

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**ANALIZA MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V  
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2016

SEBASTJAN OBRADOVIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Sebastjan Obradovič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključne strokovne naloge z naslovom Analiza motivacije in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec.

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MOTIVACIJA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Vrste motivov .....	3
1.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	3
<b>2 MOTIVACIJSKE TEORIJE .....</b>	<b>5</b>
2.1 Maslowa hierarhija potreb .....	5
2.2 Herzbergova teorija motivacije.....	5
2.3 Sodobne oblike motiviranja .....	6
<b>3 NAGRAJEVANJE .....</b>	<b>7</b>
3.1 Sestavine sistema nagrajevanja.....	7
3.2 Plačni sistem kot del sistema nagrajevanja in motivacije.....	8
3.3 Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki .....	9
<b>4 EMPIRIČNI DEL.....</b>	<b>10</b>
4.1 Predstavitev podjetja.....	10
4.2 Zasnova in potek raziskovanja.....	10
4.3 Temeljne hipoteze .....	11
4.4 Oblikovanje vprašalnika .....	11
4.5 Analiza podatkov .....	12
4.5.1 Značilnosti vzorca .....	12
4.5.2 Analiza anketnega vprašalnika, poslanega delavcem na nižjih delovnih mestih	13
4.5.3 Analiza anketnega vprašalnika, poslanega vodstvenemu kadru .....	17
4.6 Zaključne ugotovitve in priporočila.....	20
4.6.1 Zaključne ugotovitve.....	20
4.6.2 Priporočila .....	21
<b>SKLEP .....</b>	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>23</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Novi motivacijsko-kompenzacijski programi .....	6
Tabela 2: Upoštevanje nedenarnih nagrad .....	9

## KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki motivacije .....	4
Slika 2: Vrednotenje dela kot del plačilnega sistema in sistema nagrajevanja .....	7
Slika 3: Plačilni sistem kot del sistema nagrajevanja in motivacije.....	8
Slika 4: Struktura anketiranih glede na spol.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 5: Struktura anketiranih glede na starost.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 6: Pomembnost motivacijskih dejavnikov zaposlenih na nižjih delovnih mestih .....	14
Slika 7: Prejemanje nagrad delavcev na nižjih delovnih mestih .....	15
Slika 8: Vplivi gospodarske krize (odgovori delavcev na nižjih delovnih mestih) .....	16
Slika 9: Pomembnost motivacijskih dejavnikov vodstvenega kadra .....	18
Slika 10: Izvajanje motivacijskih dejavnosti.....	19
Slika 11: Vplivi gospodarske krize (odgovori vodstvenega kadra) .....	19

## UVOD

Motivacija je dandanes eden ključnih dejavnikov za delo v podjetju, seveda je redno plačilo za delo tisti del, zaradi katerega delamo. Delavci v Sloveniji so postali vse zahtevnejši, zato ne preseneča dejstvo, da delodajalci in podjetja iščejo nove načine za spodbujanje svojih zaposlenih, da so produktivnejši. Sam menim, da bodo delavci delali še bolje, če bodo s strani uprave motivirani in stimulirani. Analiziral bom motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju, ki je anonimno.

**Namen** zaključne strokovne naloge je na podlagi ankete med zaposlenimi in vodstvom ugotoviti primernost trenutnih motivacijskih shem in raven zadovoljstva zaposlenih v podjetju ter predlagati, katera vrsta motivacije zaposlenih bi bila v podjetju najprimernejša, da bi bili zaposleni bolj uspešni, zadovoljni in predani podjetju. Te tematike v izbranem podjetju ni analiziral še nihče.

Kot **cilj** naloge nameravam opredeliti problem motiviranja zaposlenih v skladu z njihovimi potrebami, opredeliti vzroke, zaradi katerih prihaja do slabših odnosov med vodstvom in delavci. Naslednji izmed ciljev je izvedba ankete, s katero bo ugotovljeno dejansko stanje motiviranosti, kakšno vrsto motivacije bi si želeli zaposleni in kakšno vrsto motivacije vodstvo ocenjuje za pomembno. Ocenil bom, ali vodstvo pozna potrebe in želje svojih delavcev. Zadnji izmed ciljev bo priprava predlogov, po katerih bi se motivacija zaposlenih dvignila na višjo raven. Ocenil bom tudi, kako bo podjetje s pravilno izbiro motivacijske sheme dvignilo poslovanje na še višjo raven.

V ZSN bom preučil **7 hipotez**:

H1: Gospodarska kriza je vplivala na nagrajevanje v izbranem podjetju

H2: Uspešne je potrebno nagraditi v izbranem podjetju

H3: Zaposleni so zadovoljni s sedanjo motivacijo v izbranem podjetju

H4: Zaposleni v izbranem podjetju so zadovoljni s plačilom za uspešno poslovanje podjetja

H5: Zaposleni so zadovoljni s svojim delom v izbranem podjetju

H6: Izbrano podjetje ima dobro motivacijsko shemo

H7: Zaposleni so dobro seznanjeni z nagradami za uspešnost v izbranem podjetju

V zaključni seminarski nalogi bom v teoretičnem delu zbral podatke večinoma z uporabo strokovnih in znanstvenih člankov v publikacijah in knjigah. Pri teoretičnem vsebinskem delu bo uporabljena **metoda** deskripcije. Empirični del bo temeljil na osnovi raziskovanja odgovorov zastavljenega vprašalnika. Večinoma bodo pri analizi uporabljeni kvantitativni podatki. Vsi podatki v empiričnem delu bodo primarni.

Zaključna strokovna naloga je **strukturno** sestavljena iz 4 delov. Uvodu sledi teoretični del, ta dva predstavljata vsebinski vpogled v motivacijo in nagrajevanje. Tretji je empirični oziroma praktični del, ki predstavlja študijo primera analize motivacije in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Na koncu je še sklep.

## 1 MOTIVACIJA

Človek si neprestano postavlja vprašanje, zakaj delajo, kaj jih motivira, da lahko delajo in zakaj prenašajo tako psihične kot fizične napore. Vse skupaj je lahko precej preprosto, če imamo v mislih, da človek dela, da lahko preživi sebe in druge. Logika človeka deluje najprej tako, da bo priskrbel denarna sredstva sebi in svoji družini. Torej, če vse skupaj povzamemo, bi po logiki moralo obstajati pravilo, da bo človek zaslužil več, če bo več delal. Številni primeri v življenju nam pokažejo, da take logike v ozadju ni. Ljudje delamo zaradi številnih dejavnikov, dejansko pa so ljudje, ki so uveljavljeni tisti, ki navadno veliko delajo. Žal je danes ljudi, ki veliko delajo in so uveljavljeni precej manj, kakor tistih ki delajo in ne prejmejo nobene nagrade za opravljeno delo. Na koncu pridemo do tega, da se lahko le vprašamo, kaj ljudi spodbuja za delo? Kaj jih motivira in zakaj kljub višjemu plačilu na istovrstnem delovnem mestu konkurence ostaja na delovnem mestu, ki je manj plačano (Lipičnik, 1996, str. 152).

Vemo, da obstajajo različni tipi ljudi, ki jih motivirajo različni dejavniki. Ljudje se zelo razlikujemo, saj se navsezadnje drugače odzivamo, obnašamo in vsako aktivnost vrednotimo drugače. Vse aktivnosti, ki jih na splošno opravljamo, so podzavestno z nečim motivirane ali pa ne. Mnogi avtorji motivacijo opredeljujejo na mnoge načine. Nekatere izmed njih bom v nadaljevanju povzel.

Kakršna koli motivacija v nas sproži val pozitivne energije za neko počutje in nam pomaga pri tem vztrajati. Pomembno je, da se v podjetju managerji zavedajo te motivacije, saj motivirani zaposleni vplivajo na produktivnost podjetja (Daft, Kendrick, & Verzhinina, 2010, str. 605). Ne glede na to, koliko posameznik vloži svojega truda, da bi dosegel nek določen cilj, je to še vedno motivacija posameznika oziroma spada to pod individualno zadovoljevanje potreb (Vila & Kovač, 1997, str. 93). Motivacijo lahko opredelimo kot usmerjanje ljudi in njihovih aktivnosti k doseganju zelenih ciljev (Uhan, 2000, str. 11).

Motivacija je proces, saj predstavlja posameznikovo intenzivnost, smer, vztrajnost in tudi prizadevanje za doseg določenega cilja organizacije (Robbins & Judge, 2007, str. 186). Raven motiviranja zaposlenih v podjetju vpliva na delovanje in na delovno učinkovitost (Uhan, 1996, str. 194).

Motiviranje je določen proces, ki tako ali drugače spodbuja delavce z določenimi sredstvi, da opravijo dane naloge na najboljši in najučinkovitejši način, seveda vse v okviru ciljev. Cilji posameznika so njegovi osebni interesi, ki temeljijo na njegovih potrebah. Za zadovoljitev potreb pa potrebujemo sredstva in prizadevanja (Uhan, 2000, str. 12). Ključ motivacije je v tem, da posameznikom pomagamo narediti tisto, kar zahtevamo od njih (Lisac, 2000, str. 126).

## **1.1 Vrste motivov**

Pri tem poglavju bom izhajal iz Lipičnikove (1998, str. 156–158) definicije motivov, ter jih tudi opredelil. Obstaja več vrst motivov. Lipičnik je definiral, da jih ločimo glede na vlogo, ki jih imajo v človekovem življenju, glede na nastanek in glede na razširjenost med ljudmi. Vsi 3 dejavniki so izjemno pomembni, da lahko sploh definiramo motive in jih hkrati tudi ločimo.

