

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH OB ENKRATNEM POVEČANJU DELA
V ORGANIZACIJI X**

SIMON HOČEVAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) Simon Hočevnar, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom Motiviranje zaposlenih ob enkratnem povečanju dela v organizaciji X, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko doc. dr. Robertom Kašetom.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne 6.4.2012

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 Motivacija.....	1
1.1 Motivacijske teorije.....	2
1.1.1 Motivacijska teorija Maslowa	3
1.1.2 Dvofaktorska motivacijska teorija	3
1.1.3 Aldelferjeva motivacijska teorija	4
1.1.4 Hackman - Oldhamov model značilnosti dela	4
1.1.5 Teorija vzpodbujanja.....	4
1.1.6 Vroomova teorija pričakovanj.....	4
1.1.7 Teorija pravičnosti.....	5
1.2 Motivacijski dejavniki in vplivi nagrad	6
2 Nagrajevanje.....	7
2.1 Finančno nagrajevanje.....	8
2.2 Nefinančno nagrajevanje.....	10
2.3 Prednosti in slabosti finančnega in nefinančnega nagrajevanja	11
2.4 Strategije za opravljanje povečanega obsega dela	12
2.4.1 Nadurno delo	12
2.4.2 Nagrajevanje po učinku.....	13
2.4.3 Reorganizacija dela	15
2.4.4 Uporaba zunanjih kadrov (outsourcing).....	16
3 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu	16
4 Raziskava o motiviranosti zaposlenih ob enkratnem povečanju dela	17
4.1 Metodologija	18
4.2 Populacija in vzorčenje	18
4.3 Kvalitativna analiza podatkov	19
4.4 Rezultati	20
5 Diskusija.....	23
5.1 Predlogi	25
5.2 Vrednotenje in predlogi za nadaljnje raziskovanje	26
SKLEP.....	27
LITERATURA IN VIRI	28

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	6
Slika 2: Struktura plač v podjetju.	10
Slika 3: Prednosti in slabosti finančnih nagrad	11

KAZALO TABEL

Tabela 1: Populacija in vzorčenje	19
Tabela 2: Primer kodiranja.....	20

UVOD

Motivacija zaposlenih v današnjih časih v podjetjih prevzema vse večjo vlogo in tudi podjetja se vse bolj zavedajo, kako pomembna je za njihovo delovanje. Ob povečanju dela pa se motivacija še posebej izrazi, saj so hitrost, natančnost in zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena. Da pa je lahko stopnja motivacije kar se da visoka, morajo biti izpolnjeni določeni faktorji, ki jih je treba poiskati pri vsakem posamezniku. Vsaka oseba ima namreč različno razmišljanje, želje, sposobnosti in znanja. Vse to daje posamezniku edinstveno osebnost, ki ga tudi opredeljuje. Z različnimi osebnostmi se pojavijo različni motivatorji, ki pri posamezniku povečajo motivacijo, pa tudi nekateri, ki na motivacijo pri posamezniku ne vplivajo.

Za zaključno strokovno nalogo na temo motiviranje zaposlenih ob enkratnem povečanju dela sem se odločil iz več razlogov. Prvi razlog je, da se mi motivacija zaposlenih zdi zelo zanimiva tema in se tudi v praksi kaže kot močan dejavnik pri uspešnosti podjetja. Povečan obseg dela je za podjetja v večini primerov zelo pomemben, ker gre v ozadju za projekt, ki ga je potrebno zaradi različnih okoliščin dokončati v določenem časovnem okviru. Namen naloge je podrobneje preučiti, na katere načine lahko zaposlene ob enkratnem povečanju dela še dodatno motiviramo in kako lahko podjetje ob enkratnem povečanju dela ravna.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sem predstavil osnove motivacije, motivacijske teorije, dejavnike, motivacijske vplive nagrad, nagrajevanje, nagrajevanje ob povečanem obsegu dela in zadovoljstvo zaposlenih. V okviru empiričnega dela pa sem opravil raziskavo o motiviranju zaposlenih ob enkratnem povečanju dela. Raziskovanje na tem področju me je izredno pritegnilo, saj gre za okoliščine, v katerih je podjetje primorano spremeniti proces in povečati obseg dela tam, kjer je to potrebno. V ta namen sem v podjetju, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela, opravil raziskavo in pridobil podatke od zaposlenih, ki so pri enkratnem povečanju dela sodelovali. Namen tega pridobivanja podatkov je ugotoviti motiviranost zaposlenih ob vsakdanjih delovnih nalogah, kako raziskovano podjetje vpliva na motivacijo, kako je podjetje motiviralo zaposlene, ki so sodelovali pri izvajanju enkratnega povečanja dela, s katerimi dejavniki bi bili še bolj motivirani, načine nagrajevanja, ki jih je podjetje uporabilo pri enkratnem povečanju dela in katera nagrada bi jih še bolj motivirala.

1 Motivacija

Ko se je človek začel zavedati samega sebe in svojega okolja in ko je spoznal, da je delo tisto, ki mu bo prineslo boljše življenje in napredek, se je pojavila tudi motivacija (Zeni, 1990, str. 38). Ljudje se pri delu med seboj razlikujejo tako po sposobnostih, kot tudi po delovni vnemi oz. motivaciji za delo. Le-ta pa je odvisna od moči motivov posameznika. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjeni k ciljem (Hersey & Blanchard, 1988, str. 19).

Izraz motivacija izvira iz latinske besede *movere* in pomeni "gibati se" (Verbinc, 1991, str. 467). Je splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo (Lipičnik, 1998, str. 409). Definirana je tudi kot proces vzpodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000, str. 11). Motivacija je nestabilno stanje, ki jo je treba neprestano vzdrževati, zato je nujno, da uspešni vodja pri sodelavcih razvija medsebojno zaupanje ter preverja zadovoljevanje njihovih fizioloških potreb in potreb po varnosti (Jakopec, 2007, str. 37).

Lipičnik trdi, da lahko motivacijo enačimo s hotenjem. Pravi, da oseba, ki nekaj hoče oz. je za nekaj motivirana, svoje dejavnosti usmeri v hoteno stvar, s tem pa določi tudi smer hotenja oz. motivacije (Lipičnik, 2003, str. 17).

Obstaja veliko definicij motivacije za delo, vendar pa so vsem skupni trije elementi (Steers & Porter, 1987, str. 5–8):

- Najosnovnejši element motivacije je dejstvo, da motivacija posamezniku sproži energijo in ga vzpodbudi k določeni aktivnosti in načinu vedenja. Kajti samo motiviran posameznik ima potrebo po določeni aktivnosti, nemotiviran posameznik pa te potrebe ne čuti.
- Drugi element motivacije je usmerjenost. Motivirano vedenje ima nek namen in je usmerjeno k doseganju določenega cilja. Motiviran posameznik ve, kaj želi doseči in se obnaša na način, ki naj bi mu pomagal doseči zastavljeni cilj.
- Tretji element motivacije je ohranjanje določenega vedenja in pojasnjuje, zakaj posameznik vztraja pri naporih za doseganje cilja. Bolj motiviran posameznik bo pri določenem vedenju, usmerjenem k nekemu cilju, vztrajal dlje, kot manj motiviran posameznik.

Nemogoče je opredeliti enotno formulo, ki bi veljala za vse ljudi na enak način in z enako močjo. Zato se je potrebno pri motiviranju poglobiti v ljudi, saj bodo le-ti delali z veseljem in dobro le, če se bodo dobro počutili in s tem vplivali tako na sodelavce kot tudi na stranke (Grubiša, 2001, str. 127).

1.1 Motivacijske teorije

Poznamo več vrst motivacijskih teorij, o katerih je tudi veliko napisanega, vsaka od njih si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo določeno vedenje. Ločimo dve vrsti motivacijskih teorij. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, "kaj" motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije, medtem ko teorije, ki so bolj osredotočene na to, "kako" motivirati vedenje, označujemo kot procesne teorije. Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja. Sem prištevamo teorijo potreb, dvofaktorsko motivacijsko teorijo, teorijo ERG in teorijo značilnosti dela. Nasprotno pa pri procesnih teorijah ni toliko poudarek na posebnih dejavnikih, ki povzročajo določeno vedenje, ampak na načinu, kako se pojavi

sprememba v vedenju. Med temi teorijami so najbolj poznane teorije vzpodbujanja, pričakovanja in pravičnosti (Treven, 1998, str. 112, 113).

1.1.1 Motivacijska teorija Maslowa

Teorija hierarhije potreb Abrahama Maslowa je bila razvita leta 1954. Maslow (1954) je preučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti (Treven, 1998, str. 112, 113). Za preučevanje motivacije in motiviranosti je potrebna Maslowova trditev, da zadovoljena potreba ne motivira več. Človekove potrebe, ki jih je Maslow razdelil na pet stopenj, nastajajo v prav tem zaporedju. Po zadovoljeni se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Na prvem mestu je tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Hierarhija človeških potreb je razdeljena na pet stopenj (Uhan, 2000, str. 23, 24):

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti in zaščiti,
- socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost)
- potrebe po spoštovanju, samospoštovanju in ugledu
- potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

Kritiki te teorije se nanašajo predvsem na to, da po Maslowu ljudje ne morejo zadovoljiti potreb z višje ravni, v kolikor prej niso zadovoljili potreb na nižji. Vendar pa je realnost takšna, da vsaj nekaj časa ljudje lahko izpolnjujejo tudi kakšno izmed višjih, čeprav nižje niso zadovoljene (Treven, 1998, str. 16).

1.1.2 Dvofaktorska motivacijska teorija

Herzberg (1959) je razvil teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da odsotnost določenih delovnih okoliščin povzroča nezadovoljstvo, a tudi njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Delavec ima dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Eno so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, drugo pa potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela. Dejavnike okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva zgolj s prisotnostjo, je Herzberg imenoval vzdrževalni dejavniki dela ali higieniki. Potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela in delujejo kot pravi motivacijski dejavniki, Herzberg imenuje motivatorji. Higieniki se nanašajo na delovne okoliščine, njihova prisotnost zmanjšuje nezadovoljstvo, ni pa nujno, da bi povzročala tudi zadovoljstvo delavcev. Motivacijski dejavniki pa se nanašajo na vsebino dela, njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo (Uhan, 2000, str. 24–26).

Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zaradi uporabe dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih, in sicer motivatorjev, s katerimi je mogoče pri posameznikih izzvati reakcije ali aktivnosti, in higienikov, s katerimi se lahko odstranijo nepotrebne napetosti in se človekova aktivnost usmeri v delovna opravila. Če je zaposleni v

svojem delovnem okolju nezadovoljen, bo manager odpravil njegove težave tako, da bo izboljšal higienike. Če pa bo manager želel povečati učinkovitost zaposlenih, bo uporabil motivatorje (Treven, 2001, str. 129, 130).

1.1.3 Alderferjeva motivacijska teorija

ERG teorija Claytona Alderferja je poizkus preureditve in dopolnitve Maslowove teorije potreb, po kateri so potrebe razdeljene na E (existence) – potrebe po obstoju, R (relatedness) – potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in G (growth) – potrebe po razvoju. Za razliko od Maslowove je ERG teorija sestavljena iz treh ravni in v njej rigidna hierarhija, v kateri morajo biti potrebe iz nižje ravni zadovoljene, da lahko zadovoljimo potrebe iz višje ravni, ne obstaja (Robbinson & Judge, 2007, str. 188).

ERG teorija upošteva individualne razlike med posamezniki in dejstvo, da na ljudi poleg zadovoljevanja potreb vplivajo tudi kulturno okolje, izobrazba in družinske vezi (Treven, 1998, str. 119).

1.1.4 Hackman - Oldhamov model značilnosti dela

Hackman - Oldhamerjev model obogatitve dela izhaja iz Herbergovih ugotovitev in poskuša ugotoviti, kako lahko manager spremeni značilnosti dela, da bo s tem motiviral zaposlene in jim omogočil zadovoljstvo. Model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Vse tri morajo biti na visokem nivoju, če hočemo visoko motivacijo zaposlenih. Kritične psihološke okoliščine so doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov (Lipičnik, 1998, str. 169, 170). Model značilnosti dela poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi, saj je učinek, ki je povezan z značilnostmi dela, različen (Treven, 1998, str. 121).

1.1.5 Teorija vzpodbujanja

Teorija vzpodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi želi vplivati na posameznikovo vedenje. Če zaposleni svoje delo uspešno opravlja, se ga nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami in povišanjem plače. Ta teorija je doživela precej kritik, saj zanemara človekove občutke, njegova pričakovanja in druge notranje dejavnike, ki vplivajo na posameznikovo delovanje (Treven, 1998, str. 122). Negativni učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimiva dela. Pri tistih, ki opravljajo nezanimivo delo, tudi osebne motivacije ni prav veliko (Treven, 2001, str. 135).

1.1.6 Vroomova teorija pričakovanj

Vroom (1964) je oblikoval modele, s katerimi je razložil človekovo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanjo. Njegova teorija opredeljuje, da je intenzivnost posameznikove

težnje po določenem vedenju odvisna od dveh modelov. Prvi model se nanaša na pričakovanje, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika (Lipičnik, 1998, str. 167)

Teorija pričakovanja vključuje spremenljivke (Treven, 1998, 123):

- Valenco opredeljujemo kot privlačnost nagrade oziroma vrednost, ki jo posameznik pripisuje določeni nagradi. Vrednost je pozitivna, ko gre za nagrado in negativna, ko gre za kazni.
- Instrumentalnost je definirana kot povezava med dvema ciljema. Za posameznika to pomeni, da mora vložiti trud in doseči nek cilj, da bo lahko pozneje dosegel cilj, ki je zanj pomembnejši.
- Pričakovanje se nanaša na posameznikovo oceno verjetnosti, da bo določena naloga uspešno izvedena. V primeru, da je posameznikovo pričakovanje glede uspešne izvedbe visoko, bo ta pripravljen vložiti veliko napora za doseg cilja. V nasprotnem primeru pa ne bo pripravljen vložiti nikakršnega napora.

Ko posameznik izbira, se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev (valenco) in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (pričakovanje) (Lipičnik 1998, 167). Vroom v svoji teoriji razlikuje individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja so institucionalizirani, predpisani in preko njih lahko zaposleni dosežajo svoje individualne cilje. Cilja podjetja sta visoka produktivnost in nizki stroški poslovanja. Ko podjetje uresniči ta dva cilja, lahko zaposleni dosežejo svoje cilje, kot sta višji zaslužek in boljše delovne razmere. Zaposleni bodo preko podjetja dosegali svoje cilje le v primeru, da nimajo na voljo enostavnejše možnosti za realizacijo individualnih ciljev (Uhan, 2000, str. 93).

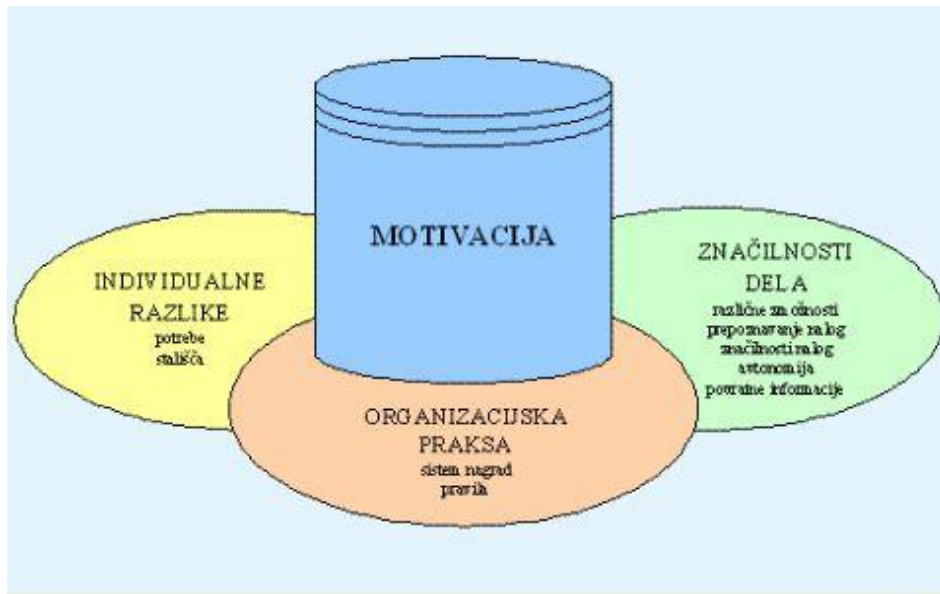
1.1.7 Teorija pravičnosti

Teorijo pravičnosti je opisala J. Stacy Adams (1965, str. 267–300), ki poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po teoriji pravičnosti zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejeme z vložki in prejemi drugih zaposlenih. Posameznik se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemi za opravljeno delo s tistim, kar vložil v delovni proces. Svoje razmerje prejemkov in vložkov zato primerja z razmerjem prejemkov in vložkov drugih, s katerimi je umestno opravljati navedeno vrsto primerjav. Če je posameznikovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker je mnenja, da je takšno stanje pravično. Če razmerja niso enaka, dojame stanje kot nepravično, ker se zaveda, da je preveč ali premalo nagrajen za svoje delo. Zaposleni pri izbiri osebe, s katero se bo primerjal, upošteva predvsem tri spremenljivke: raven plače, stopnjo izobrazbe in dolžino delovne dobe.

