

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU
JAKLIČ d. o. o.**

DIPLOMSKO DELO

Alojzi Turk

Mentor: pred. Tomica Dumačič, univ. dipl. soc.

Nova Gorica, 2008

ZAHVALA

Kot prvemu se zahvaljujem predavatelju Tomici Dumančiču, ki me je sprejel pod svoje mentorstvo, mi prijazno pomagal in me s strokovnimi nasveti vodil v pravo smer pri pisanju diplomske naloge. Zahvaljujem se tudi članom diplomske komisije, mag. Alenki Stanič Lang in prof. dr. Božidarju Šarlerju.

Zahvaljujem se tudi vsem prijateljem in sošolcem, ki so mi v času študija kakorkoli pomagali.

Iskreno pa se zahvaljujem gospodu Jožetu Jaklič, ki mi je študij omogočil, direktorju podjetja Jaklič d. o. o. Boštjanu Jaklič, ki mi je omogočil opravljanje diplomske naloge v podjetju in ženi Sonji, ki me je prepričala, da sem se odločil za študij in mi pri tem nesebično stala ob strani in spodbujala ves čas mojega študija.

IZVLEČEK

Človek je s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo osnovni pogoj za uspešnost vsakega podjetja in s tem dejstvom se srečujemo vsak dan. Zato je cilj vsakega podjetja imeti zaposlene take delavce, ki bi bili sposobni inovativno razmišljati, delati hitro in natančno ter tako uresničevati zamisli in zastavljene cilje podjetja. Da bi zaposleni dosegali takšno učinkovitost je potrebna njihova visoka motiviranost za delo, kar skušajo vodstva podjetij doseči z različnimi motivacijskimi modeli. Motiviran delavec je namreč pripravljen veliko prispevati v podjetju, ker si to želi in ne zato, ker je v to prisiljen.

Namen diplomskega dela je predstaviti pomembnost motivacije in nagrajevanja zaposlenih, ter vlogo teh dveh dejavnikov pri doseganju uspešnosti, in s tem posledično tudi konkurenčne prednosti podjetja.

Z anketo smo poizkušali ugotoviti, kakšno je obstoječe stanje na področju motivacije in nagrajevanja v podjetju, kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih na posameznih motivacijskih področjih, ter na podlagi dobljenih rezultatov pripraviti predloge, kaj bi lahko na posameznih motivacijskih področjih izboljšali, da bi v podjetju povečali motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih.

KLJUČNE BESEDE

motivacija, motiv, potrebe, zadovoljstvo, nagrada

ABSTRACT

The man with his knowledge, capabilities and motivation is the basic condition for success of any enterprise and with this fact we meet every day. To have employed such workers who are capable of innovative thinking, work fast and precisely, to realize ideas and reach the goals is the objective of any employer. The employer must enable the motivation for employees with different motivation models namely, the motivated employee is ready to contribute much more not because he is forced but because he wanted.

The purpose of my university degree is to present the importance of motivation and consequently rewards to employees and the role of these two facts in the reaching of success and competitive advantage of enterprise.

With this inquiry we tried to find out the existing condition in the field of motivation rewards in the enterprise, what is the degree of satisfaction of employees on the separate motivation fields and on the basis of the obtained information, what we must do to improve the motivation and contentment of the employees and consequently increasing success of the enterprise.

KEY WORDS

motivation, motive, need, satisfaction, reward

KAZALO

1	UVOD	1
2	MOTIVACIJA.....	3
2.1	Opredelitev motivacije.....	3
2.2	Motivacijski proces	3
2.2.1	Vrste motivov	4
2.3	Delovna motivacija.....	5
2.4	Motivacijske teorije	6
2.4.1	Motivacijska teorija Maslowa.....	7
2.4.2	Leavittova motivacijska teorija.....	8
2.4.3	Vroomova motivacijska teorija.....	9
2.4.4	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	10
2.4.5	Hackman–Oldhamov model bogatitve dela	11
2.4.6	McGregorjeva teorija X in teorija Y	12
2.5	Motivacijski modeli.....	13
2.5.1	Pričakovanja	14
2.5.2	Enakost	14
2.5.3	Pravičnost	15
2.6	Motivacijski dejavniki	15
2.6.1	Dejavniki, ki spodbujajo motivacijo	17
2.6.2	Dejavniki, ki uničujejo motivacijo.....	19

3	NAGRAJEVANE	21
3.1	Opredelitev plač in nagrajevanja	21
3.2	Struktura plač in nagrajevanja	23
3.3	Sestavni deli nagrad	26
3.3.1	Finančne nagrade	27
3.3.2	Nefinančne nagrade	27
3.3.3	Ugodnosti pri delu	28
3.4	Vpliv nagrade na motivacijo	31
4	MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU JAKLIČ d. o. o.	33
4.1	Predstavitev podjetja	33
4.2	Obstoječe stanje v podjetju	33
4.2.1	Sistematizacija delovnih mest v podjetju Jaklič d. o. o.	33
4.2.2	Sistem plač in nagrajevanja v podjetju Jaklič d. o. o.	35
4.3	Namen in cilj raziskave	35
4.4	Metodologija zbiranja podatkov	36
5	REZULTATI ANKETE TER NJIHOVA RAZLAGA	37
5.1	Značilnosti obravnavane populacije	37
5.1.1	Struktura zaposlenih po spolu	37
5.1.2	Starostna struktura zaposlenih	37
5.1.3	Struktura zaposlenih po izobrazbi	37
5.1.4	Struktura zaposlenih glede na delovno mesto	37

5.1.5	Primerjava podjetja z drugimi podjetji v panogi z vidika zaposlenih....	38
5.1.6	Mnenje zaposlenih o strukturi plač in sistemu nagrajevanja.....	40
5.1.7	Poznavanje odgovornosti in rezultatov dela s stališča zaposlenih.....	44
5.1.8	Pomembnost posameznih motivov za zaposlene.....	46
5.1.9	Mnenje zaposlenih o podjetju in njihove zahteve do podjetja.....	48
5.2	Ugotovitve na podlagi ankete	50
5.2.1	Primerjava podjetja s sorodnimi podjetji v panogi z vidika zaposlenih.	50
5.2.2	Mnenje zaposlenih o strukturi plače in sistemu nagrajevanja	50
5.2.3	Poznavanje odgovornosti in rezultatov dela s stališča zaposlenih.....	51
5.2.4	Pomembnost posameznih motivov za zaposlene.....	51
5.2.5	Mnenje zaposlenih o podjetju in njihove zahteve do podjetja.....	51
5.3	Predlogi za izboljšavo.....	52
6	SKLEP.....	55
7	LITERATURA.....	57
8	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK	A

KAZALO SLIK

Slika 1: Mehanizem motiviranja (Lipovec, 1987, str. 109).....	4
Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu (Lipičnik, 1998, str. 165).....	7
Slika 3: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije (Lipičnik, 1998, str. 106)	9
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija (Bahtijarević–Šiber, 1999, str. 575).....	10
Slika 5: Hackman–Oldhamov model psiholoških okoliščin (Lipičnik, 1998, str.169)	12
Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 162).....	16
Slika 7: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja (Zupan, 2001, str. 118)...	22
Slika 8: Struktura plače v podjetju (Lipičnik, 2001, str. 208)	24
Slika 9: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto.....	38
Slika 10: Struktura odgovorov primerjave podjetja kot delodajalca z drugimi podjetji	39
Slika 11: Podjetje za zgled z vidika odnosov do zaposlenih	39
Slika 12: Seznanjenost zaposlenih s strukturo plač in sistemom nagrajevanja	41
Slika 13: Vpliv posameznih elementov na višino plače.....	41
Slika 14: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo in sistemom nagrajevanja v podjetju.....	42
Slika 15: Vpliv posameznih nagrad na delo posameznika	43
Slika 16: Lestvica najbolj vzpodbudnih nagrad.....	44
Slika 17: Pričakovanja zaposlenih ob doseganju ciljev.....	45
Slika 18: Pričakovanja zaposlenih ob nedoseganju ciljev	46
Slika 19: Pomembnost posameznih motivatorjev pri delu	46

Slika 20: Motivatorji ki, imajo največji vpliv na motivacijo zaposlenih	47
Slika 21: Dejavniki, ki jih nudi podjetje s stališča motivacije.....	48
Slika 22: Zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dejavniki	49

KAZALO TABEL

Tabela 1. McGregorjeva teorija motivacije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 240).....	12
--	----

1 UVOD

Pogostokrat se vprašamo, kaj igra najbolj pomembno vlogo v podjetju. Je to kapital, moderna tehnologija, so to zaposleni v podjetju? Na koncu pridemo vedno do istega odgovora: da je to človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo. Motiviran delavec je skrita rezerva podjetja, saj svoje delo obravnava kot pomembno poslanstvo in se mu je pripravljen popolnoma posvetiti zato ker sam tako hoče. Tak delavec predstavlja v današnjem času, ko je na trgu prisotna močna konkurenca, tudi ključno konkurenčno prednost podjetja, saj je tekmeča na področju tehnoloških rešitev skoraj nemogoče prehiteti. Zato lahko upravičeno trdimo, da dober in motiviran delavec ni več strošek za podjetje, ampak kapital, ki lahko podjetju prinese veliko več kot denar ali stroji.

Ko govorimo o motivaciji zaposlenih v podjetju, večina razmišlja o plači in drugih denarnih nagradah, zaradi katerih naj bi dobri kadri prišli v podjetje in v njem tudi ostali. Pri tem pa spregledamo dejstvo, da plača sama po sebi ni motivacijski dejavnik, ki pripomore k večji učinkovitosti posameznika, ampak je le dejavnik, ki posameznika odvrne od razmišljanja o drugi službi. Da bi iz zaposlenih potegnili čim več, moramo razmisliti tudi o počutju ljudi v podjetju in njihovi motiviranosti za delo. Na slednje najbolj vplivajo klima, ki vlada v oddelku ali podjetju, odnosi med zaposlenimi ter način vodenja. Okolje in odnosi namreč, kljub ustrezni plači, velikokrat vplivajo na odločitev posameznika, da zapusti podjetje.

Sistem motiviranja in nagrajevanja je v vsakem podjetju zelo pomembna tema, zato morajo podjetja oblikovati sistem nagrajevanja tako, da bi z njim dosegla želeno vedenje zaposlenih, ki je potrebno za doseganje ciljev podjetja. Nagrajevanje in motiviranje namreč z roko v roki prispevata k zadovoljstvu zaposlenih in uspešnemu delovanju podjetja.

Predmet in namen diplomskega dela je raziskati področje motivacije in nagrajevanja v podjetju Jaklič d. o. o. Na koncu želimo na podlagi analize odgovorov iz anketnega vprašalnika podati konkretne predloge za izboljšavo, kar je tudi cilj diplomskega dela. To je razdeljeno na pet poglavij, od katerih predstavlja prvo poglavje uvod, naslednji dve poglavji sta teoretični zadnje dve pa empirični.

V drugem poglavju smo se osredotočili na motivacijo. Predstavljen je pojem motivacije in motivacijski proces. Nadaljujemo z opisom motivacijskih teorij in njihovo uporabnostjo, motivacijskimi modeli, poglavje pa zaključimo z opisom motivacijskih dejavnikov.

V tretjem poglavju je predstavljen sistem nagrajevanja in plače, ter njihova opredelitev, struktura, glavni sestavni deli ter seveda vpliv na motivacijo zaposlenih.

V četrtem – empiričnem poglavju je najprej predstavljeno podjetje Jaklič d. o. o. in obstoječe stanje v podjetju. V nadaljevanju je podan namen in cilj raziskave ter metodologija zbiranja podatkov.

V zadnjem poglavju pa so predstavljeni rezultati ankete in njihova razlaga in seveda ugotovitve, na podlagi katerih je podanih nekaj predlogov za izboljšavo obstoječega stanja v podjetju.

2 MOTIVACIJA

2.1 Opredelitev motivacije

Izraz motivacija izvira iz latinske besede »movere« in pomeni gibati se. Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika k določenemu obnašanju oziroma vedenju, s katerim poteši neko potrebo. Lahko bi tudi rekli, da je motivacija pomembna življenjska sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. (Sang, 2001, str 9). Ta človeka žene, vleče in mu pomaga usmerjati njegovo življenjsko energijo, in sicer tako, da lahko veliko lažje obvladuje svoje življenjske probleme in izzive, ter tako dosega zastavljene cilje. Če teh v svojem življenju nimamo ali se jih ne zavedamo, potem zapravljamo svoj dragoceni čas.

V literaturi najdemo veliko definicij motivacije, vendar pa vse vsebujejo elemente, ki te definicije med seboj povezujejo. Ti elementi so energija, usmerjenost in ohranjanje. Motivacija v posamezniku sproži energijo, ki ga spodbudi k neki določeni aktivnosti in načinu vedenja. Motivirani ljudje imajo potrebo po določeni aktivnosti, medtem ko jo nemotivirani ljudje nimajo. Usmerjenost pomeni, da je to motivirano vedenje usmerjeno k doseganju določenega cilja. Motiviran posameznik ve, kaj želi doseči in se tudi obnaša na tak način, da bo svoj cilj dosegel. Ohranjanje določenega vedenja pojasnjuje, zakaj posameznik vztraja pri naporu za doseg svojega cilja (Steers, Porter, 1987, str. 5-8).

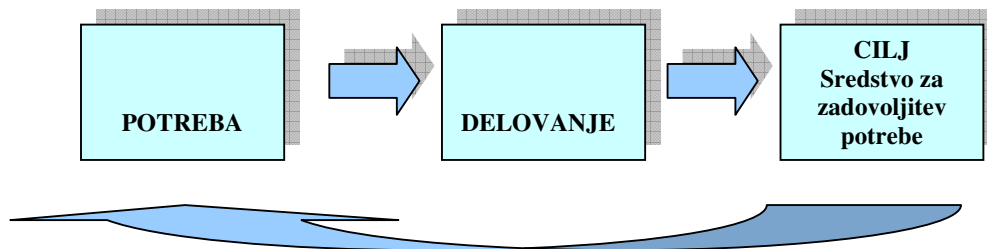
2.2 Motivacijski proces

Motivacijski proces zajema različne silnice našega motiviranega delovanja. To so: potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, interesi, ideali, volja, itd. Lahko rečemo, da motivacijo predstavljajo vsi tisti dejavniki, ki spodbujajo ali usmerjajo naše obnašanje. To pomeni, da je motivacija pomemben faktor in oblikovalec vedenja, njen rezultat pa je vedno neka aktivnost (Tušak, 2001).

Motivacijski proces sestavljajo tri faze, ki so prikazane na sliki 1. To so:

1. Potrebe, ki jih opredeljujemo kot pomanjkanje nečesa, aktivirajo organizem in so vir motivov.

2. Dejavnost, ki jo sprožijo in usmerjajo potrebe.
3. Cilj, h kateremu je usmerjena motivacijska dejavnost.



Slika 1: Mehanizem motiviranja (povzeto po: Lipovec, 1987, str. 109)

Motivacijski proces je lahko z dosego cilja zaključen, vendar pa se pogosteje zgodi, da dosežen cilj povzroči pojavljanje nove, višje potrebe in ciljev.

2.2.1 Vrste motivov

Motivi so potrebe, želje ali impulzi znotraj vsakega posameznika, ki vplivajo na njegovo obnašanje in usmerjajo njegovo delovanje tako, da zadovolji potrebe in odpravi pomanjkanje in napetosti, ki so prisotne. Strokovnjaki razvrščajo vrste motivov na več načinov in uporabljajo različna sodila za opredelitev njihovih pomenov in sicer:

- Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so tisti motivi, ki v človeku zbujejo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni.
- Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s sabo na svet, pridobljeni pa so tisti, ki si jih je v življenju pridobil.

- Glede na razširjenost med ljudmi ločimo take, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in se jim pravi individualni (Lipičnik, 1998, str. 157).

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost imajo bistveno vlogo pri oblikovanju treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. To so:

- Primarne biološke potrebe; za to skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Sem spadajo potreba po izločanju, potreba po fizični celovitosti, potreba po spanju, počitku itd. Te potrebe spadajo med univerzalne, saj so podedovane in jih zato najdemo pri vsakem posamezniku.
- Primarne socialne potrebe; sem spadajo potreba po uveljavljanju, potreba po družbi, spremembi itd. Te potrebe so pridobljene iz okolja, zato je možno zavestno vplivati na njih in do neke mere spreminjati vedenje ljudi v družbi.
- Sekundarni motivi so silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost in vplivajo na njegovo vedenje. Sem spadajo interesi, stališča, navade itd. (Lipičnik, 1998, str. 158).

2.3 Delovna motivacija

Pogoj za to, da je podjetje uspešno, je ustrezna motiviranost vodilnih in ostalih zaposlenih. Kako motivirati zaposlene je odvisno od značilnosti podjetja in posameznih zaposlenih. Če pojem motivacije povežemo z delovno organizacijo, potem lahko rečemo, da je motivacija strategija managementa, kako pripraviti zaposlene do tega, da si želijo narediti tisto, kar od njih zahtevajo vodje, ter da bi to delo opravili z večjo prizadevnostjo in tako dosegali boljše rezultate. Zato lahko rečemo, da motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. »Motiviranje mora torej voditi k usklajenemu delovanju ljudi« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str 237).