Vlogo motivov delimo na sekundarne in primarne motive. To so motivi, ki imajo veliko vlogo v vsakem življenju človeka. Primarni motivi so tisti motivi, ki so nekakšna osnova za življenje oziroma človeka ženejo k cilju, da preživi. Temu lahko rečemo tudi zadovoljevanje biološke in socialne potrebe. Sekundarni motivi pa so motivi, ki dejansko človeka zadovoljujejo oziroma strmijo k temu, da je človek zadovoljen. Če tega motiva človek ne doseže, pa zaradi tega ni nezadovoljen oziroma to nedoseganje cilja ne ogroža njegovega življenja. Motive lahko hkrati tudi podedujemo ali pridobimo. Podedovane motive dobimo ob rojstvu, pridobljene pa pridobimo kasneje v svojem življenju. Poznamo pa tudi univerzalne, regionalne in individualne motive. Za zadnje je jasno, da jih srečamo le pri posameznikih, regionalne srečujemo na specifičnih območjih, med tem ko univerzalne motive srečujemo vsepovsod, čisto pri vseh ljudeh (Lipičnik, 1998, str. 156).

Na primarne motive lahko zavestno vplivamo in hkrati lahko spreminjamo vedenje družbe. Žal nam različne regije prepričujejo, da bi lahko povsod uporabljali enake vzvode. Zato imamo mehanizme, katere lahko prilagajmo različnim okoljem. Na sekundarne motive je težko vplivati, saj spadajo mednje tudi interesi, stališča, navade, ki vplivajo na človekovo vedenje. Sekundarni motivi tako vzpodbujajo aktivnost človeka. Na samo smer vedenja je včasih težko vplivati, predvsem zato, ker se uporablja začrtane standardne pristope, ki so bili včasih učinkoviti in so spreminjali vedenje ljudi. Individualnost človeka nas uči, da bi morali za vsakega posameznika najti primerni pristop (Lipičnik, 1998, str. 159).

## **1.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo**

Poleg raznih opredelitev motivacije, ki jih številni avtorji pojmujejo drugače, se bom v tem poglavju osredotočil na dejavnike, ki vplivajo na samo motivacijo. Dejavnikov je nešteto,

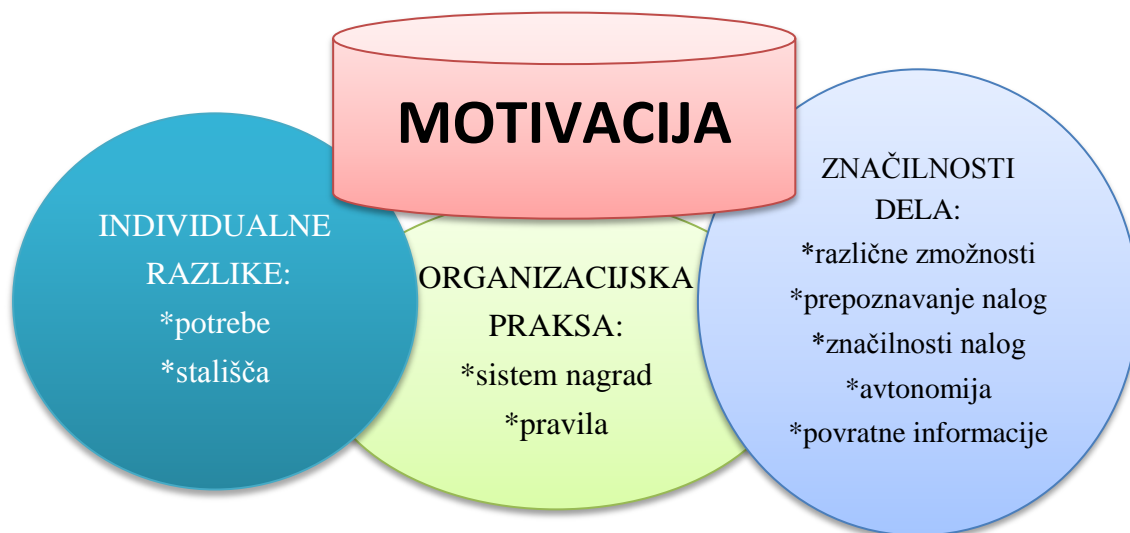
vendar se bom omejil le na 3 dejavnike: na individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Zgledoval se bom po opredelitvi Lipičnika (1996, str. 159).

Individualne razlike so tiste razlike, ki človeka predstavljajo kot nekakšen poseben unikat. Med individualne razlike uvrščamo potrebe in stališča. Človek ima različne potrebe in različna stališča in interese. Vse skupaj vsakodnevno prinaša na delo. Ker smo si ljudje med seboj različni in ker obstaja toliko različnih dejavnikov, je težko narediti oziroma najti motivacijski načrt, ki bi zadovoljil in motiviral vse. Določene zaposlene motivirajo denarna sredstva, nekatere motivira varnost, spet tretji pa sprejmejo slabše plačno delo le zaradi tega, ker ne želijo biti nezaposleni.

Lastnosti dela so tisti dejavniki, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Ravno te zadeve določajo, kateri delavci so sposobni da opravljajo delo celovito, da pride do povratnih informacij, zaradi svoje uspešnosti. Zaradi toliko različnih specifik dela, nekatere cenimo visoko, nekatere pa manj (Lipičnik, 1996, str. 160).

Na sliki 1 prikazujem, kako so dejavniki motivacije povezani med seboj. Individualne razlike, organizacijska praksa in značilnosti dela so močno povezane.

*Slika 1: Dejavniki motivacije*



*Vir: B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1996, str. 160.*

Iz slike 1 lahko razberemo, da so dejavniki motivacije tesno povezani med seboj. Razberemo lahko, da manager ne more vplivati na vse dejavnike motivacije pri zaposlenem, saj se preference različnih ljudi razlikujejo. Vsak človek ima različne potrebe



in različna stališča, zato je vsak človek unikat. Manager lahko najbolj vpliva na značilnosti dela ter na organizacijsko prakso.

## **2 MOTIVACIJSKE TEORIJE**

V nadaljevanju opisujem 2 motivacijski teoriji. Motivacijskih teorij je zelo veliko in osredotočil se bom zgolj na tisti 2, ki sta relevantni za izdelavo naloge in sta tudi najbolj uporabni. Kasneje se bom bolj dotaknil sodobnih oblik motiviranja. Do sedaj smo ugotovili, da ima vsak človek različne potrebe. Ravno motivacijske teorije nam skušajo razložiti različno obnašanje ljudi in so v osnovi zgrajene na podlagi človeških faktorjev.

### **2.1 Maslowa hierarhija potreb**

Zagotovo je ena izmed vseh teorij motivacije najbolj znana Maslowa hierarhija potreb. Černetč (2007, str. 223) je eden prvih, ki je utemeljil teorijo motivacije. Hierarhijo potreb je prikazal v obliki piramide. Človek naj bi se premikal z dna piramide proti vrhu, kjer so najvišji cilji.

Maslowa hierarhija potreb je razdeljena na 5 stopenj (Černetič, 2007, str. 224):

1. Fiziološke potrebe: so tiste potrebe, ki so v človeku že od samega rojstva. To so tiste potrebe, ki so nujno pomembne za preživetje. Te potrebe morajo biti najprej zadovoljene, da lahko zadovoljimo druge.
2. Potrebe po varnosti: ko zadovoljimo fiziološke potrebe, se sprožijo potrebe po varnosti in stabilnosti. Pravilo velja, da morajo biti tudi te potrebe najprej zadovoljene, da lahko da lahko zadovoljimo potrebe, ki so višje na lestvici.
3. Socialne potrebe: ko zadovoljimo potrebe po varnosti, lahko pričnemo zadovoljevati tudi socialne potrebe. To so potrebe po druženju s prijatelji, ljubezni, pripadnosti v različnih skupinah.
4. Potrebe po ugledu: to so tiste potrebe, ki so tesno povezane z raznimi dosežki, napredovanji, zaupanjem in statusom v družbi.
5. Potrebe po samouresničevanju: te potrebe so najvišje na lestvici, saj gre za potrebe razvijanja in uresničevanja svojega talenta in sposobnosti.

### **2.2 Herzbergova teorija motivacije**

Ko je Herzberg raziskoval dejavnike je ugotovil, da poznamo 2 različni kategoriji, ki vplivata na človeka in njegovo zadovoljstvo z delom. Prva kategorija so higieniki, druga pa motivatorji (Černetič, 2007, str. 226):

1. Prvi so higieniki in spadajo med dejavnike okolja. Če so prisotni ne povzročajo zadovoljstva, če jih pa ni pa povzročajo nezadovoljstvo. Med te dejavnike uvrščamo medsebojne odnose s sodelavci, denar, nadzor, politiko in delovne razmere. Nikakor jih ne moremo uvrščati med individualne motivatorje, saj spadajo med zunanje dejavnike.
2. Drugi so motivatorji, ki so neposredno povezani z delom. Le ti povzročajo zadovoljstvo, če jih zadovoljimo in nezadovoljstvo, če jih ne zadovoljimo. Ti motivatorji spodbujajo delavce in hkrati dvigajo motivacijo za delo. Zraven spadajo prejetje nagrade, priznanja, osebni razvoj, dosežki in napredovanje.

Za vsako podjetje je Herzbergova teorija zelo uporabna, saj obsega 2 orodja za motiviranje zaposlenih. Prvi so higieniki, kjer lahko povečamo zadovoljstvo in le tako se usmeri v delovno aktivnost človeka. Drugi so motivatorji, kjer je možno dvigniti individualno motiviranost posameznika (Lipičnik, 1994, str. 502).

### 2.3 Sodobne oblike motiviranja

Nagrada in priznanje se običajno obravnavata kot sopomenki. Seveda to sta, vendar se precej razlikujeta in predstavljata temeljno dvojnost v človeški motivaciji. Kljub ogromni teoretični in raziskovalni podpori v prid dvojnosti je ta še vedno pozabljena v praksi izvajanja pobud za motiviranje zaposlenih. Veliko motivacijskih programov je neučinkovitih in lahko spodkopljajo sposobnost zaposlenih, da sodelujejo pri delu (Hansen, Smith, Hansen, 2002, str. 64–72).

Sledi tabela 2, kjer so opisani in naštetih sodobni oziroma novi motivacijsko-kompenzacijski programi.