1.2 Motivacijski dejavniki in vplivi nagrad

To so dejavniki, s katerimi skušamo iz okolja vplivati na motivacijo posameznika in skupin. Z njimi namenoma ustvarjamo možnosti za zadovoljevanje človekovih potreb. Z motivacijskimi dejavniki skuša podjetje vplivati na zaposlene, da bi čim boljše uresničevali cilje podjetja in s tem dosegli možnosti za zadovoljevanje lastnih potreb (Kavčič, 1991, str. 141).

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



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

Slika ponazarja interakcijo med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. To so individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa. Za učinkovito delovanje mora manager premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu.

- Individualne razlike so prvi od dejavnikov motivacije. Opredelimo jih lahko kot osebne potrebe, vrednote, stališča in interese. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izzivov polno delov.
- Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Gre za značilnosti dela, za aktivnost zaposlenega v delovni situaciji. Značilnosti dela vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela in samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih zaposleni dobi o svoji uspešnosti.
- Organizacijska praksa je sestavljena iz pravil, splošne politike, managerske prakse in sistema nagrajevanja v organizaciji (Lipičnik, 1994, str. 496).

Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in vir energije, ki človeka motivira, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je treba iskati v človekovih potrebah in željah.

Le-te so odvisne od mnogih, tako družbeno-ekonomskih kot osebnih dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 162, 163).

Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih za ljudi različno pomembni. V organizaciji je potrebno v vsakem obdobju ugotavljati, kolikšna je pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov (Uhan, 2000, str. 31).

Lipičnik (1998, str. 199, 200) opisuje naslednje motivacijske vplive nagrad:

- Nagrada lahko deluje kot cilj. V tem primeru si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Nakopičeni denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
- Nagrada lahko deluje kot instrument. Z denarjem lahko izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni tega želeli. Več kot boste ponudili, uspešnejši boste pri tem. Spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, vzpodbudi v ljudeh željo po tej nagradi in aktivnost, ki do nje vodi.
- Nagrada lahko deluje kot simbol. Količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, zanje pomeni prestiž, simbol moči, ki jo imajo, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar se kupiti da in kar si poželijo.
- Nagrada lahko deluje kot vajeti. Z denarjem je mogoče ljudi držati na vajetih, kar pomeni, da je iz njih mogoče izvabiti skoraj vse, kar si zamislite. Pogoji, da denar deluje v tej smeri je, da imajo ljudje, s katerimi bi radi tako ravnali, malo denarja in da je njihovo življenje popolnoma odvisno od tistega, ki bi se kaj takega domislil. Prisiliti ljudi k različnim aktivnostim, ne da bi oni to hoteli ali izkoriščati njihovo življenjsko stisko v te namene ni humano, hkrati pa pri tem ne moremo govoriti o motiviranju, temveč o manipulaciji.

2 Nagrajevanje

Motiviranje je proces vzpodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Zaposlene se lahko vzpodbuja z nagradami, priznanji ali drugimi oblikami vzpodbude, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe (Uhan, 2000, str. 12). Razlikovati je treba med motiviranjem odnosa in motiviranjem z vzpodbudami. Motiviranje odnosa izhaja iz nas samih, naših vrednot, razmišljanj, prepričanj in ravnanj in iz našega odnosa do življenja in stvari. Motiviranje z vzpodbudami pa je motiviranje z nagradami in/ali denarjem, ki pripravi ljudi do tega, da se bolj potrudijo. Pri motiviranju z vzpodbudami gre za zunanjo motivacijo, medtem ko motiviranje odnosa izhaja iz človeka samega in predstavlja notranjo motiviranost za doseganje ciljev (Denny, 1997, str. 9, 12).

Zaposlenim plača večinoma pomeni temeljni vir preživetja, ugodnosti pri delu pa pomenijo druge prednosti. Zaposleni so pri svojem delu različno uspešni; razlike so možne zlasti tam, kjer je delo širše in kjer v večji meri pridejo do izraza individualne lastnosti zaposlenih. Prvi del plače pravzaprav ne motivira, saj mora obstajati, zato drugi del pogosto imenujemo

nagrajevanje (Rozman, 1993, str. 244). Lipičnik (2002, str. 487) pravi: "Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter določijo dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad." S sistemi nagrajevanja podjetje opredeli, kako bo zaposlene vzpodbujalo k določenemu, želenemu načinu vedenja in dela (Zupan, 2001, str. 118).

Nagrada kot metoda nagrajevanja in kot materialni motivacijski dejavnik za dobro delo se pogosto uporablja za nagrajevanje zvestobe, požrtvovalnosti, racionalizacij, inovacij in izumov. Uporablja se tudi za druge posebne uspehe pri delu, za katere ni mogoče vnaprej predvideti objektivnih meril (Lipičnik, 1994, str. 512). Nagrajevanje zaposlenih temelji na uvajanju in ohranjanju dejavnikov, ki vzpodbujajo motivacijo za delo, večajo zadovoljstvo na delovnem mestu ter gradijo dolgoročni partnerski odnos med obetavnim kadrom in delodajalcem (Sistem nagrajevanja mora biti pravičen in jasen pri vseh oblikah nagrad, 2008).

V sistem nagrajevanja vključujemo finančne nagrade (nespremenljiva in spremenljiva plača) in ugodnosti pri delu. K sistemu prištevamo tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj) in v mnogih primerih še sistem nagrajevanja uspešnosti (Možina, 1998, str. 247).

Ključne polemike o nagrajevanju se odvijajo predvsem glede denarnih in nedenarnih nagrad ter o tem, katera od teh oblik je boljša. Pogosto pa je v praksi pomembnejše, kaj in kako nagrajujemo, kot pa s čim. Najboljši načini nagrajevanja so tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto (ob vseh uspehih, dosežkih, razvojnih napredkih zaposlenih). Pomembno je, da nagradimo uspešnost, učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj, sposobnosti in drugih kompetenc, inovativnost, prizadevnost, požrtvovalnost, solidarnost s sodelavci, učenje in storilnost. Nagrajevanje vedno izvajamo za nazaj, torej za preteklo delo in nikoli za vnaprej. Nagrade namreč ne smemo pogojevati z delom vnaprej oz. na osnovi nagrade ne smemo zahtevati dobro delo vnaprej. Vsaka nagrada je priznana izključno za pretekli uspeh (Mihalič, 2008, str. 27, 28).

2.1 Finančno nagrajevanje

Finančne oblike nagrajevanja so en od temeljnih dejavnikov motiviranja za delo. Z denarjem lahko zadovoljimo različne človekove potrebe, zato denar deluje kot osnovno motivacijsko sredstvo. Kljub temu, da ljudje delajo za denar, želijo s svojim delom zadovoljiti tudi ostale potrebe. Ko postane materialna motivacija stalna oz. obvezna, izgubi vrednost in jo zaposleni dojemajo kot samoumevno (Kako motivirati zaposlene, 2006).

Materialne oblike nagrajevanja so se v zadnjih letih precej spremenile. Izplačilo plač je vedno pogostejše v kombinirani obliki fiksne plače, provizije in bonusov. Taka oblika nagrajevanja zaposlene neposredno motivira, saj vedo, da so njihovi dohodki odvisni od doseženih rezultatov in omogočajo stabilnost v zaslužkih. Vse pomembnejši del nagrajevanja zaposlenih pa postajajo posredne oblike materialnega nagrajevanja (Merkač Skok, 2005, str. 195).

Plača predstavlja za zaposlenega nadomestilo za vložen trud in priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja. Prejemki so sestavljeni iz fiksne plače, ki je odvisen od samega dela, ki ga zaposleni opravlja, in iz variabilnega dela, katerega višina je odvisna od tega, kako dobro zaposleni opravlja določeno delo. Največji del stalnih izplačil predstavlja osnovna plača, stalna pa so tudi nadomestila plače, dodatki in ugodnosti; ti lahko zajemajo tudi gibljivi del. H gibljivemu delu poleg dodatkov in ugodnosti uvrščamo tudi plačila po uspešnosti in nagrade (Zupan, 2001, str. 19).

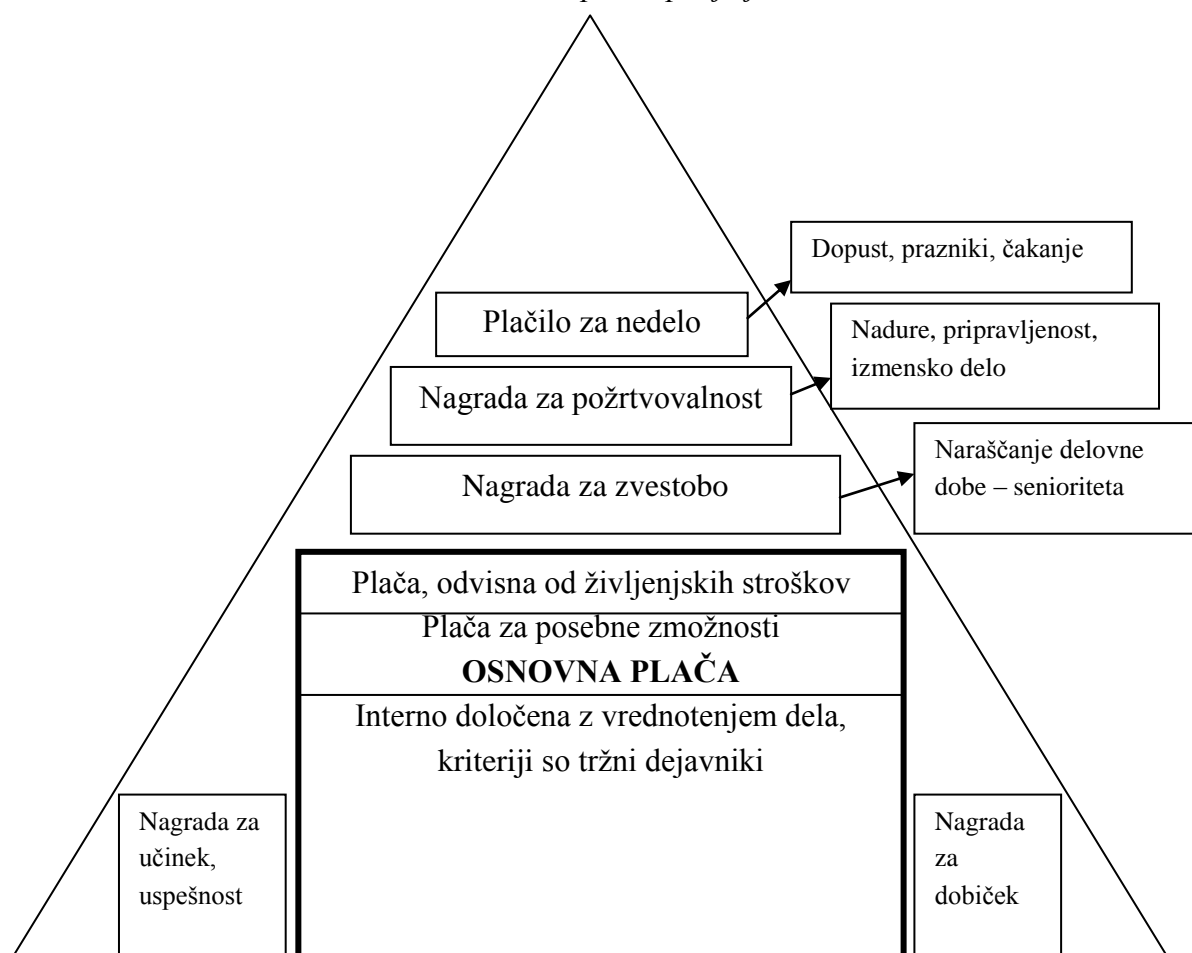
Plača deluje na vse plasti delavcev kot motivacijski dejavnik. Na tiste, ki imajo relativno nižjo raven življenjskega standarda, deluje bolj izrazito kakor na tiste z višjo ravno življenjskega standarda. V današnjem času ima denar velik pomen kot motivacijski dejavnik, saj prevladuje potrošniška družba. Ljudje težijo k uspešnosti, da si lahko privoščijo dobrine višjega razreda (Uhan, 2000, str. 25).

V strukturi plač oz. finančnega nagrajevanja v podjetju naj bi osnovna plača predstavljala le delež celotnega nadomestila zaposlenemu za njegovo delo, ostali del pa se razdeli na (Lipičnik, 1998, str. 208):

- plačo za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov in/ali posebne ročne spretnosti, ki predstavljajo večjo uporabno vrednost delavca,
- plačo, odvisno od življenjskih stroškov, s pomočjo katere podjetje poskuša omiliti naraščanje življenjskih stroškov,
- nagrado za zvestobo delavcem, ki so v določenem podjetju zaposleni že dalj časa,
- nagrado za požrtvovalnost, ki zajema dežurstva, delo v izmenah, nadure,
- plačilo za nedelo v času dopusta, bolniške odsotnosti,
- nagrado za učinek – uspešnost, s pomočjo katere želi delodajalec delavca motivirati, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev podjetja,
- nagrado za dobiček, ki je posebna vrsta vzpodbude in zahvale delavcem, ko jim po posebnem sistemu razdelijo del dobička.

V osnovi razlikujemo med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih, kar prikazuje spodnja slika.

Slika 2: Struktura plač v podjetju.



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

Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih postajata vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine. Nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in s tem več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničenja njihovih idej, tretji zasledujejo strokovni razvoj. Nekateri si želijo pohvalo in priznanje, biti slišani in primerno obravnavani (Razočaranje in obljube (ne)denarnega nagrajevanja, 2006).

2.2 Nefinančno nagrajevanje

Nefinančne nagrade lahko opredelimo kot nagrade, ki niso del plačnega sistema (Henderson, 1989, str. 8). Takšne nagrade nimajo finančne vrednosti, vendar so še vedno pomembne. Mednje štejemo pohvale. Cohen (2006, str. 10) pravi, da je pohvala veliko bolj koristna od drugih materialnih in denarnih nagrad, saj na ta način zaposlenim pokažemo, da smo prepoznali in da spoštujemo njihovo delo in čas.

Ena od najbolj dragocenih metod delavčeve storilnosti je iskreno priznanje. Organizacija je uspešna zato, ker so v njeni enoti uspešni ljudje. Bistvo pohvale je v tem, da ljudem omogočimo, da odkrijejo svojo nadarjenost in sposobnost ter se ju začnejo zavedati. Najbolj pozitiven vir, ki ga imajo managerji na voljo, je moč pohvale, saj je preprosto in poceni, njene zaloge pa so neizčrpane. Pohvala je stvar, po kateri hrepenimo a zanjo nikoli ne prosimo, hkrati pa je najboljši vzpodbujevalec (Twentier, 1999, str. 46–48).