Vodja, ki pozna mehanizem motivacije in silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost, ki razume potrebe in motive posameznikov ter razmerje med motivi in vedenjem, lahko predvidi vedenje zaposlenih, ga usmerja in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni želijo delati učinkovito in samoiniciativno opravljajo naloge (Keenan, 1995).

Ustrezno stopnjo motivacije za delo omogočajo naslednje značilnosti oziroma zahteve dela, vendar je pri tem pomembno vedeti, kakšen vpliv ima posamezna značilnost na stopnjo motivacije.

- Raznolikost sposobnosti; čim več znanja, talenta in veščin zahteva določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti posameznika.
- Istovetenje z delom; ljudje bolj kvalitetno in skrbno opravljajo delo, če se poistovetijo z delom.
- Pomembnost dela; občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na boljše fizično in psihično počutje drugih ljudi.
- Samostojnost pri delu; posledica povečanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh.
- Povratne informacije; vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela (Možina, 1994, str. 171).

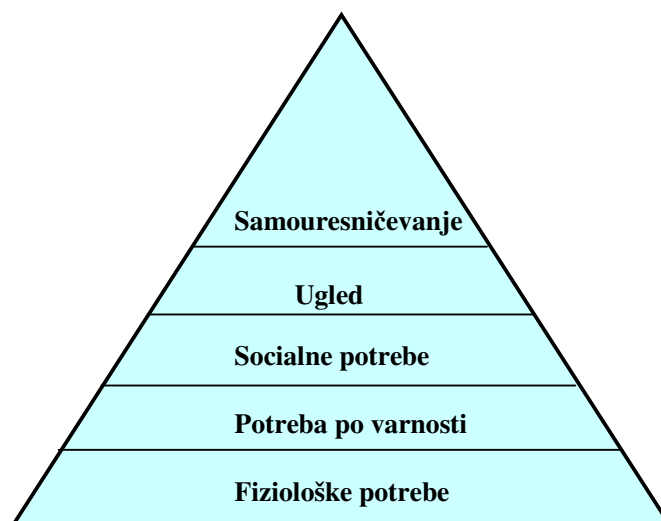
2.4 Motivacijske teorije

Dandanes obstaja vrsta motivacijskih teorij, ki skušajo najti odgovor na vprašanje, zakaj človek dela, od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo in kako to vpliva na njegov odnos do dela. Njihova značilnost je, da se med seboj povezujejo in se ne izključujejo, kar je razumljivo, saj ima motivacija fiziološke, osebne in spoznavne vidike. Vse te teorije opisujejo povezanost med človekovimi potrebami in njegovimi aktivnostmi, njihova skupna ugotovitev pa je, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa njegova produktivnost in delovna uspešnost. Če si bolj podrobno pogledamo te teorije, lahko v vsaki teoriji najdemo nekaj, kar lahko povežemo z lastnimi

izkušnjami. V literaturi lahko zasledimo veliko različnih motivacijskih teorij, vendar bomo v nadaljevanju opisali le nekaj tistih, ki so najpogosteje uporabljene v pojasnjevanju človekovega vedenja pri delu. Opis teorij povzemamo po avtorju Lipičniku.

2.4.1 Motivacijska teorija Maslowa

Motivacijska teorija Maslowa ali hierarhična teorija motivov ugotavlja, da so motivi razporejeni v hierarhijo in da se motivi, ki so po hierarhiji višji, javijo takrat, ko so zadovoljeni bolj osnovni motivi. Avtor je tako človeške potrebe razdelil na pet stopenj, ki so prikazane v obliki piramide na sliki 2. Človeška dejavnost je vedno usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem, zato naj bi človek najprej zadovoljil primarne biološke potrebe, saj mu le te omogočajo preživetje. Nato nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Tako nastane potreba po varnosti, potreba po pripadnosti ali ljubezni, potreba po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti potrebo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. Kadar je človek na vrhu svoje »piramide«, in je pri tem ogrožena njegova ohranitev, pa se njegova aktivnost spet pričenja na dnu. Maslow torej razlaga motivacijo kot proces, ki se nikoli ne zaključi, ker človek nikoli ne doseže popolne zadovoljitve.

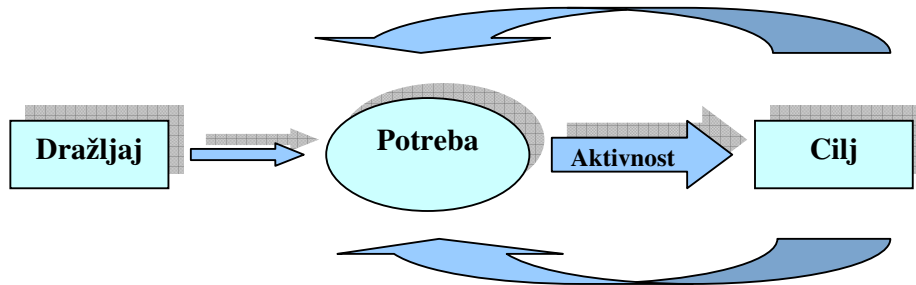


Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu (povzeto po: Lipičnik, 1998, str. 165)

- Fiziološke potrebe; te so po Maslowu najmočnejše, saj bo oseba, ki nima hrane, želela najprej zadovoljiti to potrebo zato so v tem primeru druge potrebe potisnjene v ozadje.
- Potreba po varnosti; ta pride do izraza, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Glavno gibalno posameznikove aktivnosti je zadovoljitev potrebe po varnosti, izraža pa se tudi kot želja po stalni zaposlitvi, varčevanju in različnih vrstah zavarovanj (zdravstveno, pokojninsko itd.).
- Če so zgoraj omenjene potrebe relativno dobro zadovoljene, pride v ospredje potreba po ljubezni in pripadnosti. Ponovi se isti cikel, pri katerem pa je v središču posameznikove pozornosti nov cilj. Pri tem pa lahko oseba celo pozabi, da je bila nekoč lačna in se mu je zdela potreba po ljubezni kot nerealna in nepomembna.
- Potreba po statusu; vsi ljudje imajo potrebo po visokem vrednotenju samega sebe, samospoštovanju, dobrem mnenju o sebi in o drugih. Te potrebe lahko razvrstimo v dve skupini. V prvi so želja po moči, dosežkih, sposobnosti, neodvisnosti in svobodi. Druga skupina pa zajema željo, da nas drugi spoštujejo, željo po dobrem slovesu, statusu, prevladi, pozornosti, pomembnosti itd. Če posameznik zadovolji te potrebe, se počuti močan, cenjen, sposoben, koristen, samozavesten ter čuti, da ga svet (podjetje) potrebuje. V kolikor pa te potrebe niso zadovoljene, vzbujajo v posamezniku občutek manjvrednosti, nemoči in šibkosti, kar ga naredi brezvoljnega.
- Potreba po samouresničitvi; čeprav so zgoraj omenjene potrebe zadovoljene, se v posamezniku pojavi občutek nezadovoljstva, če ne opravlja dela, ki ga ne izpolnjuje. Npr. glasbenik se mora ukvarjati z glasbo, pisatelj mora pisati itd. Skratka človek zadovolji potrebo po samouresničitvi samo takrat, ko postane to, kar lahko postane (Lipičnik, 1998, str.164).

2.4.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je poskušal razložiti proces motivacije in faze motivacijskega ciklusa s pomočjo modela, ki ga prikazujemo na sliki 3.



Slika 3: Ponazoritev Leavittove motivacijske teorije (povzeto po: Lipičnik, 1998, str. 106)

Prva sestavina tega modela je dražljaj, ki pomeni neko spremembo v okolju ali osebi sami. Sprožilec celotnega procesa je potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in pomanjkanje nečesa, zato se v človeku pojavi stanje napetosti. Potreba in napetost skupaj povzročata aktivnost, saj je vsaka potreba usmerjena k cilju, ki to potrebo zadovolji. Končna faza v tem procesu je olajšanje, to je stopnja, ko posameznik ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1998, str. 166).

2.4.3 Vroomova motivacijska teorija

To teorijo lahko imenujemo tudi teorija pričakovanja, saj je po njej človekovo vedenje odvisno od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem posledice, ki je odvisna od posameznikovega vedenja, drugi pa se nanaša na to, kako privlačna je ta posledica za njega. To pomeni, da je motiviran takrat, ko si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Vroom je v svoji teoriji izpostavil tri elemente, ki vplivajo na zadovoljstvo posameznika:

- valenca; privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju,
- instrumentalnost; povezava med ciljema in
- pričakovanje; da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja.

Izhodišče teorije je teza, da so si cilji podjetja, v katerem se izvaja delovni proces, in individualni cilji delavcev, ki so v tem podjetju zaposleni, nasprotujoči. Cilji podjetja (visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja ...) so predpisani, in če lahko preko njih zaposleni dosegajo svoje cilje (višji zaslužek, boljši pogoji za delo ...), takrat bo

učinkovitost podjetja maksimalna. Zato je ta teorija uporabna le pri dobro organiziranem delovnem procesu (Lipičnik, 1998, str. 176).

2.4.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. V svoji teoriji je definiral, da obstajata dve različni skupini dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo z delom. Ena skupina so higieniki ali satisfaktorji, druga skupina pa so motivatorji. Zato se ta teorija tudi imenuje dvofaktorska. Vsaka izmed teh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Te dve skupini dejavnikov sta prikazani na sliki 4.



Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija (povzeto po: Bahtijarević–Šiber, 1999, str. 575)

Motivatorji so dejavniki, ki so notranje povezani z delom samim, to so: zanimivo delo, uspeh pri delu, priznanje za dobro opravljeno delo. Ti povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljni, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če niso zadovoljni. Mednje sodijo: uspeh pri delu, osebni razvoj, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, napredovanje. Motivatorji vodijo posameznika do zadovoljstva, ga pri tem motivirajo in spodbujajo za delo. Higieniki ali satisfaktorji so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva, če so

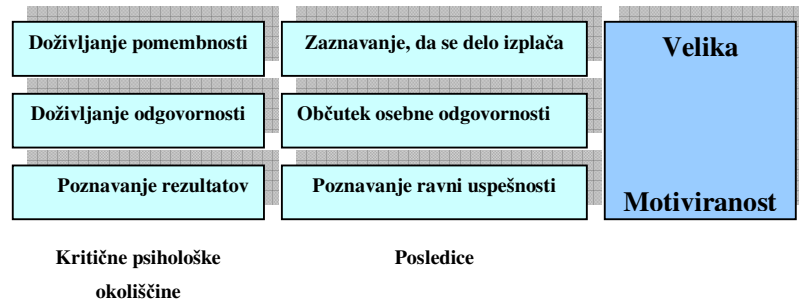
prisotni. Ljudi ne spodbujajo k aktivnostim, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. So dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor. Higieniki so nagrade oziroma vzroki zadovoljevanja potreb, ki izhajajo iz konteksta podjetja in nimajo neposrednega vpliva na motivacijo posameznika.

Ta teorija je z vidika managerjev zelo uporabna, saj ponuja dve orodji za motiviranje zaposlenih. S pomočjo higienikov povzročamo zadovoljstvo, ki bo odstranilo napetosti in usmerilo človekovo aktivnosti v delo. Z motivatorji pa lahko motiviramo in spodbujamo za delo (Lipičnik, 1998, str. 168).

2.4.5 Hackman–Oldhamov model bogatitve dela

Hackman–Oldhamov model bogatitve dela je predstavljen na sliki 5. Izhaja iz Herzbergovih ugotovitev in poizkuša pojasniti, kako lahko sprememba značilnosti dela vpliva na motivacijo zaposlenih in na njihovo zadovoljstvo pri delu. Njuna temeljna teza je, da ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, to zadovoljstvo pa dosežemo le tako, če pri njih vzbudimo visoko notranjo motivacijo. Zato je zelo pomembno, da zaposleni:

- poznajo rezultate svojega dela,
- verjamejo, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela,
- imajo občutek, da je njihovo delo pomembno.



Slika 5: Hackman–Oldhamov model psiholoških okoliščin (povzeto po: Lipičnik, 1998, str169)

Če želimo doseči visoko stopnjo motivacije, morajo biti izpolnjeni vsi trije pogoji, ki jih avtorja navajata kot kritična psihološka stanja (Lipičnik, 1998, str. 169).

2.4.6 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Rozman, Kovač in Koletnik so izpostavili še McGregorjevo teorijo motivacije. Ta teorija temelji na dveh skrajnih možnostih človekovega vedenja. McGregor je zaposlene razdelil v dve skupini, ki sta prikazani v tabeli 1.

Teorija X:	Teorija Y:
Zaposleni tipa X po svoji naravi ne delajo radi, zato jih je potrebno nenehno siliti k delu.	Zaposleni tipa Y so pridni delavci, uživajo v delu, ni jih potrebno siliti k delu.
Ves čas je potrebno nadzorovati njihovo delo in jih usmerjati k ciljem podjetja.	Ni jih potrebno nadzorovati in usmerjati k skupnim ciljem, saj radi sprejemajo odgovornost za delo.
Takšni zaposleni zadovoljujejo predvsem nižje potrebe (fiziološke, varnost) in so bolj usmerjeni k denarnim nagradam.	Pri njih prevladujejo potrebe višjega reda, zato so usmerjeni tudi k nematerialnim nagradam
Zaposleni tipa X niso ambiciozni.	Zaposleni tipa Y so ustvarjalni, sposobni in ambiciozni.

Tabela 1. McGregorjeva teorija motivacije (povzeto po: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 240)

Teorija X predpostavlja, da je povprečni človek po naravi len in če je le mogoče, se delu izmika. Zato dela nima rad, zanj se ne zanima, pri delu pa je neodgovoren in neustvarjalen in ga je zato nenehno treba siliti k delu, ga nadzorovati, ter spremljati njegovo delovanje. Ljudje tipa X so v delu radi usmerjeni, imajo majhne ambicije,

neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Zato morajo vodje takim delavcem določati cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi. Po tej teoriji so ljudje najbolj motivirani z denarnimi nagradami, ugodnostmi in z grožnjo s kaznovanjem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993).

Teorija Y je popolno nasprotje zgoraj navedene teorije in prikazuje človeka v najboljši luči. Takšen delavec rad prevzema odgovornost nase, je ustvarjalen, samodiscipliniran in sposoben samostojnega mišljenja, saj v delo verjame in mu kot tako predstavlja zadovoljstvo. Zato nadzorovanje in usmerjanje ni potrebno. Nanje najbolje vplivamo z nagrajevanjem in možnostjo osebnega razvoja (Rozman, Kovač Koletnik, 1993).

2.5 Motivacijski modeli

Po mnenju Lipičnika je motivacijski model zavestna konstrukcija sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje in s katerimi bi lahko pri zaposlenih izzvali zaželeno reakcijo. Pri tem si lahko pomagamo z mehanizmi, ki izhajajo iz motivacijskih teorij. Če želimo izzvane aktivnosti zaposlenih tudi obdržati z namenom, da jih bodo le-ti v prihodnosti po potrebi ponavljali, moramo oblikovati vzorec vedenja pri zaposlenih in na ta način razviti motivacijski model. Motivacijske teorije ne morejo razložiti, zakaj prihaja pri zadovoljevanju potreb oziroma doseganju ciljev do različnega vedenja zaposlenih. Pomagajo nam razumeti motivacijo in ustvariti pregled nad dejavniki, ki vplivajo nanjo. To znanje pa je temelj, na katerem lahko gradimo modele motiviranja. Ti modeli vključujejo managerjevo predstavo o vodenju, ki ga želi spodbuditi pri zaposlenih in zaželenih ciljih (Lipičnik, 1998, str. 171).

Pri oblikovanju motivacijskih modelov je potrebno posebno pozornost nameniti zaposlenim, njihovim čustvom, občutkom in drugim lastnostim, ki lahko močno vplivajo na ravnanje in tako spremenijo vzorec vedenja.

2.5.1 Pričakovanja

Model, ki za motiviranje uporablja pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na predpostavki, da so ljudje sposobni odločati o tem, kaj hočejo in kako želijo spremeniti svoje vedenje, da bi dosegli svoje cilje. Rezultat motivacije naj bi bilo pričakovanje, zato pomenijo uresničena pričakovanja za zaposlene zadovoljstvo, ki narašča s stopnjo pomembnosti izpolnjenega motiva. Ljudje se želijo približati zadovoljstvu in se izogibati nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so torej posledica visoke motivacije, velika razočaranja pa rezultat premajhnih pridobitev. Zato je zelo pomembno, da vodja zaposlenim nikoli ne obljublja tistega, česar ne bo mogel izpolniti. Iz tega bi lahko sklepali, da bi bilo možno zadovoljstvo uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če bi obljube vedno tudi uresničili (Lipičnik, 1998).

2.5.2 Enakost

Enakost predstavlja temeljni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi. Zaposleni pričakujejo od organizacije približno tolikšno »vrednost«, kot so jo vanjo vložili. Pri tem je pomemben občutek enakosti oziroma neenakosti, s katerim lahko pojasnimo odzivanje zaposlenih, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kot je dejansko znašal njihov vložek.