*Tabela 1: Novi motivacijsko-kompenzacijski programi*

PROGRAM	NAMEN
Posamezno plačilo	Prispevek posameznika organizaciji obravnavan individualno.
Delitev dobička	Spodbujanje timskega dela, za delitev denarnih sredstev.
Solastništvo delnic	Lastniški delež delavcev in udeležitev pri dobičku.
Bonusi v zneskih	V primeru dobrih rezultatov, lahko zaposleni prejmejo bonuse.
Plačilo za znanje	Plača delavca je odvisna od spretnosti, ki jih delavec zna.
Prilagodljiv delovni čas	Nudenje fleksibilnega delovnega časa in delo od doma.
Team kompenzacija	V primeru aktivnosti v timu, lahko zaposleni prejmejo nagrade.

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

Današnja največja gonilna sila samega razvoja in posamezna uspešnost podjetja temelji na znanju, spodbujanju in nagrajevanju posameznika. Vsako podjetje se zaveda, da mora svoje zaposlene nagrajevati in motivirati. Le ta dva dejavnika dvigujeta uspešnost poslovanja podjetja. Podjetje se mora truditi, da obdrži ključne kadre, da se trudi za svoje zaposlene, ki največ doprinesejo k uspešnosti podjetja in da jih motivira z različnimi vzvodi. Zavedati se je potrebno, da je zadovoljstvo zaposlenih in uspeh dve popolnoma različni kategoriji (Dialogos, 2007).

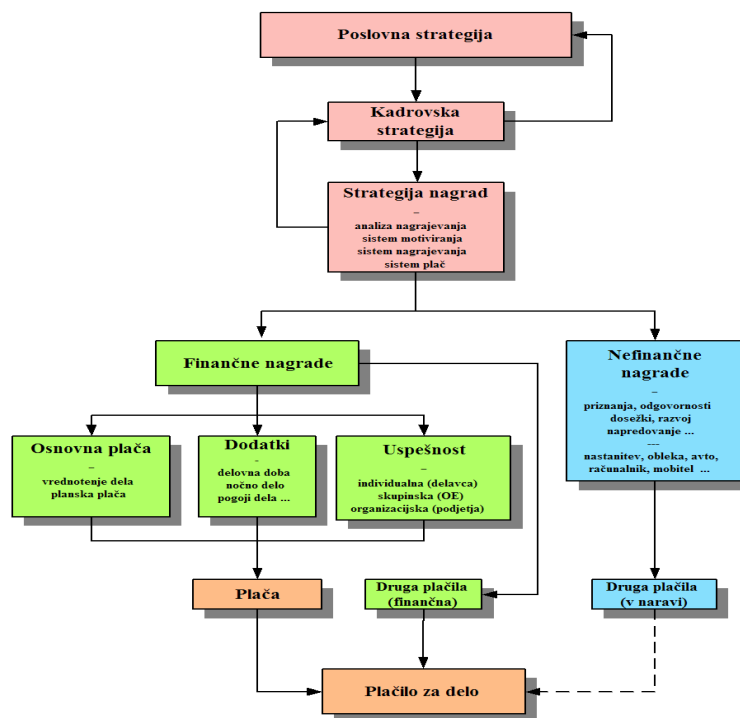
### 3 NAGRAJEVANJE

V nadaljevanju bom pisal o vrstah nagrajevanja. Najprej bom opisal sestavine sistema nagrajevanja, plačilni sistem ter opisal materialne in nematerialne motivacijske dejavnike.

#### 3.1 Sestavine sistema nagrajevanja

Vsako podjetje ima svojo politiko nagrajevanja in svoj sistem. Ti sistemi so večinoma že praksa neke organizacije. V sistemu nagrajevanja so tako finančne, kakor nefinančne nagrade (Butina, 2011, str. 7).

Slika 2: Vrednotenje dela kot del plačilnega sistema in sistema nagrajevanja



Vir: V. Butina, Sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju, 2011, str. 8.

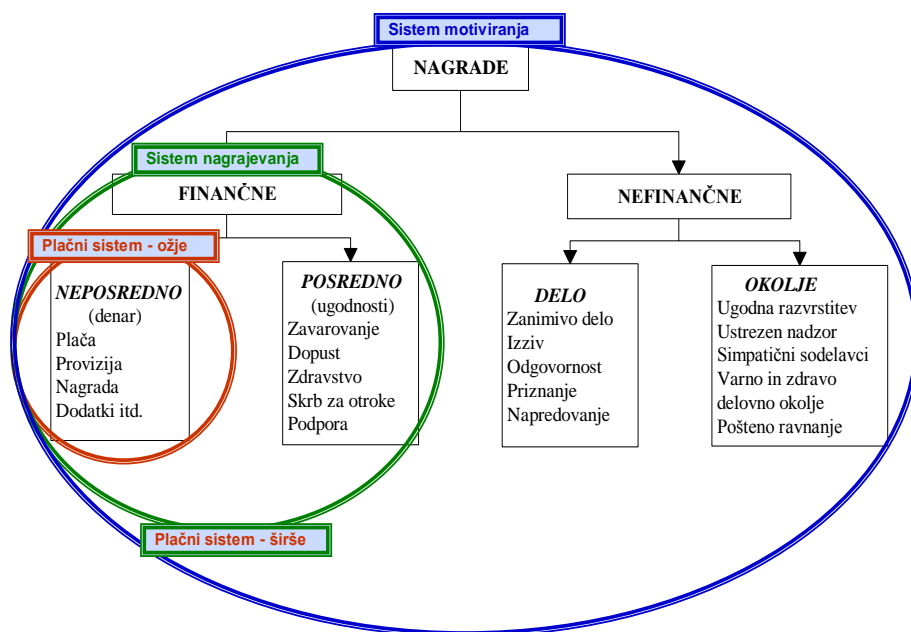
Iz slike 2 lahko razberemo, da mora podjetje iz svoje poslovne strategije razviti tudi strategijo nagrad, ki se kasneje razdeli na finančne nagrade in nefinančne nagrade. Obe vrsti nagrad sta pomembni, da lahko pridemo do želenega rezultata. Pri finančnih nagradah mora biti najprej osnovna plača vsaj zadostna, dodatki k plači morajo biti pravični. Podjetje ne sme pozabiti, da so najboljša nagrajevanja individualna, skupinska ali organizacijska. Ker so dandanes finančna sredstva pomembna za vsakega posameznika, mora podjetje razmisliti še o uvedbi drugih finančnih plačil. Bodisi o bonusih za 5, 10 ali več let bodisi o delni delitvi dobička svojim zaposlenim. Ravno tako kakor finančne nagrade so izjemno pomembne nefinančne nagrade v obliki priznanj, dosežkov, napredovanj. Na koncu sta tako finančna in nefinančna kazalca uspešni plačili za delo.

### 3.2 Plačni sistem kot del sistema nagrajevanja in motivacije

Sistem nagrajevanja je v osnovi narejen, da pritegnemo najboljše ljudi v organizacijo. Te ljudi moramo obdržati, ter jih s pravilnim vzvodom motivirati, da bodo vse bolj učinkoviti. Podjetja se morajo posvečati denarnim in nedenarnim nagradam v enaki meri. Zaposlenim morajo predstaviti bonitete in nagrade, da bodo delavci lahko na ta način produktivni (Peters, Chakraborty, Mahapatra, & Steinhardt, 2010).

Na sliki 3 prikazujem plačilni sistem, ki je del sistema nagrajevanja in motivacije. Sistem motiviranja zajema tako sistem nagrajevanja kakor plačilni sistem – ožje.

Slika 3: Plačilni sistem kot del sistema nagrajevanja in motivacije



Vir: Butina V., Sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju, 2011, str. 8.

### 3.3 Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki

Vsi ljudje smo nekakšna ekonomska bitja, ki smo primarno motivirani z denarnimi sredstvi oziroma nagradami. Ko človek prejme denar in materialne dobrine se lahko brez težav vključi v vse aktivnosti. Primeri kažejo, da so zaposleni motivirani takrat, ko so nagrade in kazni neposredno povezane. Po instrumentalni teoriji predstavlja denar razlog za doseganje ciljev. Kot motivator je odvisen od pomena in potreb posameznikov ter od njihovih želja in preferenc po nagradah (Armstrong & Murlis, 1998, str. 33).

Vsi delamo, da prejmemo za to neko plačilo. Vprašanje pa je, ali je to motivacija. Zagotovo je redno plačilo zelo velik del motivacije, zaradi katerega tudi ob slabših pogojih ostajamo na istem delovnem mestu, saj nam to prinaša nekakšno varnost.

Za ljudi je daleč najbolj pomemben motivacijski dejavnik denar - plača (Uhan, 2000, str. 32). Ti se pojavijo v obliki nagrad in bonusov. Od vsakega posameznika je odvisno kako denarno močen je. Bolj ko se naše življenje spreminja in bolj ko smo v različnih kariernih obdobjih, bolj imamo različne potrebe predvsem po denarju (Uhan, 2000, str. 33). Tabela 3 prikazuje dejavnike, ki jih je treba upoštevati pri nedenarnih nagradah.

*Tabela 2: Upoštevanje nedenarnih nagrad*

NAGRADA	DEJAVNIKI, KI JIH MORAMO UPOŠTEVATI
PRIZNANJE Ročno narejen predmet.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ena izmed najbolj spregledanih oblik, ki je dolgoročno učinkovita.</li></ul>
DARILA IN PRIVILEGIJI Storitve, šport, blago.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kratkoročno učinkovito.</li><li>• Deluje takoj.</li></ul>
POSEBNI DOGODKI Gledališče in zabave.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Povezovanje zaposlenih na vseh ravneh.</li><li>• Sproščanje in povezovanje.</li></ul>
STROKOVNO IZOBRAŽEVANJE Notranji in zunanji tečaji.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dolgoročno učinkovito.</li></ul>
RAZVIJANJE SAMEGA SEBE Izobraževanje na osebni ravni.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vrednost motivacije je na zelo visoki ravni.</li><li>• Dvig samopodobe.</li></ul>
OPREMA Razna oprema za poslovno rabo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivira dolgoročno.</li><li>• Pripadnost podjetju.</li></ul>

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

Kljub temu da je za marsikoga glavni motivacijski dejavnik ravno denar, marsikdo ne dela zgolj zaradi samega zaslužka, ampak ga vodi želja po uveljavitvi. Za uresničitev neke

splošne uveljavitve je potrebna volja in veliko dela. Na trgu je predvsem veliko mladih, ki se trudijo, a le redkim uspe. Te ljudi žene prepričanje, da bodo nekoč uspeli, in ravno to predstavlja za njih večjo motivacijo kakor pa samo plačilo.