Šešok (2004, str. 78–85) pravi, da so v ospredje nefinančnih nagrad vse bolj postavljene bonitete, ki predstavljajo prejemke zaposlenih, ki jih le-ti prejemajo poleg plače, nadomestila plače in drugih prejemkov iz delovnega razmerja. Struktura osnovnega dohodka je postala takšna, da bonitete zavzemajo vedno večji delež dohodka v različnih oblikah (uporaba službenega avtomobila za zasebne namene, prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje, življenjsko in nezgodno zavarovanje, uporaba mobilnega telefona, izobraževanje itd.).

Zupan (2006, str. 6, 7) med nefinančne nagrade uvršča tudi nov naziv, parkirni prostor, fleksibilen delovni čas, dodeljeno zeleno nalogo in delo z manj nadzora, možnost rekreacije in uporabo počitniških zmogljivosti ter druge oblike, kot so ugled, varnost zaposlitve, dobri sodelavci in sistemi, ki omogočajo razvoj posameznika in doseganje uspešnosti.

2.3 Prednosti in slabosti finančnega in nefinančnega nagrajevanja

Finančne nagrade so preproste, vendar imajo kljub temu nekaj slabosti. Finančne vzpodbude so gotovo močni, a pogosto zelo kratkoročni vzpodbujevalci vedenja. Slika 3 prikazuje prednosti in slabosti finančnih nagrad. Iz nje je razvidno, da je največja slabost finančnih nagrad to, da jih je težko nadgraditi, saj se z vsako naslednjo nagrado pričakuje višji znesek. Po drugi strani pa so denarne nagrade lahko zelo vzpodbudne, saj je ob njih zaposleni dodatno motiviran (Zupan, 2001, str. 211).

Slika 3: Prednosti in slabosti finančnih nagrad

PREDNOSTI	SLABOSTI
so zaželene	niso obstojne
so preproste	so vsakdanje
vsi jih razumemo	težko jih nadgradimo
lahko so dodatna vzpodbuda	lahko postanejo samoumevne

Vir. N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 211

Nefinančne nagrade zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo. Že ustna pohvala, ki nič ne stane, vzpodbuja k boljšemu delu (Zupan, 2011, str. 211). Nefinančne nagrade so lahko učinkovito orodje vodenja, saj lahko z njimi nagradimo zaposlenega takoj po dobro opravljenem delu. S tem je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna (Zupan, 2004, str. 56).

Zaposlenim nefinančne nagrade mnogo pomenijo in jih vzpodbujajo v pravem trenutku in na ustrezen način izrečeni pohvala, priznanje oz. nagrada za dobro opravljeno delo. Čeprav nedenarne nagrade dobro vplivajo na vzpodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno mnogo pohval brez učinka pri plači ne bo naletelo na dober odziv. Zato je morda smiselno, da nagrade in priznanja sestavimo v skupno celoto s plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 208, 212).

2.4 Strategije za opravljanje povečanega obsega dela

Povečanje obsega dela pomeni, da se v določenem trenutku poveča potreba po določeni storitvi oz. izdelku. Do povečanja obsega dela lahko prihaja iz različnih razlogov. Najpogostejši so:

- povečano povpraševanje po storitvi oz. izdelku,
- uvedba nove vrste ponudbe storitve oz. izdelka,
- reorganizacija dela (delo nekoga se preusmeri na drugega),
- povečanje konkurenčne moči.

Podjetje mora na povečanje obsega dela odreagirati tako, da izbere strategijo, s katero bo skušalo delo uravnovežiti, pri tem pa mora biti pozorno na morebitne negativne posledice, ki se lahko ob ali po uvedbi njihove strategije pokažejo. Strategije, ki jih podjetja največkrat uporabljajo, so:

- Uvedba nadurnega dela. Podjetja uporabljajo nadurno delo v večini primerov, ko gre za nepredvidljivo in kratkotrajno povečanje dela.
- Nagrajevanje po učinku. Omenjena strategija se največkrat uporablja v kombinaciji z nadurnim delom. Z nagrajevanjem po učinku hoče podjetje motivirati zaposlene in s tem povečati učinkovitost dela toliko, da zapolnijo potrebo po dodatnem delu.
- Reorganizacija podjetja se najpogosteje uporablja v naprej predvidenem in dolgoročnem povečanju dela.
- Outsourcing je metoda, ko podjetje preda delo zunanjim kadrom oz. izvajalcem. Podjetja ga uporabljajo, ko je to ekonomsko smiselno. Pogosto se ga uporablja v dejavnostih, pri katerih podjetje ni konkurenčno.

O enkratnem povečanju dela lahko govorimo o projektu, ki se v organizaciji zgodi le enkrat. Kot smo omenili, ima podjetje na voljo različne strategije, s katerimi lahko vzpostavi ravnovesje. Bistvenega pomena za izbiro strategije so zastavljeni cilji, zaposleni in trajanje enkratnega povečanja dela.

2.4.1 Nadurno delo

V primeru začasnega povečanega dela se podjetja največkrat zatečejo k uporabi nadurnega dela, ki je že dolgo znana in uporabna oblika, s katero delodajalci uravnavajo potrebe po delu.

Namesto poseganja po zunanjih virih z zaposlovanjem oz. prepuščanja dela zunanjim izvajalcem podjetje angažira notranje kadrovske vire s prerazporeditvijo oz. z uvedbo nadurnega dela. Nadurno delo in njegovo izvajanje je opredeljeno v Zakonu o delovnih razmerjih.

Nadurno delo je delo preko polnega delovnega časa, ki ga lahko delodajalec uvede le v izjemnih, nujnih ali nepredvidenih primerih:

- v primerih izjemoma povečanega obsega dela,
- če je potrebno nadaljevanje delovnega ali proizvodnega procesa, da bi se preprečila materialna škoda ali nevarnost za življenje in zdravje ljudi,
- če je nujno, da se odvrne okvara na delovnih sredstvih, ki bi povzročila prekinitev dela,
- če je potrebno, da se zagotovi varnost ljudi in premoženja ter varnost prometa
- in v drugih izjemnih, nujnih in nepredvidenih primerih, določenih z zakonom ali kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti.

Nadure se navezujejo na tiste ure, ki jih delavci dodelajo poleg vnaprej dogovorjenih tedenske ali mesečne delovne obveznosti. Čeprav je nadurno delo dandanes razširjen pojav, je vedno težje določiti, koliko ur posamezni delavci dejansko opravijo v njegovem okviru v določeni organizaciji (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 13).

Uvedba nadurnega dela v primeru enkratnega povečanja dela za podjetje ni vedno najboljša rešitev, saj delavci pogosto niso dovolj motivirani za opravljanje nadur, ker jim takšno delo ne predstavlja ustreznega motivacijskega faktorja. Situacija pride do izraza še posebej v primerih, ko se delavci zavedajo pomembnosti projekta, saj se takrat počutijo manj vredne, čemur sledi odpor do dela. Kot posledica se pojavi nezadovoljstvo pri delu, ki mu sledi slabša učinkovitost in težje doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Da se podjetje izogne takšni situaciji, mora pripraviti ustrežno rešitev oz. izdelati program, ki bo omogočal doseganje zastavljenih ciljev in obenem zadovoljstvo zaposlenih.

2.4.2 Nagrajevanje po učinku

Plačevanje po uspešnosti oz. učinku je pogosto izbrana oblika, ki se uporablja za nagrajevanje zaposlenih. Delovno uspešnost opredelimo kot rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Rezultat je lahko izražen v naturalnih ali vrednostnih enotah, pri čemer vrednostno izkazovanje rezultata pomeni uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo rezultatov delavcev, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektivov, ki izvajajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Rezultat vsega je novo ustvarjena vrednost, s katero se upoštevajo vsi delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat se vrednostno izraža z dobičkom. Večjo delovno uspešnost v delovnem procesu v enakih delovnih pogojih dosegajo tisti delavci, ki so za delo bolj motivirani ali boljše usposobljeni. Poleg omenjenega pa je delovna uspešnost

odvisna tudi od tehnologije, opremljenosti in organiziranosti delovnega procesa ter drugih dejavnikov. Ker se delovna uspešnost kaže na več ravneh, je tudi ocenjevanje oz. ugotavljanje možno in smiselno tam, kjer se izkazuje (Jurančič, 1995, str. 62).

Značilnosti koncepta plačila za uspešnost so:

- postavljeni so kriteriji za uspešnost posameznika, ki jih uporabimo pri primerjanju dejanske uspešnosti s kriteriji,
- obstaja povezava med uspešnostjo posameznika in višino potencialne nagrade, ki jo lahko prejme za svoje delo,
- subjektivno ali objektivno oceno uspešnosti posameznika določi vodstvo, kar vpliva na izplačilo zaposlenega,
- povezava med plačilom in uspešnostjo posameznika naj bi pozitivno vplivala na uspešnost poslovanja podjetja,
- povezava med uspešnostjo posameznika in uspešnostjo podjetja je ugotovljena s pomočjo formalnega sistema, vzpostavljenega v podjetju (Lawson, 2000, str. 304).

Delovna uspešnost na individualni ravni je najbolj neposredna in kot motivacijski dejavnik tudi najbolj učinkovita, saj je prejemek zaposlenega odvisen od njegove lastne uspešnosti. Vodstvo podjetja mora določiti metodo za merjenje delovne uspešnosti, pri čemer mora stremeti k temu, da je čim bolj enostavna, vendar ne do te mere, da onemogoča zadostno razlikovanje med delavci na podlagi delovne uspešnosti (Jurančič, 1995, str. 63, 81).

Nagrajevanje po uspešnosti ima tako za delodajalca kot delojemalca različne funkcije. Nagrajevanje po uspešnosti ima za delodajalca tri funkcije (Bolle de Bal, 1990, str. 104–106):

- Psihološka funkcija: cilj funkcije je predvsem v oblikovanju določenih stališč zaposlenih ter usmerjanju njihovega vedenja k vzpodbujanju učinkovitosti in storilnosti za delo. Psihološka funkcija teži tudi k preprečevanju fizičnih in psihičnih nesposobnosti in k preprečevanju pomanjkanja odgovornosti.
- Organizacijska funkcija: vpliva na izboljšavo metod upravljanja in ravnanja v podjetju, kar vodi v analizo in reorganizacijo del oz. v preučevanje delovanja podjetja z vidika stroškov in usklajevanja.
- Ekonomska funkcija: pride do izraza predvsem na trgu dela in na trgu izdelkov. Nagrajevanje po uspešnosti mora na trgu izdelkov teoretično zagotavljati rentabilnost in konkurenčnost podjetja, medtem ko mora imeti na trgu dela podjetje funkcijo pridobivanja in ohranjanja delovne sile.

Pri delavcu nagrajevanje po uspešnosti sproži dve funkciji: psihološko, ki se kaže v obliki ovrednotenja osebnega prispevka, saj se večje prizadevanje in večja odgovornost nagradita, hkrati pa ima nagrada tudi stimulatívno moč, in ekonomsko funkcijo, ki zaposlenemu ponuja možnost oz. mu sistem dopušča, da lahko sam vpliva na višino nagrade in posledično s tem zmanjša nadzor in vpliv delodajalca (Bolle de Bal, 1990, str. 104–106).

Uspešnost ločimo na delovno (za učinek delavca in tudi skupine) in na poslovno (za uspeh organizacije kot celote). Učinek in uspeh merimo, ocenjujemo ali vrednotimo neposredno z denarjem, s količino, kakovostjo in stroški (vrednostjo) narejenih izdelkov ali storitev oz. ustvarjanje poslovnih učinkov. Z vrednotenjem uspešnosti je potrebno na kar se da strokoven način določiti prejemek delavcev za njegov prispevek k poslovnemu izidu podjetja (Uhan, 2004, str. 107). Delovno uspešnost moramo objektivno oceniti in jo pravično nagraditi, saj na ta način zagotovimo zadovoljstvo delavcev, s tem pa vplivamo na njihovo motivacijo in posredno tudi na njihovo prihodnjo delovno uspešnost (Florjančič & Jereb, 1998, str. 49, 50).

Delavci so plačani po učinku takrat, ko je vsakemu izdelku, ki ga delavec naredi, vnaprej določena cena. V podjetju se nato prešteje, koliko izdelkov je delavec napravil, količino izdelkov pomnožijo s ceno in na ta način določijo višino plače za delavca. S tem sistemom želijo podjetja pri delavcih vzpodbuditi zavzetost za izdelavo čim več izdelkov (Lipičnik, 1993, str. 49).

Pri enkratnem povečanju dela je za podjetje pomembna učinkovitost in hitrost izvajanja delovnih nalog, obenem pa podjetje ne sme pozabiti na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Ker gre pri enkratnem povečanju dela za enkratni dogodek, mora podjetje pripraviti ustrezno strategijo, ki bo omogočila želene rezultate tako pri podjetju, kot pri delavcih. Strategija za enkratni dogodek mora zagotoviti nemoten proces pri izvajanju dela in vsebuje dva pomembna dela: prvi del je določanje nalog in njihovo izvajanje, drugi pa je usmerjen na zaposlene, kjer je definirano kako, na kakšen način, kdaj in koliko časa bodo delali. V tem (drugem) delu je treba določiti plačilo oz. nagrado (finančna ali nefinančna) za zaposlene. Večina podjetij za opravljeno delo izbere plačilo po učinku oz. denarno nagrado po učinku, saj večino zaposlenih denarni prejemek pri enkratnih dogodkih najbolj motivira in s tem poveča njihovo zadovoljstvo pri delu. S primerno motiviranostjo se poveča učinek pri delu in posledično prihaja do boljših rezultatov.

Plačilo po učinku je gotovo eden močnejših faktorjev, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih ob enkratnih dogodkih. Posebej izrazit je pri delavcih z nižjo plačo, saj jim dodatno plačilo omogoča boljši standard, ki ga delavci z višjo plačo že dosegajo. Pri delavcih z višjo plačo mora podjetje dobro preučiti njihove potrebe, saj lahko le s tem ugotovi, kaj jih bo najbolj motiviralo in vzpodbujalo k večji zavzetosti.

2.4.3 Reorganizacija dela

Reorganizacija pomeni preurejanje, vnašanje sprememb. Drugi izrazi, ki jih tudi uporabljamo, so prestrukturiranje, reinžiniring in reforme. Reorganizacijo izvajamo takrat, ko nismo zadovoljni z veljavno organizacijsko strukturo, s pretokom podatkov ali ko delo ni enakomerno razporejeno. To pomeni, da v podjetju spremenimo hierarhijo odločanja, odgovornosti oz. pristojnosti ali ukinemo oddelke in naredimo projektno strukturo. Pri reorganizaciji gre za spremembo načina odločanja, sistemske spremembe, predvsem pa v delovno okolje vnašamo sveže prijeme (Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija, 2011).

Spreminjanje organizacije je kot gibanje, ki usmerja organizacijo iz sedanjega k zaželenemu prihodnjemu stanju z namenom izboljšati učinkovitost poslovanja. Takšna opredelitev že nakazuje, da gre pri spreminjanju organizacije za proces. Sile, ki vplivajo na spreminjanje organizacije, so (George & Jones, 1999, str. 679–682):

- konkurenčne,
- ekonomske, politične in globalne,
- demografske in socialne in
- etične sile.

2.4.4 Uporaba zunanjih kadrov (outsourcing)

Zunanje izvajanje pomeni, da podjetje določene dejavnosti, ki jih je prej izvajalo v lastni režiji, prepusti v izvajanje zunanjim specialistom na teh področjih. Podjetja vseh dejavnosti namreč ne morejo opraviti tako uspešno, cenovno ugodno in stroškovno učinkovito, kot to lahko naredijo posebej usposobljeni strokovnjaki, ki postanejo pomembni poslovni partnerji podjetja (Koželj, 2003, str. 104).

Uporaba outsourcinga v primeru enkratnega povečanja dela je lahko za podjetje zelo učinkovita rešitev, saj le-to sklene pogodbo s specialistom, ki bo prevzel nalogo, da bo delo opravljeno v določenem času, navedenem v pogodbi. Zunanji izvajalec s tem prevzame vso odgovornost za pravilno in pravočasno opravljeno delo. Preden pa podjetje preda delo zunanjemu ponudniku, je smiselno, da najprej oceni, ali je uporaba outsourcinga ekonomsko smiselna in upravičena.

