izraženi tudi v odstotkih.

Tabela 1: Struktura zaposlenih

	Frekvenca	Delež v %
Spol		
Moški	18	36
Ženski	32	64
Skupaj	50	100
Starost		
Od 15 do 30 let	27	54
Od 30 do 45 let	20	40
Od 45 do 60 let	3	6
Izobrazba		
Osnovna šola	10	20
Srednja šola	35	70
Višja šola	3	6
Visoka šola	2	4

Podjetje Thermana Laško ima 530 zaposlenih. Anketni vprašalnik je izpolnilo 50 zaposlenih, torej vzorec zaposlenih, ki so bili anketirani zajema 9,4 % vseh zaposlenih. V analizi je prevladalo večje število ženske populacije in to, kar 64 % vseh anketirancev. Lahko trdim, da jih je največ starih od 15 do 30 let, med njimi pa jih ima največ dokončano srednjo šolo.

V Tabeli 2 je prikazana analiza zaposlenih glede vprašanja o dejavnikih, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih pri delu. Pri vprašanju sem zaposlenim dala na voljo lestvico od 1 do 5, kar pomeni 1 = me sploh ne spodbuja, 5 = me zelo spodbuja. Na podlagi odgovorov sem oblikovala povprečno oceno.

Tabela 2: Dejavniki, ki motivirajo zaposlene pri delu

Dejavniki	Min. Ocena	Maks. Ocena	Povprečna ocena
Delo	1	5	3,43
Delovni pogoji	1	5	3,53
Plača	2	5	4,10
Odnosi s sodelavci	2	5	3,59
Odnosi z nadrejenimi	1	5	4,21
Možnost napredovanja	1	5	3,60
Priznanja in pohvale	1	5	3,59

V Tabeli 2 vidimo, da sta dejavnika, ki zaposlene najbolj motivirata k delu, plača in odnosi med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, kar je bilo dejansko tudi pričakovano. Na drugi strani pa vidimo, da je delo kot samo najslabši motivator zaposlenih v podjetju Thermana Laško. To je lahko po eni strani zaskrbljujoče, saj naj bi se podjetja osredotočila predvsem na to, da velik pomen k spodbujanju le-teh nudi že delo kot samo. Delovni pogoji, možnost napredovanja in pohvale za delo imajo nizko oceno, kar pomeni, da ne pomenijo neke velike spodbude zaposlenih k delu.

V Tabeli 3 je prikazana analiza zadovoljstva zaposlenih z izbranimi dejavniki. Tokrat nisem uporabila številčne lestvice od 1 do 5, ker se mi je zdelo bolj smiselno uporabiti metodo DA/NE.

Tabela 3: Zadovoljstvo zaposlenih z izbranimi dejavniki

DEJAVNIKI	DA	NE	SKUPAJ
Delovni čas	27	23	50
Delo samo	37	13	50
Dobri sodelavci	35	15	50
Zanimivo delo	41	9	50
Plača	29	21	50
Varna zaposlitev na dolgi rok	28	22	50

Glede na analizo lahko rečem, da je večina zaposlenih v podjetju Thermana Laško zadovoljna z naštetimi dejavniki, čeprav so razlike med strinjanjem in nestrinjanjem zelo majhne. Zaposlenim največje zadovoljstvo prinašajo ravno dobri sodelavci in zanimivo delo, kar je ključnega pomena za ustvarjanje dobre klime v podjetju in zadovoljstvo

zaposlenih. Najmanjše zadovoljstvo pa jim predstavlja dolgoročna varnost zaposlitve, delovni čas in plača. Presenetila me je predvsem plača, saj nisem anketirala samo zaposlenih v nižjem, ampak so bili v analizo vključene tudi vodje različnih oddelkov, ki imajo višje plače, vendar očitno kot kaže ne toliko.