Na zaposlene ima velik vpliv predvsem občutek neenakosti, saj sili zaposlene, da ga nevtralizirajo ali čim bolj ublažijo njegovo neprijetnost. Taki občutki so lahko posledica nižjega osebnega dohodka, manjše pozornosti, nepoštenosti vodje, nekorektnosti sodelavcev itd. Občutki neenakosti in nepoštenosti lahko povzročijo resne težave v organizaciji. Načini s katerimi skušajo zaposleni zmanjšati občutek neenakosti so:

- oviranje delovnega procesa,
- zmanjševanje intenzitete dela,
- zahteva po pravičnejšem plačilu,
- predčasno prekinjanje dela in povečana odsotnost z dela,

- prepričevanje kolegov (sodelavcev) v manjšo prizadevnost pri delu (Lipičnik, 1998).

2.5.3 Pravičnost

Pravičnost in nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutke razlik med prejemki. Če prejemajo zaposleni za enake vložke enako plačilo, bodo ti presodili, da so vsi v podjetju obravnavani enako in bodo ta ukrep smatrali kot pravičen. V nasprotnem primeru pa bodo presodili, da niso obravnavani enako in spremljal jih bo občutek nepravičnosti. Načini, s katerimi skušajo zaposleni zmanjšati občutek nepravičnosti, so:

- povečanje svojega vložka, da bi na ta način upravičili večje nagrade v primeru, da so bolj nagrajeni od drugih,
- zmanjšanje svojega vložka, da bi tako nadomestili manjše nagrade v primeru, da so slabše nagrajeni od drugih,
- iskanje drugih poti do nadomestil: predčasno zapuščanje dela, kraja premoženja organizacije itd.,
- primerjajo se z drugimi zaposlenimi,
- zapuščanje delodajalca, če nepravičnost ni odpravljena – skrajni primer (Lipičnik, 1998).

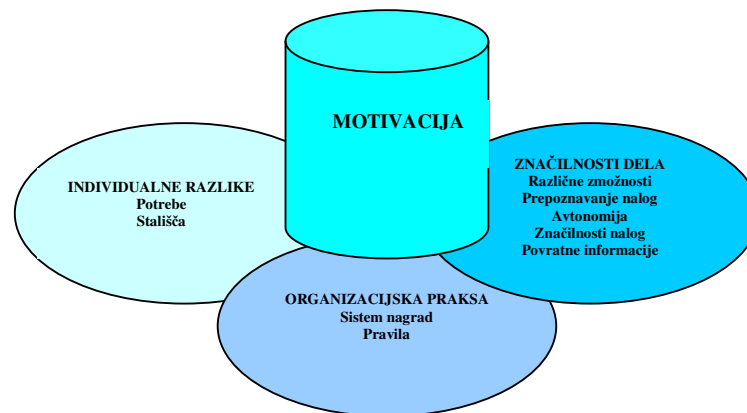
2.6 Motivacijski dejavniki

Da bi lahko celovito razumeli in uspešno vplivali na motivacijo je potrebno razumeti dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. Motivacijski dejavniki so različni cilji in zunanje spodbude, ki zadovoljujejo osebne potrebe, povzročajo, zavirajo ali pospešujejo in usmerjajo človekove aktivnosti, da bomo opravili določeno nalogo učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sem štejemo sredstva, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. To so različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije. Motivacijski dejavniki so torej vzpodbuda in izvor energije, ki človeka motivira, da opravi določeno aktivnost, katere vzrok je

potrebno iskati v človekovih potrebah in željah, ki so odvisne tako od družbeno-ekonomskih, kot osebnih dejavnikov.

Na delovno motivacijo zaposlenega vplivajo številni dejavniki, med katerimi profesor Lipičnik poudarja naslednje:

- Razlike med posamezniki: Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Nekatere zaposlene motivira denar, druge varnost, tretje izziv.
- Značilnosti dela: To so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo kateri delavec lahko opravi delo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij.
- Organizacijska praksa: Sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji (Lipičnik, 1998).



Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (povzeti po: Lipičnik, 1998, str. 162)

Slika 6 prikazuje tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo:

- človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
- aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji in
- organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 163).

2.6.1 Dejavniki, ki spodbujajo motivacijo

Če se vprašamo, kateri so dejavniki, s katerimi bi lahko motivirali ljudi za delo, moramo najprej razumeti kaj ljudi motivira, nato ljudi motivirati in kar je zelo pomembno, motivacijo vzdrževati tudi v nadaljnje. To pa še ne pomeni, da so ti ljudje motivirani, čeprav imajo zadovoljene vse osebne potrebe. Zato bi se morali vprašati najprej po svoji motivaciji, oziroma, kaj res želimo. Poznano je namreč dejstvo, da nemotivirani delavci ne morajo motivirati drugih delavcev. Avtorja Lipičnik in Možina v svojem delu navajata naslednje dejavnike, s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo:

- Koristnost dela; delavec je zavzet za svoje delo takrat, kadar vidi, da njegov proizvod komu koristi, če odkrije, da je njegovo delo pomembno.
- Poznavanje cilja; v kolikor delavec ne vidi cilja svojega dela, ali pa je ta zelo oddaljen, zgublja voljo do dela, kar se kaže predvsem v manjši storilnosti. Zato mora biti cilj njegovega dela čim bližji, ter jasno in konkretno opredeljen.
- Poznavanje rezultatov svojega dela; zavzetost za delo zelo hitro raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so sploh dosegli postavljeni cilj.
- Delavne razmere; delavne razmere so zelo pomemben dejavnik spodbujanja motivacije. Vsako delo se odvija v nekem okolju, v katerem obstajajo določene fizikalno-klimatske razmere ter medsebojni odnosi, ki na

zaposlenega vplivajo na svojstven način. Če je vpliv teh razmer ugoden, se zaposleni pri svojem delu počuti ugodno, sproščeno in zadovoljno, kar bistveno vpliva na njegovo kreativnost in produktivnost.

- Pohvala in graja; vsak delavec si želi priznanje za svoje delo. Če ga ne dobi, v prihodnosti ne bo motiviran za delo in bo le to slabo opravljeno. Tako pohvala kot graja sta vzvoda, s katerima lahko učinkovito stimuliramo delavce, vendar moramo biti predvsem pri grajanju izredno previdni, saj lahko zaposlenega užalimo ali mu kako drugače škodujemo, kar bo povzročilo odpor in ne spodbude.
- Navodila za delo; ustrezno navodilo je eden od zelo enostavnih, pa vendar zelo učinkovitih dejavnikov, s katerimi lahko motiviramo zaposlene. Pri tem je zelo pomembno, da vodja natančno ve, kaj od delavca hoče in mu mora le-to nedvoumno sporočiti. V nasprotnem primeru od delavca ne moremo pričakovati, da bo sam uganil, kaj se od njega zahteva.
- Tekmovanje; poznamo dva načina tekmovanja. Prvi je, da delavec tekmuje sam s sabo z namenom, da določene cilje preseže. Drugi način pa je tekmovanje z drugimi, kar pa je učinkovito samo takrat, ko imajo delavci (tekmovalci) dovolj enake možnosti.
- Sodelovanje; sodelovanje pri delu je izredno pomembno, saj dviguje storilnost celih skupin ljudi in ne samega posameznika.
- Plača; ne spada med dejavnike motivacije, ampak med dejavnike, ki povzročajo pri ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Človek zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal. Zaradi majhne pa sploh ne bo delal. Denar namreč ne pomeni neposrednega sredstva, ampak posredno sredstvo za zadovoljevanje potreb. Plača je torej sredstvo, s pomočjo katerega lahko iz ljudi zvabimo določeno aktivnost (Lipičnik, Možina, 1993, str 46-48).

2.6.2 Dejavniki, ki uničujejo motivacijo

»Nemotiviranosti ljudi ni mogoče tako zlahka prepoznati. Zaposleni namreč ne povedo vedno, kako se počutijo, pa tudi redko priznajo, da niso zadovoljni. Pogosto pa lahko pri njih opazimo znamenja, da niso zadovoljni« (Keenan, 1995, str. 6). Če poteka vse v redu, navadno lahko začutimo ozračje polno energije in zanimanja. Če pa tega ne opazimo, moramo na to postati takoj pozorni. Kajti le nekaj ljudi, ki se jih je polastilo malodušje, lahko nenavadno hitro poruši motivacijo tudi pri drugih. Brž ko večina ostane brez motivacije, pa je veliko težje ponovno dvigniti moralno zavest in izboljšati produktivnost dela (Keenan, 1995).

Posledica padca motiviranosti se kaže v nizki moralni zavesti, nizki storilnosti in negativnem odzivanju zaposlenih. Nizko storilnost povzročajo naslednji dejavniki:

- Nezdostna usposobljenost; če je prišlo pri delu do bistvenih sprememb, zaposleni morda niso enako usposobljeni za drugačno delo, kot so bili za prejšnje, zato mora vodja zagotoviti dodatno usposabljanje zaposlenih.
- Nesposobnost; če ljudje niso sposobni za svoje delo, lahko mislimo, da so leni. Malo ljudi je namreč pripravljeno priznati, da jim primanjkuje znanja ali da za nekaj niso sposobni.
- Nedisciplina; če vodja redko izvaja disciplinske postopke, se lahko zgodi, da ljudje dobijo ciničen odnos do dela.
- Nizka norma; norme za posamezno delo morajo biti jasno določene, v nasprotnem primeru se lahko zaposlenemu zazdi: »Kar koli naredim, je narobe.«
- Slabo vodenje; če so imeli zaposleni v preteklosti slabe izkušnje z vodstvom, imajo lahko malo spoštovanja do kakršnega koli nadzora. Naredili bodo le tisto, kar jim bodo naročili, in verjetno se ne bodo odzvali z navdušenjem.
- Osebne težave; če pri zaposlenem ugotovimo spremenjen odnos do dela, lahko to pomeni, da se je znašel pred nepremagljivimi osebnimi težavami.

Negativno odzivanje opazimo, kadar delo ne poteka več tako dobro kot prej in ko ljudje razkrijejo svoje razpoloženje z izrazi nezadovoljstva (Keenan, 1995).

Uničevanje motivacije je torej lahko zelo preprosto. Da bi preprečili zgoraj naštete dejavnike, ki zaposlene demotivirajo, lahko upoštevamo naslednje nasvete:

1. Zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, zato ga je treba stalno vzdrževati. Po možnosti naj bo vzdrževanje načrtovano, realiziranje pa naj poteka z več znanja, kakor so navadne izkušnje managerjev.
2. Reševanje motivacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd. To nevarnost lahko v mnogih primerih nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja.
3. Izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko strukturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni.
4. Težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v takšni organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture ali v takšni, v kateri ne poznajo določenega sistema vrednot. V teh primerih moramo najprej doseči določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi je mogoče vplivati na ravnanje ljudi (Lipičnik, 1988, str. 179).

3 NAGRAJEVANJE

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Podjetja oblikujejo svoje sisteme nagrajevanja in plač, da bi z njimi stimulirala svoje zaposlene na podlagi svoje poslovne strategije, politike in ciljev, ki jih morajo doseči (Lipičnik, 1998, str. 191).

3.1 Opredelitev plač in nagrajevanja

Plača ali nagrajevanje spada med glavne psihološke stimulatorje za delo. Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaposleni neposredno občutijo vsako spremembo v sistemih plačevanja in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato sta plača in nagrajevanje pomembna motivacijska dejavnika, ki jih spodbujata k boljšemu delu (Zupan, 2001).

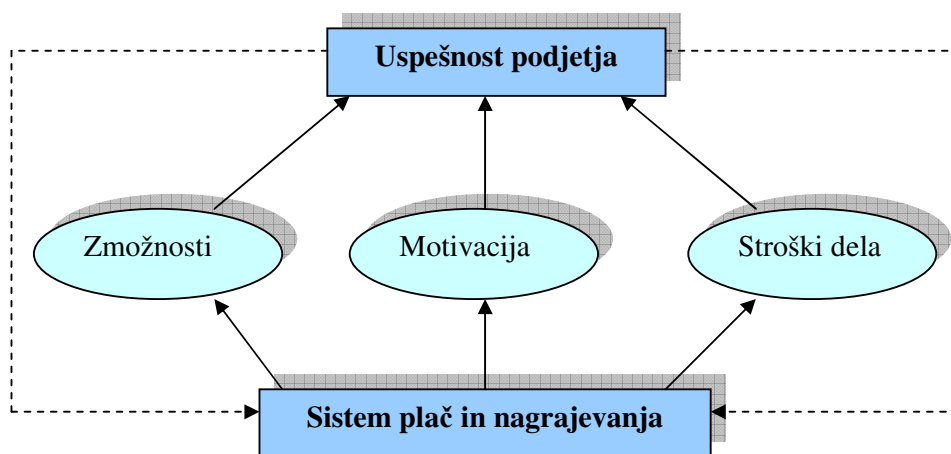
Podjetje s sistemi nagrajevanja opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu, želenemu načinu vodenja in dela, hkrati pa so tudi del pogodbe o zaposlitvi in določajo naravo odnosov med zaposlenimi in delodajalci. Sistem nagrajevanja ima dve zelo pomembni vlogi, ki sta:

- neposredna motivacija zaposlenih, da v svoje delo vložijo več truda, kar podjetju omogoči, da prepozna sposobnost zaposlenih,
- posredno pripomore k večji motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni.

Če je sistem nagrajevanja učinkovit, ni le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odraža tudi prispevke posameznikov in gradi privrženost podjetju. Ti sistemi so zanimivi tako za zaposlene kot za podjetje. Zaposleni želijo večinoma takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro opravljeno delo ter prispeval k zvišanju njihove življenjske ravni in povečanju kakovosti življenja. Na drugi strani želi podjetje vplivati na uspešnost poslovanja z

ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih. To lahko stori na tri načine, ki jih prikazujemo na sliki 7:

1. lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti,
2. vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti,
3. s pomočjo plačilnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela (Zupan, 2001).



Slika 7: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja (povzeto po: Zupan, 2001, str. 118)

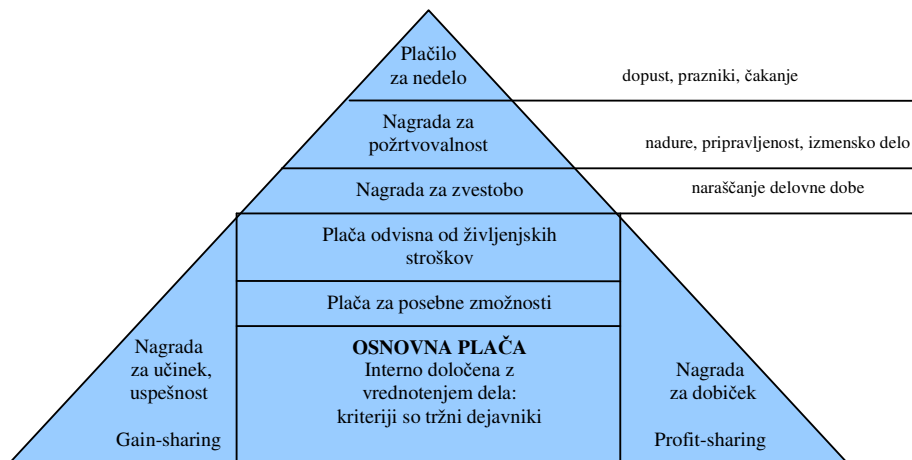
Kakšen sistem plač in nagrajevanja bo podjetje izbralo je odvisno od podjetja samega in njegovih ciljev. Pomembno pri tem pa je, da ta sistem podpira izvajanje poslovne politike podjetja in prispeva k njegovi poslovni uspešnosti. Če želi podjetje doseči vse to, mora zadostiti njegov način nagrajevanja naslednjim zahtevam:

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora zadržati v načrtovanih mejah,
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam (Zupan, 2001).

3.2 Struktura plač in nagrajevanja

Plače in nagrajevanje predstavljajo eno najzahtevnejših področij v vsakem podjetju, zato ima uspešno obvladovanje tega področja ključni pomen za stabilnost, uspeh in perspektivo podjetja. Pristopi in pogledi na to vsebino se v praksi zaradi različnih interesov zaposlenih in delodajalcev močno razlikujejo (Zupan, 1995). Zato so se na podlagi kolektivnih pogajanj sindikatov uveljavile kolektivne pogodbe, v katerih so nekako usklajeni ti različni interesi. Kolektivna pogodba vsebuje temeljne usmeritve o plačah, vzpostavlja razporeditev delovnih mest na tarifne razrede in določa izhodiščne plače posameznih tarifnih razredov, upošteva posebnosti delovnih procesov dejavnosti in določa metode, merila in tarife za določanje plač v posamezni dejavnosti. Namen kolektivnih pogodb je zaščita zaposlenih, ker so v njih predpisane minimalne plače, ki jih mora delodajalec zagotoviti. Minimalne plače so na nivoju, ki zagotavlja vsaj možnost preživetja.

Pri določanju višine osnovne plače se najpogosteje uporabljajo rezultati vrednotenja dela, vendar je pri tem potrebno upoštevati tudi kolektivno pogodbo, s katero so določene izhodiščne plače. V slovenskih podjetjih je osrednja dimenzija vrednotenja dela zahtevnost dela. Poleg te dimenzije pa so pomembne še druge, npr. uspešnost delavcev, posameznikov ali skupin, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavniki, ki pripomorejo k uspešnosti celotne organizacije ali celo družbe (Lipičnik, 2001). Za podjetja je priporočljivo, da si na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikujejo svojo strukturo plač, kot je prikazano na sliki 8.