3 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Glavni namen motiviranja zaposlenih je zagotoviti njihovo zadovoljstvo pri opravljanju dela. V strokovni literaturi ni mogoče zaslediti enotne definicije zadovoljstva zaposlenih pri delu. Zadovoljstvo z delom sodi k naravnosti do dela in ga opredeljujemo kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu z delom govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje (Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu?, 2011).

Zupanova (2001, str. 104) opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot prijetno oz. pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela. Pravi, da gre za notranje dožemanje, na katero vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Dožemanje zadovoljstva je odvisno predvsem od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše.

Zadovoljstvo pri delu je pozitivno čustveno stanje posameznika, ki ga lahko opredelimo kot rezultat doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela. Zadovoljstvo lahko opredelimo tudi kot občutek, ki preveva posameznika, zaradi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med delavce in se dobro počuti pri opravljanju dela. Sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na prihodnost lastne kariere (Mihalič, 2008, str. 4).

Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki se določi kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti, kar močno vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu (nekdo ceni predvsem visoko plačo, za drugega so pomembnejša potovanja, povezana z opravljanjem dela). Zadovoljstvo pri delu lahko preučujemo na dva načina: lahko ugotavljamo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je delavec zadovoljen s svojim delom kot celoto, lahko pa se osredotočimo na posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, kot sta plača in nadzor (Treven, 1998, str. 132–133).

Glavne oblike zadovoljstva zaposlenih so:

- Progresivno zadovoljstvo: pri tej obliki zadovoljstva se zaposleni počutijo zadovoljni, višjo stopnjo zadovoljstva lahko dosežemo s povečevanjem prizadevanj posameznika.
- Stabilno zadovoljstvo: kljub temu, da je zaposleni zadovoljen pri delu, zaradi premajhnih vzpodbud ni motiviran za doseganje višje stopnje zadovoljstva.
- Ravnodušno zadovoljstvo: pri zaposlenem sta prisotna občutek nejasnega nezadovoljstva ter zmanjšano prizadevanje za prilagoditev negativnim delovnim situacijam. Nezadovoljstvo je mogoče zmanjšati z vzpostavitvijo prejšnjega stanja.
- Konstruktivno nezadovoljstvo: kljub nezadovoljstvu zaposleni teži k reševanju problema in si prizadeva za spremembo situacije.
- Fiksirano nezadovoljstvo: zaposleni je nezadovoljen in nima volje ali interesa spopasti se s problemom, za njegovo rešitev ne vidi nobene možnosti.
- Psevdo nezadovoljstvo: tudi tukaj zaposleni čuti nezadovoljstvo, ki se nanaša na njegovo delo, kar zmanjšuje njegovo prizadevanje (Büssing, 1998, str. 571–574).

4 Raziskava o motiviranosti zaposlenih ob enkratnem povečanju dela

Podjetje, v katerem sem izvedel raziskavo, je vodilno na področju določenih procesnih dejavnosti. V oddelku, ki skrbi za priklope in vzdrževanje terminalnih naprav je v oktobru 2011 ob menjavi starih terminalnih naprav za novejšo prišlo do enkratnega povečanja dela. Pri tem povečanju so sodelovali tako zaposleni v oddelku, kjer je prišlo do enkratnega povečanja dela, kot zaposleni, ki so izrazili željo, da bi pri projektu sodelovali.

Kljub temu, da se enkratno povečanje dela v podjetju pojavi le enkrat, ga ne smemo zapostaviti, saj so cilji podjetja izraženi v pravočasnem in uspešnem zaključku projekta. V teoriji zasledimo, da je motiviranost zaposlenih potrebno graditi v dolgoročne, ne kratkoročne namene. Pri enkratnem povečanju se pojavi izjema, zato je potrebno zagotoviti višjo stopnjo motiviranosti zaposlenih kot pri vsakodnevnih delovnih nalogah. Da lahko zaposleni učinkovito opravljajo enkratno povečanje dela, morajo biti dodatno motivirani, saj s tem podjetje pridobi njihovo pozornost, predvsem pa so mnogo bolj zadovoljni in učinkoviti. Uporabiti je mogoče različne metode, ki povišajo motiviranost zaposlenih. Pri tem je treba paziti, da se ne izbere metode, ki bo zaposlenim dala občutek manjvrednosti in posledično znižala stopnjo motivacije in izbrati ustrezno metodo, ki bo zaposlene motivirala, s čimer se podjetje izogne problemu, ki lahko nastane ob izbiri napačne metode. Napačno izbrana metoda lahko privede tudi do neuspešno dokončanega projekta.

4.1 Metodologija

Raziskava je kvalitativna, poizvedovalna ali eksplorativna, empirična in uporabna. Za tako vrsto raziskave je značilno, da gradivo obdelamo in analiziramo na beseden način, brez uporabe merskih postopkov. Raziskava nam nudi opisno razlago in pokaže opisno sliko problema. Sestavljena je iz izkustvenega gradiva, ki je bilo zbrano v raziskovalnem procesu s pomočjo intervjujev z zaposlenimi v oddelku, kjer je bilo prisotno enkratno povečanje dela in z zaposlenimi z ostalih oddelkov, ki so prav tako pomagali pri enkratnem povečanju dela. Določenih je bilo tudi več tem za pogovor, na podlagi katerih sem poskušal izvedeti, kako in na kakšen način je podjetje dodatno motiviralo zaposlene pri enkratnem povečanju dela. Bolj podrobnega opisa oseb ni, ker je intervjuvancem zagotovljena anonimnost. Teme vprašalnika, ki so izhodišče za intervju, so motivacija na delovnem mestu (stopnja motivacije, dejavniki za motiviranje), motivacija ob enkratnem povečanju dela (dejavniki za motiviranje ob enkratnem povečanju dela, vpliv stopnje motivacije ob enkratnem povečanju dela na delo) in nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela (sistemi nagrajevanja, vpliv nagrade na delo). Vzorec vprašalnikov je priložen v prilogi.

4.2 Populacija in vzorčenje

Populacija je razdeljena na dve skupini, ki sta prikazani v spodnji preglednici. Prvo skupino so sestavljali delavci v podjetju X, ki so bili tudi zaposleni na oddelku, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela. V oddelku je zaposlenih sedem oseb, intervju pa sem opravil s petimi (preostala dva sta sodelovanje zavrnila). Drugo skupino je sestavljalo pet oseb, s katerimi sem prav tako opravil intervjuje. Osebe iz druge skupine so zaposlene v istem podjetju X, vendar opravljajo svoje delo v oddelkih, kjer enkratno povečanje dela ni bilo prisotno.

Tabela 1: Populacija in vzorčenje

	Populacija	Vzorec
1. skupina	Vsi zaposleni v podjetju X na oddelku, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela od novembra 2011 do decembra 2011.	Pet zaposlenih v podjetju X na oddelku, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela.
2. skupina	Vsi zaposleni v podjetju X na oddelkih, kjer enkratno povečanje dela ni bilo prisotno.	Pet (vsi) zaposlenih v podjetju X z oddelkov, kjer ni bilo prisotno enkratno povečanje dela, vendar so pri enkratnem povečanju dela sodelovali.

Zbiranje podatkov je potekalo tako, da sem najprej stopil v stik z vodjo oddelka, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela v podjetju X. Podatke sem zbiral na podlagi opravljenih individualnih intervjujev. Intervjuji so bili izvedeni po dogovoru v januarju 2012, vsak pogovor pa je trajal približno 30 minut. Vsi intervjuvanci so bili seznanjeni z namenom mojega dela. Vsakega intervjuvanca sem prosil, če si lahko pogovor zabeležim oz. posnamem in mu zagotovil anonimnost podatkov. Zapisane oz. posnete intervjuje sem nato uredil.

4.3 Kvalitativna analiza podatkov

Za obdelavo podatkov je bila uporabljena kvalitativna analiza. Izhodišče za analizo so bili podatki, pridobljeni z intervjuji. Le-te sem zapisal in označil relevantne izjave oz. dele besedil, ki so kakorkoli dajali odgovore na moja vprašanja oz. bili z njimi povezani.

Primer dela intervjuja z osebo A, ki je zaposlena na oddelku podjetja X, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela:

Stopnja motivacije ni pretirano izražena. Sicer podjetje plačuje pripravljenost na domu, ampak to je le drobiž, ki ga dobim. Podjetje bi moralo povečati pripadnost zaposlenih v podjetju samem. To je pač služba, ki jo opravljam, da dobim mesečno plačilo za preživetje. Motivacija bi se mi povečala z uvedbo nagrajevanja po učinku.

Nato sem izpisal relevantne izjave, ki sem jih po glavnih temah razvrstil v skupine. Znotraj posameznih tem je potekalo kodiranje, kjer sem izjavam pod glavnimi temami določil kode, ki sem jih nato v naslednji fazi uredil v kategorije po posameznih kodah. Na koncu sem definiriral pojme in podpojme ter skušal vsakemu posameznemu pojmu dodeliti značilnosti na podlagi izjav intervjuvancev. Pojem definira relevantne izjave intervjuvancev v širšem pogledu, medtem ko podpojmi te izjave definirajo natančno.

Tabela 2: Primer kodiranja

Oznaka	Izjava	Pojem	Podpojem
oseba A	Stopnja motivacije ni pretirano izražena. Podjetje bi moralo povečati pripadnost zaposlenih v podjetju samem.	Stopnja motivacije	Nizka stopnja
	Motivacija bi se mi povečala z uvedbo nagrajevanja po učinku.	Zaželeni dejavniki motiviranja	Plačilo po učinku

4.4 Rezultati

Analiza pridobljenih rezultatov je podrobno prikazana v Prilogah 2 in 3.

• Motivacija na delovnem mestu

Večina zaposlenih na oddelku, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela, ima nizko stopnjo motiviranosti ("Kakšne posebne motiviranosti pri meni osebno ni."; "Motiviranosti pri meni ni."). Manjšina zaposlenih oz. eden od intervjuvancev ima zadovoljivo oz. visoko stopnjo motiviranosti. Zaposleni na oddelkih, kjer se enkratno povečanje dela ni pojavilo, imajo različne stopnje motiviranosti. Dva zaposlena imata nizko stopnjo ("Stopnja motivacije je na nizkem nivoju."), druga dva zadovoljivo ("Sem kar motiviran.") in eden visoko stopnjo ("Stopnja moje motivacije je glede na ponujene dejavnike visoka in zadovoljiva.").

Zaposleni na oddelku, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela, so našli različne načine motiviranja, ki jih v podjetju najbolj pogrešajo in ki bi vplivali na povečanje motiviranosti. Največkrat je bila izražena želja po dodatni stimulaciji s strani podjetja ("Najraje pa bi videl kakšno povišanje plače."; "Definitivno bi dobili mojo pozornost s finančno stimulacijo."), nato je sledila možnost napredovanja ("Bolj bi bil motiviran s kakšnim napredovanjem."). Poleg omenjenih dejavnikov motiviranja so bile izražene želje še po nagradah, pohvalah, odnosih, organiziranosti, stalnosti zaposlitve in plačilu po učinku. Kot zaželeni načini motiviranja, ki bi jim povišali stopnjo motivacije so zaposleni na oddelkih, kjer se enkratno povečanje dela ni pojavilo, našli različne načine. Najpogosteje so si želeli dodatno stimulacijo ("Je pa, tako kot pri večini, tudi pri meni največji motivator denar."; "Prvi dejavnik je gotovo denar."; "Zame je pomemben zaslužek."), sledili so poslovno druženje, nagrajevanje, izobraževanje, možnost napredovanja, materialne nagrade, pohvale in enakopravnost.

Zaposleni na oddelku, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela, so kot najpogostejši uporabljen dejavnik motiviranja prepoznali organizirane športne in kulturne aktivnosti ("Nekatera sofinanciranja za določene športne aktivnosti, ki obstajajo za določene posameznike."; "Znano mi je, da imamo v podjetju možnost vključevanja v šport."). Ostali

prepoznani načini motiviranja so motiviranje z materialnimi sredstvi ("Podjetje me motivira z možnostjo uporabe službenega vozila in mobilnega telefona v zasebne namene."), nagrade in poslovna druženja. Eden od sodelujočih ni prepoznal načinov motiviranja s strani podjetja. Poleg zelenih načinov motiviranja so zaposleni na oddelkih, kjer se enkratno povečanje dela ni pojavilo, prepoznali tudi nekatere načine motiviranja, ki jih podjetje uporablja. Največkrat so prepoznali športne in kulturne aktivnosti ("Nato obstajajo razne ugodnosti pri športnih in kulturnih aktivnostih."), sledili so motiviranje z materialnimi sredstvi, zaposlitev, pohvala, možnost napredovanja, stimulacija, zaupanje, nagrajevanje in poslovno druženje. Eden v skupini ni prepoznal načinov motiviranja s strani podjetja.

- **Motivacija ob enkratnem povečanju dela**

Kot načine dodatnega motiviranja ob enkratnem povečanju dela sta dva zaposlena na oddelku, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela, podala odgovor plačilo nadur ("Na našem oddelku so se na žalost odločili za uvedbo nadur."). Trije zaposleni niso poznali dodatnega načina motiviranja ("Na našem oddelku niso uporabili nikakršnih prijemov, ki bi zagotovili višjo motiviranost."; "Teh pa ne poznam."). Podjetje je za dodatno motiviranje zaposlenih na oddelkih, kjer se enkratno povečanje dela ni pojavilo, uporabilo plačilo po učinku, kar so prepoznali vsi zaposleni ("Ob enkratnem povečanju dela nam je podjetje omogočilo boljše plačilo po učinku, kar se mi zdi tudi najbolj korektno in pravilno."; "Podjetje je uporabilo nagrajevanje glede na to, koliko si naredil.")

Poleg uporabljenih načinov za dodatno motiviranje ob enkratnem povečanju dela so trije zaposleni na oddelku, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela, izrazili željo po načinu motiviranja, ki bi še dodatno povišalo njihovo motivacijo. Vsi trije zaposleni so izrazili željo, da bi jih dodatno motivirali s plačilom po učinku ("Bi me lahko zelo močno motivirali s plačilom po uspešnosti."; "Mislim, da bi vse zaposlene močno motivirali, če bi uporabili nagrajevanje po učinku, kot so to storili na ostalih oddelkih."). Poleg uporabljenih načinov za dodatno motiviranje na oddelkih, kjer se enkratno povečanje dela ni pojavilo, sta bila dva zaposlena mnenja, da bi večja organiziranost ("V bistvu me je zaradi slabe organizacije in predpriprave dela podjetje demotiviralo. Z boljšo organizacijo bi bili motivacija in učinkovitost večji.") pripomogla k še višji motivaciji pri opravljanju enkratnega povečanja dela. Eden od zaposlenih je izrazil mnenje, da drugi načini dodatnega motiviranja poleg že uporabljenega niso potrebni.

Na vprašanje, kako bi višja stopnja motivacije vplivala na njihovo hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo je večina zaposlenih na oddelku, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela zavrnilo, da bi (višja stopnja motivacije) pozitivno vplivala na omenjene dejavnike pri opravljanju enkratnega povečanja dela ("Bi pa z dodatno motivacijo povišal svoje zadovoljstvo."; "Da bi pozitivno vplivala na našete stvari."), eden od zaposlenih pa je bil mnenja, da bi se povečala le stopnja zadovoljstva ("Bi pa z dodatno motivacijo povišal svoje zadovoljstvo."). Ob višji stopnji motivacije pri enkratnem povečanju dela na oddelkih, kjer se le-to ni pojavilo, so bili trije zaposleni mnenja, da bi se hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo

povečali ("Hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo pri delu bi se še izboljšali, če bi nam nudili še večjo motivacijo, npr. višji zaslužek."), eden je bil mnenja, da bi ostali nespremenjeni ("Delam po svojih najboljših zmožnostih."), en zaposlen pa je povedal, da vi se povišala le stopnja zadovoljstva.