V analizi sem v zvezi z nagradami zaposlenim zastavila tudi vprašanje, o nagradi, ki bi zaposlene še bolj motivirala, da bi v svoje delo vložili še več truda in zavzetosti. Podatki so prikazani v Tabeli 4. Pri tem vprašanju je skupno število večje kot število sodelujočih v anketi, saj so anketiranci imeli možnost izbirati med več odgovori. Podatke sem predstavila tudi v odstotkih.

Tabela 4: Katera nagrada najbolj vpliva na motiviranost zaposlenih

NAGRADA	FREKVENCA	DELEŽ V %
Višja plača	26	37,6
Praktične nagrade	12	17,3
Potovanja	6	8,6
Javna pohvala nadrejenega	10	14,4
Stimulacija	9	13,0
Dodatna izobraževanja	2	2,8
Prijazen odnos	3	4,3
Drugo	1	1,4
Skupaj	69	100

Tudi pri tem vprašanju je jasno razvidno, da zaposlene najbolj motivira višja plača, vendar če povežem to z literaturo, ki sem jo obravnavala, je iz teorije jasno razvidno, da je plača vrsta kratkoročne motivacije. Med drugimi pa velik delež zadovoljstva zaposlenim prinašajo nagrade, kot so praktične nagrade, javne pohvale nadrejenih in višja stimulacija. Najmanj pa jih zanimajo nagrade, kot so izobraževanja in prijazen odnos. Kot sem pričakovala, za zaposlene ne predstavlja velik pomen nagrada prijazen odnos, saj mora biti prijazen odnos v podjetju prisoten ves čas, ne samo takrat, ko delavec naredi nekaj več. Kot drugo možnost je anketiranec navedel svoj primer, in sicer možnost napredovanja.

V Tabeli 5 je prikazana analiza odgovorov glede mnenja zaposlenih o zadovoljstvu z delom. Pri vprašanju sem podala nekaj trditev, zaposlenim pa omogočila, da svoje zadovoljstvo glede trditev ocenijo z lestvico od 1 do 5, kar pomeni, 1 = se ne strinjam, 5 = se popolnoma strinjam. Na podlagi podatkov sem oblikovala povprečno oceno za vsako trditev posebej.

Tabela 5: Mnenje zaposlenih o zadovoljstvu z delom

MNENJE ZAPOSLENIH O ZADOVOLJSTVU Z DELOM	MIN. OCENA	MAKS. OCENA	POVPREČNA OCENA
Zadovoljen sem z zaposlitvijo	1	5	3,78
Zadovoljen sem s sedanjo plačo	1	5	3,29
Zadovoljen sem z varnostjo zaposlitve	1	5	3,55
Zadovoljen sem z nagradami v podjetju	1	5	2,89
Podjetje bi priporočil znancem in prijateljem	1	5	3,48
Pripravljen sem narediti več za višjo plačo	1	5	4,04
Ponosen sem, da delam v podjetju	1	5	3,84

Kot je razvidno v Tabeli 5, lahko rečem, da zaposleni s svojo plačo trenutno niso zadovoljni. Glede na oceno, ki so jo podali anketiranci je bolj kot ne povprečna. Če pa bolje analiziram odgovore pa še vedno vidimo, da so zaposleni kljub nezadovoljstvu s plačo, še vedno ponosni, da delajo v podjetju. Malo manj pa se zadovoljstvo kaže pri nagradah, kar pa je bilo razvidno tudi pri drugih vprašanjih iz analize. Zelo veliko pomembnost za podjetje pa kaže to, da so skoraj vsi sodelujoči v anketnem vprašalniku pripravljeni narediti tudi več za višjo plačo.