## **4 EMPIRIČNI DEL**

V empiričnem delu bom naredil analizo motivacije in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju, ki želi ostati anonimno. Analizo bom potrdil z raziskavo. Sestavlil bom 2 vprašalnika, enega bodo reševali zaposleni na nižjih delovnih mestih v podjetju, drugega pa vodstvo podjetja. Vprašalnik bo vsem zaposlenim posredovan preko njihovih službenih elektronskih naslovov v elektronski obliki. Za izdelavo spletne ankete bom uporabil spletno aplikacijo QuestionPro. Za obdelavo bom uporabil grafično uprizoritev. Analiziral bom podatke o načinih in vrstah nagrajevanja, ki jih podjetje uporablja trenutno. Uporabil bom podatke, na katerih temelji delovna uspešnost, ter kako jo podjetje ocenjuje in na kakšni podlagi jo pripravi. Kakšne so nagrade, kako so izplačane in kdo jih prejme.

### **4.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje je na trgu prisotno že od leta 1991. V tem času se je močno razširilo na slovenskem in na hrvaškem trgu. Vsako leto dosega dobre prodajne rezultate in je likvidno, kar je razvidno tudi iz vsakoletnih poročil. Podjetje predvideva širjenje svoje prodajne verige na italijanski trg. Ima 40 zaposlenih in 70 študentov. Zaradi anonimnosti ne smem predstaviti, s katero dejavnostjo se ukvarja.

### **4.2 Zasnova in potek raziskovanja**

Raziskovalni del bo vseboval analizo, opravljeno v anonimnem podjetju. Raziskavo sem izvedel z 2 anonimnima anketnima vprašalnikoma. V vzorcu sem zajel 79 delavcev podjetja. En anketni vprašalnik sem razdelil med delavce, ki so zaposleni na nižjih delovnih mestih, drugega med delavce v upravi.

Pred pošiljanjem sem anketna vprašalnika testiral na treh osebah. Oba vprašalnika so rešili 3 moji prijatelji. Vsi 3 so komentirali, da bo bolje, če začnem mersko lestvico s številko 1, saj bo tako vse skupaj manj konfuzno. Težave so imeli samo z enim vprašanjem, ki ni bilo jasno, to je bilo vprašanje glede presojanja motivacije. Ko sem vprašanje popravil, težav ni bilo več. Drugih pripomb niso imeli.

Anketni vprašalnik je bil posredovan vodji kadrovske službe, ki je anketo ocenil in podal svoje mnenje. Vprašalnik se mu je zdel razumljiv in primeren glede na temo zaključne strokovne naloge. Obe anketi sta bili v reševanje poslani 14. marca 2016. Zaposleni in

vodstvo podjetja so imeli 2 tedna časa za reševanje ankete. Z zbiranjem odgovorov sem zaključil 27. marca 2016.

### **4.3 Temeljne hipoteze**

Hipoteze, ki sem jih izbral za temelj moje zaključne seminarske naloge, bodo opisane v samih zaključnih ugotovitvah in priporočilih. Temeljne hipoteze, ki jih bom bodisi sprejel bodisi ovrigel na podlagi opravljene analize, so naslednje:

H1: Gospodarska kriza je vplivala na nagrajevanje v izbranem podjetju

H2: Uspešne je potrebno nagraditi v izbranem podjetju

H3: Zaposleni so zadovoljni s sedanjo motivacijo v izbranem podjetju

H4: Zaposleni v izbranem podjetju so zadovoljni s plačilom za uspešno poslovanje podjetja

H5: Zaposleni so zadovoljni s svojim delom v izbranem podjetju

H6: Izbrano podjetje ima dobro motivacijsko shemo

H7: Zaposleni so dobro seznanjeni z nagradami za uspešnost v izbranem podjetju

### **4.4 Oblikovanje vprašalnika**

Anketo sem oblikoval s pomočjo strokovne literature, s katero sem oblikoval prvi in drugi del. Z literaturo Heller & Hindle (2001), Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič (2013), Bahtijarević-Šiber (1999) in Denny (1997) sem oblikoval prvi del vprašalnika, ki se nanaša na samo motiviranje zaposlenih. V drugem delu vprašalnika, kjer sem se navezoval na nagrajevanje, pa sem uporabil literaturo Heller & Hindle (2001), Bahtijarević-Šiber (1999), Zupan (2009) in Mihalič (2008).

Že v uvodu ankete je bilo napisano, da je anketa anonimna in da naj nanjo odgovarjajo natančno, saj bom le tako prišel do pravih podatkov, ki jih potrebujem za obdelavo vprašalnika. Kasneje sem se pogovarjal z zaposlenimi in pri nekaterih se je pojavil strah, da bo te ankete dobilo v roke vodstvo podjetja. Poudaril sem, da bodo podatki uporabljeni le za potrebe zaključne strokovne naloge in za izdelavo motivacijske sheme v prihodnje. Kakor sem že zapisal, sem anketo poslal tako vodstvu podjetja kakor tudi zaposlenim v podjetju. Obema skupinama anketirancev sem povezavo na anketo poslal na njihove elektronske naslove. Anketa je bila izdelana s pomočjo spletne aplikacije QuestionPro. Anketni vprašalnik je sestavljen tako, da anketiranci odgovarjajo na vprašanja, ki so narejena s pomočjo Likertove lestvice. Trditev 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo, trditev 5 pa, da se popolnoma strinjajo. Pri nekaterih vprašanjih je bilo vprašanje v obliki kategorične lestvice ali pa so anketiranci odgovarjali na vprašanja, ki so bila odprtega tipa.

## 4.5 Analiza podatkov

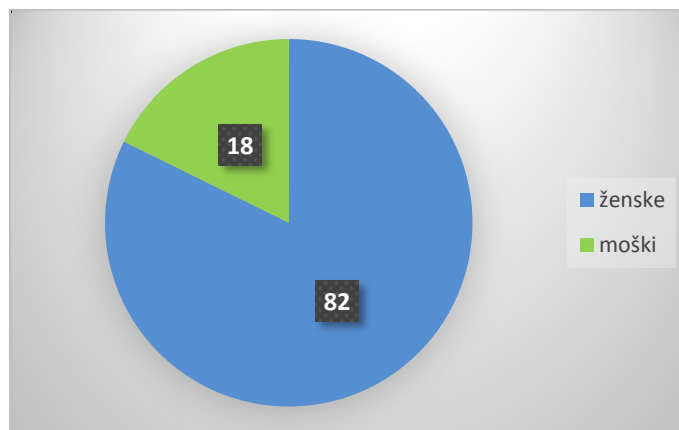
Na podlagi empiričnega dela bom predstavil analizo motivacije in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Preko 2 anket, ki sta bili poslani v reševanje, bom oblikoval predloge za izboljšanje motivacije v podjetju. Dobljene rezultate bom prikazal in razložil s pomočjo grafov in tabel.

### 4.5.1 Značilnosti vzorca

Na prvo anketo, ki je bila poslana delavcem na nižjih delovnih mestih, je odgovorilo 60 zaposlenih. Na anketo, ki je bila posredovana upravi, pa 19. Skupaj jih je na obe anketi odgovorilo 79. Poleg vprašanj v anketi sem prejel tudi demografske podatke o anketirancih – podatke o spolu in starosti. Ti podatki so me zanimali predvsem zato, da ugotovim, ali se med posameznimi skupinami odgovori razlikujejo.

Na anketo je torej odgovorilo 79 zaposlenih, od tega največ žensk, bilo jih je 65, kar predstavlja 82 % vzorca, in 14 moških, kar je 18 % vzorca. Na sliki 4 je predstavljena struktura anketirancev glede na spol.

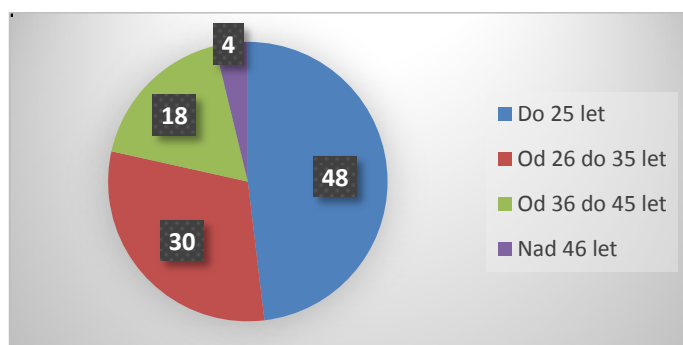
Slika 4: Struktura anketiranih glede na spol (v %)



Zaposlene sem razdelil v 4 starostne skupine. V prvo starostno skupino so bili zajeti zaposleni do 25 let, kar predstavlja 38 oseb oziroma 48 % vseh anketiranih. V drugo starostno skupino so bili zajeti zaposleni, stari med 26 in 35 let, kar predstavlja 24 oseb oziroma 30 %. Tretjo starostno skupino sestavljajo zaposleni med 36 in 45 let, kar predstavlja 14 oseb oziroma 18 %. Zadnjo, četrto, starostno skupino sestavljajo anketirani, starejši od 46 let, kar predstavlja 3 osebe oziroma 4 %. Na sliki 5 je predstavljena struktura anketirancev glede na starost.



Slika 5: Struktura anketiranih glede na starost (v %)



#### 4.5.2 Analiza anketnega vprašalnika, poslanega delavcem na nižjih delovnih mestih

Na prvo anketo, ki je bila posredovana delavcem na nižjih delovnih mestih, je odgovorilo 60 delavcev. Vprašanja so bila zelo različna. Anketiranci so odgovarjali na vprašanja s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, kategorične lestvice ali pa so odgovarjali na vprašanja, ki so bila odprtega tipa.