Slika 8: Struktura plače v podjetju (povzeti po: Lipičnik, 2001, str. 208)

Vsak del plače ima za podjetje določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje.

- Osnovna plača pomeni dogovorjeno ceno delovne sile in ima poleg tega še dva namena. Prvi se nanaša na konkurenčnost podjetja in njegovih plač na trgu delovne sile, drugi pa na razmerja plač v podjetju, ki se določajo z vrednotenjem dela po zahtevnosti in pomembnosti delovnih nalog.
- Plača za posebne zmožnosti, med katere se šteje znanje tujih jezikov, posebne spretnosti, itd. Podjetja rada plačujejo ta del celotne plače, tudi če posameznik teh zmožnosti ne uporablja vsak dan, saj se zavedajo večje uporabne vrednosti zaposlenih, ki imajo ta znanja.
- Plača odvisna od življenjskih stroškov. Ker ti ves čas naraščajo, skušajo podjetja omiliti ta nihanja s povečevanjem plač za ta del. Zaposleni dobijo tako občutek varnosti, saj vedo, da bodo dobili toliko več, kolikor bodo narasli življenjski stroški.
- Nagrade za zvestobo, ki jih dobijo tisti delavci, ki delajo v podjetju že dolgo časa. S tem se jim želijo podjetja zahvaliti za njihovo zvestobo in jih ločiti od zaposlenih, ki še niso dolgo v podjetju.

- Nagrade za požrtvovalnost, s katerimi podjetje pridobi zaposlene, da opravljajo delo, ki ga po svojih osnovnih pogodbah niso dolžni opravljati. Primeri takega dela so dežuranje, nadurno delo, delov izmenah, itd.
- Plačilo za nedelo, ki ga podjetje plačuje zaposlenim takrat, ko so ti na dopustu, bolovanju ter kako drugače upravičeno odsotni z dela. Ljudje potrebujejo tudi počitek za večjo učinkovitost pri delu.
- Nagrada za uspešnost, ki jo dobi zaposleni v primeru, če je opravil več in bolje, kot se je od njega pričakovalo. Pri tem gre največkrat za individualno uspešnost. Obstaja pa tudi skupinska uspešnost, ki je odvisna od vseh članov v skupini, in kjer dobi nagrado cela skupina.
- Nagrada za profit. Skupinska uspešnost se kaže tudi kot dobiček podjetja, zato se v zahvalo in spodbudo zaposlenim v takšnih podjetjih velikokrat odločijo del dobička razdeliti med zaposlene, kot nagrado za dobiček (Lipičnik, 2001).

Za slovenska podjetja so mnogi elementi plač in nagrajevanja predpisani v zakonodaji in v kolektivnih pogodbah. Elementi tipične slovenske plače so (Zupan, 1995, str. 124):

- osnovna plača: to je plačilo za polne delovni čas, za normalne pogoje dela in za normalno uspešnost,
- dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnosti pri delu in manj ugodni delovni čas,
- dodatki za delovno dobo,
- ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje in nadomestila, ki izhajajo iz teh zavarovanj,
- druge ugodnosti, kot so plačani prosti dnevi, plača v primeru začasnih presežkov in čakanja na delo,
- nagrade za uspešnost: osebna ocena, skupinska uspešnost, plačilo iz dobička,

- drugi osebni prejemki, kot so regres za letni dopust, odpravnine, solidarnostne pomoči,
- povračila stroškov v zvezi z delom, kot so prehrana, prevozi, službena potovanja,
- drugi dodatki, ugodnosti in nagrade po presoji delodajalca.

3.3 Sestavni deli nagrad

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj itd.) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti. Sestavine sistema nagrajevanja so lahko tudi:

- Procesi merjenja, s katerimi vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo, zraven pa vključujemo tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red in raven.
- Motiviranje, pri kateremu se je potrebno vprašati, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo zaposlenih, če bomo uporabili finančne in nefinančne nagrade.
- Dodatki, to so predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Dodajajo se osnovni plači glede na raven in pozicijo v organizaciji.
- Sistemi nagrajevanja, ki jih sestavljajo sistemi finančnih in nefinančnih nagrad ter sistemi ugodnosti pri delu. Delovati morajo usklajeno pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote.
- Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja, ki so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače (Možina, 1998).

3.3.1 Finančne nagrade

Najpomembnejši element finančnih nagrad je plača, ki predstavlja za zaposlenega nadomestilo za vložen trud in priznanje njegovemu prispevku k poslovanju podjetja, hkrati pa mu predstavlja tudi najpomembnejši vir sredstev za preživetje ter tako izboljšanje kakovosti življenja. Sestavljajo jo:

- Osnovna plača, ki zajema največji delež stalnih izplačil, in je odvisna od dela, ki ga opravlja posameznik v podjetju, določena pa je s kolektivno ali individualno pogodbo. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca, lahko pa je tudi osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja.
- Dodatki k osnovni plači, ki predstavljajo gibljivi del plače in so odvisni od posameznikove individualne uspešnosti, zmožnosti, storilnosti, zraven pa lahko še dodamo različne kolektivne nagrade za uspešnost, plačilo za osebni razvoj, dodatke za nadurno delo itd.

Osnovna raven plače za delo mora upoštevati in se prilagajati notranjim in zunanjim razmerjem plač. Notranja razmerja lahko določimo s pomočjo katere koli metode vrednotenja dela. Zunanja razmerja pa dobimo z analizo razmerij plač na trgu (Možina, 1998).

3.3.2 Nefinančne nagrade

Zelo učinkovito orodje vodenja so pohvale, katerih uporaba je odvisna od kulture podjetja in ustvarjalnosti njenih porabnikov. Če je pohvala za opravljeno delo izrečena ob pravem trenutku in na primeren način, deluje na posameznika zelo spodbudno in mu običajno mnogo pomeni, saj tako vложи v svoje nadaljnje delo več truda in doseže večjo učinkovitost. Pohvala je lahko skupinska ali individualna. Slednja je najbolj učinkovita, če je izrečena v javnosti pred ostalimi sodelavci, lahko pa deluje na ljudi tudi negativno, če je pohvaljen delavec, ki si tega ne zasluži.

Negativni element motivacije je tako graja kot kazen. Slednja vedno deluje negativno, če je posredovana javno, in pozitivno, če je izrečena osebno, v obliki

prijateljskega dogovora, kot opozorilo za storjene napake. Na tak način ima sodelavec priložnost, da dejavno sodeluje.

3.3.3 Ugodnosti pri delu

Ugodnosti pri delu so dodatna poplačila k osnovnim plačam in predstavljajo del celotnih stroškov dela. Delodajalci z njimi omogočajo izboljšanje življenjskega standarda zaposlenih, poleg tega pa pripomorejo tudi k boljši kakovosti delovnega življenja in privlačnosti dela za zaposlenega. Večina delovnih ugodnosti je obveznih, saj so z zakonom predpisane v kolektivnih pogodbah. Njihova značilnost je, da imajo ugoden učinek na motivacijo zaposlenih, vendar pa začne njihova motivacijska moč sčasoma upadati, ker se zaposleni navadijo na njih in jih zato jemljejo kot pravico, ki jim jo ne more nihče vzeti (Lipičnik, 1998).

Po mnenju Trevenove je cilj politike, ki je sprejeta v povezavi z ugodnostmi pri delu, naslednji:

- oblikovati privlačen in konkurenčen sistem celovitega nagrajevanja, ki privabi in ohranja v delovnem razmerju »najboljše« zaposlene delavce,
- čim bolj zadovoljiti osebne potrebe zaposlenih,
- povečati pripadnost organizaciji,
- zagotoviti, z vidika davkov, učinkovito metodo nagrajevanja za posamezne delavce (Treven, 1998, str. 232).

Poznamo tri vrste ugodnosti zaposlenih. To so: dodatki, prejemki in nadomestila. Vse te tri sestavine predstavljajo nadgradnjo osnovne plače in so tudi sistem plačil, po katerih se programi nagrajevanja v dejavnostih, predvsem pa v podjetjih, razlikujejo med seboj. Za zaposlene so enako pomembni kot »čiste« plače.

Dodatki

1. Dodatki za pogoje dela:

a) zaradi dela v času, ki je za delavca manj ugoden:

- delo v popoldanski in nočni izmeni,
- deljen delovni čas,
- nočno delo,
- nadurno delo,
- delo v nedeljo,
- delo na dan praznika,

b) zaradi načina dela:

- dežurtsvo,
- pripravljenost na domu,

c) zaradi vplivov okolja:

- umazano delo, težko delo, pri katerem je delavec izpostavljen negativnim vplivom okolja (dim, saje, prah, vlaga, vročina, ropot ...).
- delo, pri katerem mora delavec stalno uporabljati razna zaščitna sredstva kot so zaščitna čelada, plinska maska ...
- dela pri katerih je delavec izpostavljen posebnim nevarnostim (požar, voda, eksplozija ...).

2. Dodatek za delovno dobo v višini 0,5 odstotka od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe, in sicer v smislu pokojninske dobe (Lipičnik (1998)).

Prejemki

Prejemke lahko razdelimo v dve skupini in sicer na prejemke iz skupne rabe in na prejemke za povračilo stroškov.

1. Prejemki iz skupne rabe:

- Regres za letni dopust, ki pripada delavcu enkrat na leto.
- Jubilejne nagrade, ki se določijo v odstotkih od povprečne mesečne plače za pretekle tri mesece in sicer v naslednji višini: 50 odstotkov za deset let delovne dobe, 75 odstotkov za dvajset let delovne dobe in 100 odstotkov za trideset let delovne dobe.
- Odpravnina ob upokojitvi pripada delavcu v višini treh čistih povprečnih plač za pretekle tri mesece.
- Solidarnostna pomoč, ki se dodeli delavcu oziroma njegovi družini v naslednjih primerih: smrt delavca ali ožjega družinskega člana, težja invalidnost, daljša bolezen, elementarne nesreče ali požari.

2. Povračila stroškov v zvezi z delom-to so tisti stroški, ki jih podjetja uvrščajo med nematerialne stroške. To so:

- Povračilo stroškov za prehrano med delom.
- Povračilo stroškov za prevoz na delo in z njega.
- Povračilo stroškov za službena potovanja doma in v tujini, pri katerih gre za pokritje stroškov prevoza, prenočevanja in prehrane.
- Povračilo stroškov za nastanitev in prehrano na terenu v obliki terenskega dodatka ali znižane dnevnice (Lipičnik, 1998).

Nadomestila

Nadomestilo je tisti del delavčeve plače, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. Temu lahko rečemo tudi plačilo za nedelo. Med delovnim razmerjem pride lahko namreč do objektivnih okoliščin na strani zaposlenega ali

zunanjih okoliščin, ki onemogočijo normalno opravljanje dela. Plačila za nedelo ali nadomestila lahko razdelimo glede na to, koga bremenijo:

- a) Plačila, ki bremenijo podjetje: redni dopust, izredni dopust, prazniki, bolniški stalež, zdravniški pregledi, udeležba v krvodajalski akciji ...
- b) Plačila, ki bremenijo zdravstveno zavarovanje: daljši čas zdravstvene nesposobnosti za opravljanje dela, spremstvo družinskega člana, porodniški dopust, služenje vojaškega roka ...
- c) Plačila, ki bremenijo zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje.
- d) Plačila, ki bremenijo državni proračun (Lipičnik, 1998).

3.4 Vpliv nagrade na motivacijo

»Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. Denar vsekakor motivira, ker je neposredno in posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb.« (Lipičnik, 1998, str. 199) Denar ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo veliko različnih ciljev. Za različne ljudi igra denar različno vlogo in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Velikokrat pa je tudi prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu (Lipičnik, 1998, str. 199).

Nagrajevanje delavcev sodi med glavne psihološke stimulatorje dela, zato je vplivanje na delavca in ravnanje s človeškimi viri ključno vprašanje, kako močno vlogo ima denar za zaposlenega pri vplivanju na zavzetost za delo. Zato bi lahko nagradam pripisali naslednje vplive:

- Nagrada deluje kot cilj. Tako deluje takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, tudi če ga v resnici ne potrebujejo. Nakopičeni denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
- Nagrada deluje kot instrument. Z denarjem lahko izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni res tega želeli. Čim več ponudimo, tem bolj

smo uspešni. Spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh hotenje po tej nagradi in aktivnosti, ki do nje vodi.

- Nagrada deluje kot simbol. Količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, pomeni za njih prestiž, simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj lahko s tem denarjem kupijo vse, kar hočejo in kar se kupiti da.
- Nagrada lahko deluje kot vajeti. Z denarjem je mogoče tudi to, zlasti v primerih, ko imajo ljudje, s katerimi ravnamo na tak način, malo denarja. Vendar pa v tem primeru ne moremo govoriti o motivaciji, temveč o manipulaciji (Lipičnik, 1998).

Denar ima zelo pomembno vlogo v motivacijski strukturi podjetja, a vendar je njegova moč omejena, saj motivacijsko delujejo le velike spremembe v plači ter plačilo povezano z rezultati. Lahko pa imajo plače tudi negativen učinek, saj kvarijo odnose med zaposlenimi in zmanjšujejo pripravljenost za sprejemanje rizika. Zato je zelo pomembno, da motivacijski sistem ni omejen samo na plačo, temveč so motivatorji čim bolj individualni.

4 MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU JAKLIČ d. o. o.

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Jaklič d. o. o. je eden od proizvajalcev izdelkov iz nerjaveče pločevine na Primorskem. Ustanovljeno je bilo leta 1988 kot Jaklič s. p. s sedežem v Vipavi. Leta 2002 se je zaradi povečanega obsega prodaje preimenovalo v Jaklič d. o. o. Podjetje se od njegove ustanovitve nprestano širi, tako da je trenutno v podjetju zaposlenih 24 delavcev, to število pa se v času sezone zaradi povečanega obsega naročil poveča za 4 do 5 delavcev.

Podjetje ustvari letno okoli 1,6 mio € prometa, od tega 98 % na tujem tržišču. Vodstvo podjetja vlaga več kot 10 % vseh prihodkov iz poslovanja za investicije v osnovna sredstva, kar mu omogoča dosegati konkurenčnost njegovih izdelkov in nadaljnjo rast poslovanja tako sedaj kot tudi v prihodnosti.

Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja izdelkov iz nerjaveče pločevine, med katerimi prevladuje proizvodnja cistern. Cisterne so primerne za shranjevanje živilskih tekočin, kot so vino, sokovi, med, mleko itd. Izdelujejo jih lahko v različnih dimenzijah ter jih tako prilagodijo željam in potrebam kupca. Tako zagotovijo dober izkoristek razpoložljivega prostora.

4.2 Obstoječe stanje v podjetju

4.2.1 Sistematizacija delovnih mest v podjetju Jaklič d. o. o.

Delovna mesta v podjetju Jakič d. o. o. so sistematizirana in ovrednotena po pravilniku o delovnih razmerjih, ki je v skladu s Kolektivno pogodbo za dejavnost kovinskih materialov in livarn ter za kovinsko in elektroindustrijo Slovenije. V podjetju Jaklič d. o. o. so ovrednotena in sistematizirana različna delovna mesta. Podjetje določa število delovnih mest s sistematizacijo, osnova zanjo pa so zahtevnost in kompleksnost opravil določenega delovnega mesta, odgovornost, izkušnje in zahtevane stopnje izobrazbe za določeno delovno mesto. Iz vseh teh

kriterijev so izoblikovani plačilni razredi, ki so oblikovani na podlagi tarifnih skupin in so le tem istovetni:

- I. plačilni razred; nekvalificirana dela, ki jih opravljajo tako delavci začetniki brez kakršne koli priučitve, običajno tudi brez končane osnovne šole-kot priučeni delavci.
- II. plačilni razred; manj zahtevna dela, ki se opravljajo individualno ali v skupini, in ki jih opravljajo usposobljeni delavci za opravila določenega poklica v 2-3 mesečnih tečajih oziroma s tečaji pridobljeno usposobljenostjo za opravljanje določenih opravil. Sem spadajo tudi delavci, ki so končali šolanje po nezahtevnih programih in so tako pridobili nižjo strokovno izobrazbo.
- III. plačilni razred; priučena dela, pri katerih gre za pomoč pri zahtevnih in bolj zahtevnih delih, in ki jih opravljajo delavci po 2-letnih programih, delavci, ki imajo javno priznano stopnjo za kvalificirana oziroma nižja strokovna dela.
- IV. plačilni razred; kvalificirana dela, za katera je zahtevano triletno šolanje in pri katerih gre za samostojno opravljanje zahtevnih del in pomoč pri bolj zahtevnih delih.
- V. plačilni razred; strokovna ali bolj zahtevna dela, ki jih opravljajo delavci po končani štiriletni šoli.
- VI. plačilni razred; zelo zahtevna dela, katera se opravljajo samostojno in za katera je zahtevana višja izobrazba.
- VII. plačilni razred; visoko zahtevna in pomembna dela ter njihovo vodenje, za katera je zahtevana izobrazba s končano visoko strokovno šolo ali univerzitetno izobrazbo.
- VIII. plačilni razred; dela, za katera se zahteva specialna znanja, pridobljena z magisterijem in specialističnim študijem in pri katerih se opravlja najbolj

zahtevna in pomembna dela ter njihovo vodenje (Pravilnik o delovnih razmerjih podjetja Jaklič d. o. o.).