Ko sem pregledala vse vprašalnike in naredila analizo sem na podlagi zbranih podatkov potrdila oziroma ovrgla svoje hipoteze, ki sem jih postavila že na začetku zaključne strokovne naloge. Prva hipoteza se je glasila: denarna nagrada je tista, s katero lahko izbrano podjetje najbolj poveča motivacijo zaposlenih in njihovo zavzetost za delo. To hipotezo sem preverjala z vprašanjem: katera nagrada je tista, ki zaposlene najbolj motivira. Ugotavljam, da je dejavnik višja plača izpostavilo kar 37,7 % vseh sodelujočih v anketnem vprašalniku. Ta odgovor predstavlja poleg ostalih dejavnikov največji delež, zato lahko to trditev sprejemem. Za drugo hipotezo sem postavila trditev, da s trenutnim sistemom nagrajevanja in sistemom plač zaposleni v izbranem podjetju niso zadovoljni. To hipotezo sem ugotavljala pri vprašanju, kjer sem spraševala o mnenju zadovoljstva zaposlenih v trenutnem podjetju. Pri kategoriji plače je povprečna ocena znašala 3,29 (lestvica od 1 do 5). Glede na pridobljene odgovore v moji raziskavi lahko trdim, da motiviranje zaposlenih v podjetju pri določenih stvareh ne deluje dobro, zato omenjeno trditev sprejemem. Tretja hipoteza se je glasila: menim, da zaposlene k delu najbolj spodbujajo dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci, ki sem jo preverjala z vprašanjem o dejavnikih, ki spodbujajo motivacijo zaposlenih pri delu. Anketiranci so dejavnike ocenjevali z lestvico od 1 do 5. Ker povprečna ocena obeh dejavnikov med vsemi dejavniki predstavlja najvišjo vrednost, to trditev lahko sprejemem. Pri četrti hipotezi sem postavila naslednjo trditev: delo je pomemben dejavnik spodbujanja. Dejavniki spodbujanja je pri analizi najslabše ocenjen, in sicer s povprečno oceno 3,43, kar predstavlja najmanjšo vrednost med podanimi dejavniki, zato omenjeno trditev zavračam.

4.5 Predlogi podjetju za izboljšave

Zaposlenim v podjetju zadovoljstvo v zvezi z delom ne predstavlja celotnega vidika zadovoljstva, ampak so le-ti zadovoljni samo s posameznimi kategorijami. Zaposlenim v podjetju veliko pomenijo ravno različna usposabljanja in izobraževanja, ki jim nudijo možnost osebnega razvoja. Če ima podjetje na voljo dovolj denarnih sredstev, je seveda super, da zaposlenim omogoča razna izobraževanja na račun podjetja in jih pri tem tudi spodbuja za nadaljnjo vključevanje v izobraževanja. Ker je v današnjih časih zelo veliko delovne sile in je ravno zaradi tega težko najti zaposlitev, pa zaposlenim velik pomen predstavlja predvsem to, da imajo zagotovljeno stalno službo.

Če se osredotočim na nagrajevanje in plačo, pa lahko trdim, da večina zaposlenih s trenutnim sistemom ni zadovoljna. Večina zaposlenih meni, da je višina plače neustrezna – tisti, ki so prizadevni za delo, uspešni in bolj obremenjeni, morajo biti tudi ustrezno nagrajeni. To bi lahko ugotavljali s sistemom, ki bi moral biti pravičen in učinkovit za ocenjevanje uspešnosti, ki jo dosežejo zaposleni. V podjetju Thermana Laško je predvsem treba dograditi sistem nagrajevanja, saj jih trenutni sistem ne spodbuja k temu, da bi naredili še kaj več, kot pa se od njih zahteva. Delček plače bi moral biti vezan prav na delovno uspešnost, se pravi, bi v to vključili na primer stimulacijo ali pa napredovanje. Delovna uspešnost zaposlenega je lahko ocenjena pozitivno ali negativno.

V podjetju je zelo pomembno, da znajo nadrejeni prepoznati želje in potrebe vsakega posameznika. Najbolj pomembno pa je, da podjetje strmi k zadovoljitvi teh želj in potreb, saj le tako dosežemo, da so zaposleni pripravljeni dosegati zastavljene cilje podjetja. Zaposlenim veliko pomeni tudi to, da imajo varno službo, da imajo dobre odnose in da je delovno okolje dobro, če se motiviranost zmanjša, pa to vse bolj vodi k slabšim razmeram.