Pri **prvem** vprašanju so anketiranci odgovarjali na vprašanje, kateri dejavniki jih najbolj motivirajo oziroma kateri so za njih pomembni. S pomočjo kategorične lestvice so ocenili pomembnost motivacijskih dejavnosti. 1 je pomenilo, da motivacijski dejavnik sploh ni pomemben, 5, da je motivacijski dejavnik zelo pomemben. V opisu bom izpostavil 2 odstotka, ki sta prejela največ odgovorov znotraj motivacijskega dejavnika.

Prvi motivacijski dejavnik je **varnost zaposlitve**, 77 % zaposlenih je varnost zelo pomembna, 18 % je pomembna. Drugi motivacijski dejavnik so **druge ugodnosti**, 82 % anketiranih meni, da niso niti nepomembne niti pomembne, 8 % zaposlenih je to pomembno, 7 % to ni pomembno, le 2 % zaposlenih menita, da so druge ugodnosti zelo pomembne, ravno tako 2 %, da to sploh ni pomembno. Tretji motivacijski dejavnik je bila **denarna nagrada za opravljeno delo**, 83 % jih meni, da so denarne nagrade zelo pomembne, in 17 %, da so pomembne. Kot četrti motivacijski dejavnik je bil izpostavljen dejavnik **napredovanja**, zelo pomemben je 77 % zaposlenih, 23 % pa je pomemben. **Zadovoljstvo z delom** je peti motivacijski dejavnik, 92 % zaposlenih je zelo pomemben, 8 % zaposlenih pa je pomemben. Šesti motivacijski dejavnik je **pohvala ali zahvala za opravljeno delo**, 75 % je to zelo pomembno, 13 % je pomembno. **Druženje izven službe** je zelo pomembno 47 % zaposlenih, medtem ko je 23 % zaposlenih to pomembno, prav tako 23 % jih meni, da ni niti nepomembno niti pomembno. 67 % zaposlenih meni, da je **izobraževanje** zelo pomembno, 20 % da je pomembno. 87 % jih pravi, da je motivacijski dejavnik **dober vodja** zelo pomemben, 7 % zaposlenih je to pomembno. Deseti motivacijski dejavnik je **fleksibilen delovni čas**, 58 % zaposlenih je to pomembno, 28 % zaposlenih je zelo pomembno. Naslednji motivacijski dejavnik je **odnos med sodelavci**,

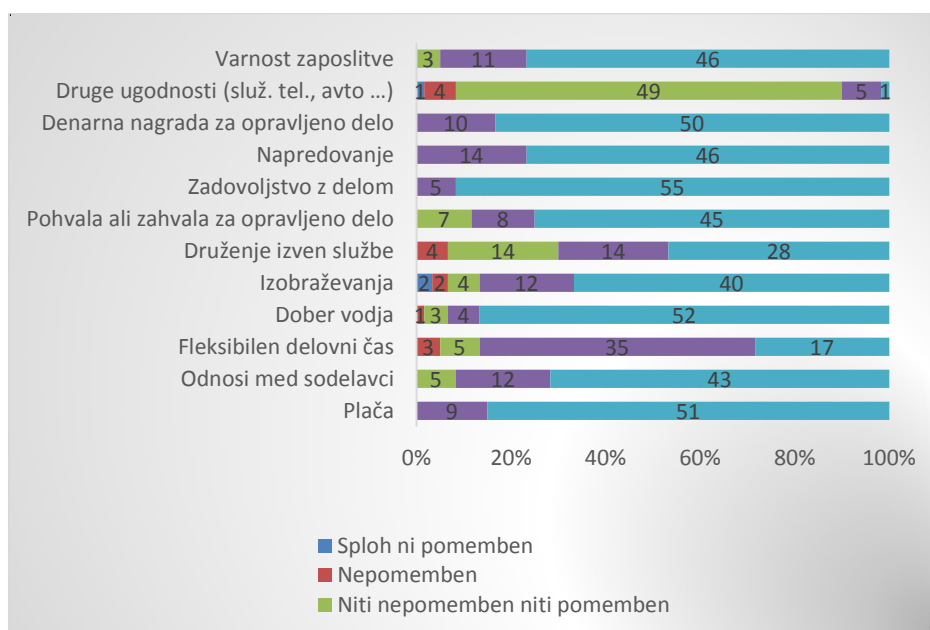
72 % zaposlenih meni, da je to zelo pomembno, 20 % jih meni, da je pomembno. Zadnji motivacijski dejavnik je **plača**, 85 % anketiranih meni, da je to zelo pomembno, medtem ko je 15 % zaposlenih to pomembno.

Pri anketirancih do 25 let je motivacijski dejavnik **plača** za 96 % anketirancev predstavljal zelo pomemben dejavnik, 4 % pa jih meni, da je to pomembno. **Druženje izven službe** je zelo pomembno 59 % zaposlenih, medtem ko je 33 % zaposlenih to pomembno.

88 % anketiranih, starih od 26 do 35 let, je **napredovanje** predstavljal zelo pomemben dejavnik, 12 % zaposlenih je to pomembno. **Fleksibilen delovni čas** je pomemben 65 % zaposlenih, 21 % je zelo pomemben.

Za 81 % anketirancev od 36 do 45 let je **izobraževanje** zelo pomembno, za 17 % zaposlenih pa pomembno. Na sliki 6 so prikazani motivacijski dejavniki zaposlenih na nižjih delovnih mestih, ki zaposlene v izbranem podjetju najbolj motivirajo.

*Slika 6: Pomembnost motivacijskih dejavnikov zaposlenih na nižjih delovnih mestih*



Na podlagi pridobljenih podatkov ugotovimo, da sta plača in zadovoljstvo z delom najpomembnejša motivacijska dejavnika. Najmanj pomembne so druge ugodnosti in druženje izven službe.

Pri **drugem** vprašanju so anketirani odgovarjali na vprašanje, ali je treba uspešne delavce nagraditi. 98 % oziroma 59 zaposlenih je odgovorilo z da, le 2 % oziroma 1 zaposlen je odgovoril z ne. Takšne rezultate sem tudi predvidel.

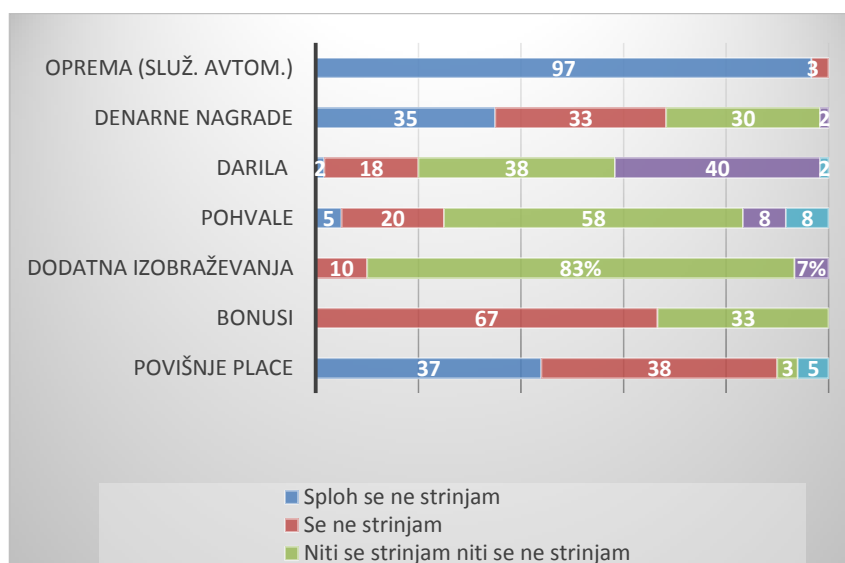
Pri **tretjem** vprašanju so anketirani odgovarjali na vprašanje, ali prejmejo plačilo za uspešno

poslovanje podjetja. Rezultati so bili precej zanimivi, saj je 22 % oziroma 13 zaposlenih že prejelo plačilo za uspešno poslovanje podjetja, medtem ko 78 % oziroma 47 zaposlenih še ni prejelo plačila za uspešno poslovanje podjetja.

Pri **četrtem** vprašanju so anketiranci prav tako odgovarjali samo z da ali ne na vprašanje, ali so zadovoljni s trenutno motivacijo v podjetju. Odgovori so bili pričakovani, saj sem že na začetku predvidel, da bo rezultat približno 50 : 50. Izkazalo se je, da je 47 % zaposlenih zadovoljnih s sedanjo motivacijo v podjetju, 53 % pa jih ni zadovoljnih s trenutnim stanjem motivacije.

Pri **petem** vprašanju so anketiranci odgovarjali na vprašanje glede prejemanja nagrad. V samem opisu bom izpostavil 2 odstotka, ki sta prejela največ odgovorov znotraj posamezne oblike nagrade. Na prvem mestu je **pohvala**, saj se 8 % zaposlenih popolnoma strinja, da prejema to obliko nagrade, 8 % pa se jih strinja. Drugo mesto pripada **darilom**, 2 % zaposlenih se popolnoma strinjata, da to nagrado prejema, 40 % zaposlenih se s tem strinja. Sledi **povišanje plače**, kjer se le 5 % zaposlenih popolnoma strinja, da so prejeli to nagrado, kar 38 % zaposlenih se s tem ne strinja. Po mnenju zaposlenih kot obliko nagrajevanja v podjetju najmanj uporabljajo **opremo**, kamor spadajo službeni računalniki, avtomobili, telefoni, saj se kar 97 % zaposlenih sploh ni strinjalo, da prejema to obliko nagrade, 3 % pa se s tem niso strinjali. Na sliki 7 je prikazano prejemanje nagrad delavcev na nižjih delovnih mestih.