- **Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela**

Na kakšen način je podjetje motiviralo zaposlene ob enkratnem povečanju dela je prepoznala le ena oseba. Način nagrajevanja, ki ga je podjetje izbralo, je plačilo nadur ("Podjetje je pač izbralo nadure."). Izbran način nagrajevanja so vsi zaposleni, ki so morali opravljati enkratno povečanje dela, označili kot neprimeren ("Meni se ne zdi primerno."; "Nadure niso primerna nagrada."). Vsi zaposleni na oddelkih, kjer ni bilo enkratnega povečanja dela so se strinjali, da je bil izbran način nagrajevanja s strani podjetja primeren ("Zdi se mi, da zaposleni najbolj stremijo k povečanju zaslužka, zato je bila nagrada tudi najbolj primerna. Tudi sam bi izbral tak sistem nagrajevanja, saj se mi zdi najbolj učinkovit in vpliven na zaposlene."; "Izbrana oblika nagrajevanja je super.").

Kot zaželen način nagrajevanja so zaposleni, ki so morali opravljati enkratno povečanje dela, najpogosteje izbrali plačilo po učinku ("Predlagal bi plačilo po uspešnosti."; "Sam bi izbral plačilo po uspešnosti in v primeru uspešno končanega projekta še dodatno nagrado, ki pa ni nujno finančna."). Eden od intervjuvancev je izrazil željo po fiksnem nagrajevanju ("Sam bi izbral oz. razmislil o fiksni denarni nagradi za vse udeležence."). Poleg uporabljenega načina nagrajevanja je bil eden od zaposlenih z oddelka, kjer ni bilo enkratnega povečanja dela mnenja, da bi podjetje lahko uporabilo še dodatno nagrajevanje ("Metodo bi oplemenitil še s kakšno od prej naštetih metod nagrajevanja.").

Zaposleni na oddelku, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela so povedali, da njihova pričakovanja ob izplačilu nagrad niso bila izpolnjena ("Mogoče so bila pričakovanja previsoka in zato niso bila izpolnjena.") oz. so bili brez pričakovanj ("Ni bilo pričakovanj."). Dva zaposlena sta omenila, da se njuna hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo pri opravljanju enkratnega povečanja dela glede na pričakovanja niso spremenili ("Ni vplivalo."). Dva zaposlena z oddelkov, kjer ni bilo enkratnega povečanja dela, sta bila ob izplačilu nagrade glede na pričakovanja zadovoljna ("Glede na svoje delo sem včasih pričakoval tudi večje izplačilo nagrad, vendar pa sem bil nekajkrat tudi prijetno presenečen nad izplačilom nagrade."), eden ni imel pričakovanj, eden pa je imel višja pričakovanja. Stopnje hitrosti, učinkovitosti in zadovoljstva pri enkratnem povečanju dela je pri treh zaposlenih ostala nespremenjena, pri enem so se stopnje povišale, pri enem pa se je povišala le stopnja zadovoljstva.

5 Diskusija

- **Motivacija na delovnem mestu**

Iz rezultatov lahko razberemo, da je stopnja motivacije na delovnem mestu pri zaposlenih v podjetju X na oddelku, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela, v večini primerov nizka. Zaposleni so sicer opazili nekatere načine, ki jih podjetje uporablja za motiviranje, vendar so po njihovem mnenju izbrani načini napačni, saj imajo zaposleni še vedno nizko stopnjo motivacije in mnogokrat poudarjajo, da jih izbrani načini ne motivirajo in so namenjeni posameznikom. Zaposleni so predlagali različne načine, ki bi jih podjetje v prihodnosti lahko uporabilo za motivacijo zaposlenih. Rezultati v skupini me niso presenetili, ker je že pogovor z njimi kazal na nezadovoljstvo pri delu in splošno kritično obsojanje podjetja. Podjetje mora v prihodnosti razmisliti predvsem o tem, kako bo motiviralo zaposlene, saj visoka motivacija, pripadnost podjetju in zadovoljstvo pri delu mnogokrat pomenijo konkurenčno prednost.

Zaposleni v podjetju X na oddelkih, kjer se enkratno povečanje dela ni pojavilo, pri povečanju dela pa so vseeno sodelovali, imajo v povprečju zadovoljivo stopnjo motivacije pri opravljanju vsakodnevnih delovnih nalog. Podjetje uporablja različne načine za motiviranje zaposlenih in nekatere od njih so prepoznali tudi zaposleni v tej skupini. Poleg načinov motiviranja, ki jih podjetje že uporablja, so predlagali še nekatere svoje načine, ki bi pri njih vzpodbudili dodatno motiviranost. Kljub temu, da so zaposleni v povprečju dovolj motivirani, bi se podjetje moralo osredotočiti na tiste zaposlene, ki jim motivacije primanjkuje in jih vzpodbuditi. Prav tako je potrebno pri že motiviranih zaposlenih poiskati načine, ki bodo motivacijo še dvignili in jo dolgoročno vzdrževali.

Ker je so zaposleni na oddelku z enkratnim povečanjem dela manj motivirani od sodelavcev, ki se jim povečanje dela ni pojavilo, se mora podjetje oddelku z nižjo motivacijo bolj posvetiti in izbrati načine, kako zaposlene motivirati, ob tem pa ne smejo pozabiti na ostale zaposlene, ki jim morajo vzpodbujati motivacijo na dolgi rok. Da bi podjetje izbralo načine, ki bi tudi dejansko povečali stopnjo motivacije, je najbolje, da vprašajo zaposlene, kaj potrebujejo in česa si želijo. Moje mnenje je, da lahko vodja oddelka na razne načine (ustna ali pisna pohvala, priznanje, delavec meseca itd.) motivira zaposlene do mere, kjer bo motivacija dovolj visoka, da bodo z opravljanjem dela zadovoljni in bodo čutili pripadnost podjetju.

- **Motivacija ob enkratnem povečanju dela**

Podjetje je za dodatno motivacijo zaposlenih v podjetju X na oddelku z enkratnim povečanjem dela izbralo plačilo nadur, kar sta prepoznala tudi dva zaposlena. Iz intervjujev je razvidno, da zaposleni z načinom dodatnega motiviranja, ki ga je uporabilo podjetje, niso zadovoljni, zaradi česar so nekateri zaposleni tudi zavračali opravljanje tega povečanja dela. Za dodatno motivacijo bi sami izbrali plačilo po učinku, ki bi jih po njihovem mnenju bolj motiviralo in bi večina opravljala delo učinkoviteje, hitreje in bolj zadovoljno. Plačilo po učinku bi za podjetje pomenilo, da mora zaposlenega izplačati glede na delo, ki ga je opravil.

Podjetje mora v primeru enkratnega povečanja dela opredeliti primarne naloge in rok, do katerega mora biti projekt zaključen ter temu primerno poiskati ustrezne načine, da bodo zaposleni delovali hitro in učinkovito. Podjetje bi moralo v tem primeru nuditi zaposlenim dodatno motivacijo, s katero bi lahko delali hitreje, učinkoviteje in bili obenem zadovoljni.

Za dodatno motivacijo zaposlenih v podjetju X na oddelkih, kjer se enkratno povečanje dela ni pojavilo, pri povečanju dela pa so vseeno sodelovali, je podjetje izbralo plačilo po učinku, kar je pri zaposlenih dejansko dvignilo stopnjo motivacije. Kljub temu pa so zaposleni pogrešali večjo organizacijo pri pripravi projekta in njegovem izvajanju. Večina zaposlenih je prepričana, da bi ob višji stopnji motivacije delo opravljali hitreje, učinkoviteje in bi bili pri tem bolj zadovoljni. Podjetje je uporabilo ustrezen način motiviranja ob enkratnem povečanju dela, kljub temu pa bi morali zaposlene še dodatno motivirati, če bi želeli, da enkratno delo opravijo hitreje in učinkoviteje.

Iz rezultatov lahko razberemo, da so zaposleni, ki niso z oddelkov z enkratnim povečanjem dela, dobro motivirani za opravljanje enkratnega povečanja dela, medtem ko zaposleni, ki so morali opravljati enkratno povečanje dela, za opravljanje tega povečanja niso bili motivirani. Podjetje je med oddelki izbralo različne načine, ki bi dodatno motivirali. Na oddelkih s povečanjem dela je kot način za motiviranje izbralo plačilo nadur, kar je naletelo na slab odziv. V ostalih oddelkih pa je podjetje uporabilo plačilo po učinku, nad čemer so bili zaposleni navdušeni in je dodatno motiviralo zaposlene v skupini 2. Podjetje bi moralo v primeru skupine 1 poiskati ustrezen način, ki bi lahko zagotovil dodatno motivacijo pri opravljanju povečanja dela. V skupini 1 so zaposleni izrazili željo po plačilu po učinku, kot je bilo uporabljeno v skupini 2.

- **Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela**

Za zaposlene v podjetju X na oddelku z enkratnim povečanjem dela je podjetje kot dodatno motiviranje uporabilo plačilo nadur, kar lahko uvrstimo med finančne nagrade. Vsi zaposleni so plačilo nadur kot nagrado za opravljanje enkratnega povečanja dela označili kot neprimerno. Veliko raje bi kot nagrado videli plačilo po učinku, ki so ga tudi že omenili pri načinu za motiviranje ob enkratnem povečanju dela. Če bi podjetje uporabilo plačilo po učinku, bi tako lahko rešilo dva problema: odpravilo bi nizko stopnjo motivacije ob opravljanju enkratnega povečanja dela in nezadovoljstvo pri izplačilu nagrad za opravljanje enkratnega povečanja dela. Iz rezultatov lahko hkrati razberemo, da se hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju enkratnega povečanja dela po izplačilu nagrad niso spremenili.

Vsi zaposleni v podjetju X na oddelkih, kjer se enkratno povečanje dela ni pojavilo, pri povečanju dela pa so vseeno sodelovali, so bili mnenja, da je plačilo po učinku ustrezna nagrada; prav tako so bila njihova pričakovanja ob izplačilu nagrade zadovoljena. Se pa pri njih stopnje hitrosti, učinkovitosti in zadovoljstva pri opravljanju enkratnega povečanja dela

ne bi povišale, kar priča, da je izbrana nagrada primerna in ni potrebe še po dodatnem nagrajevanju, saj s tem opravljanja enkratnega povečanja dela ne bi izboljšali.

Pri nagrajevanju ob enkratnem povečanju dela je bila situacija podobna, kot pri motivaciji ob enkratnem povečanju dela. Zaposleni na oddelkih brez enkratnega povečanja dela so kot nagrado za opravljanje enkratnega povečanja dela dobili plačilo po učinku, s čimer so bili zadovoljni, zaposleni na oddelku s povečanjem dela pa so prejeli plačilo nadur, kar je med njimi pomenilo nezadovoljstvo in večina je bila mnenja, da bi bilo ustrezna nagrada plačilo po učinku. Podjetje bi moralo v primeru oddelka z enkratnim povečanjem dela prisluhiti zaposlenim in najti ustrezno rešitev, ki bi jo tako zaposleni kot podjetje odobraval ter bi med zaposlene prinesla več zadovoljstva, višjo motivacijo in ustrezno nagrado. Rezultati so pričakovani, saj je v navadi, da ljudje, ki so plačani po učinku, opravijo delo hitreje in so za njegovo opravljanje bolj motivirani, kot tisti, ki so za opravljanje dela plačani po uri.

5.1 Predlogi

Motivacija na delovnem mestu v podjetju X je po dobljenih rezultatih različna glede na oddelke. Podjetje bi moralo vse zaposlene motivirati do take mere, da bi svoje delo opravljali z večjim zadovoljstvom. V prihodnosti bi moralo podjetje X izbrati načine, ki bi motivirali vse zaposlene in bi z njimi lahko vzdrževali dolgoročno motiviranost. Poleg tega bi bilo potrebno locirati oddelke s pogosto nizko stopnjo motiviranosti in poiskati vzroke, ki jo povzročajo oz. najti načine, ki bi jo odpravili. Zaposleni z višjo stopnjo motivacije bi po dobljenih rezultatih lahko dosegali boljše rezultate pri opravljanju dela in bi bili ob tem bolj zadovoljni, kar nam da vedeti, da je potrebno motivacijo pri zaposlenih graditi dolgoročno in jo vzdrževati. Za podjetje bi bil ustrezen način motiviranja zaposlenih vzpostavitev motivacijskega sistema, ki bi pri zaposlenih prinesel dolgoročno motivacijo. Podjetje X je zaposlene, ki so sodelovali pri opravljanju enkratnega povečanja dela, nagradilo na različne načine. Z nagrajevanjem so zaposlene skušali tudi dodatno motivirati. Izbrana sta bila dva načina nagrajevanja, ki sta se ločila glede na oddelke, v katerih so zaposleni opravljali svoje vsakodnevne naloge. Prvi način nagrajevanja, ki je pri zaposlenih povzročil nezadovoljstvo in jim ni predstavljal dodatne motivacije, je bilo plačilo nadur,. Podjetje v tem primeru zagotovo ni izbralo primerne načina, ker so zaposleni v oddelku s povečanjem dela poznali način nagrajevanja za ostale zaposlene, ki niso bili zaposleni v tem oddelku in so se zato počutili manjvredne in nezadovoljne. Glede na to, da se je enkratno povečanje dela pojavilo ravno v oddelku, kjer so kot nagrado nudili plačilo nadur in so zaposleni tudi strokovnjaki na področju opravljanja tega dela, bi moralo podjetje poiskati ustrezen način, ki bi zaposlenim nudil dodatno oz. ustrezno motivacijo oz. bi stopnjo njihove motivacije dvignil, ob čemer bi čutili pripadnost podjetju. Pri zaposlenih, ki so bili plačani po učinku je razvidno, da so z izbranim načinom zadovoljni in da jih je motiviral za opravljanje dela. V tem primeru je podjetje izbralo ustrezen način nagrajevanja oz. motiviranja. Po mojem mnenju in tudi po pridobljenih rezultatih bi morali biti vsi zaposleni, ki so sodelovali pri opravljanju enkratnega povečanja dela, obravnavani enakopravno.

Podjetja, ki se znajdejo pred enkratnim povečanjem dela, morajo izbrati strategijo, ki jim bo omogočala nemoten nadaljnji proces dela. V pogostih primerih enkratnega povečanja dela lahko podjetja izberejo opravljanje nadurnega dela. Nadurno delo je mogoče uvesti hitro in je v primerih, ko gre za kratkotrajno povečanje dela, učinkovita metoda. Poleg tega je to v primerjavi z ostalimi tudi najcenejša metoda. V nadaljevanju lahko podjetja kombinirajo z nadurnim delom tudi nagrajevanje, ki je lahko denarno ali nenedenarno. V kolikor govorimo o denarnem nagrajevanju, je zelo primerna oblika nagrajevanje po učinkovitosti oz. uspešnosti. Podjetja lahko ob povečanju dela ponudijo zaposlenim plačilo glede na delo, opravljeno izven delovnega časa. V primerih, ko je povečanje dela prisotno dlje časa, lahko podjetja opravijo reorganizacijo dela. Vendar pa jih pri tej nalogi čaka mnogo ovir, predvsem pri zaupanju delavcev. Največja ovira pri reorganizaciji podjetja smo ljudje, saj smo vajeni delati na ustaljen način, reorganizacija pa nam to onemogoča, saj se moramo opravi lotiti drugače. Bistvena pozitivna stran reorganizacije dela je uravnoteženje dela v podjetju. Če podjetje reorganizacijo izvede uspešno, lahko pričakuje večjo učinkovitost in večjo izkoriščenost kadra. Z reorganizacijo se lahko podjetje izogne iskanju novega kadra oz. predajanju dela zunanjim izvajalcem. V zadnjem primeru pa lahko podjetja povečan obseg dela predajo zunanjim izvajalcem, kar pomeni, da bo delo, ki presega delovne zmožnosti podjetja, opravljalo drugo podjetje. V primeru outsourcinga gre v večini primerov za najdražjo izbrano metodo.