Raziskava je pokazala, da zaposleni v podjetju niso motivirani le z denarjem, ampak tudi z drugimi dejavniki. Na podlagi rezultatov sem oblikovala nekaj predlogov:

- V kategoriji motivacije naj podjetje upošteva zanimivost dela. Zaposleni bi lahko sodelovali pri pomembnih odločitvah v podjetju in se redno udeleževali pri postavljanju novih projektih. Lahko bi jim ponudili tudi to možnost, da imajo priložnost spoznati tudi druge oddelke in naloge teh v podjetju.
- Kot napredovanje bi lahko ponudili tudi zaposlitev v tujini, s čimer bi si delavci nabirali izkušnje.
- Odnosi v podjetju se vedno spreminjajo, zato bi lahko podjetje večjo pozornost namenilo tudi medsebojnim odnosom med zaposlenimi, tako med sodelavci kot tudi z nadrejenimi.
- Podjetje se mora zavedati, da obstajajo ugodnosti. Svoje zaposlene morajo seznaniti s tem, kar jim je dodatno na voljo (parkirišča za zaposlene, koriščenje storitev v podjetju

s popusti itd). Ključnega pomena je predvsem to, da so zaposleni redno obveščeni o stvareh in da med njimi vedno poteka komunikacija.

Velik poudarek je treba dati na dobro medsebojno komunikacijo, prijazno delovno okolje, samostojnost pri delu in občutek pomembnosti, najbolj pa na učinkovito nagrajevanje.

SKLEP

Da bi zaposleni skupaj s podjetjem dosegli želene cilje podjetja, razvili človeški potencial in povečanje zadovoljstva le-teh ima pri tem veliko vlogo prav motivacija ter nagrajevanje, ki predstavljata pomemben del managementa. Za doseganje uspešnosti podjetja moramo gledati predvsem na zaposlene, saj je pri tem najbolj pomembno kakšno znanje in sposobnosti imajo. Seveda pa jim je zato treba zagotoviti ustrezno delovno mesto in delovne razmere ter jih motivirati, tako, da bodo skupaj dosegli rezultate, ki bodo najboljše za podjetje. Kako motivirati zaposlene je eden izmed pomembnih vprašanj, saj s tem poskrbimo za konkurenčno prednost v podjetju. Delovna sila pa mora temeljiti na visoko usposobljenih in motiviranih zaposlenih.

Da bi uspešno motivirali zaposlene kot prvo potrebno poznati potrebe zaposlenih. zaposlenim je potrebno razložiti cilje, ki jih podjetje želi doseči z njihovim delom. Pri tem jim morajo ponuditi tudi nagrade, ki so za njih privlačne in jasno povezati uspešnost z nagradami. Podjetje mora zaposlenim jasno predstaviti njihov sistem nagrajevanja, ter jim omogočiti povratno informacijo o tem ali so bili pri delu uspešni ali ne. Ko podjetje oblikuje svoj sistem plač in nagrajevanja mora vanj vključiti vse vrste nagrad, od zunanjih finančnih in nefinančnih, kot tudi notranjih nagrad, saj ima vsaka svojo dobro plat (Lipičnik, 2003, str. 211).

Nagrade predstavljajo veliko vlogo. Le-te morajo biti spremenljive, saj so ovrednotene glede na uspešnost delavca in njihove dosežke. Na drugi strani pa so tu ugodnosti, ki privabljajo zaposlene oziroma zadržujejo že obstoječe.

Vsako podjetje se od drugih razlikuje, kar pomeni, da ima vsako podjetje svoj sistem plač, ki je v nekem podjetju lahko učinkovit v drugem pa niti malo uporaben. Zato je sistem plač treba prilagajati zaposlenim in podjetju. Da se v podjetju vzpostavi pozitivna klima in uspešen motivacijski sistem, pa je treba dobro poznati potrebe ter želje zaposlenih in jih ves čas spremljati. To lahko naredimo s pomočjo analiz, intervjujev, nekatera podjetja pa mesečno izvajajo tudi predloge, ki jih zaposleni podajo z novimi idejami.