4.2.2 Sistem plač in nagrajevanja v podjetju Jaklič d. o. o.

Plače v podjetju Jaklič d. o. o. obsegajo:

- osnovno plačo, ki je določena po panožni kolektivni pogodbi in je odvisna od zahtevnosti dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi,
- dodatek na delovno dobo,
- dodatek na delovno uspešnost – osebna ocena,
- drugi osebni prejemki, kot so: regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnina,
- povračilo stroškov za prehrano med delom, za prevoz na delo in z dela in
- povračilo stroškov za terensko delo ali službeno potovanje (dnevnica, stroški prenočevanja, stroški prevoza) (Pravilnik o delovnih razmerjih podjetja Jaklič d. o. o.).

4.3 Namen in cilj raziskave

Raziskavo smo naredili z namenom, da bi pomagali pri izboljšanju motiviranosti zaposlenih, predvsem pa, da bi predlagali vodstvu podjetja povsem konkretne možnosti za izboljšave, ki izhajajo iz same empirične raziskave.

Cilj raziskave je ugotoviti, kakšna je motivacija zaposlenih oziroma kaj si želijo in kaj bi jih še bolj motiviralo. Da bi dobili kar čimbolj realno sliko o stopnji motivacije v podjetju, ter na podlagi tega podali predloge za izboljšavo, želimo ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in kakšna je trenutna organizacijska klima.

4.4 Metodologija zbiranja podatkov

Za izpeljavo empirične raziskave o motivaciji zaposlenih smo se odločili, da kot metodo za zbiranje podatkov uporabimo metodo pisnega anketiranja ali neposrednega zbiranja podatkov. Pri tem smo si pomagali s strokovno literaturo s področja ravnanja s človeškimi viri s poudarkom na motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Prednosti te metode so lažje vrednotenje odgovorov, realni odgovori zaradi anonimnosti, anketiranec ima na voljo dovolj časa, da se odloči za odgovor. Ima pa tudi določene slabosti kot so dejstvo, da se nikoli ne vrnejo vse ankete, težje je razumevanje vprašanj pri manj izobraženih, težja je kontrola izpopolnjevanja vprašalnikov itd.

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika smo se opirali na informacije, ki smo jih želeli pridobiti, poleg tega pa smo se posvetovali z direktorjem in upoštevali njegov interes do pridobitve določenih informacij, kot so: primerjava z drugimi podjetji v panogi, zadovoljstvo s plačo, delovnimi pogoji itd. Vprašalnik obsega 21 vprašanj in zajema vse od demografskih vprašanj (spol, starost, izobrazba ter delovno mesto, ki ga anketiranci v podjetju zasedajo), do vprašanj o tem, kaj menijo zaposleni o motivacijskem sistemu v podjetju, kaj menijo o podjetju na splošno, z vidika odnosa vodstva do zaposlenih, kakšno je zadovoljstvo s plačo in nagradami, kaj si želijo, da bi jim podjetje nudilo, česar jim sedaj ne nudi itd. Večina vprašanj je zaprtega tipa, kjer so morali anketiranci obkrožiti ali označiti enega od navedenih odgovorov, vprašanja 17 in 18 pa sta odprtega tipa, kjer so lahko anketiranci pisno podati svoje predloge. Anketni vprašalnik smo po predhodni privolitvi direktorja razdelili vsem 23 zaposlenim, potem pa smo se glede na majhno število zaposlenih trudili, da so nam ga vsi tudi vrnil. Anketiranje je potekalo v mesecu septembru 2007 in je trajalo približno en mesec.

5 REZULTATI ANKETE TER NJIHOVA RAZLAGA

5.1 Značilnosti obravnavane populacije

5.1.1 Struktura zaposlenih po spolu

Anketiranih je bilo 23 zaposlenih, od tega je bilo 21 oseb moškega spola ter 2 osebi ženskega spola.

5.1.2 Starostna struktura zaposlenih

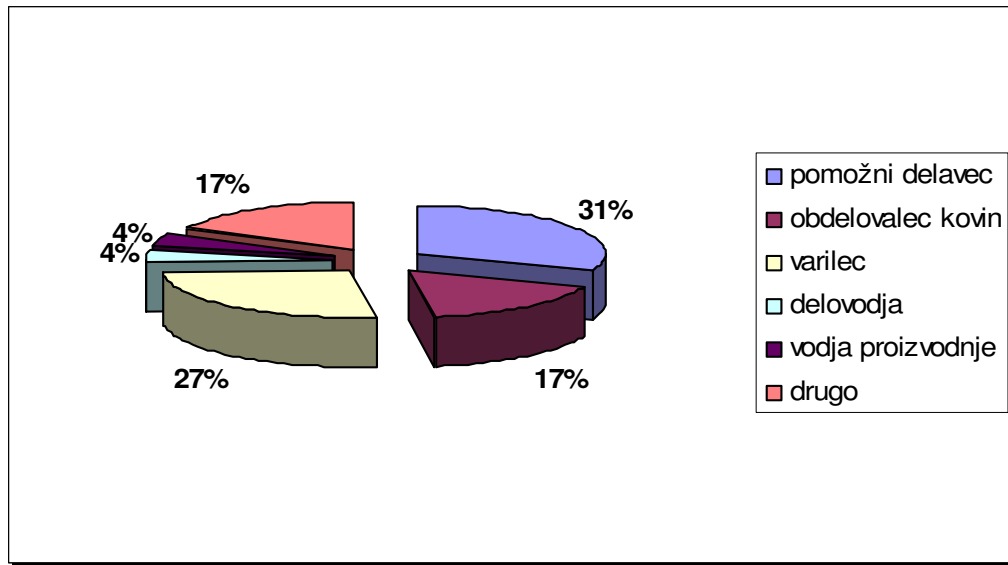
Zaposlene v podjetju lahko razdelimo v štiri starostne skupine. V prvo starostno skupino (do 25 let) je zajetih 5 oseb oziroma 22 % zaposlenih. V drugi starostni skupini (od 26 do 35 let) je 9 oseb (33 %), v tretji starostni skupini (od 36 do 45 let) je 8 oseb oziroma 35 % vseh zaposlenih, v četrti starostni skupini (nad 46 let) pa je le ena oseba oziroma 4 % od vseh sodelujočih v raziskavi. Iz porazdelitve je videti, da je največ zaposlenih v starostni skupini od 26 do 35 let.

5.1.3 Struktura zaposlenih po izobrazbi

Med anketiranci je največ (kar 40 % oziroma 9 zaposlenih) takih, ki imajo srednješolsko izobrazbo. Sledijo jim zaposleni z dokončano poklicno šolo (35 % oziroma 8 zaposlenih). Osnovno šolsko izobrazbo ima dokončano 17 % oziroma 4 zaposleni in le eden oziroma 4 % ima dokončano visokošolsko izobrazbo.

5.1.4 Struktura zaposlenih glede na delovno mesto

Med 23 anketiranimi jih 7 oziroma slaba tretjina opravlja pomožna dela, kot so brušenje, poliranje kovin, čiščenje in pranje končnih izdelkov itd. Štirje zaposleni ali 17 % so oblikovalci kovin, 6 zaposlenih ali dobra četrtina od vseh zaposlenih so varilci. Ob vodji proizvodnje in delovodji so v podjetju še štirje zaposleni, ki opravljajo naloge s področja skladiščenja, računovodstva, tehnologije in komerciale.

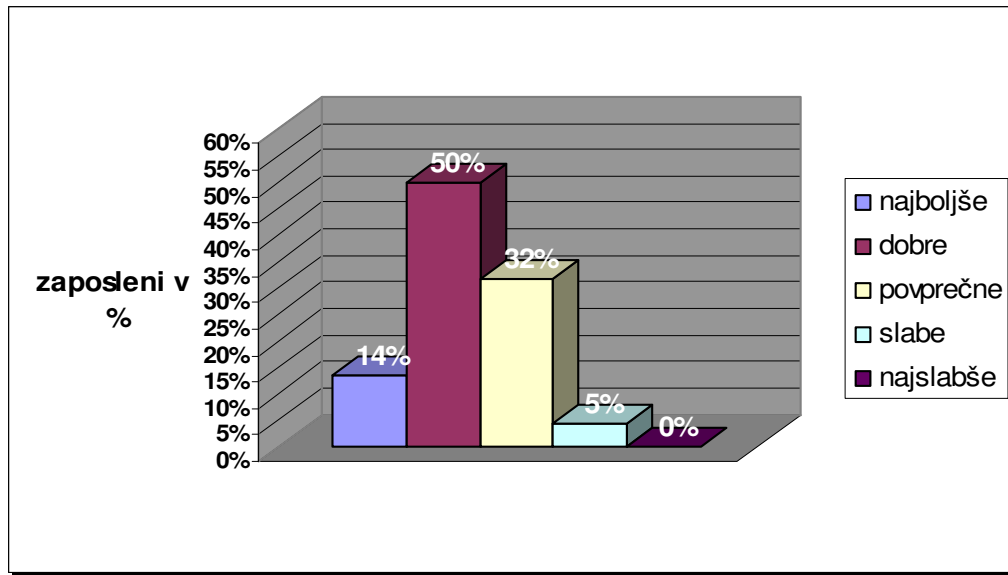


Slika 9: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto

5.1.5 Primerjava podjetja z drugimi podjetji v panogi z vidika zaposlenih

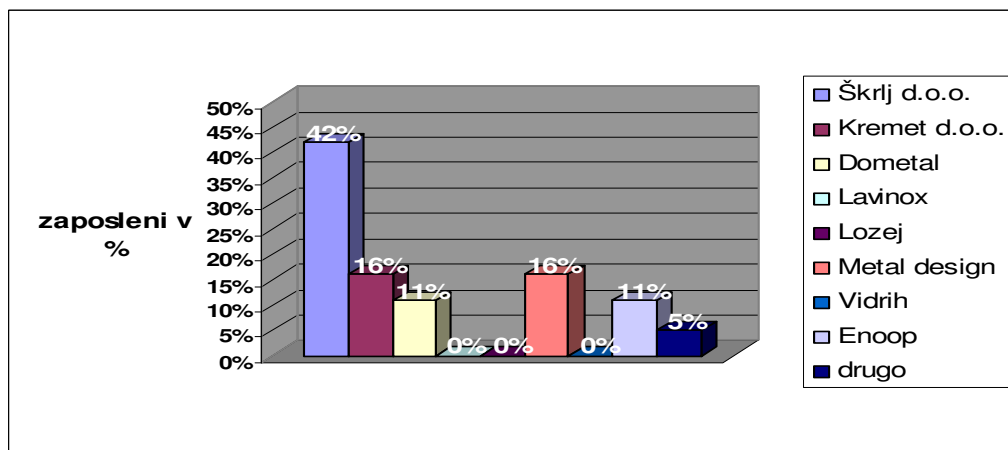
Namen poglavja je z različnimi vprašanji ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo podjetje v primerjavi z drugimi podjetji na splošno ter posebej z vidika plačevanja (zadovoljstvo s plačo), katera podjetja jim v neposredni okolici z vidika odnosa do zaposlenih predstavljajo zgled, kako ocenjujejo varnost zaposlitve ter ali so za doseganje višje plače pripravljeni tvegati? Vse ugotovitve so prikazane v slikah, ki sledijo v in njihovih razlagah.

Na vprašanje o primerjavi podjetja kot delodajalca z drugimi podjetji je od 23 anketiranih odgovorilo 22 zaposlenih. Polovica sodelujočih meni, da je podjetje Jaklič d. o. o. dober delodajalec, slaba tretjina (32 %) je podjetje označilo kot povprečno, 14 % sodelujočih pa uvršča podjetje med najboljše delodajalce. Le en zaposleni meni, da je podjetje Jaklič d. o. o. slab delodajalec. Glede na pridobljena mnenja zaposlenih lahko sklepamo, da podjetje Jaklič d. o. o. ravna s svojimi zaposlenimi dobro.



Slika 10: Struktura odgovorov primerjave podjetja kot delodajalca z drugimi podjetji

Na vprašanje, katero podjetje v panogi predstavlja zaposlenim zgled (z vidika odnosa do zaposlenih), je odgovorilo 19 anketirancev. Največkrat so kot zgled izbrali podjetje Škrlj d. o. o., ki je med vsemi naštetimi tudi največje. Izbralo ga je 8 anketirancev. Po trije anketiranci so se odločili za podjetje Kremet d. o. o. in Metal design, po 2 anketiranca sta izbrala podjetje Dometal in Enoop, eden pa je kot zgled predlagal podjetje Petrič d. o. o., ki pa ga v anketi nismo navedli.



Slika 11: Podjetje za zgled z vidika odnosov do zaposlenih

Podjetje Jaklič d. o. o. plačuje svoje zaposlene v primerjavi s sorodnimi podjetji dokaj solidno, saj se je 48 % anketirancev odločilo, da jih podjetje ne plačuje niti

slabo niti dobro. 44 % anketirancev meni, da so dobro plačani v primerjavi s sorodnimi podjetji, medtem ko je en anketiranec s svojo plačo nezadovoljen. Nihče se ni opredelil za skrajni možnosti - zelo dobro ali zelo slabo.

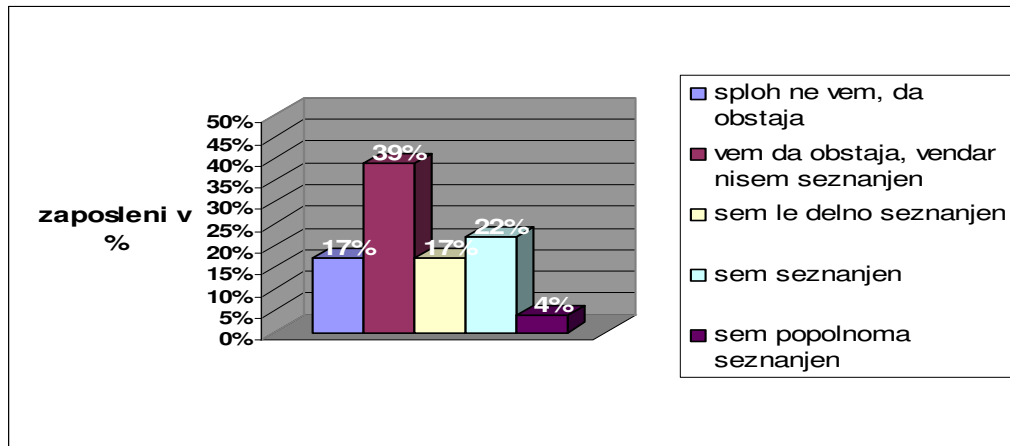
Glede vprašanja varnosti zaposlitve kar 60 % zaposlenih meni, da je zaposlitev delno varna, 22 % zaposlenim se ne zdi zaposlitev niti varna niti negotova. Za odgovora, da je zaposlitev popolnoma varna in delno varna se je opredelilo 9% zaposlenih. Iz rezultatov lahko z veliko verjetnostjo sklepamo, da podjetje Jaklič d. o. o. nudi svojim zaposlenim stalno in z današnjega vidika dokaj varno zaposlitev.

Anketiranci so kar naklonjeni tveganju, saj bi jih kar 56 % sprejelo bolj tvegano zaposlitev, če bi dobili v povprečju od 20-30 % višjo plačo, medtem ko dobra petina zaposlenih ni čisto prepričanih, ali bi zamenjali trenutno zaposlitev v zameno za bolj tvegano in boljše plačano zaposlitev. Preostala dobra petina zaposlenih svoje trenutne zaposlitve ne bi zamenjalo za bolj tvegano zaposlitev, ne glede na povišanje plače.

5.1.6 Mnenje zaposlenih o strukturi plač in sistemu nagrajevanja

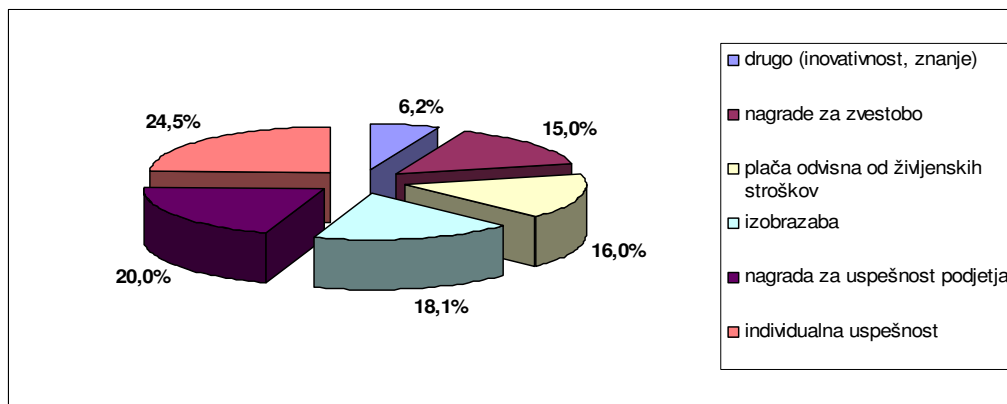
Z vprašanji na to temo smo poizkušali ugotoviti, kako bi zaposleni strukturirali svojo plačo, kamor sodi osnovna plača in ostale nagrade. Želeli smo ugotoviti njihovo mnenje o plači v primerjavi z različnimi osnovami, kot so življenjski stroški, plače drugih zaposlenih, plače v gospodarstvu, uspešnost podjetja. Zanimalo nas je tudi, ali so zaposleni seznanjeni z obstoječo strukturo plač in sistemom nagrajevanja ter kako so zadovoljni z dejavniki, ki vplivajo na njihovo plačo in plačo samo. Ugotovitve so prikazane z naslednjimi slikami in njihovimi razlagami.