5.2 Vrednotenje in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pri opravljanju raziskave sem predpostavil, da je treba za uspešno motiviranje zaposlenih preučiti vsakega posameznika in pri njem odkriti motivatorje, ki še niso izpolnjeni ter jih nato na aplikativen način pri delu izpolniti. Prvi problem opravljanja moje raziskave je uporaba opazovalne študije, pri kateri je skoraj nemogoče identično ponoviti dogodke. Poleg že opravljene bi bilo zanimivo opraviti še raziskavi pred in po opravljanju enkratnega povečanja dela ter nato primerjati rezultate raziskav in odziv zaposlenih. Drugi problem se nanaša na vedenje zaposlenih. Za opravljanje raziskave sem potreboval soglasje vseh sodelujočih posameznikov in ker so bili o opravljanju raziskave obveščeni, je to lahko vplivalo na njihovo vedenje in podane izjave. Tretji problem se je pojavil pri sodelovanju podjetja, ki ni želelo podati rezultatov o uspešnosti opravljenega projekta, s katerim bi lahko primerjali rezultate motiviranosti zaposlenih in nato odgovorili na vprašanje: "Ali je bila stopnja motiviranosti zaposlenih dovolj visoka za uspešno opravljanje enkratnega povečanja dela in ali so bili načini motiviranja ob enkratnem povečanju obsega dela primerni?".

Za prihodnje raziskovanje bi predlagal uporabo različnih strategij pri opravljanju enkratnega povečanja dela in nato primerjavo uspešnosti opravljenih projektov skupaj s stroškovno in organizacijsko učinkovitostjo. S pridobljenimi rezultati bi lahko ugotavljali, v katerih projektih je ena strategija boljša ali učinkovitejša od druge.

SKLEP

Motivacija zaposlenih v podjetju ima v današnjem času velik pomen in lahko pomeni tudi konkurenčno prednost na trgu. Zato mora podjetje vzpostaviti motivacijski sistem, ki ga sestavlja skupek dejavnikov in vzpodbud, ki zaposlene motivirajo dolgoročno. Dolgoročno donosen in uspešen poslovni proces so zmožni ustvariti ustrezno usposobljeni in motivirani ljudje.

Pri projektih, ki se v podjetju izvajajo le enkrat, podjetje potrebuje zaposlene, ki čutijo pripadnost podjetju. V takih primerih je potrebno zaposlene še dodatno motivirati, saj bodo na ta način z več volje izpolnjevali svoje naloge in se trudili, da bi dosegli zastavljene cilje.

V svoji zaključni strokovni nalogi sem želel ugotoviti, kako podjetja motivirajo svoje zaposlene ob povečanju dela, ki se zgodi le enkrat in kakšen je odziv zaposlenih na opravljanje takšnega dela. Najprej sem v teoretičnem delu naloge raziskal splošna dejstva o motivaciji in nagrajevanju zaposlenih ter o motivaciji in nagrajevanju ob enkratnih dogodkih. Sledila je raziskava, v kateri sem s pomočjo anonimnih intervjujev pridobil podatke in jih nato analiziral ter podal rezultate. Raziskava je pokazala, da mora podjetje najprej zagotoviti motivacijo zaposlenih na delovnem mestu in jih v primeru enkratnih dogodkov še dodatno motivirati. Zaposleni, ki so ustrezno motivirani, delo opravljajo z zadovoljstvom, medtem ko nemotivirani zaposleni delo opravljajo z odporom oz. ga sploh ne opravljajo. Podjetje bi moralo vsem zaposlenim nuditi ustrezne pogoje, ob katerih bi v primeru enkratnih dogodkih delali z zadovoljstvom.

Motivacija zaposlenih je en najpomembnejših dejavnikov v podjetju, ki kažejo uspešnost. Motivacije zaposlenim ni moč vsiliti, zato je naloga podjetja, da želje, potrebe in interese zaposlenih poišče in jih na ustrezen način izpolni.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchanges. V Berkowitz, L. (ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 267-300). New York: Academic press.
2. Bolle de Bal, M. (1990). *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Büssing, A. (1998). *Motivation and satisfaction. The Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson Business Press.
4. Cohen, S. (2006). Compliment your staff with nonmonetary rewards. *Nursing Management*, 37(12), str. 10–14.
5. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). *Working time and work-life balance in European companies*. Luxemburg: Office for Official Publications of European Communities.
7. Florijančič, J. & Jereb, J. (1998). Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V Možina, S. (ur.). *Management kadrovskih virov* (str. 49, 50). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. George, J. & Jones, G. (1999). *Understanding and managing organizational behaviour*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
9. Grubiša, N. (2001). *Motivacija, kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: založba Marbona.
10. Henderson, R. (1989). *Compensation Management (Fifth Edition)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
11. Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behaviour (5th edition)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
12. Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
13. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.

14. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list RS.
15. *Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu?* Najdeno 23. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=34>
16. *Kako motivirati zaposlene*. Najdeno 15. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.iracunovodstvo.eu/ArticleInfo.aspx?article_id=388
17. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
18. Koželj, U. (2003). *Kdaj in zakaj logistične storitve izločiti (outsourcing) iz podjetja*. Ljubljana: Logistika & transport (priloga Gospodarskega vestnika) 8.
19. Lawson, P. (2000). Performance Related Pay. V Thorpe, R. & Homan, G. (ur), *Strategic Reward Systems* (str. 304) England: Pearson Education LiXed.
20. Lipičnik, B., Pučko, D., & Rozman, R. (1992). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
22. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V Možina, S (ur.), *Management* (str. 496–512). Radovljica: Didakta.
23. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V Možina, S. (ur), *Management* (str. 487). Radovljica: Didakta.
25. Lipičnik, B. (15. April. 2003). O motivaciji pri delu si velikokrat postavljamo napačna vprašanja. *Finance*, str. 73.
26. Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers, cop..
27. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
28. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o..
29. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

30. *Razočaranje in obljube (ne)denarnega nagrajevanja*. Najdeno 19. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/>
31. *Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija*. Najdeno 14. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.sirius.si/kompetencni-center/knjiznica/clanki/reorganizacija-optimizacija-racionalizacija/>
32. Robinson, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational behaviour*. Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice Hall.
33. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. *Sistem nagrajevanja mora biti pravičen in jasen pri vseh oblikah nagrad*. Najdeno 19. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&id=224441>
35. Steers M. R. & Porter W. L. (1987). *Motivation and work Behaviour (Fourth Edition)*. New York: Mcgraw-Hill Book Company.
36. Šešok, K. (2004, marec). Davčni vidiki nadenarnih vzpodbud. *Kadri*, str. 78–85.
37. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Twentier Jerry, D. (1999). *Pozitivna moč pohvale*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
40. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
41. Uhan, S. (2004, februar). Plača za delovno uspešnost. *Organizacija*, str. 107.
42. Verbinc, F. (1991). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
43. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Circhester: John Wiley.
44. Zeni, J. (1990). *Nekaj misli o motiviranju delavcev za delo*. Ljubljana: Bilten.
45. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

46. Zupan, N. (2004, marec). Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri*, str. 56.
47. Zupan, N. (2006, maj). Na krilih lastnih sposobnosti. *Moja tajnica*, str. 6–7.

PRILOGE

Priloga 1: Delno strukturiran vprašalnik za izvedbo intervjuja o motiviranju zaposlenih ob enkratnem povečanju dela v podjetju X

Spoštovani!

Moje ime je Simon Hočevar in kot študent visoke poslovne šole bi rad z vami opravil intervju. Vsi pridobljeni podatki so anonimni in namenjeni zgolj preverjanju določenih teoretičnih predpostavk o motivaciji v praksi.

Motivacija na delovnem mestu

1. Kakšna je vaša stopnja motivacije na obstoječem delovnem mestu in na kakšen način bi vas lahko podjetje še bolj motiviralo?
2. Katere načine poznate, ki jih podjetje uporablja za motiviranje zaposlenih in kateri so načini, ki jih v podjetju najbolj pogrešate?

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

1. Katere načine za dodatno motiviranje je podjetje uporabilo pri izvajanju enkratnega povečanja dela in s čim bi vas lahko podjetje še bolj motiviralo, da bi dosegli višjo učinkovitost?
2. Na kakšen način bi večja stopnja motivacije pri enkratnem povečanju dela vplivala na vašo hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo pri opravljanju enkratno povečanega dela?

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

1. Podjetje je uporabilo sistem nagrajevanja po učinkovitosti oz. delovni uspešnosti in uvedlo nadurno delo. Ali se vam zdi izbrana oblika nagrajevanja primerna v primeru enkratnega povečanja dela in kakšen sistem nagrajevanja bi izbrali sami?
2. Kakšna so bila vaša pričakovanja pri izplačevanju nagrad glede na dejansko izplačilo in kako je to vplivalo na vašo učinkovitost, hitrost in zadovoljstvo pri opravljanju enkratnega povečanja dela?

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

Priloga 2: Zapis in analiza intervjujev (Zaposleni v podjetju X na oddelku, kjer se je pojavilo enkratno povečanje dela)

Zapis intervjujev in izbor relevantnih delov besedila

OSEBA A

Motivacija na delovnem mestu

- *Stopnja motivacije ni pretirano izražena. Sicer podjetje plačuje pripravljenost na domu, ampak to je le drobiž, ki ga dobim. Podjetje bi moralo povečati pripadnost zaposlenih v podjetju samem. To delo je pač služba, ki jo opravljam, da dobim mesečno plačilo za preživetje.*

Motivacija bi se mi povečala z uvedbo nagrajevanja po učinku.

- *Poznamo oz. slišimo za nagrade po opravljenih projektih, ki jih sami nismo deležni. Pogrešam sklad v oddelku, s katerim bi razpolagal vodja in mesečno ali v določenem roku svoje podrejene nagradil za "nekaj več". Prepričan sem, da bi lahko podjetje tukaj naredilo več z majhnimi vložki in predvsem z drugačnim gledanjem na zaposlene.*

- *Znano mi je da imamo v podjetju možnost vključevanja v športne aktivnosti in verjetno še kaj drugega, česar ne poznam, vendar mene to ne motivira in je zame popolnoma nepotrebno. V službo hodimo po denar in ne na rekreacijo.*

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- *Na našem oddelku so se na žalost odločili za uvedbo nadur, kar mene ne motivira, saj imam doma družino. Ko pogledam zaposlene z ostalih oddelkov, so na istem, vendar dobijo vsaj ustrezno plačilo. Če bi podjetje v tem primeru vse zaposlene obravnavalo enako in uporabilo nagrajevanje po učinku, bi bila stopnja motiviranosti veliko večja. Poleg tega pa bi tudi sam veliko raje in predvsem hitreje delal.*

- *Zanesljivo bi se povečali zadovoljstvo, hitrost in učinkovitost, ki pa je v vsakem primeru potrebna. Drugače pa tako, kot sem že omenil. Povečali bi se vsi dejavniki in na koncu bi bili vsi zadovoljni.*

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- *V mojem primeru gre za popolno demotivacijo zaposlenih, saj zame veljajo nadure. Sam bi izbral nagrajevanje po učinku, kot ga imajo ostali zaposleni, ker je pravično in se meri glede na opravljeno delo.*

- *Ne poznam nagrad. Izplačali so mi nadure, kar zame ni nagrada, temveč prislužen denar.*

OSEBA B

Motivacija na delovnem mestu

- *Kakšne posebne motiviranosti pri meni osebno ni. Še najbolj me motivira mesečna plača, ki pa je tudi tako nizka, da bi jo lahko imenoval štipendija. Definitivno bi mojo pozornost pridobili s finančno stimulacijo, nagradami in napredovanji.*

- Ne poznam nobenih motivatorjev razen **nekaterih sofinanciranj za določene športne aktivnosti, ki so zanimive za posameznike**. Pogrešam, kot sem že omenil, finančne nagrade in napredovanja.

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- Na našem oddelku podjetje ni uporabilo nikakršnih meni poznanih prijemov, ki bi nas pri tem delu dodatno motivirali. Izplačilo nadur zame ni motivacija. Mislim, da bi vse zaposlene močno motivirali, če bi uporabili nagrajevanje po učinku, kot so to storili za ostale oddelke.

- Vplivalo bi na vse tri faktorje, še posebej pa na moje zadovoljstvo, kar pomeni, da bi bolj z veseljem prihajal na delo in bi verjetno tudi delo opravljal z večjim veseljem in manj stresa.

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- Nadurno delo zame ni motiviranje, zato nimam odgovora.

OSEBA C

Motivacija na delovnem mestu

- **Motiviranosti pri meni ni**. Zjutraj pridem na delo in naredim, kar mi je dodeljeno. Sem v oddelku, kjer se dogajajo nenehne spremembe in vedno znova strašijo s takšnimi in drugačnimi ukrepi. Če bi se stanje enkrat uredilo in bi zaključili z vsakoletnim "kvazi" optimiziranjem, bi bilo super in bi končno lahko delal po nekem stalnem postopku. Motivira se me lahko na različne načine. Najraje bi videl kakšno povišanje plače, večkrat pa bi zadostovala že tudi pohvala.

- Vem, da podjetje uporablja neke vzvode, ki so bolj kot ne namenjeni posameznikom. Kako točno motivira zaposlene, pa ne bi vedel, ker sam še nisem opazil stvari, ki bi se je podjetje posluževalo, da bi me motiviralo. **Najbolj pogrešam dobre odnose, urejene delovne postopke in organizirano delo, ki bi potekalo nemoteno**.

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- V našem oddelku podjetje ni uporabilo nikakršnih prijemov, ki bi zagotovili višjo motiviranost, četudi bi bila pri trenutnem obsegu dela dobrodošla in verjamem, da bi imeli nekaj od tega tako zaposleni, kot tudi podjetje. Brez dlake na jeziku lahko rečem, da bi me lahko zelo močno motivirali s plačilom po uspešnosti, kot so to naredili za zaposlene izven našega oddelka.

- Vplivalo bi na vse tri dejavnike. Hitrost bi se povečala že zaradi želje po čim večjem zaslužku, zadovoljstvo bi se prav tako povečalo, saj bi z motiviranostjo delo opravljal z večjim veseljem, učinkovitost pa bi verjetno malo padla zaradi hitrosti dela in želje po čim prej končanem delu.

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- Nadurno delo v mojem primeru ni faktor, ki bi me motiviral, kvečjemu mi še dodatno vzame zadovoljstvo. Drugače bi bilo, če bile te nadure plačane po neki posebni tarifi, ki bi

bila višja od dosedanje. Sam bi izbral plačilo po uspešnosti in v primeru uspešno končanega projekta še dodatno nagrado, ki pa ni nujno finančna.

- Če so nadure moja nagrada, potem so bila pričakovanja popolnoma identična, kot se je tudi dejansko izkazalo. Torej so glede na pričakovanja tudi vsi trije dejavniki (hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo) ostali identični.

OSEBA D

Motivacija na delovnem mestu

- Motivacija je na nizkem nivoju. Bolj bi bil motiviran s kakšnim napredovanjem ali povišanjem plače.

- Podjetje me motivira z možnostjo uporabe službenega vozila in mobilnega telefona v zasebne namene. Pogrešam napredovanje v plači.

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- Podjetje je dovolilo izplačilo nadur, vendar ne vem, če je bilo to mišljeno kot dodatna motivacija.

- Mislim, da bi pozitivno vplivala na našete stvari. Definitivno pa bi bilo vredno poskusiti.

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- Nadure niso primerna nagrada, če jih lahko sploh imamo za nagrado. Predlagal bi plačilo po uspešnosti, kot so to storili za ostale.

- Ni vplivalo, ker niti ni bilo pričakovanj.

OSEBA E

Motivacija na delovnem mestu

- Visoka, saj sem vesel, da sploh imam službo. Najbolj bi me motivirala pogodba za nedoločen čas.

- Avto, mobitel, vsakoletna zabava, razne športne prireditve itd. Mogoče pogrešam kakšne nagrade, ki niti niso denarne.

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- Teh ne poznam, delamo tako kot prej.

- Mislim, da že sedaj dajem maksimum in to bi težko presegel. Bi pa z dodatno motivacijo povišal svoje zadovoljstvo.

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- Podjetje je pač izbralo nadure. Meni se to ne zdi primerno, saj nekateri dobijo več. Sam bi izbral oz. razmislil o fiksni denarni nagradi za vse udeležence.

- Mogoče so bila pričakovanja previsoka in zato niso bila izpolnjena. Na hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo pa ni vplivalo.