Skozi zaključno strokovno nalogo sem spoznala, da je motivacija zelo pomembna za podjetje, saj s pomočjo le-te vidimo ali podjetje posluje uspešno. Za nemotiviranega zaposlenega lahko določena stvar pomeni nekaj nemogočega, medtem ko na drugi strani

motiviran zaposleni to lahko naredi. Tako je tudi v podjetju Thermana Laško in v tem primeru sem mnenja, da če se zaposlene pravilno motivira in vodi pri delu, lahko podjetju uspe, da bodo dosegli tudi tiste rezultate, ki se jim sedaj ob manjših težavah zdijo nemogoči.

Ugotovila sem, da je zaposlenega zelo težko motivirati za delo. Treba je poznati potrebe in želje zaposlenih., saj le s pomočjo teh ugotovimo kako v njih povzročiti motivacijo. V raziskavi nisem zasledila presenetljivih odgovorov, saj sem nekako se tudi sama pomikala z mislimi v tej smeri. Tudi moje postavljene hipoteze so bile v tej smeri postavljene že pred analizo. V uvodu sem si zastavila cilje, ki sem jih pri izdelavi zaključne strokovne naloge tudi dosegla. Predvsem sem prišla do ugotovitve, kako zelo pomembna je motivacija v vsakem podjetju. V zaključni strokovni nalogi sem predstavila tudi dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, na koncu pa sem na podlagi analize ugotovila zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Podjetju sem podala tudi nekaj ukrepov in ugotovitev in jim predstavila svoje zamisli.

Če ocenim podjetje Thermana Laško z vidika medsebojnih odnosov med zaposlenimi in nadrejenimi, lahko rečem, da velja za podjetje, ki je usmerjeno k dobri poti in sicer temelji na motivaciji zaposlenih. Zaposlenim vedno v primeru, ko naredijo nekaj uspešnega, to tudi jasno povedo in jim dajo občutek, da so nekaj vredni. Če pa naredijo kaj narobe pa zato niso kaznovani. S pomočjo analize sem ugotovila, da imajo zaposleni dobre delovne pogoje in zanimivo delo, ki je polno izzivov ter se med seboj razlikuje.

Lahko rečem, da v večini podjetji še vedno velja, da je denar najbolj pomemben dejavnik pri motivaciji zaposlenih, vendar to lahko drži le kratkoročno. Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od vsakega posameznika posebej. Nekateri bolj cenijo prosti čas, ki ga lahko preživijo z družino, drugi pa bi si želeli delati celo več služb hkrati. Nekaterim pa je pomembno to, da imajo v podjetju svojo besedo in so uslišani. Na to kako motiviramo zaposlene vpliva podjetje samo, in sicer predvsem klima, ki se pojavlja v podjetju, klima med zaposlenimi ter vodenje dela. Velikokrat se zgodi, da kljub zadovoljivi plači, tu vpliva tudi okolje in odnosi, kar velikokrat vodi k temu, da ljudje zapustijo podjetje. Vsako podjetje si želi hitre in učinkovite ter predvsem spretno zaposlene. Da pa podjetje pride do takšnih zaposlenih, je potrebno le-te tudi ustrezno motivirati za njihovo delo. Če so zaposleni motivirani, so posledično pripravljeni v podjetju veliko prispevati, saj si to želijo in ne zato, ker jim je bilo to naročeno. Ko bodo vodje ustrezno motivirale svoje zaposlene, bodo na koncu skupaj dosegli želene cilje. Samo tisti vodja, ki se zaveda, koliko je vsak zaposleni v podjetju pomemben, lahko podjetje pripelje do velikih ciljev.