Na sliki 12 so prikazani rezultati odgovorov na vprašanje, ali so zaposleni v podjetju Jaklič d. o. o. seznanjeni z obstoječo strukturo plač in sistemom nagrajevanja. Ali drugače, ali zaposleni razumejo strukturo svoje plačilne liste? Kar 39 % zaposlenih ne pozna strukture plač, vedo pa, da v podjetju obstaja sistem nagrajevanja. Komaj dobra petina jih meni, da so s tem sistemom tudi seznanjeni. Delno seznanjenih ali pa takih, ki sploh ne vedo za sistem nagrajevanja ali pa kako je plača sestavljena, je tako enih kot drugih 17 %. Le eden izmed vseh sodelujočih meni, da je z vsem popolnoma seznanjen.



Slika 12: Seznanjenost zaposlenih s strukturo plač in sistemom nagrajevanja

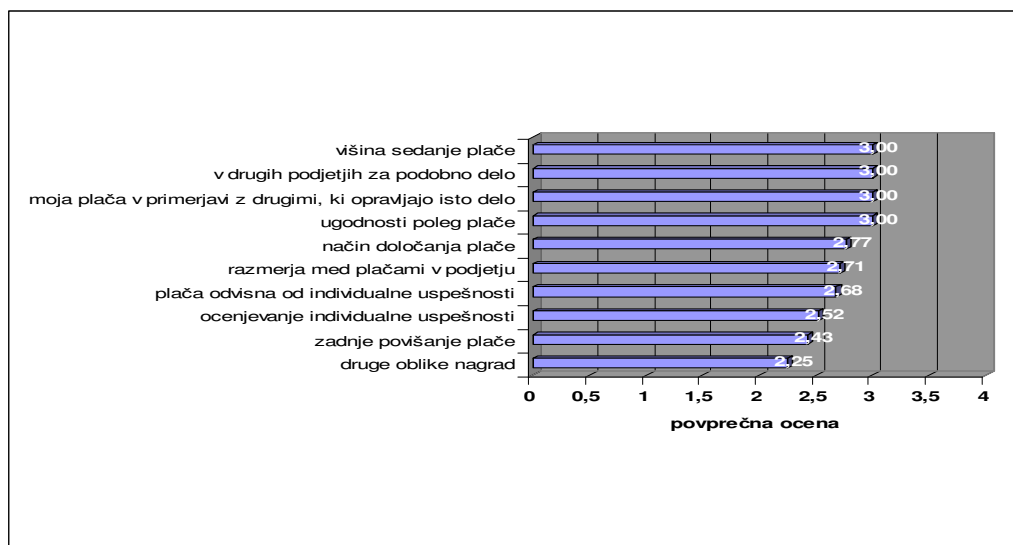
Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, kateri element bi moral imeti (po mnenju zaposlenih) največji vpliv in kateri najmanjši vpliv na višino plače v podjetju. Anketiranci so elemente razvrščali s pomočjo točkovanja, in sicer tako, da so elementu, ki naj bi imel po njihovem mnenju največji vpliv na višino plače dodelili 6 točk, elementu z najmanjšim vplivom pa 1 točko.



Slika 13: Vpliv posameznih elementov na višino plače

Zaposleni so kot najbolj vpliven element izpostavili individualno uspešnost, sledi ji nagrada za uspešnost podjetja. Na tretjem mestu je izobrazba in na četrtem plača, odvisna od življenjskih stroškov. Najmanjši vpliv na višino plače pa so anketiranci dodelili t. i. nagradi za zvestobo (dodatek za stalnost).

Zadovoljstvo zaposlenih s plačo in sistemom nagrajevanja v podjetju smo ugotavljali z vprašanjem s pomočjo petstopenjske ocenjevalne lestvice od 1, ki pomeni zelo nezadovoljen, do 5, ki pomeni zelo zadovoljen. Rezultati so prikazani na spodnji sliki.

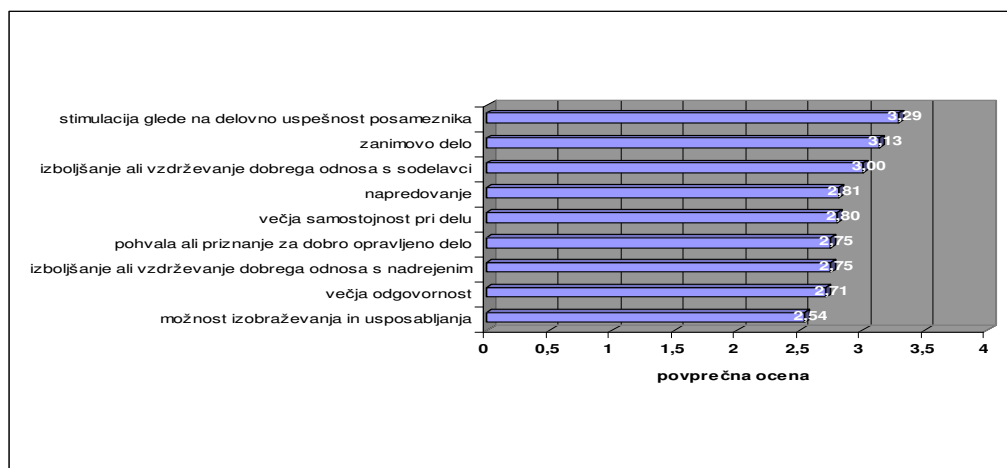


Slika 14: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo in sistemom nagrajevanja v podjetju

Iz pridobljenih podatkov je razvidno, da so zaposleni z povprečno oceno 3, ki predstavlja »delno zadovoljni«, ocenili trditve »višina sedanje plače«, »moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo«, in »moja plača v primerjavi z zaposlenimi v drugih podjetjih, ki opravljajo podobno delo«. Vse druge trditve so med anketiranci slabše ocenjene, najslabši oceni pa so anketiranci namenili trditvi glede zadnjega povečanja plač (povprečna ocena 2,43) in druge oblike nagrajevanja (povprečna ocena 2,25).

Na vprašanje, kako vzpodbudne so zanje posamezne nagrade in koliko dodatnega napora so pripravljeni vložiti za pridobitev posamezne nagrade, so anketiranci odgovorili s pomočjo štiristopenjske lestvice od 1, kar pomeni, da nagrada nima vpliva na trud, do 4, kar pomeni, da ima nagrada zelo velik vpliv. Higienikov ali nagrad, ki bi imele zgolj enkratno motivacijsko moč, kot sta varnost zaposlitve in osnovna plača, nismo vključili v vprašalnik, vključili pa smo t. i. gibljivi del plače, ki je odvisen od uspešnosti oziroma stimulacije. Poleg stimulacije in napredovanja, ki sta predstavnika finančnih nagrad, smo vključili predstavnike nefinančnih nagrad,

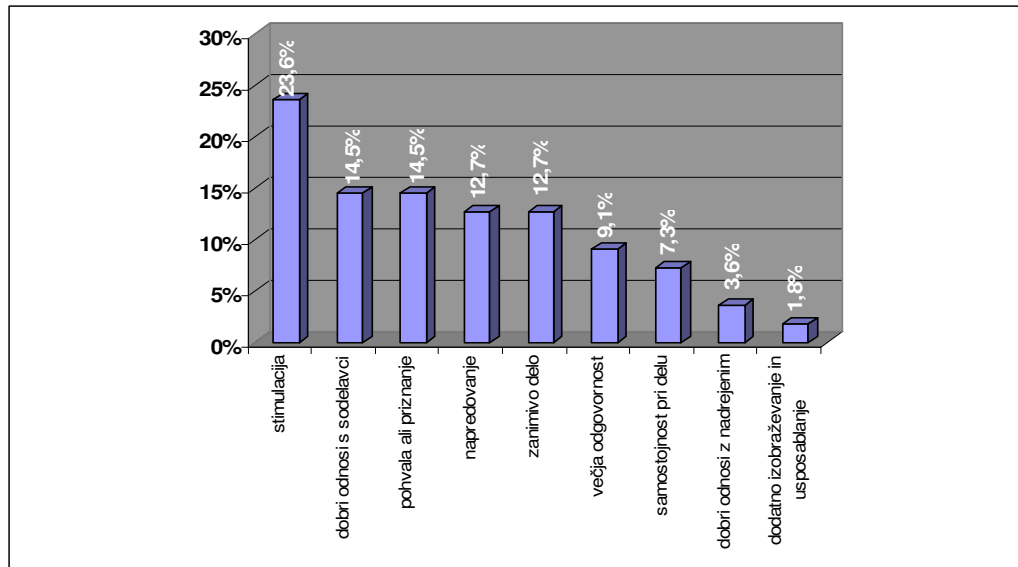
kot so izboljšanje in vzdrževanje dobrega odnosa tako s sodelavci kot z nadrejenim, pohvalo ali priznanje za dobro opravljeno delo, večjo samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivo delo in možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja.



Slika 15: Vpliv posameznih nagrad na delo posameznika

Ugotovili smo, da ima kot nagrada na zaposlene največji motivacijski vpliv »stimulacija« na delovno uspešnost posameznika s povprečno oceno 3,29. Dober motivacijski vpliv imata tudi zanimivo delo (3,13) in dobri odnosi s sodelavci (3,00). Nekoliko manj zaposlene pri svojem delu motivira napredovanje (2,81), samostojnost pri delu (2,80), pohvala za dobro opravljeno delo (2,75) ter dobri odnosi z nadrejenim (2,75), najmanj vplivni nagradi pa sta večja odgovornost pri delu (2,71) in možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja (2,54).

Poleg ocene vpliva posameznih nagrad nas je zanimalo tudi, katerim nagradam dajejo zaposleni prednost. Tako so morali pri vprašanju 13 b izbrati tudi tri nagrade, za katere so se pripravljene najbolj potruditi. Graf na sliki 16 prikazuje lestvico najbolj vzpodbudnih nagrad. Zaposleni so kot eno od treh najbolj vzpodbudnih nagrad najpogosteje izbrali stimulacijo glede na delovno uspešnost posameznika (23,6 %), sledijo ji dobri odnosi s sodelavci ter pohvala in priznanje (14,5 %), napredovanje in zanimivo delo (12,7 %), večja odgovornost pri delu (7,3 %), dobri odnosi z nadrejenim (3,6 %), medtem ko je dodatno izobraževanje in usposabljanje najnižje na lestvici najbolj vzpodbudnih nagrad (1,8 %).



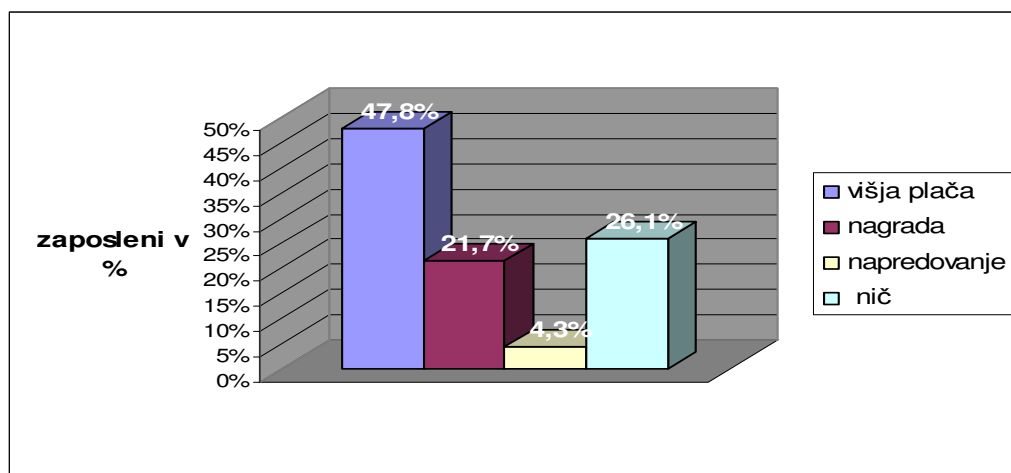
Slika 16: Lestvica najbolj vzpodbudnih nagrad

Zaposleni so morali pri vprašanjih 14 in 15 podati predloge, katere denarne ali nedenarne nagrade bi oni sami dodali k obstoječemu sistemu nagrajevanja in kaj bi v njem spremenili. Največkrat so kot predlog navedli zvišanje osnovne plače ter boljšega plačila nadur. Nekaj anketirancev je izrazilo mnenje, da si želijo večje razlike v plači pri ločevanju boljših delavcev od slabših, da bi bila plača odvisna od uspešnosti podjetja, da bi v primeru večjega dobička del tega razdelili med zaposlene.

5.1.7 Poznavanje odgovornosti in rezultatov dela s stališča zaposlenih

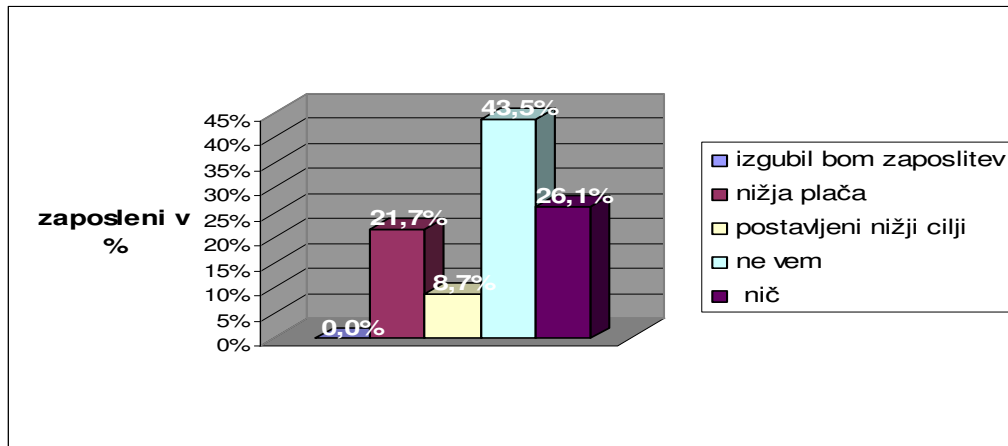
Poznavanje ciljev podjetja na eni strani in lastnih rezultatov dela in odgovornosti na drugi strani so zelo pomembni motivacijski dejavniki pri motiviranju delavcev. Zato smo v naslednjem sklopu vprašanj želeli ugotoviti, ali se zaposleni v podjetju Jaklič d. o. o. čutijo kot pomemben člen pri doseganju ciljev podjetja, ali poznajo svojo lastno odgovornost pri tem in, ali dobivajo povratne informacije o uspešnosti svojega dela od nadrejenih oziroma če vedo, kaj lahko pričakujejo v primeru, če bodo ali ne bodo dosegli zastavljenih ciljev. Iz rezultatov je razvidno, da se kar 87 % zaposlenih zaveda svojega pomena pri doseganju skupnih ciljev podjetja.

Pričakovanja zaposlenih v primeru, da so v podjetju doseženi zastavljeni cilji so precejšnja: kar 47,8 % jih pričakuje povišanje plače, 21,7 % zaposlenih pričakuje kakršno koli nagrado in 4,3 % zaposlenih pričakuje napredovanje znotraj podjetja. Kot zanimivost naj navedemo, da četrtnina sodelujočih v anketi od izpolnitve ciljev podjetja ne pričakuje nič.