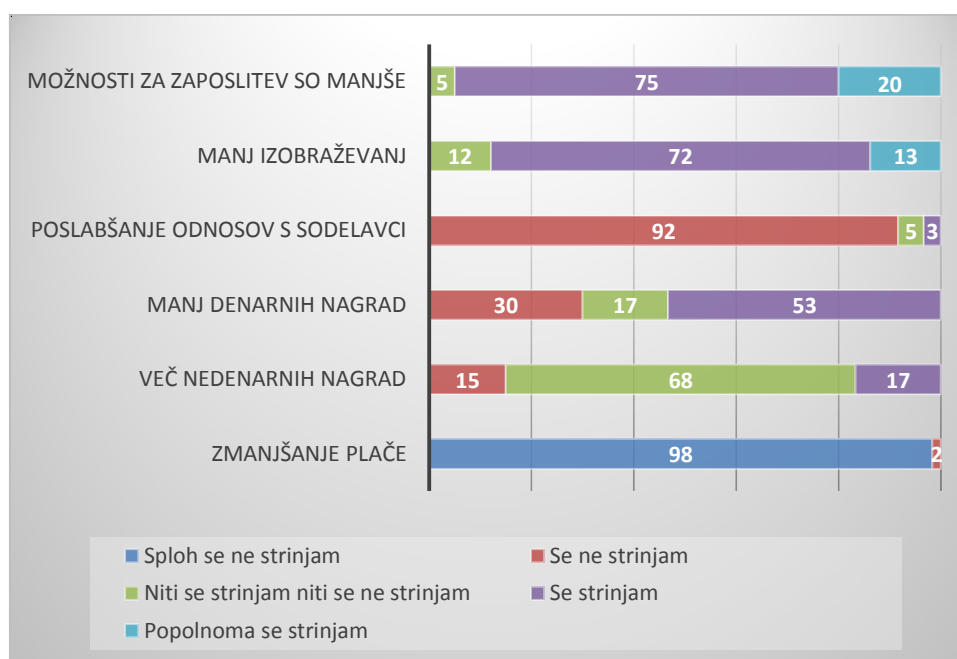
*Slika 7: Prejemanje nagrad delavcev na nižjih delovnih mestih*



Iz rezultatov lahko sklepamo, da zaposleni prejemajo največ nagrad v obliki pohval, nato pa razna darila. Po teh rezultatih sodeč podjetje ne namenja pozornosti nagradam na vseh segmentih, kar bi po mojem mnenju moralo.

Pri **šestem** vprašanju me je zanimalo, kako je gospodarska kriza vplivala na motivacijo in nagrajevanje v podjetju. Zanimalo me je, če se je v času gospodarske krize znižala motivacija. Prvi vpliv so **manjše možnosti za zaposlitev**, 75 % zaposlenih se s tem strinja, 20 % se jih popolnoma strinja in 5 % se jih niti strinja niti ne strinja. Drugi vpliv je **manj izobraževanj**, 72 % zaposlenih se s tem strinja, 13 % se popolnoma strinja, 12 % pa se jih niti strinja niti ne strinja. **Poslabšanje odnosov s sodelavci** je tretji vpliv, 92 % anketiranih se ne strinja, 5 % se jih niti strinja niti ne strinja, 3 % pa se strinjajo. **Manj denarnih nagrad** je četrti vpliv, 53 % zaposlenih se s tem strinja, 30 % se jih strinja, 17 % se jih niti strinja niti ne strinja. Peti vpliv je **več nenedarnih nagrad**, 68 % zaposlenih se s tem niti strinja niti ne strinja, 17 % se jih strinja, 15 % se jih ne strinja. **Zmanjšanje plače** je zadnji vpliv, 98 % zaposlenih se s tem sploh ne strinja, 2 % pa se jih strinjata. Na sliki 8 so prikazani različni vplivi gospodarske krize, na vprašanja so odgovarjali delavci na nižjih delovnih mestih.

Slika 8: Vplivi gospodarske krize (odgovori delavcev na nižjih delovnih mestih)



Pri **sedmem** vprašanju me je zanimalo, ali so zaposleni seznanjeni z vsemi nagradami. 75 % zaposlenih je odgovorilo, da so seznanjeni z vsemi vrstami nagrad, medtem ko 25 % zaposlenih ne ve za vse vrste nagrad.

Pri zadnjem, **osmem**, vprašanju me je zanimalo, ali so zadovoljni s svojim delom v podjetju. 77 % jih je zadovoljnih s svojim delom v podjetju, 23 % zaposlenih pa ni zadovoljnih s svojim delom v podjetju.

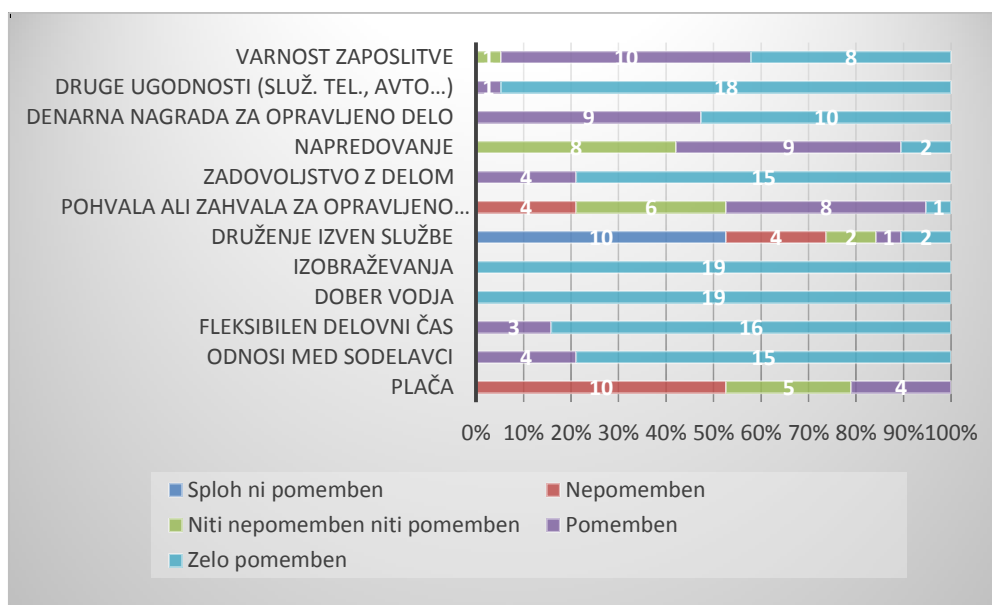
#### 4.5.3 Analiza anketnega vprašalnika, poslanega vodstvenemu kadru

Druga anketa je bila posredovana vodstvenemu kadru na upravi podjetja. Na anketo je odgovorilo 19 zaposlenih. Tudi ta vprašanja so bila zelo različna. Anketa je bila precej podobna tisti, ki je bila poslana delavcem na nižjih delovnih mestih. Anketiranci so ravno tako na vprašanja odgovarjali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, kategorične lestvice ali pa so odgovarjali na vprašanja odprtega tipa.

Ravno tako kakor pri prvi anketi so anketiranci vodstvenega kadra pri **prvem** vprašanju odgovarjali, kateri dejavniki jih najbolj motivirajo oziroma kateri so za njih pomembni. S pomočjo kategorične lestvice so ocenili pomembnost motivacijskih dejavnikov. 1 je pomenilo, da motivacijski dejavnik sploh ni pomemben, 5 je pomenilo, da je motivacijski dejavnik zelo pomemben. V samem opisu bom izpostavil 2 odstotka, ki sta prejela največ odgovorov znotraj motivacijskega dejavnika.

Prvi motivacijski dejavnik je **varnost zaposlitve**, 53 % zaposlenih je varnost pomembna, 42 % je zelo pomembna. Drugi motivacijski dejavnik so **druge ugodnosti**, 95 % zaposlenih meni, da so zelo pomembne, 5 % pa je to pomembno. Tretji motivacijski dejavnik je **denarna nagrada za opravljeno delo**, 53 % zaposlenih meni, da je zelo pomembna, za 47 % zaposlenih je pomembna. Četrty motivacijski dejavnik je **napredovanje**, pomembno je 47 % zaposlenih, 42 % pa to ni niti nepomembno niti pomembno. **Zadovoljstvo z delom** je peti motivacijski dejavnik, 79 % zaposlenih je zelo pomembno, 21 % zaposlenih je pomembno. Šesti motivacijski dejavnik je **pohvala ali zahvala za opravljeno delo**, 42 % zaposlenih je to pomembno, 32 % ni niti nepomembno niti pomembno. **Druženje izven službe** sploh ni pomembno 53 % zaposlenih, medtem ko je 21 % zaposlenih nepomembno. 100 % zaposlenih oziroma vsi v vodstvenem kadru menijo, da je **izobraževanje** zelo pomembno. Ravno tako 100 % zaposlenih meni, da je motivacijski dejavnik **dober vodja** zelo pomemben. Deseti motivacijski dejavnik je **fleksibilen delovni čas**, 84 % zaposlenih je to zelo pomembno, 16 % zaposlenih je pomembno. Naslednji motivacijski dejavnik je **odnos med sodelavci**, 79 % zaposlenih meni, da je to zelo pomembno, 21 % jih meni, da je to pomembno. Zadnji motivacijski dejavnik je **plača**, 53 % jih meni, da je to nepomembno, medtem ko 26 % zaposlenih meni, da to ni niti nepomembno niti pomembno. Na sliki 9 so razvrščeni motivacijski dejavniki vodstvenega kadra po pomembnosti.

Slika 9: Pomembnost motivacijskih dejavnikov vodstvenega kadra



**Drugo** vprašanje je bilo, ali je treba uspešne delavce nagraditi. 100 % oziroma vseh 19 zaposlenih v vodstvenem kadru se je strinjalo, da je uspešne treba nagraditi. Rezultat je bil pričakovan, saj si vsi v vodstvenem kadru želijo, da so njihovi delavci uspešni. V dokaz, da uspešnost ni samoumevna, je seveda treba prejeti tudi nagrado.