LITERATURA IN VIRI

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Coben, A. (1992). *Effective Behavior in Organizations* (5th ed.). Homewood: Richard D. Irwin.
3. DeCenzo, A., & Robbins, P. (1988). *Persomel/Human Resource Management* (3th ed.). New Yersey: Prentice Hall.
4. Dečman, T. (2008). *Sistem nagrajevanja v javni upravi* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski, V. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
6. Haring, B. (2007). *Primerjava sistema nagrajevanja managementa med slovenskimi in tujimi podjetji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Založba Mladinska Knjiga.
8. Kožuh, N. (2004). *Komuniciranje v marketingu podjetja Terme Maribor* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija in vedenjske discipline*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipičnik, B. (2002). *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. Radovljica: Didakta.
12. Lipičnik, B. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Mercina, J. (2016, 19. september). Kako je sestavljena plača. Najdeno 15. septembra 2017 na spletnem naslov <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/kako-je-sestavljena-placa>
14. Rakovnik, S. (2007). *Neprofitni management*. Nova Gorica: Educa.
15. Topovšek, K. (2006, 1. julij). Kako motivirati zaposlene. Najdeno 2. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.iracunovostvo.eu/baza-znanja/delo-in-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene>
16. Treven, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Uhan, S. (2000a). Trg dela in nagrajevanje. *Organizacija* 33(5), 362—365.
18. Uhan, S. (2000b). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Zupan, N. (1995). *Določanje plač in nagrajevanja*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost.
20. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Žagar, L. (2008, 3. november). Pomen ocenjevanja delovne uspešnosti. Najdeno 12. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://akademija.finance.si/228449>

PRILOGA

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Sem Sabina Halilović in pripravljam zaključno strokovno nalogo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Strokovno nalogo pišem pod mentorstvom doc. dr. Alenke Slavec Gomazel na temo »Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih v podjetju *Thermana Laško*«. Prosim Vas, za vašo pomoč in sicer za izpolnitev anketnega vprašalnika. Prosim za navajanje resničnih odgovorov. Anketa je anonimna in bo uporabljena zgolj za moje študijske potrebe.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem!

1. SPOL
 - ☐ moški
 - ☐ ženski
2. STAROST
 - ☐ 15– 30
 - ☐ 30– 45
 - ☐ 45– 60
3. Dokončana stopnja izobrazbe
 - ☐ osnovna šola
 - ☐ srednja šola
 - ☐ višja šola
 - ☐ visoka šola
4. Ali vas sistem plač in nagrajevanja v vašem podjetju spodbuja k doseganju delovnih ciljev?
 - ☐ da
 - ☐ delno
 - ☐ ne
5. Kateri spodaj navedeni dejavniki vas najbolj motivirajo pri delu? (1 = me sploh ne spodbuja, 5 = me zelo spodbuja)

Delo	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5

Priznanja in pohvale	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---

6. Ali ste zadovoljni z navedenimi dejavniki v vašem podjetju Thermana Laško?

Delovni čas	DA	NE
Delo samo	DA	NE
Dobri sodelavci	DA	NE
Zanimivo delo	DA	NE
Plača	DA	NE
Varna zaposlitev na dolgi rok	DA	NE

7. Kakšna nagrada bi vas najbolj motivirala, da bi vložili še več truda v svoje delo?
(Lahko obkrožite več odgovorov)

8.

- ☐ višja plača
- ☐ praktične nagrade
- ☐ potovanja
- ☐ javna pohvala nadrejenega
- ☐ stimulacija
- ☐ dodatna izobraževanja
- ☐ prijazen odnos
- ☐ drugo: _____

9. Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost , več tveganja, več dela v zameno za višjo plačo?

- ☐ da
- ☐ ne

10. Vaše mnenje o podjetju (1 = se ne strinjam, 5 = se popolnoma strinjam)

a. zadovoljen sem z zaposlitvijo	1	2	3	4	5
b. zadovoljen sem s sedanjo plačo	1	2	3	4	5
c. zadovoljen sem z varnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
d. zadovoljen sem z nagradami v podjetju	1	2	3	4	5
e. podjetje bi priporočil znancem in prijateljem	1	2	3	4	5
f. pripravljen sem narediti več za višjo plačo	1	2	3	4	5
g. ponosen sem, da delam v podjetju	1	2	3	4	5

11. Če bi v podjetju lahko kaj spremenili, kaj bi to bilo na področju motivacije in nagrajevanja? _____