Izpis relevantnih izjav in pripisovanje pojmov znotraj posameznih tem

Motivacija na delovnem mestu

- (A) Stopnja motivacije ni pretirano izražena. Podjetje bi moralo povečati pripadnost zaposlenih v podjetju samem. STOPNJA MOTIVACIJE – NIZKA STOPNJA
- (A) Motivacija bi se mi povečala z uvedbo nagrajevanja po učinku. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – PLAČILO PO UČINKU
- (A) Poznamo oz. slišimo za nagrade po opravljenih projektih, ki jih sami nismo deležni. UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – NAGRADE
- (A) Pogrešam sklad v oddelku, s katerim bi razpolagal vodja in mesečno ali v določenem roku svoje podrejene nagradil za "nekaj več". ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – STIMULACIJA
- (A) Znano mi je, da imamo v podjetju možnost vključevanja v športne aktivnosti. UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – ORGANIZIRANE ŠPORTNE IN KULTURNE AKTIVNOSTI
- (B) Kakšne posebne motiviranosti pri meni osebno ni. STOPNJA MOTIVACIJE – NIZKA STOPNJA
- (B) Definitivno bi mojo pozornost vzbudili s finančno stimulacijo ... ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – STIMULACIJA
- (B) ... nagradami in ... ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – NAGRADE
- (B) ... napredovanji. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – MOŽNOST NAPREDOVANJA
- (B) ... nekatera sofinanciranja za določene športne aktivnosti, ki so zanimive za posameznike. UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – ORGANIZIRANE ŠPORTNE IN KULTURNE AKTIVNOSTI
- (C) Motiviranosti pri meni ni. STOPNJA MOTIVACIJE – NIZKA STOPNJA
- (C) Motivira se me lahko na različne načine. Najraje pa bi videl kakšno povišanje plače ... ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – STIMULACIJA
- (C) ... večkrat pa bi zadostovala že tudi pohvala. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – POHVALA
- (C) Vem, da podjetje uporablja neke vzvode, ki so bolj kot ne namenjeni posameznikom. UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – NEPOZNANI
- (C) Najbolj pogrešam dobre odnose ... ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – ODNOSI
- (C) ... urejene delovne postopke in organizirano delo, ki bo potekalo nemoteno. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – ORGANIZIRANOST
- (D) Motivacija je na nizkem nivoju. STOPNJA MOTIVACIJE – NIZKA STOPNJA
- (D) Bolj bi bil motiviran s kakšnim napredovanjem ... ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – MOŽNOST NAPREDOVANJA
- (D) ... ali povišanjem plače. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – STIMULACIJA
- (D) Podjetje me motivira z možnostjo uporabe službenega vozila in mobilnega telefona v zasebne namene. UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – MOTIVIRANJE Z MATERIALNIMI SREDSTVI

- (D) Pogrešam napredovanje v plači. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – STIMULACIJA
- (E) Visoka. STOPNJA MOTIVACIJE – VISOKA STOPNJA
- (E) Najbolj bi me motivirala pogodba za nedoločen čas. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – STALNOST ZAPOSLOTITVE
- (E) Avto, mobilni telefon ... UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – MOTIVIRANJE Z MATERIALNIMI SREDSTVI
- (E) ... vsakoletna zabava ... UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – POSLOVNO DRUŽENJE
- (E) ... razne športne prireditve itd. UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – ORGANIZIRANE ŠPORTNE IN KULTURNE AKTIVNOSTI
- (E) Mogoče pogrešam kakšne nagrade. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – NAGRADE

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- (A) Na našem oddelku so se na žalost odločili za uvedbo nadur. UPORABLJENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – PLAČILO NADUR
- (A) Če bi podjetje v tem primeru vse zaposlene obravnavalo enako in uporabilo nagrajevanje po učinku, bi bila stopnja motiviranosti veliko večja. ZAŽELENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – PLAČILO PO UČINKU
- (A) Zanesljivo bi se povečali zadovoljstvo, hitrost in učinkovitost. Povečali bi se vsi dejavniki in na koncu bi bili vsi zadovoljni. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI – POVEČANA STOPNJA
- (B) Podjetje ni uporabilo nikakršnih meni poznanih prijemov, ki bi nas pri tem delu dodatno motivirali. Izplačilo nadur zame ni motivacija. UPORABLJENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – NEPOZNAN
- (B) Mislim, da bi vse zaposlene močno motivirali, če bi uporabili nagrajevanje po učinku, kot so to storili za ostale oddelke. ZAŽELENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – PLAČILO PO UČINKU
- (B) Vplivalo bi na vse tri faktorje, še posebej pa na moje zadovoljstvo, kar pomeni, da bi bolj z veseljem prihajal na delo in bi ga verjetno tudi opravljal z večjim veseljem in manj stresa. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI – POVEČANA STOPNJA
- (C) Na našem oddelku podjetje ni uporabilo nikakršnih prijemov, ki bi zagotovili višjo motiviranost. UPORABLJENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – NEPOZNAN
- (C) Zelo močno bi me lahko motivirali s plačilom po uspešnosti. ZAŽELENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – PLAČILO PO UČINKU
- (C) Vplivalo bi na vse tri dejavnike. Hitrost bi se povečala že zaradi želje po čim večjem zaslužku, zadovoljstvo bi se prav tako povečalo, saj bi z motiviranostjo delo opravljal z večjim veseljem, učinkovitost pa bi verjetno malo padla zaradi hitrosti dela in želje po čim

prej končanem delu. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI – POVEČANA STOPNJA

- (D) Podjetje je dovolilo izplačilo nadur. UPORABLJENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – PLAČILO NADUR

- (D) ... da bi pozitivno vplivala na našete stvari. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI – POVEČANA STOPNJA

- (E) Teh pa ne poznam. UPORABLJENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – NEPOZNANI

- (E) Bi pa z dodatno motivacijo povečal svoje zadovoljstvo. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI – POVEČANA STOPNJA

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- (A) V mojem primeru gre za popolno demotivacijo zaposlenih. NEPRIMERNA NAGRADA

- (A) Sam bi izbral nagrajevanje po učinku, kot ga imajo ostali zaposleni, ker je pravično in se meri glede na opravljeno delo. ZAŽELENE NAGRADE – PLAČILO PO UČINKU

- (A) Izplačali so mi nadure, kar pa zame ni nagrada, temveč prislužen denar. NEZADOVOLJENA PRIČAKOVANJA

- (B) Nadurno delo zame ni motiviranje. NEPRIMERNA NAGRADA

- (C) Nadurno delo v mojem primeru ni motivacijski faktor, ki bi me motiviral, kvečjemu mi še dodatno vzame zadovoljstvo. NEPRIMERNA NAGRADA

- (C) Sam bi izbral plačilo po uspešnosti in v primeru uspešno končanega projekta še dodatno nagrado, ki pa ni nujno finančna. ZAŽELENE NAGRADE – PLAČILO PO UČINKU

- (C) Glede na pričakovanja so torej tudi vsi trije dejavniki (hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo) ostali identični. BREZ PRIČAKOVANJ

- (D) Nadure niso primerna nagrada. NEPRIMERNA NAGRADA

- (D) Predlagal bi plačilo po uspešnosti. ZAŽELENE NAGRADE – PLAČILO PO UČINKU

- (D) Ni vplivalo. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA GLEDE NA PRIČAKOVANJA PO IZPLAČILU NAGRAD – NESPREMENJENA STOPNJA

- (D) Ker niti ni bilo pričakovanj. BREZ PRIČAKOVANJ

- (E) Podjetje je pač izbralo nadure. NAČIN NAGRAJEVANJA – PLAČILO NADUR

- (E) Meni se ne zdi primerno. NEPRIMERNA NAGRADA

- (E) Sam bi izbral oz. razmislil o fiksni denarni nagradi za vse udeležence. ZAŽELENE NAGRADE – FIKSNO NAGRAJEVANJE

- (E) Mogoče so bila pričakovanja previsoka in zato niso bila izpolnjena. NEZADOVOLJENA PRIČAKOVANJA

- (E) Na hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo pa ni vplivalo. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA GLEDE NA PRIČAKOVANJA PO IZPLAČILU NAGRAD – NESPREMENJENA STOPNJA

Hierarhično urejanje pojmov

Motivacija na delovnem mestu

- STOPNJA MOTIVACIJE
 - NIZKA STOPNJA (A, B, C, D)
 - VISOKA STOPNJA (E)

- ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA
 - PLAČILO PO UČINKU (A)
 - STIMULACIJA (A, B, C, D)
 - NAGRADE (B, E)
 - MOŽNOST NAPREDOVANJA (B, D)
 - POHVALA (C)
 - ODNOSI (C)
 - ORGANIZIRANOST (C)
 - STALNOST ZAPOSLOTITVE (E)

- UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA
 - NAGRADE (A)
 - ORGANIZIRANE ŠPORTNE IN KULTURNE AKTIVNOSTI (A, B, E)
 - NEPOZNANI (C)
 - MOTIVIRANJE Z MATERIALNIMI SREDSTVI (D, E)
 - POSLOVNO DRUŽENJE (E)

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- UPORABLJENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST: PLAČILO NADUR (A, D)
 - NEPOZNAN (B, C, E)

- ZAŽELENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST
 - PLAČILO PO UČINKU (A, B, C)

- STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI
 - POVEČANA STOPNJA (A, B, C, D, E)

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- NEPRIMERNA NAGRADA (A, B, C, D, E)

- ZAŽELENE NAGRADE
 - PLAČILO PO UČINKU (A, C, D)
 - FIKSNO NAGRAJEVANJE (E)

- NEZADOVOLJENA PRIČAKOVANJA (A, E)
- BREZ PRIČAKOVANJ (C, D)
- STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA GLEDE NA PRIČAKOVANJA PO IZPLAČILU NAGRAD
 - o NESPREMENJENA STOPNJA (E, D)
- NAČIN NAGRAJEVANJA
 - o PLAČILO NADUR (E)

Priloga 3: Zapis in analiza intervjujev (zaposleni v podjetju X na oddelku, kjer se enkratno povečanje dela ni pojavilo, pri njem pa so vseeno sodelovali)

Zapis intervjujev in izbor relevantnih delov besedila

OSEBA A

Motivacija na delovnem mestu

- Stopnja moje motivacije je glede na ponujene dejavnike visoka in zadovoljiva. Podjetje bi me še bolj motiviralo s kakšnim dodatnim tečajem ali izobraževanjem, kar mi trenutno pomeni več kot denarna nagrada, saj bi s tem nadgradil svoje znanje, posledično bi se povečala tudi moja vrednost.

- Naše podjetje zaposlene motivira z možnostjo uporabe službenega vozila (tudi za osebno uporabo) in mobilnega telefona (tudi za osebno uporabo). Poleg tega pa športna društva prispevajo delež za športne aktivnosti zaposlenih. Sam bi predlagal več izobraževalnih tečajev za zaposlene.

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- Ob enkratnem povečanju dela nam je podjetje omogočilo boljše plačilo po učinku, kar se mi zdi tudi najboljše in korektno. Mislim, da sam ne bi našel boljšega načina za motiviranje. Morda bi edino še kaj dodali, za kar pa mislim, da niti ne bi več toliko vplivalo na samo motivacijo.

- Hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo pri delu bi se še izboljšali, če bi nam nudili še večjo motivacijo, npr. višji zaslužek. Je pa res, da ima tudi zaslužek nekje mejo in ti nato ne predstavlja več motivacije. Podjetje je kar ustrezno motiviralo zaposlene in mislim, da smo vsi zaposleni močno motivirani, saj se vsi "grebemo" za delo.

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- Zdi se mi, da zaposleni najbolj stremijo k povečanju zaslužka, zato je bila nagrada tudi najbolj primerna. Tudi sam bi izbral tak sistem nagrajevanja, saj se mi zdi najbolj učinkovit in vpliven na zaposlene.

- Glede na svoje delo sem včasih pričakoval tudi višje izplačilo nagrad, vendar pa sem bil nekajkrat nad izplačilom tudi prijetno presenečen. Seveda take nagrade vplivajo na moje delo in zadovoljstvo v podjetju. Glede same hitrosti – ta je odvisna od človeka. Sam nisem človek, ki bi hitel samo za to, da bo konec meseca par kovancev več.

OSEBA B

Motivacija na delovnem mestu

- Stopnja motivacije je na nizkem nivoju. Izboljšati bi se jo dalo z možnostjo napredovanja (vertikalno ali horizontalno) in nagrajevanja. Tu se trenutno ne dogaja nič, kar bi kazalo na spremembe. Zame je pomemben zaslužek, ker glede na današnje čase nimamo prav velike izbire in delam zato, da zaslužim.

- Ne poznam nobenega načina motiviranja s strani podjetja. Prijemi ki jih v podjetju pogrešamo, so napredovanje, nagrajevanje, pohvale za dobro opravljeno delo, simbolične materialne nagrade (majice, kape ...), pa še kaj bi se našlo. Motivirali bi me že, če bi večkrat omogočili kakšno druženje (med delovnim časom) oz. sklicali kakšen sestanek, kjer bi nas mogoče celo o čem obvestili.

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- Podjetje je uporabilo nagrajevanje glede na to, koliko si naredil oz. bolje rečeno, kolikor dela so ti namenili. Pričakoval sem bolj tekoče delo z manj težavami in predvsem boljšo organizacijo. Izboljšati bi morali organizacijo in že na začetku določiti, kako in na kakšen način bo delo potekalo in določiti, kje so "ozka grla" ter jih odpraviti.

- Na hitrost bistveno ne bi vplivalo, ker delo že sedaj opravljam optimalno, vsekakor pa bi vplivalo na zadovoljstvo pri delu in občutek pripadnosti podjetju. Sčasoma pa bi verjetno tudi hitrost in učinkovitost narasla, vendar bi moralo podjetje za to več narediti na sami pripadnosti, kar pa je v kratkem času nemogoče. Če bi podjetje že prej gradilo na zadovoljstvu, bi sedaj lahko veliko lažje dogradilo tisto, kar je manjkalo in vsi bi bili zadovoljni.

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- Metoda se mi zdi primerna pod pogojem, da imajo vsi, ki so v sistem nagrajevanja vključeni, enake možnosti za delo. Metodo bi oplemenitil še s kakšno od prej naštetih metod nagrajevanja, kar za podjetje ne bi predstavljalo velikih stroškov, bi pa bistveno povečalo motivacijo zaposlenih na dolgi rok in ne samo ob enkratnem dogodku.

- Z izplačilom sem zadovoljen in sem že razmišljal, da bi bilo podobno prakso dobro uvesti v redno delo. Na samo hitrost niti ni vplivalo, ker sem dobil določeno količino dela, ki sem ga opravil, ko sem imel čas. Na zadovoljstvo pa je vplivalo, ko sem šel na bankomat.