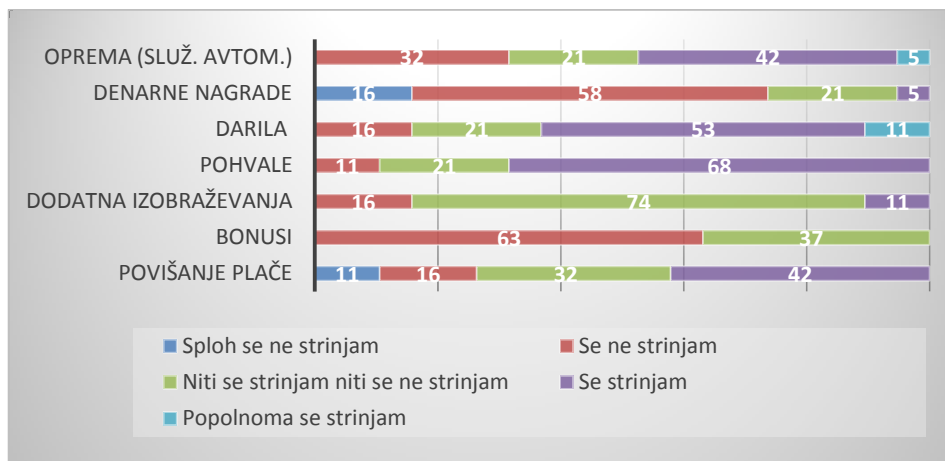
Pri **tretjem** vprašanju so bili zaposleni v vodstvenem kadru vprašani, če dajejo svojim zaposlenim dovolj motivacijskih spodbud. 74 % zaposlenih je odgovorilo, da dajejo svojim zaposlenim na nižjih delovnih mestih dovolj spodbud, 26 % zaposlenih pa je odgovorilo, da svojim zaposlenim ne dajejo dovolj spodbud.

Pri **četrtem** vprašanju so zaposleni odgovarjali, ali so zadovoljni z motivacijsko shemo, ki jo izvajajo trenutno. To vprašanje sem postavil predvsem zato, da ugotovim, ali res menijo, da je njihova shema dobra, ali so pripravljeni na spremembe. Odgovor je bil dokaj pričakovan, 68 % jih meni, da je njihova sedanja motivacijska shema dobra, 32 % pa jih meni, da njihova motivacijska shema ni dobra.

Pri **petem** vprašanju me je zanimalo, katere izmed naštetih motivacijskih dejavnosti izvajajo v podjetju. To vprašanje sem postavil, ker me je zanimalo, ali prihaja do razhajanj z odgovori zaposlenih na nižjih delovnih mestih. V samem opisu bom izpostavil 2 odstotka, ki sta prejela največ odgovorov znotraj posamezne motivacijske dejavnosti. Na prvem mestu so **darila**, saj se 11% zaposlenih popolnoma strinja, da izvajajo to obliko motivacijskih dejavnosti, 53 % pa se jih strinja. Drugo mesto pripada **pohvalam**, saj se 68 % zaposlenih strinja, da to dejavnost izvajajo, 21 % zaposlenih pa se s tem niti strinja niti ne strinja. Tretje mesto zaseda **oprema**, kamor spadajo službeni računalniki,

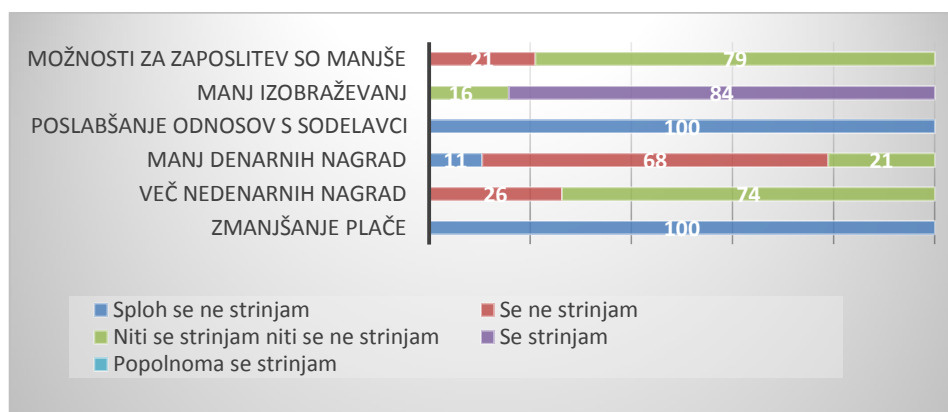
avtomobili, telefoni, 5 % zaposlenih se popolnoma strinja, da se ta vrsta motivacijskih dejavnosti izvaja, 42 % pa se strinja.

Slika 10: Izvajanje motivacijskih dejavnosti



Pri šestem vprašanju me je zanimalo, kako je gospodarska kriza vplivala na motivacijo in nagrajevanje v podjetju. Zanimalo me je, če se je v času gospodarske krize znižala motivacija. Prvi vpliv so **manjše možnosti za zaposlitev**, 79 % zaposlenih se s tem niti strinja niti ne strinja, 21 % zaposlenih se s tem ne strinja. Drugi vpliv je **manj izobraževanj**, 84 % zaposlenih se s tem strinja, 16 % se jih niti strinja niti ne strinja. **Poslabšanje odnosov s sodelavci** je tretji vpliv, 100 % oziroma 19 zaposlenih se s tem popolnoma ne strinja. **Manj denarnih nagrad** je četrti vpliv, 68 % zaposlenih se s tem ne strinja, 21 % se jih niti strinja niti ne strinja, 11 % pa se jih sploh ne strinja. **Več nenedarnih nagrad**, 74 % zaposlenih se niti strinja niti ne strinja, 26 % se jih ne strinja. **Zmanjšanje plače** je zadnji vpliv, 100 % oziroma vseh 19 zaposlenih se s tem popolnoma ne strinja. Na sliki 11 so prikazani različni vplivi gospodarske krize (odgovori vodstvenega kadra).

Slika 11: Vplivi gospodarske krize (odgovori vodstvenega kadra)



Pri zadnjem, **sedmem**, vprašanju me je zanimalo, ali menijo, da njihovi zaposleni naredijo dovolj za dosego nagrade. 58 % zaposlenih meni, da zaposleni naredijo dovolj za dosego nagrade, medtem ko jih 42 % meni, da ne naredijo dovolj za dosego nagrade.

Kakor vidimo, se analiza anketnega vprašalnika, na katerega je odgovarjalo vodstvo, v nekaterih segmentih nekoliko razlikuje v primerjavi s prvim vprašalnikom. Predvsem bi vodstveni kader moral več pozornosti nameniti različnim segmentom prejemanja nagrad, predvsem zato, ker večina meni, da je treba uspešnega delavca nagraditi.

## **4.6 Zaključne ugotovitve in priporočila**

### **4.6.1 Zaključne ugotovitve**

Z empirično raziskavo Analiza motivacije in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju sem potrdil tezo, ki pravi, da nagrajevanje zaposlenih vpliva na uspešnost izbranega podjetja. Z glavno tezo sem si pomagal, da sem prišel do hipotez, ki jih bom v nadaljevanju sprejel ali ovrigel.

H1: Gospodarska kriza je vplivala na nagrajevanje v izbranem podjetju

Glede na odgovore zaposlenih na nižjih delovnih mestih potrjujem, da je gospodarska kriza celostno vplivala na nagrajevanje. Zaradi gospodarske krize se plača sicer ni zmanjšala, drugih nagrad pa podjetje v času krize ni dajalo. Odgovori vodstvenega kadra se nekoliko razlikujejo od odgovorov zaposlenih na nižjih delovnih mestih. Hipotezo na podlagi podatkov **potrjujem**.

H2: Uspešne je potrebno nagraditi v izbranem podjetju

Na podlagi rezultatov ankete potrjujem, da se v podjetju strinjajo, da je uspešne treba nagraditi. V anketi zaposlenih na nižjih delovnih mestih je 98 % zaposlenih potrdilo, da je uspešne treba nagraditi, le 2 % zaposlenih se s tem nista strinjala. Pri odgovorih vodstvenega kadra pa je bilo strinjanje glede nagrajevanja uspešnih kar 100 %. Na podlagi podatkov hipotezo **potrjujem**.

H3: Zaposleni so zadovoljni s sedanjo motivacijo v izbranem podjetju

Ta hipoteza je bila že na začetku ena izmed najbolj kompleksnih. Zaposleni na nižjih delovnih mestih v večini niso zadovoljni s sedanjo motivacijo v podjetju. Kar 53 %



zaposlenih ni zadovoljnih s sedanjim stanjem. Največji problem vidim v tem, da podjetje ni naredilo dobre motivacijske sheme. Na podlagi podatkov hipotezo **zavračam**.

H4: Zaposleni v izbranem podjetju so zadovoljni s plačilom za uspešno poslovanje podjetja

Na podlagi ankete ugotovimo, da zaposleni niso zadovoljni s plačilom za uspešno poslovanje podjetja. Samo 22 % vprašanih je do sedaj prejelo plačilo za uspešno poslovanje podjetja, 78 % pa jih nikoli ni prejelo nagrade za uspešno poslovanje podjetja. Na podlagi podatkov hipotezo **zavračam**.

H5: Zaposleni so zadovoljni s svojim delom v izbranem podjetju

Na podlagi ankete ugotovimo, da je 77 % zaposlenih na nižjih delovnih mestih zadovoljnih s svojim delom. 23 % jih ni zadovoljnih s svojim delom. Cilj podjetja je, da je 100 % zaposlenih zadovoljnih s svojim delom, vendar tega, po rezultatih ankete sodeč, ne dosega. Podatki so pokazali, da je večina vendarle zadovoljna s svojim delom, zato hipotezo **potrjujem**.

H6: Izbrano podjetje ima dobro motivacijsko shemo

Na podlagi odgovorov vodstvenih delavcev ugotovimo, da jih 68 % meni, da imajo dobro motivacijsko shemo, 32 % pa jih je odgovorilo, da ta ni dobra. Na vprašanje, ali daje vodstvo dovolj spodbud, so zaposleni v vodstvu podjetja odgovorili, da jih 74 % daje dovolj spodbud, 26 % pa da jih ne daje. Ker zaposleni na nižjih delovnih mestih niso zadovoljni z motivacijsko shemo podjetja, hipotezo **zavračam**.