Slika 17: Pričakovanja zaposlenih ob doseganju ciljev

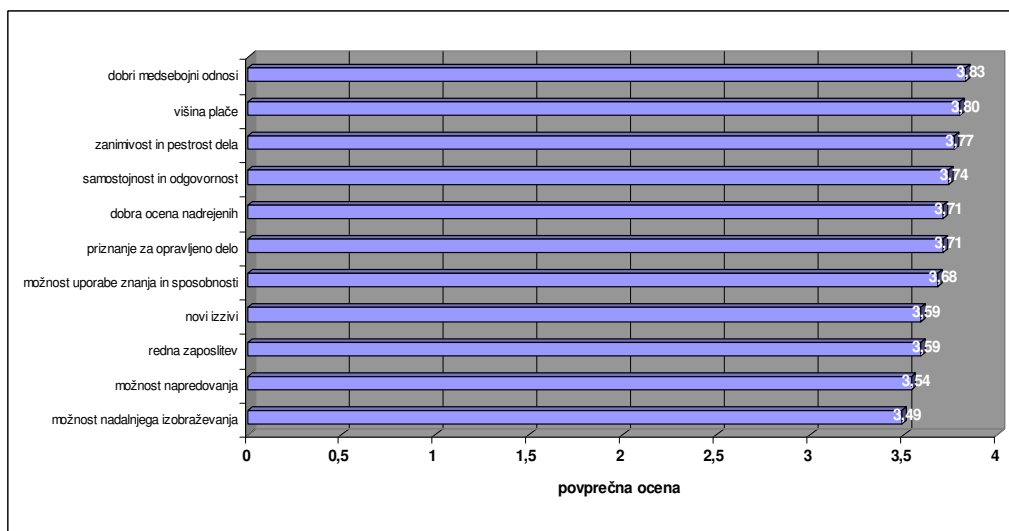
V primeru, da podjetje ne doseže zastavljenih ciljev, je kar 43,5 % zaposlenih odgovorilo, da ne vedo, kaj jih čaka, če ne dosežejo zastavljenih ciljev. Dobra četrtnina jih zaradi tega ne pričakuje nič in le petina se zaveda, da lahko to dejstvo pomeni nižanje plače. 8,7 % jih meni, da bi zaradi tega podjetje moralo zastaviti nižje cilje, nihče pa ni izrazil možnosti, da bi zaradi nedoseganja ciljev izgubil službo. Vse naštetu je še kako dobrodošla informacija za vodstvo podjetja, da je nadvse pomembno z zaposlenimi spregovoriti o skupnih ciljeh ter nagradah na eni in kaznih na drugi strani.



Slika 18: Pričakovanja zaposlenih ob nedoseganju ciljev

5.1.8 Pomembnost posameznih motivatorjev za zaposlene

Posebno pozornost smo namenili vprašanju, kaj zaposlene v podjetju Jaklič d. o. o. najbolj motivira pri njihovem delu. Na razpolago so imeli več različnih »motivatorjev«, ki so jih ocenjevali s štiristopenjsko ocenjevalno lestvico od 1, kar pomeni, da ima »motivator« zelo majhen vpliv na motivacijo, do 4, kar pomeni, da je vpliv na motivacijo delavca zelo velik.

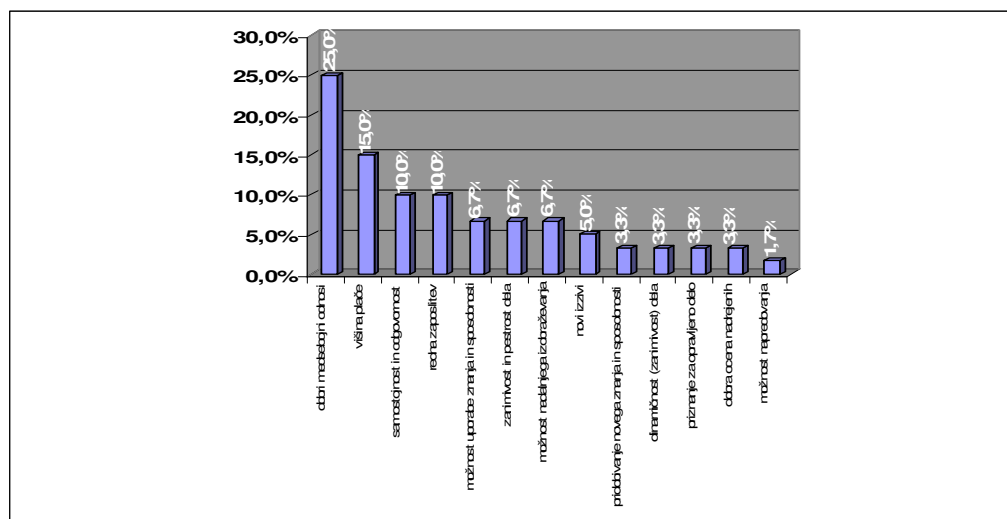


Slika 19: Pomembnost posameznih motivatorjev pri delu

Iz odgovorov je razvidno, da je zaposlenim najpomembnejši dejavnik motivacije »dober medsebojni odnos« (3,83), na drugem mestu so »višina plače« (3,80) in na tretjem mestu je »zanimivost in pestrost dela« (3,77). Na četrtem mestu je »samostojnost in odgovornost« (3,74), ki mu sledi »dobra ocena nadrejenih« (3,71) itd. Nekoliko manj pomembni dejavniki motivacije se jim zdijo »možnost uporabe znanja in sposobnosti« (3,68), »novi izzivi« in »redna zaposlitev« (oba 3,29). Sodelujoči so med z najnižjo oceno ocenili »možnost napredovanja« (3,54) in »možnost nadaljnjega izobraževanja« (3,49).

Zanimivo je, da so vsi motivatorji ocenjeni relativno visoko (minimalna ocena 3,49 in maksimalna 3,83). Zato bi bilo dobro pridobljenim rezultatom posvetiti pozornost ter poiskati ustrezne rešitve za izrabo tistih, ki bi dali najučinkovitejše rezultate pri delu samem.

Pri naslednjem vprašanju so morali anketiranci med naštetimi motivatorji izbrati tiste tri motivatorje, ki naj bi imeli največji vpliv na njihovo motivacijo pri delu.



Slika 20: Motivatorji ki, imajo največji vpliv na motivacijo zaposlenih

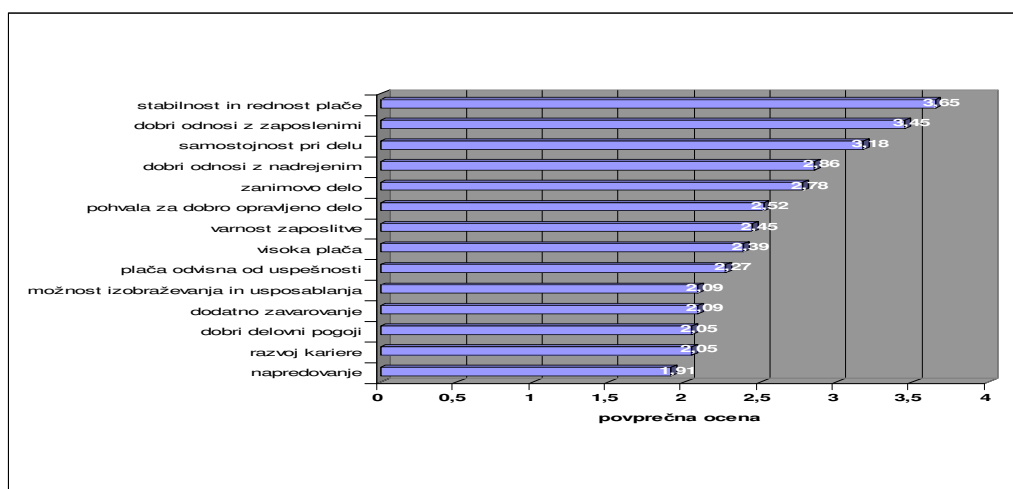
Na prvo mesto so anketiranci postavili dobre medsebojne odnose, ki za zaposlene v podjetju Jaklič d. o. o. daleč najvplivnejši motivator od navedenih v anketnem vprašalniku. Med tri najpomembnejše ga je izbralo kar četrtina zaposlenih. Sledijo mu višina plače (15 %), samostojnost in odgovornost ter redna zaposlitev (oba po 10 %). Delež drugih motivatorjev lahko na splošni ravni zanemarimo, lahko pa bi jih

učinkovito vodenje vključevalo v sistem posamičnega motiviranja konkretnega posameznika za boljše in učinkovitejše delo.

5.1.9 Mnenje zaposlenih o podjetju in njihove zahteve do podjetja

V nadaljevanju nas je zanimalo, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki trenutno najbolj vplivajo na delo zaposlenih in kateri dejavniki bi lahko še dodatno spodbudili in vplivali na njihovo motivacijo. Želeli pa smo tudi ugotoviti, kakšno mnenje imajo zaposleni o podjetju.

S stališča, kaj podjetje Jaklič d. o. o. dejansko nudi, so zaposleni ocenjevali 14 motivacijskih dejavnikov. Ocenjevali so jih s pomočjo štiristopenjske lestvice, kjer pomeni 1 popolno nestrinjanje, 4 pa popolno strinjanje.

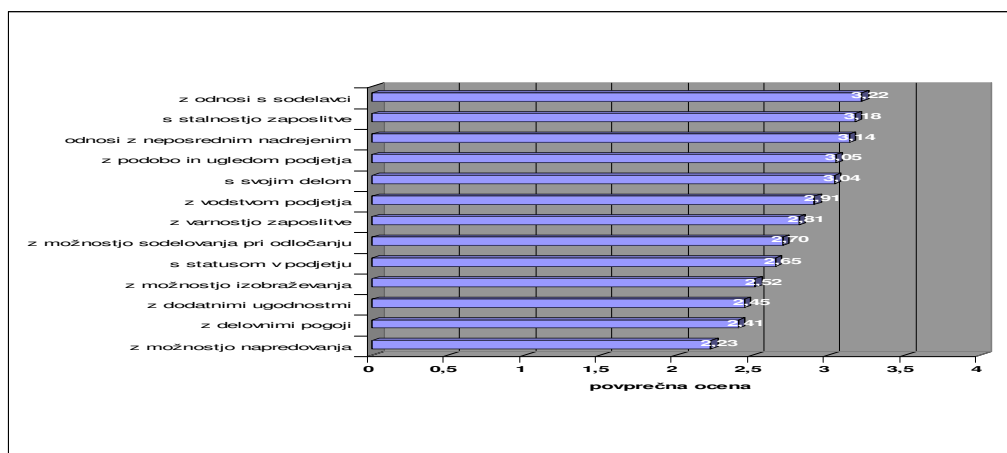


Slika 21: Dejavniki, ki jih nudi podjetje s stališča motivacije

Med vsemi naštetimi motivacijskimi dejavniki so se anketiranci največkrat opredelili za stabilno in redno plačo, pri kateri je bila povprečna vrednost strinjanja 3,65. Na njihovo delo pozitivno vplivajo tudi dobri odnosi s sodelavci (3,45), samostojnost pri svojem delu (3,18), dober odnos z nadrejenimi (2,86), zanimivo delo (2,78), ter pohvala, za dobro opravljeno delo (2,52). Menijo pa, da bi bili še bolj motivirani pri svojem delu, če bi se jim zdela njihova zaposlitev varnejša (2,45), če bi bila plača večja (2,39), in če bi na le to večji vpliv imela delovna uspešnost (2,27).

O dejavnikih, s katerih bi po rezultatih sodeč lahko sklepali, da so anketiranci z njimi dokaj nezadovoljni, pa bi moralo vodstvo podjetja razmisliti in nekaj storiti na izboljšavi le teh. S tem bi lahko še dodatno spodbudilo in vplivalo na motivacijo zaposlenih.

Z vprašanjem 21 smo želeli izvedeti, v kolikšni meri se zdijo zaposlenim podjetja Jaklič d. o. o. zadovoljene njihove potrebe, ki so povezane z delom. Zadovoljstvo s posameznimi dejavniki so anketiranci ocenjevali s pomočjo štiristopenjske ocenjevalne lestvice od 1, ki pomeni zelo nezadovoljen, do 4, ki pomeni zelo zadovoljen.



Slika 22: Zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dejavniki

Iz rezultatov lahko sklepamo, da so anketiranci najbolj zadovoljni z dobrimi medsebojnimi odnosi s sodelavci, saj so temu dejavniku prisodili najvišjo povprečno oceno 3,22. Ravno tako so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (3,18), s svojim nadrejenim (3,14), s podobo in ugledom podjetja (3,05) ter s svojim delom (3,04). Nekoliko manj so zadovoljni so z vodstvom podjetja (2,91), varnostjo zaposlitve (2,81), sodelovanjem pri odločanju (2,70) in s svojim statusom v podjetju (2,65). Dejavnikom, s katerimi so anketiranci v podjetju najmanj zadovoljni, pa bi moralo vodstvo podjetja v prihodnosti posvetiti več pozornosti in izboljšanju le teh.

5.2 Ugotovitve na podlagi ankete

5.2.1 Primerjava podjetja s sorodnimi podjetji v panogi z vidika zaposlenih

Večina zaposlenih je podjetje Jaklič d. o. o., v primerjavi s sorodnimi podjetji v panogi, kot delodajalca uvrstilo med dobre, ker meni, da ravna z njimi dobro. Vseeno pa so nekateri zaposleni za zgled postavili nekatera druga podjetja, v katerih naj bi po njihovem mnenju s svojimi zaposlenimi ravnali še bolje, jih motivirali in nagrajevali na drugačne načine ter jim nudili drugačne ugodnosti pri delu, kot so možnost izobraževanja, napredovanja, razvoja kariere itd. Na podlagi primerjave plač podjetja s plačami v sorodnih podjetjih uvrščajo zaposleni delodajalca v povprečje v panogi. Iz rezultatov ankete pa bi lahko sklepali, da je velika večina zaposlenih ne glede na to, da se jim zdi pri zdajšnjem delodajalcu zaposlitev dokaj varna, pripravljeno sprejeti bolj tvegano zaposlitev v zameno za višjo plačo.

5.2.2 Mnenje zaposlenih o strukturi plače in sistemu nagrajevanja

Rezultati ankete so prikazali, da je seznanjenost s sistemom plač in nagrajevanja, ki ga podjetje Jaklič d. o. o. trenutno nudi svojim zaposlenim, zelo slaba. Iz nadaljnjih rezultatov ankete bi lahko tudi trdili, da so zaposleni srednje zadovoljni z višino trenutne plače. V večini menijo, da bi moral imeti na višino plače več vpliva gibljivi del plače, na katerega bi vplivali elementi, kot so individualna uspešnost, uspešnost podjetja, izobrazba itd. Na sedanjo plačo ima prevelik vpliv osnovna plača, ki je odvisna od plačilnega razreda, v katerem se delavec nahaja, zato zaposleni niso ravno motivirani, da bi naredili še kaj več, kot se od njih zahteva. Zaposleni nadalje menijo, da bi plača morala biti glede na uspešnost poslovanja podjetja višja. Zadovoljni so, če svojo plačo primerjajo z boljšimi in slabšimi sodelavci, če svojo plačo primerjajo s plačami za podobno delo v drugih podjetjih ter različnimi dodatnimi ugodnostmi, ki jih nudi podjetje poleg plače. Malo manj so zadovoljni z načinom določanja plač, razmerjem med plačami v podjetju ter ocenjevanjem individualne uspešnosti in njenim vplivanjem na višino plače. Največ nezadovoljstva pa vpliva povišanje plače, ki ga kljub dobrim poslovnim rezultatom podjetja pa tudi zvišanjem življenjskih stroškov ni bilo že nekaj časa. Zaposleni tudi menijo, da bi moralo vodstvo podjetja več pozornosti nameniti ocenjevanju uspešnosti

posameznikov ter da bi morala biti plača v večji meri odvisna od individualne uspešnosti. Pomanjkanje tega načina deluje zelo destimulativno za tiste, ki se trudijo in se želijo dokazati, a tega nihče ne opazi.

5.2.3 Poznavanje odgovornosti in rezultatov dela s stališča zaposlenih

Zaposleni se imajo za zelo pomemben člen pri doseganju skupnih ciljev podjetja, vendar jih veliko ne ve, kaj lahko od tega pričakuje oziroma kaj bodo imeli od tega, če bodo zastavljen cilj dosegli ali ne. V primeru če bo cilj dosežen, jih večina od tega pričakuje povišanje plače, nekaj jih od tega pričakuje kakšno nagrado. Za nedosežene cilje pa pričakujejo predvsem znižanje plače oziroma da bo v podjetje v prihodnosti postavilo nižje cilje. Skrb zbujač pa se zdi podatek, da je zelo velik odstotek zaposlenih, ki tako od doseganja kot nedoseganja ciljev podjetja ne pričakuje nič. Glede tega sklepamo, da so zaposleni zelo slabo obveščeni v zvezi s cilji podjetja in dokaj nezainteresirani v zvezi s posledicami nedoseganja ciljev. Izhajajoč iz tega, prav gotovo ne moremo pričakovati visoke motivacije zaposlenih za doseganje ciljev.

5.2.4 Pomembnost posameznih motivov za zaposlene

Zaposleni so najbolj motivirani, če vladajo v podjetju dobri medsebojni odnosi tako s sodelavci kot z nadrejenimi, če so za delo dobro plačani, če je delo zanimivo, pestro in odgovorno, če so za dobro opravljeno delo pohvaljeni in hkrati dobro ocenjeni s strani nadrejenih in če imajo zagotovljeno redno zaposlitev. Nekoliko manj jih motivira pridobivanje novega znanja in sposobnosti pri delu, najmanj pa možnost napredovanja in nadaljnjega izobraževanja. Vendar pa to ne pomeni, da si nekateri tega ne želijo in da jim to ni pomembno.

5.2.5 Mnenje zaposlenih o podjetju in njihove zahteve do podjetja

Pri opredelitvi, kaj podjetje Jaklič d. o. o. dejansko nudi svojim zaposlenim pri delu s stališča motivacije, se je največ zaposlenih opredelilo za stabilno in redno plačo, kar je v današnjih časih kar pomemben dejavnik. Prav tako jim nudi samostojnost pri delu in zanimivo delo, zadovoljni so tudi z dobrimi odnosi s sodelavci in

nadrejenimi, kar pomeni, da vlada v podjetju dobro in sproščeno vzdušje. Nekoliko manj so zaposleni zadovoljni z varnostjo zaposlitve, z načinom določanja plače in samo plačo, ki bi lahko bila glede na uspehe podjetja večja, z možnostjo dodatnega izobraževanja, dodatnega zavarovanja in možnostjo napredovanja, najmanj pa so zadovoljni z vodstvom podjetja, možnostjo sodelovanja pri odločanju, možnostjo napredovanja in razvoja kariere ter delovnimi pogoji.