OSEBA C

Motivacija na delovnem mestu

- *Stopnja moje motiviranosti na lestvici od ena do pet je dve. Prvi dejavnik je gotovo denar, saj smo zaradi njega tu, drugi dejavnik pa je enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih oz. oddelkov. Ostale stvari me ne motivirajo.*

- *Zadnje čase podjetje uporablja bolj malo motivacijskih vzvodov (vsaj na mojem oddelku), razen "Miklavževega paketa" (vsakoletno decembrsko darilo podjetja). Je pa trenutno zaradi ekonomske krize in visoke stopnje brezposelnosti že samo dejstvo, da imamo zaposlitev, velik motivator.*

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- *V bistvu me je zaradi slabe organizacije in predpriprave dela podjetje demotiviralo. Z boljšo organizacijo bi bili motivacija in učinkovitost višji. Drugače pa je podjetje uporabilo plačilo po količini opravljenega dela, kar je zelo močan vzvod, da delamo kar se da hitro in naredimo čim več.*

- *Višja stopnja motivacije bi absolutno pozitivno vplivala na hitrost in učinkovitost, predvsem pa na zadovoljstvo. Pri meni močna motivacija ni bila dosežena. Plačilo me je zelo vzpodbudilo k delu, ampak so me nato organizacija in vsi zapleti okoli dela ponovno spravili v začetno razpoloženje.*

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- *Na splošno je pri takem nagrajevanju vsakega posameznika potrebno pogledati posebej in širše (vsaka oseba ima drugačne potrebe). Pri enkratnem povečanju obsega dela, kjer je delo prostovoljno, pa se mi zdi ta oblika nagrajevanja ustrezna.*

- *Nisem pričakoval preveč, tako da sem kar motiviran.*

OSEBA D

Motivacija na delovnem mestu

- *Motivacija je na zadovoljivem nivoju. Motivira me praktično vse. Od pohvale o opravljenem delu, možnosti napredovanja in zaupanja v izvajanje zahtevnejšega dela do denarnega motiviranja.*

- *V podjetju sem že tako dolgo, da sem že sam doživel vse dejavnike, ki me motivirajo. Dosegel sem napredovanje, pohvalo, pridobil sem zaupanje ostalih in še kaj bi se našlo.*

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- *Motivacija pri samem delu je želja po uspešno opravljeni nalogi. Podjetje prakticira plačevanje po opravljenem delu. Sam dodatnih motivacijskih prijemov za izvajanje nalog ne potrebujem. Že samo delo in izziv pri tem mi predstavljata dovolj veliko motivacijo.*

- *Višja stopnja motivacije je odvisna od tega, za kako pomembno nalogo gre. Že sama zavest do dobro opravljenega dela je tisto, kar me motivira. Če povem na kratko – bolj ko je naloga zahtevna, bolj sem motiviran. Pri zahtevnejšem delu ne verjamem, da sem lahko hitrejši ali bolj učinkovit, sem pa gotovo bolj zadovoljen in delam z večjo preudarnostjo.*

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- *Nagrajevanje po učinkovitosti ima dve plati. Poveča se število delovnih nalog, po drugi strani pa zaradi tega lahko pade kvaliteta. **Oblika nagrajevanja (ne glede na enkratno delo) bi morala biti dolgoročnejša naložba v obliki napredovanja in osebne rasti (znanja).** Podpiram sistem dolgoročnejšega nagrajevanja v obliki napredovanja.*
- *Ni bilo pričakovanja do izplačila in tudi na mojo motivacijo ni vplivalo.*

OSEBA E

Motivacija na delovnem mestu

- *Sem kar motiviran. Sicer je veliko odvisno tudi od ostalih razmer in ne samo od službe. **Podjetje bi me lahko motiviralo na mnogo načinov. Od nagrajevanj do pohval. Mislim, da pogrešam kakšna majhna presenečenja s strani podjetja (mogoče plačano večerjo).** Je pa tako kot pri večini tudi pri meni največji motivator denar.*

- *Podjetje uporablja mnogo načinov in vseh se trenutno niti ne spomnim. **Najpogosteje uporabljajo nagrade za uspešno končane projekte, obstajajo tudi razne ugodnosti pri športnih in kulturnih aktivnostih, enkrat letno organizirano druženje...** Kot sem že omenil, pogrešam tista majhna presenečenja.*

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- ***Dogovorili smo se za plačilo glede na opravljeno delo, kar se mi zdi zelo korektno in mislim, da boljšega načina za motiviranje posameznika ni.** Takorekoč sem maksimalno motiviran.*

- *Glede na to, da sem že maksimalno motiviran, sem prepričan tudi, da **delam po svojih najboljših zmoglostih** in sem zaenkrat zadovoljen.*

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- ***Izbrana oblika nagrajevanja je super, če bi bila boljša, bi bila že kičasta.***
- ***Pričakovanja so bila potihem malo večja. Država pač vzame svoj delež. Samo izplačilo ni vplivalo na opravljanje dela.***

Izpis relevantnih izjav in pripisovanje pojmov znotraj posameznih tem

Motivacija na delovnem mestu

- (A) Stopnja moje motivacije je glede na ponujene dejavnike visoka in zadovoljiva.
STOPNJA MOTIVACIJE – VISOKA STOPNJA
- (A) Podjetje bi me še bolj motiviralo s kakšnim dodatnim tečajem ali izobraževanjem.
ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – IZOBRAŽEVANJE

- (A) Naše podjetje zaposlene motivira z možnostjo uporabe službenega vozila (tudi za osebno uporabo) in mobilnega telefona (tudi za osebno uporabo). UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – MOTIVIRANJE Z MATERIALNIMI SREDSTVI
- (A) Poleg tega pa športna društva prispevajo delež za športne aktivnosti zaposlenih. UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – ORGANIZIRANE ŠPORTNE IN KULTURNE AKTIVNOSTI
- (A) Sam bi predlagal več izobraževalnih tečajev za zaposlene. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – IZOBRAŽEVANJE
- (B) Stopnja motivacije je na nizkem nivoju. STOPNJA MOTIVACIJE – NIZKA STOPNJA
- (B) Nivo bi se dalo povišati z možnostjo napredovanja (vertikalno ali horizontalno). ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – MOŽNOST NAPREDOVANJA
- (B) Nivo bi se dalo povišati z možnostjo nagrajevanja. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – NAGRAJEVANJE
- (B) Zame je pomemben zaslužek. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – STIMULACIJA
- (B) Ne poznam nobenega načina motiviranja s strani podjetja. UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – NEPOZNAVANJE NAČINOV MOTIVIRANJA
- (B) Prijemi, ki jih v podjetju pogrešamo, so napredovanje ... ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – MOŽNOST NAPREDOVANJA
- (B) ... nagrajevanje ... ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – NAGRAJEVANJE
- (B) ... pohvale za dobro opravljeno delo ... ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – POHVALE
- (B) ... simbolične materialne nagrade (majice, kape ...). ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – MATERIALNE NAGRADE
- (B) Motivirali bi me že, če bi večkrat omogočili kakšno druženje (med delovnim časom) oz. sklicali kakšen sestanek, kjer nas bi mogoče celo o čem obvestili. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – POSLOVNO DRUŽENJE
- (C) Stopnja moje motiviranosti na lestvici od ena do pet je dve. STOPNJA MOTIVACIJE – NIZKA STOPNJA
- (C) Prvi dejavnik je gotovo denar. ZAŽELENI DEJAVNIK MOTIVIRANJA – STIMULACIJA
- (C) Drugi dejavnik pa je enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih. ZAŽELENI DEJAVNIK MOTIVIRANJA – ENAKOPRAVNOST
- (C) Že samo dejstvo, da imamo zaposlitev, je velik motivator. UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – ZAPOSILITEV
- (D) Motivacija je na zadovoljivem nivoju. STOPNJA MOTIVACIJE – ZADOVOLJIVA STOPNJA
- (D) Od pohvale o opravljenem delu ... UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – POHVALA
- (D) ... možnosti napredovanja, zaupanja v izvajanje zahtevnejšega dela ... UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – MOŽNOST NAPREDOVANJA

- (D) ... do denarnega motiviranja. UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – STIMULACIJA
- (D) ... pridobil sem zaupanje ostalih. UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – ZAUPANJE
- (E) Sem kar motiviran. STOPNJA MOTIVACIJE – ZADOVOLJIVA STOPNJA
- (E) Podjetje bi me lahko motiviralo na mnogo načinov. Od nagrajevanj ... ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – NAGRAJEVANJE
- (E) ... do pohval. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – POHVALE
- (E) Mislim, da pogrešam kakšna majhna presenečenja s strani podjetja (mogoče plačano večerjo). ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – POSLOVNO DRUŽENJE
- (E) Je pa, tako kot pri večini, tudi pri meni največji motivator denar. ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – STIMULACIJA
- (E) Najpogosteje uporabljajo nagrade za uspešno končane projekte ... UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – NAGRAJEVANJE
- (E) ... obstajajo tudi razne ugodnosti pri športnih in kulturnih aktivnostih ... UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – ORGANIZIRANE ŠPORTNE IN KULTURNE AKTIVNOSTI
- (E) ... enkrat letno organizirano druženje ... UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA – POSLOVNO DRUŽENJE

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- (A) Ob enkratnem povečanju dela nam je podjetje omogočilo boljše plačilo po učinku, kar se mi zdi tudi najbolje in korektno. UPORABLJENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – PLAČILO PO UČINKU
- (A) Hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo pri delu bi se še izboljšali, če bi nam nudili še večjo motivacijo, npr. višji zaslužek. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI – POVEČANA STOPNJA
- (B) Podjetje je uporabilo nagrajevanje glede na to, koliko si naredil. UPORABLJENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – PLAČILO PO UČINKU
- (B) Izboljšati bi morali organizacijo in že na začetku določiti, kako in na kakšen način bo delo potekalo ter določiti, kje so "ozka grla" ter jih odpraviti. ZAŽELENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – ORGANIZIRANOST
- (B) Na hitrost bistveno ne bi vplivalo, ker delo že sedaj opravljam optimalno ... STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI – NESPREMENJENA STOPNJA
- (B) ... vsekakor pa bi vplivalo na zadovoljstvo pri delu in občutek pripadnosti podjetju. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI – POVEČANA STOPNJA
- (C) V bistvu me je zaradi slabe organizacije in predpriprave dela podjetje demotiviralo. Z boljšo organizacijo bi bili motivacija in učinkovitost višji. ZAŽELENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – ORGANIZIRANOST

- (C) Sicer pa je podjetje uporabilo plačilo po količini opravljenega dela, kar je zelo močan vzvod, da delamo kar se da hitro in naredimo čim več. UPORABLJENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – PLAČILO PO UČINKU
- (C) Višja stopnja motivacije bi absolutno pozitivno vplivala na hitrost in učinkovitost, predvsem pa na zadovoljstvo. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI – POVEČANA STOPNJA
- (D) Motivacija pri samem delu je želja po uspešno opravljeni nalogi. Podjetje prakticira plačevanje po opravljenem delu. UPORABLJENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – PLAČILO PO UČINKU
- (D) Sam dodatnih motivacijskih prijemov za izvajanje nalog ne potrebujem. ZAŽELENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – NISO POTREBNI
- (D) Pri zahtevnejšem delu ne verjamem, da sem lahko hitrejši ali bolj učinkovit, sem pa gotovo bolj zadovoljen in delam z večjo preudarnostjo. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI – POVEČANA STOPNJA
- (E) Dogovorili smo se za plačilo glede na opravljeno delo, kar se mi zdi zelo korektno in mislim, da boljšega načina za motiviranje posameznika ni. UPORABLJENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST – PLAČILO PO UČINKU
- (E) ... delam po svojih najboljših zmožnostih. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI – NESPREMENJENA STOPNJA

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- (A) Zdi se mi, da zaposleni najbolj stremijo k povečanju zaslužka, zato je bila nagrada tudi najbolj primerna. Tudi sam bi izbral tak sistem nagrajevanja, saj se mi zdi najbolj učinkovit in vpliven na zaposlene. PRIMERNA NAGRADA
- (A) Glede na svoje delo sem včasih pričakoval tudi višje izplačilo nagrad, vendar pa sem bil nekajkrat nad izplačilom nagrade tudi prijetno presenečen. ZADOVOLJIVA PRIČAKOVANJA
- (A) Sam nisem človek, ki bi hitel samo za to, da bo konec meseca par kovancev več. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA GLEDE NA PRIČAKOVANJA PO IZPLAČILU NAGRAD – NESPREMENJENO
- (B) Metoda se mi zdi primerna. PRIMERNA NAGRADA
- (B) Metodo bi oplemenitil še s kakšno izmed prej naštetih metod nagrajevanja. DODATNO NAGRAJEVANJE
- (B) Z izplačilom sem zadovoljen. ZADOVOLJIVA PRIČAKOVANJA
- (B) Na samo hitrost niti ni vplivalo. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA GLEDE NA PRIČAKOVANJA PO IZPLAČILU NAGRAD – NESPREMENJENO
- (B) Na zadovoljstvo pa je vplivalo. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA GLEDE NA PRIČAKOVANJA PO IZPLAČILU NAGRAD – POVIŠANO ZADOVOLJSTVO

- (C) Pri enkratnem povečanju obsega dela, kjer je delo prostovoljno, pa se mi zdi ta oblika nagrajevanja ustrezna. PRIMERNA NAGRADA
- (C) Nisem pričakoval preveč, tako da sem kar motiviran. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA GLEDE NA PRIČAKOVANJA PO IZPLAČILU NAGRAD – POVIŠANA STOPNJA
- (D) Oblika nagrajevanja ne glede na enkratno delo bi morala biti dolgoročnejša naložba v obliki napredovanja in osebne rasti (znanja). PRIMERNA NAGRADA
- (D) Ni bilo pričakovanja do izplačila ... BREZ PRIČAKOVANJ
- (D) ... in tudi na mojo motivacijo ni vplivalo. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA GLEDE NA PRIČAKOVANJA PO IZPLAČILU NAGRAD – NESPREMENJENO
- (E) Izbrana oblika nagrajevanja je super. PRIMERNA NAGRADA
- (E) Pričakovanja so bila potihem malo večja. VIŠJA PRIČAKOVANJA
- (E) Samo izplačilo ni vplivalo na opravljanje dela. STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA GLEDE NA PRIČAKOVANJA PO IZPLAČILU NAGRAD – NESPREMENJENO

Hierarhično urejanje pojmov

Motivacija na delovnem mestu

- STOPNJA MOTIVACIJE
 - VISOKA STOPNJA (A)
 - NIZKA STOPNJA (B, C)
 - ZADOVOLJIVA STOPNJA (D, E)
- ZAŽELENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA
 - IZOBRAŽEVANJE (A)
 - MOŽNOST NAPREDOVANJA (B)
 - NAGRAJEVANJE (B, E)
 - MATERIALNE NAGRADE (B)
 - STIMULACIJA (B, C, E)
 - POHVALE (B, E)
 - POSLOVNO DRUŽENJE (B, E)
 - ENAKOPRAVNOST (C)
- UPORABLJENI DEJAVNIKI MOTIVIRANJA
 - MOTIVIRANJE Z MATERIALNIMI SREDSTVI (A)
 - ORGANIZIRANE ŠPORTNE IN KULTURNE AKTIVNOSTI (A, E)
 - NEPOZNAVANJE NAČINOV MOTIVIRANJA (B)
 - ZAPOSLOVANJE (C)
 - POHVALA (D)
 - MOŽNOST NAPREDOVANJA (D)

- STIMULACIJA (D)
- ZAUPANJE (D)
- NAGRAJEVANJE (E)
- POSLOVNO DRUŽENJE (E)

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

- UPORABLJENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST
 - PLAČILO PO UČINKU (A, B, C, D, E)
- STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI VIŠJI MOTIVIRANOSTI
 - POVEČANA STOPNJA (A, B, C, D)
 - NESPREMENJENA STOPNJA (B, E)
- ZAŽELENI DEJAVNIKI ZA DODATNO MOTIVIRANOST
 - ORGANIZIRANOST (B, C)
 - NISO POTREBNI (D)

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

- PRIMERNA NAGRADA (A, B, C, D, E)
- STOPNJA PRIČAKOVANJ
 - ZADOVOLJIVA PRIČAKOVANJA (A, B)
 - BREZ PRIČAKOVANJ (D)
 - VIŠJA PRIČAKOVANJA (E)
- DODATNO NAGRAJEVANJE (B)
- STOPNJA HITROSTI, UČINKOVITOSTI IN ZADOVOLJSTVA GLEDE NA PRIČAKOVANJA PO IZPLAČILU NAGRAD
 - NESPREMENJENO (A, B, D, E)
 - POVIŠANO ZADOVOLJSTVO (B, C)

Priloga 4: Definiranje pojmov

Motivacija na delovnem mestu

Pojem motivacija na delovnem mestu zajema stopnjo motiviranosti zaposlenih pri delu, dejavnike katere podjetje uporablja za motiviranje zaposlenih in za odkrivanje načinov motiviranja, ki bi stopnjo motivacije povišali.

Motivacija ob enkratnem povečanju dela

Pojem motivacija ob enkratnem povečanju dela je opredeljen kot skupek motivacijskih dejavnikov, ki jih je podjetje uporabilo ob enkratnem povečanju dela, dejavnikov, ki bi bili učinkovitejši, in vpliva stopnje motivacije na hitrost, učinkovitost in zadovoljstvo pri opravljanju enkratnega dela.

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela

Nagrajevanje ob enkratnem povečanju dela je pojem, ki razlaga uporabljen sistem nagrajevanja, njegovo ustreznost v primeru enkratnega povečanja dela in pričakovanja pri izplačilu nagrad glede na dejansko izplačano nagrado ter njen vpliv na opravljanje enkratnega povečanja dela.