H7: Zaposleni so dobro seznanjeni z nagradami za uspešnost v izbranem podjetju

V anketi je 75 % zaposlenih odgovorilo, da so seznanjeni z nagradami za uspešnost, 25 % zaposlenih z nagradami ni seznanjenih. Na podlagi podatkov hipotezo **zavračam**.

#### **4.6.2 Priporočila**

Za izboljšanje motivacije delavcev podjetja predlagam, da vodstvo najprej več časa posveti individualnemu pristopu. Glede na to, da si podjetje želi, da zaposleni dosegajo dobre rezultate, predlagam, da opravi letne razgovore z vsakim zaposlenim. Podjetje mora spoznati svoje zaposlene in ugotoviti, kakšne so njihove prioritete, kaj jih ovira in kako to odpraviti.

Največji napredek lahko vodstvo podjetja naredi tako, da v svoj način motiviranja vključi več nedenarnih nagrad. Podjetje mora sestaviti pravilno motivacijsko shemo. Naredi naj motivacijsko shemo denarnega nagrajevanja zaposlenih. Če dosežejo svoje načrte oziroma cilj, naj mesečno prejemajo 2 % od prodaje.

Vodstvo naj svojim zaposlenim pokaže, da jim je mar zanje. Vodstvo mora sprejemati odločitve, ki bodo dobre za zaposlene v podjetju. Ko bo to udejanjilo, ne bo prihajalo do slabših odnosov med vodstvom in delavci.

## **SKLEP**

Podjetje se mora zavedati, kako pomembna je motivacija zaposlenih. Ravno motivacija vodstva spremeni poslovanje podjetja, poveča se konkurenčnost in posledično so poslovni rezultati podjetja boljši. Podjetje samo si mora vizualizirati pozitivne učinke vpeljave motivacijske sheme. Pomembno je upoštevati individualne karakteristike vsakega posameznika, saj je vsakemu posamezniku motivacija nekaj drugega.

Osnovni cilj naloge je bil opredeliti problem motiviranja zaposlenih v skladu z njihovimi potrebami, opredeliti vzroke, zaradi katerih prihaja do slabših odnosov med vodstvom in delavci. Oceniti je bilo treba, ali vodstvo pozna potrebe in želje svojih delavcev. S pomočjo domače in tuje strokovne literature, znanstvenih člankov in empirične analize sem izpolnil osnovni cilj zaključne seminarske naloge.

Na koncu lahko dodam, da ima podjetje sicer dobro perspektivo širjenja svojega asortimenta, vendar je nujno treba izboljšati motivacijsko shemo. Če bo podjetje stremelo k motiviranju svojih zaposlenih, menim, da bo izboljšalo svoje poslovne rezultate v relativno kratkem času.

## LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M., & Murlis, H. (1998). *Reward management*. London: Kogan Page Ltd.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Brajnik, N. (2007) *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Najdeno 3. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>
4. Butina, V. (2011). Sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju. *Ekonomska demokracija*, 15(1), 7–9.
5. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Daft, R., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2010). *Management*. South western Cengage Learning EMEA.
7. Denny, R. (1993). *Motivate to win*. London: Kogan Page.
8. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Hansen, F., Smith, M. & Hansen, R. B. (2002). Rewards and recognition in employee motivation. *Compensation and benefits review*, 34(5), 64–72.
12. Heller, R. & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: COPIS Ljubljana.
15. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Lisac, A. (2000). *Korak pred konkurenco*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
17. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
18. Peters, D. H., Chakraborty, S., Mahapatra, P., & Steinhardt, L. (2010). Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states. *Human resources for health*, 8(27), 1–11.
19. Robbins, S. P. & Judge, A. T. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
20. Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Vila, A. & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
23. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M., Možina, S. & Kohont, A. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik, posredovan zaposlenim na nižjih delovnih mestih v izbrane podjetju.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik, posredovan vodstvu izbranega podjetja.....	2

## Priloga 1: Anketni vprašalnik, posredovan zaposlenim na nižjih delovnih mestih v izbranem podjetju

Spoštovani,

pred Vami je anketni vprašalnik, s katerim želim ugotoviti primernost trenutnih motivacijskih shem ter raven zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Prosim vas, če si vzamete čas in odgovorite na vsa vprašanja. Anketa je anonimna in zato vas prosim, če odgovarjate iskreno, saj bom le na ta način dobil resničen vpogled v sisteme motiviranja in nagrajevanja. Na podlagi vaših odgovorov bom za vodstvo podjetja oblikoval predloge za izboljšanje sistema nagrajevanja in opravil raziskavo za zaključno strokovno nalogo na Ekonomski fakulteti.

1. Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo oziroma kateri so za vas pomembni (obkrožite odgovor pred vsako lastnostjo).

Lastnosti	Sploh ni pomemben	Nepomemben	Niti nepomemben niti pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
Plača	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
Fleksibilen delovni čas	1	2	3	4	5
Dober vodja	1	2	3	4	5
Izobraževanja	1	2	3	4	5
Druženje izven službe	1	2	3	4	5
Pohvala ali zahvala za opravljeno delo	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delom	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Denarna nagrada za opravljeno delo	1	2	3	4	5
Druge ugodnosti (služ. tel., avto...)	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5

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



2. Ali menite, da je potrebno uspešne delavce nagraditi?

DA

NE

3. Ali prejimate plačilo za uspešno poslovanje podjetja?

DA

NE

4. Ali ste zadovoljni s sedanjo motivacijo v podjetju?

DA

NE

5. Katere nagrade prejimate v vašem podjetju?

Lastnosti	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Povišanje plače	1	2	3	4	5
Bonusi	1	2	3	4	5
Dodatna izobraževanja	1	2	3	4	5
Pohvale	1	2	3	4	5
Darila	1	2	3	4	5
Denarne nagrade	1	2	3	4	5
Oprema (služ. avtom.)	1	2	3	4	5

*Vir: Povzeto po F. Bahtijarevič-Šiber, Management ljudskih potenciala, 1999; R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001; R. Mihalič, 2008, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih; N. Zupan, I. Svetlik, M. Stojanovič, M. Možina, S. & Kohont, A., Menedžment človeških virov, 2009.*

6. Ali je gospodarska kriza vplivala na motivacijo in nagrajevanje v vašem podjetju?

Vpliv	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zmanjšanje plače	1	2	3	4	5
Več nedenarnih nagrad	1	2	3	4	5

Manj denarnih nagrad	1	2	3	4	5
Poslabšanje odnosov s sodelavci	1	2	3	4	5
Manj izobraževanj	1	2	3	4	5
Možnosti za zaposlitev so manjše	1	2	3	4	5

7. Ali ste seznanjeni z vsemi nagradami v vašem podjetju?

DA

NE (S katerimi niste?)\_\_\_\_\_

8. Ali ste zadovoljni s svojim delom v podjetju?

DA

NE (Kaj bi spremenili?)\_\_\_\_\_

## Priloga 2: Anketni vprašalnik, posredovan vodstvu izbranega podjetja

Spoštovani,

pred Vami je anketni vprašalnik, s katerim želim ugotoviti primernost trenutnih motivacijskih shem ter raven zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Prosim vas, če si vzamete čas in odgovorite na vsa vprašanja. Anketa je anonimna in zato vas prosim, če odgovarjate iskreno, saj bom le na ta način dobil resničen vpogled v sisteme motiviranja in nagrajevanja.

Na podlagi vaših odgovorov bom za vodstvo podjetja oblikoval predloge za izboljšanje sistema nagrajevanja in opravil raziskavo za zaključno strokovno nalogo na Ekonomski fakulteti.

1. Za katere dejavnike menite, da so pomembni motivacijski dejavniki za zaposlene v vašem podjetju (obkrožite odgovor pred vsako lastnostjo).

Lastnosti	Sploh ni pomemben	Nepomemben	Niti nepomemben niti pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
Plača	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
Fleksibilen delovni čas	1	2	3	4	5

Dober vodja	1	2	3	4	5
Izobraževanja	1	2	3	4	5
Druženje izven službe	1	2	3	4	5
Pohvala ali zahvala za opravljeno delo	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delom	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Denarna nagrada za opravljeno delo	1	2	3	4	5
Druge ugodnosti (služ. tel., avto...)	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5

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

2. Ali menite, da je potrebno uspešne delavce nagraditi?

DA

NE

3. Ali menite, da svojim zaposlenim date dovolj motivacijskih spodbud?

DA

NE

4. Ali ste zadovoljni s sedanjo motivacijsko shemo, ki jo izvajate v podjetju?

DA

NE

5. Katere izmed naštetih motivacijskih dejavnosti izvajate v vašem podjetju?

Lastnosti	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti ne	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Povišanje plače	1	2	3	4	5
Bonusi	1	2	3	4	5
Dodatna izobraževanja	1	2	3	4	5
Pohvale	1	2	3	4	5

Darila	1	2	3	4	5
Denarne nagrade	1	2	3	4	5
Oprema (služ. avtom.)	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto po F. Bahtijarevič-Šiber, *Management ljudskih potenciala*, 1999; R. Heller & T. Hindle, *Veliki poslovni priročnik*, 2001; R. Mihalič, 2008, *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*; N. Zupan, I. Svetlik, M. Stojanovič, M. Možina, S. & Kohont, A., *Menedžment človeških virov*, 2009.

6. Ali je gospodarska kriza vplivala na motivacijo in nagrajevanje v vašem podjetju?

Vpliv	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zmanjšanje plače	1	2	3	4	5
Več nedenarnih nagrad	1	2	3	4	5
Manj denarnih nagrad	1	2	3	4	5
Poslabšanje odnosov s sodelavci	1	2	3	4	5
Manj izobraževanj	1	2	3	4	5
Možnosti za zaposlitev so manjše	1	2	3	4	5

7. Ali menite, da zaposleni naredijo dovolj za dosego nagrade?

DA

NE (Zakaj?) \_\_\_\_\_