5.3 Predlogi za izboljšavo

Izhajajoč iz opravljene raziskave, bi na podlagi ugotovitev vodstvu podjetja predlagali naslednje predloge:

1. Na področju sistema plač in nagrajevanja, se nam je zdela zelo zanimiva ugotovitev, da bi bila velika večina zaposlenih kljub temu, da se jim zdi zdajšnja zaposlitev varna, pripravljena sprejeti bolj tvegano zaposlitev v zameno za boljše plačilo. Razlog za takšno naklonjenost tveganju bi lahko bilo nezadovoljstvo s plačo, saj je ta v primerjavi s plačami v sorodnih podjetjih nekje v povprečju. Zato menimo da bi moralo vodstvo podjetja spremeniti in oblikovati sistem plač in nagrajevanja tako, da bi na višino plače imel največ vpliva gibljivi del plače, na katerega naj bi največ vpliva imele individualna uspešnost, uspešnost podjetja, izobrazba. Na tem sistemu bi bilo potrebno občasno narediti tudi prilagoditve in tako sproti odpravljati morebitne pomanjkljivosti, saj zgolj uvedba takega sistema z različnimi programi plačil po uspešnosti še ne zagotovi njegove motivacijske učinkovitosti. Pri oblikovanju takega sistema bi lahko vodstvo prisluhnilo zaposlenim in upoštevalo njihove predloge glede motiviranja in nagrajevanja. Ti bi bili izraženi na podlagi lastnih izkušenj, kajti nekateri od zaposlenih so v konkurenčnih podjetjih v svoji preteklosti že delali zato dobro vedo, kako drugod ravna s svojimi zaposlenimi, kako jih nagrajujejo, motivirajo in kakšne napake so bile pri tem storjene. Mnenje in zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja zaposlenih in njihove potrebe pa bi bilo potrebno ugotavljati s pomočjo pisnih anket, saj bi na tak način bila zagotovljena tako anonimnost kot iskreni odgovori. Vodstvo pa bi s tem dobivalo povratno informacijo s strani zaposlenih. Na tak način bi zmanjšali verjetnost, da bo posameznik

doživel svoji oceno kot nepravilno in bil posledično nezadovoljen s stimulacijo.

2. Na področju informiranja bi moralo vodstvo podjetja bistveno več pozornosti posvetiti dajanju povratnih informacij o uspešnosti izvedbe delovnih nalog. Eden od pogojev za delavčevo zavzetost pri delu je namreč zavedanje, da je njegova vloga v podjetju pomembna, da ve, kakšni so njegovi rezultati dela, ter da njegovi rezultati dela vplivajo na doseganje ciljev podjetja in njegovo uspešnost. Če delavec nima zadostnih informacij, kaj se v podjetju dogaja, ne more natančno opredeliti, kakšna je njegova vloga in se zaradi nedosegljivosti določenih informacij lahko počuti manj pomembnega. Poleg tega bi moralo vodstvo zaposlene ustrezno seznaniti s sistemom plač in nagrajevanja, jim predstaviti pravila in merila ocenjevanja. Predlagamo tudi redna srečevanja nadrejenih s svojimi zaposlenimi. Ta srečanja bi morala postati kontinuirana in obvezna. Vsak zaposleni mora imeti priložnost, da sprašuje, pove svoje skrbi, predstavi morebitne pobude. Pomembno bi bilo prisluhniti tako pozitivnim kot negativnim povratnim informacijam. Ti sestanki naj bi bili na vsak mesec, lahko tudi tri mesece, na njih pa naj bi se razpravljalo o aktualni problematiki, rezultatih preteklega obdobja, določile naj bi se naloge, ki morajo biti v naslednjem obdobju dokončane, itd. Poleg tega bi moralo vodstvo podjetja z vsakim posameznikom opraviti letni pogovor, katerega vsebina naj bi bila pregled opravljenega dela v minulem delu in dogovor na nadaljnje delo.
3. Na področju medsebojnih odnosov lahko iz naše raziskave razberemo, da so zaposleni najbolj motivirani, če vladajo v podjetju dobri medsebojni odnosi tako s sodelavci kot z nadrejenimi, če so za delo dobro plačani, če je delo zanimivo, pestro in odgovorno, če so za dobro opravljeno delo pohvaljeni, dobro ocenjeni in da se počutijo varne glede zaposlitve. To so motivacijski dejavniki, ki so v skladu z željami zaposlenih, tako da bi jim moralo vodstvo podjetja posvetiti več pozornosti, jih ohranjati in po potrebi še izboljšati. Zato vodja ali nadrejeni nikakor ne bi smel odlašati z ocenjevanjem uspešnosti zaposlenih. Tako pohvala za dobro opravljeno delo kot graja za napake, mora

biti dana z določenim namenom, ta je povečati moralo zaposlenih in njihovo produktivnost. Pri pohvali naj bo vodja iskren in pošten.

4. Več pozornosti bi bilo potrebno posvetiti področju izobraževanja in dodatnega usposabljanja zaposlenih ter jim s tem nuditi možnost napredovanja in razvoj kariere.
5. Tudi delovnemu okolju in pogojem za delo bi bilo potrebno posvetiti več pozornosti. Prijazno, urejeno, stimulatívno in dinamično delovno mesto bistveno pripomore k ustvarjanju zadovoljstva pri delu.
6. Organizirati bi bilo potrebno neformalna srečanja, kot so npr. športne igre ali pikniki, način skupnega druženja pa je tudi strokovna ekskurzija ali ogled sejma.

6 SKLEP

Motivacija je eden izmed pomembnejših izzivov vodij v današnjem času. Delodajalec mora vedeti, kaj njegove zaposlene motivira, zato bi moral izvajati redno analizo in imeti dober vpogled v dejavnike, ki motivirajo zaposlene. Tisti, ki oblikuje pravilo motivacije zaposlenih, ne sme nikoli izhajati iz tega, kaj bi njega motiviralo, temveč mora poizkusiti ugotoviti, kakšne so potrebe in želje zaposlenih. Te potrebe in želje so različne glede na spol, starost, izobrazbo in ostale dejavnike ter močno vplivajo na odziv na motivatorje.

Dejavnik, ki zelo vpliva na uspešnost motivacije v podjetju so tudi higieniki. Tam kjer niso zadostno prisotni, tudi motivacija ne pomaga veliko. Ko opredelimo želje in potrebe zaposlenih ter vzpostavimo ustrezne pogoje za delo (higieniki, ustrezna klima), lahko pričnemo z vzpodbujanjem nam želenih gonil, ki jih ustrezno usmerimo in tako ohranjamo želeno stopnjo motivacije. Na vse to pa zelo vpliva poslanstvo in vizija podjetja.

Vodstvo podjetja Jaklič d. o. o. lahko iz pridobljenih rezultatov raziskave pridobi pomembne napotke za izboljšanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Zavedati se namreč mora, da le motiviran delavec zelo doprinese k boljšim rezultatom dela, doseganju skupnih ciljev ter temu posledično uspehu podjetja. Oblikovati je potrebno tako delovno okolje, v katerem bo mogoče napredovati in se razvijati. Zato podjetje potrebuje jasno vizijo bodočega razvoja (kje in kako bo s podjetjem v obdobju naslednjih 5 do 7 let) in ali se zaposleni lahko najdejo v tej viziji skozi svoj lastni razvoj. Pri tem je posebnega pomena skupno oblikovanje ciljev z namenom udejanjiti zastavljeno vizijo in strategijo razvoja podjetja. Čim bolj ko bodo cilji posameznikov blizu ciljem podjetja, večja je verjetnost, da bo dobra (ustvarjalna) klima podpirala večjo pripadnost k podjetju in večjo angažiranost pri delu.

7 LITERATURA

1. **Bahtijarevič-Šiber F.** (1999). Management ljudskih potenciala. Zagreb: Golden marketing.
2. **Grubiša N.** (2001). Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Ljubljana: Marbona.
3. **Keenan K.** (1995). Kako motiviramo. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
4. **Lipičnik B.** (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. **Lipičnik B., Možina S.** (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
6. **Lipovec F.** (1987). Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
7. **Možina S., Tavčar M., Kneževič A.** (1995). Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja.
8. **Možina S.** (1998). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. **Pogačnik V.** (1997). Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
10. **Rozman R., Kovač R., Koletnik F.** (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. **Sang H.** (2001). 1001 način kako motivirati sebe in druge. Ljubljana: Tuma.
12. **Steers M., Porter W.** (1987). Motivation and work behavior. Fourth edition. New York: McGraw–Hill book company.
13. **Treven S.** (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

14. **Tušak M.** (2001). Psihologija športa. Ljubljana: Znanstveni inštitut filozofske fakultete.
15. **Zupan N.** (1995). Določanje plač in nagrajevanje. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost.
16. **Zupan N.** (2001). Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba.
17. Pravilnik o delovnem razmerju v podjetju Jaklič d. o. o.

8 PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani sodelavci!

Moje ime je Alojz Turk in sem absolvent Univerze v Novi Gorici. V diplomski nalogi, katere naslov se glasi: Motivacija in nagrajevanje v podjetju Jaklič d. o. o., bi rad ugotovil, kakšna je motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v našem podjetju. V ta namen sem sestavil anketni vprašalnik, Vas pa naprošam, da čimbolj iskreno odgovorite na vprašanja. Anketa je anonimna in vse pridobljene podatke bom uporabil izključno za izdelavo diplomske naloge. Za Vaše sodelovanje in Vaš čas, se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

1. Vaš spol:

- a) M,
- b) Ž.

2. Koliko ste stari?

- a) do 25 let,
- b) od 26 do 35 let,
- c) od 36 do 45 let,
- d) nad 46 let.

3. Kakšno izobrazbo imate?

- a) osnovna šola,
- b) poklicna šola,
- c) srednja šola ,
- d) višja šola,
- e) visoka šola.

4. Na katerem delavnem mestu v podjetju mestu delate?

- a) pomožni delavec,
- b) varilec,
- c) delovodja,
- d) vodja proizvodnje,
- e) drugo.

5. V primerjavi z drugimi podjetji v isti panogi, bi podjetje Jaklič d. o. o. kot delodajalca uvrstili med:

- a) najboljše,
- b) dobre,
- c) povprečne,
- d) slabe,
- e) najslabše.

5. Katero podjetje v podobni panogi, Vam predstavlja zgled z vidika odnosa do zaposlenih:

- a) Škrlj d. o. o. kovinska oprema,
- b) Kremet d. o. o.,
- c) Dometal inoxoprema,
- d) Lavinox s. p.,
- e) Lozej s. p.,
- d) Metal design d. o. o.,
- f) Enoop d. o. o.,
- g) drugo _____.

7. V primerjavi s podjetji v isti panogi podjetje Jaklič d. o. o. svoje zaposlene plačuje:

- a) zelo dobro,
- b) dobro,
- c) niti slabo niti dobro,
- d) slabo,
- e) zelo slabo
- f) ne vem.

8. Kako varna se Vam zdi zaposlitev v podjetju Jaklič d. o. o.?

- a) popolnoma varna,
- b) delno varna,
- c) niti varna niti negotova,
- d) delno negotova,
- e) popolnoma negotova.

9. Ali bi bili pripravljeni sprejeti bolj tvegano zaposlitev v zameno za višjo plačo?

- a) da,
- b) delno da,
- c) ne vem,
- d) delno ne,
- e) ne,

Koliko bi morala biti ta plača višja od sedanje v %? _____.

10. Ali ste v Vašem podjetju seznanjeni z obstoječo strukturo plač in sistemom nagrajevanja?

- a) sploh ne vem, da obstaja,
- b) vem da obstaja, vendar nisem seznanjen,
- c) sem le delno seznanjen,
- d) sem seznanjen,
- e) sem popolnoma seznanjen.

11. Kateri izmed naslednjih elementov bi morali imeti vpliv na višino Vaše plače? Prosim, rangirajte našete elemente glede na pomembnost oz. vpliv na višino plače; 6 točk – največji vpliv na višino plače, 1 točka – najmanjši vpliv na višino plače.

- individualna uspešnost _____
- izobrazba _____
- nagrade za zvestobo _____
- plača, odvisna od življenjskih stroškov _____
- nagrada za uspešnost podjetja _____
- drugo _____

12. Vaše zadovoljstvo s plačo in sistemom nagrajevanja ocenite z naslednjimi ocenami: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – delno zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

Višina sedanje plače	
Zadnje povišanje plače	
Ugodnosti poleg plače	
Druge oblike nagrad	
Način določanja plače	
Razmerja med plačami v podjetju	
Moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo	
Moja plača v primerjavi z zaposlenimi v drugih podjetjih, ki opravljajo podobno delo	
Plača odvisna od individualne uspešnosti	
Ocenjevanje individualne uspešnosti	
Drugo	

13. a) Kako vzpodbudne so za Vas naslednje nagrade, koliko ste se pripravljene potrditi in koliko dodatnega napora ste pripravljene pri svojem delu vložiti za posamezno nagrado. (Obkrožite 1 – nagrada nima vpliva na moj vloženi trud pri delu in zanjo nisem pripravljen povečati svojega napora pri delu, 2 – nagrada ima majhen vpliv na moj vloženi trud pri delu, 3 – nagrada ima velik vpliv, 4 – nagrada ima zelo velik vpliv na moj vloženi trud pri delu).

b) Izmed naštetih izberite 3 nagrade, ki imajo največji vpliv na Vaš vloženi trud pri delu in jih spredaj označite z križcem.

	1	2	3	4
Stimulacija glede na delovno uspešnost posameznega delavca				
Napredovanje				
Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci				
Izboljšanje ali vzdrževanje dobrega odnosa z nadrejenim				
Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo				
Večja samostojnost pri delu				
Večja odgovornost				
Zanimivo delo				
Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja				

14. Katere denarne in nedesarne nagrade bi Vi dodali že obstoječemu sistemu plač in nagrajevanja v podjetju, da bi še dodatno povečali vnemo zaposlenih pri delu v smeri doseganja zastavljenih ciljev podjetja?

15. Kaj bi Vi spremenili pri sistemu plač in nagrajevanja, da bi še dodatno spodbudili zaposlene pri njihovem delu?

16. Ali menite, da je doseganje skupnih ciljev odvisno od Vašega dela?

- a) da,
- b) ne.

17. Kaj pričakujete, če boste dosegli zastavljene cilje? (Obkrožite en odgovor.)

- a) višjo plačo,
- b) nagrado,
- c) napredovanje,
- d) nič od tega, ampak: _____.

18. Kaj pričakujete, če ne boste dosegli zastavljenih ciljev? (Obkrožite en odgovor.)

- a) izgubil bom zaposlitev,
- b) nižjo plačo,
- c) drugo leto bo vodstvo postavilo nižje cilje,
- d) ne vem,
- e) nič od tega, ampak: _____.

19. a) Ocenite prosim spodaj naštete motivatorje, če je ocena:

1 – me ne motivira, 2 – malce me motivira, 3 – delno me motivira, 4 – zelo me motivira.

b) Izmed naštetih izberite 3 motivatorje, ki imajo največji vpliv na Vašo motivacijo pri delu in jih spredaj označite z križcem.

	Trditev	1	2	3	4
	Dobri medsebojni odnosi				
	Možnost uporabe znanja in sposobnosti				
	Samostojnost in odgovornost				
	Zanimivost in pestrost dela				
	Možnost napredovanja				
	Možnost nadaljnjega izobraževanja				
	Višina plače				
	Redna zaposlitev				
	Novi izzivi				
	Priznanje za opravljeno delo				
	Dobra ocena nadrejenih				

20. Kaj s stališča motivacije zaposlenih podjetje Jaklič d. o. o. dejansko nudi?

(ocenite spodaj navedene dejavnike z naslednjimi ocenami: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – popolnoma se strinjam).

Trditev	1	2	3	4
Visoko plačo				
Plačo odvisno od uspešnosti				
Stabilno in redno plačo				
Dodatno zavarovanje				
Varnost zaposlitve				
Razvoj kariere				
Napredovanje				
Zanimivo delo				
Možnost za izobraževanje in usposabljanje				
Pohvale za dobro opravljeno delo				
Dobri delovni pogoji				
Samostojnost pri delu				
Dobre odnose z nadrejenimi				
Dobre odnose z zaposlenimi				

21. Ocenite kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki pri Vašem delu.

1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – zadovoljen, 4 – zelo zadovoljen.

Trditev	1	2	3	4
z Vašim delom				
z vodstvom podjetja				
z odnosi s sodelavci				
z odnosi z neposrednim nadrejenim				
z možnostjo napredovanja				
s statusom v podjetju				
z delovnimi pogoji				
z možnostjo izobraževanja				
s stalnostjo zaposlitve				
s varnostjo zaposlitve				
z podobo in ugledom podjetja				
z možnostjo sodelovanja pri odločanju				
z dodatnimi ugodnostmi				

