

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
SISTEM MOTIVIRANJA V PODJETJU

DENIS JAZBINŠEK

KOPER, 2007

POVZETEK

V diplomskem delu so predstavljene splošne motivacijske teorije. Prikazani so postopki motiviranja, katere lahko uporabimo v praktičnih primerih. Splošno znano je, da podjetje bolje in učinkoviteje deluje, če so zaposleni v njem zadovoljni in čutijo neko pripadnost podjetju. Da bi zadovoljili zaposlene, jih je potrebno nekako pritegniti oziroma vzpodbuditi. Vzpodbudimo pa jih s tako imenovanimi motivacijskimi ukrepi. Glede na to, da se motivira ljudi, kateri pa smo si že po naravi zelo različni, se tudi postopki motiviranja od človeka do človeka razlikujejo. Da bi bili čimbolj učinkoviti, je potrebno raziskati, kakšen je sistem motiviranja v podjetju in kaj si zaposleni želijo oziroma pričakujejo. Takšen sistem je tudi prikazan v diplomskem delu, in sicer na primeru podjetja Renatex s.p. Celje.

Ključne besede: motivacijske teorije, motiviranje, motiviranje zaposlenih, motivacijski ukrepi, Renatex s.p., Celje

ABSTRACT

The general motivation theories are represented in my diploma thesis. I am describing the proceedings of motivating, which can be used on practical examples. It is a well-known fact that the company will be more successful if the employees are satisfied and if they feel that they belong to the enterprise. To satisfy the employees, we have to encourage them and stimulate them with the so called motivation steps. All men are very different in nature. Therefore even the proceedings of motivating differ from one person to another. To be the most successful, we have to examine our sistem of motivating and find out what the employees really want and expect. That kind of sistem is shown in the case of the company called Renatex s.p. in my diploma thesis.

Key words: motivation theories, motivating, the motivation of employees, motivation steps, Renatex s.p. Celje.

UDK: 658.3:65.011:159.9(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Opredelitev motivacije in motivacijski procesi	3
2.1 Cilji	5
2.2 Motivi.....	7
2.2.1 Vrste motivov.....	8
2.3 Vloga vodje v procesu motiviranja	9
2.3.1 Lastnosti vodij.....	10
3 Motivacijske teorije	13
3.1 Vsebinske teorije.....	13
3.1.1 Motivacijska teorija Maslowa.....	13
3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	14
3.1.3 Teorija ERG (Existence, Relatedness, Growth).....	15
3.2 Procesne teorije	16
3.2.1 Vroomova motivacijska teorija (teorija pričakovanj)	16
3.2.2 McGregorjeva teorija X in teorija Y	17
3.2.3 Teorija ekonomske motivacije	17
4 Motivacijski dejavniki	19
4.1 Plača	20
4.2 Kariera.....	21
4.3 Usposabljanje zaposlenih.....	21
4.4 Tekmovanje	21
4.5 Merjenje delovne uspešnosti in rezultatov dela	22
4.5.1 Kvantitativno in kvalitativno merjenje delovne uspešnosti	22
4.5.2 Osnove in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti	23
4.5.3 Ravni ugotavljanja delovne uspešnosti.....	23
4.6 Samostojnost, odgovornost in vodenje	24
4.7 Komuniciranje.....	25
5 Nagrajevanje in sistem nagrajevanja	27
5.1 Sistema nagrajevanja.....	27
5.2 Nagrajevanje vodilnih v organizaciji	28
5.2.1 Osnovna plača.....	28
5.2.2 Bonusi	28
5.2.3 Kapitalni plani, ki spodbujajo dolgoročno iniciativo managerjev	29
5.2.4 Druge oblike denarnih nagrad.....	29
5.3 Nagrajevanje in motiviranje prodajalcev	29
5.3.1 Model motiviranja prodajnih predstavnikov.....	31

6 Motiviranost-uspeh podjetja	33
7 Predstavitev podjetja.....	35
7.1 Motiviranje v podjetju.....	35
7.1.1 Motiviranje v proizvodnji enoti	36
7.1.2 Motiviranje v prodajni enoti	36
8 Raziskava SIOK.....	37
9 Raziskava v podjetju Renatex	39
9.1 Metoda zbiranja podatkov	39
9.2 Rezultati raziskave	39
9.3 Primerjava z SIOK raziskavo in moj pogled na to.....	47
10 Sklep	51
11 Literatura.....	53
12 Vir	55
13 Priloga	57

PONAZORILA

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja.....	3
Slika 2.2 Motivacija potiskanja in motivacija privlačnosti.....	4
Slika 2.3 Dvosmerni tok uspešnosti.....	7
Slika 3.1 Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo	15
Slika 5.1 Povezanost motivacije, napora, uspeha, nagrade in zadovoljstva	31
Slika 7.1 Struktura zaposlenih	35
Tabela 8.1 Prikaz rezultatov SiOK raziskave	38
Grafikon 9.1 Prikaz delavcev v proizvodnji glede na starost	39
Grafikon 9.2 Prikaz delavcev v prodaji glede na starost	40
Grafikon 9.3 Prikaz delavcev v proizvodnji glede na izobrazbo	40
Grafikon 9.4 Prikaz delavcev v prodaji glede na izobrazbo	41
Grafikon 9.5 Stopnja motiviranosti delavcev v proizvodnji	41
Grafikon 9.6 Stopnja motiviranosti delavcev v prodaji	42
Tabela 8.2 Strinjanje zaposlenih z nekaterimi trditvami	43
Grafikon 9.7 Prikaz mnenj zaposlenih glede večje motiviranosti v podjetju	44
Grafikon 9.8 Trije dejavniki, ki so najpomembnejši za motiviranost v podjetju	45
Grafikon 9.9 Delež zaposlenih v proizvodnji, ki bi bili pripravljeni za večjo stimulacijo narediti več	46
Grafikon 9.10 Delež zaposlenih v prodaji, ki bi pripravljeni za večjo stimulacijo narediti več	46

1 UVOD

Namen diplomskega dela je predstaviti sistem motiviranja v obravnavanem podjetju, raziskati katere motivacijske ukrepe sistem uporablja in kaj si zaposleni v podjetju želijo. Po analizi vseh pridobljenih podatkov pa predlagati najprimernejše motivacijske ukrepe za izbrano podjetje. Najprej bom predstavil teoretični del, kjer bodo predstavljeni osnovni pojmi motiviranja, motivacijski procesi, različni motivacijski dejavniki na delovnem mestu, nagrajevanje. V tem delu bo predstavljena tudi povezava med motiviranjem in uspešnim poslovanjem podjetja. Teoretičnemu delu bo sledil praktični del, v katerem bom najprej predstavil izbrano podjetje, izvedel raziskavo s pomočjo anketnih vprašalnikov; kateri so ukrepi vodilnih na področju motiviranja, kaj si želijo zaposleni v podjetju; nato bodo sledili rezultati, raziskave in sklep lastnega pogleda na podjetje na področju motiviranja.

Podjetja se vsak dan soočajo s hitrejšimi poslovnimi odločitvami. Vzrok za to je predvsem nova svetovna konkurenca, ki z odpiranjem meja odpira prost pretok blaga, storitev, kapitala in ljudi. Hitre spremembe v okolju postavljajo podjetja v vedno večjo negotovost. Da bi podjetja uspela v poslovni sferi, poskušajo na različne načine povečati produktivnost, doseči večjo kakovost svojih proizvodov oziroma storitev. Z odprtjem meja postajajo tehnologija in finančni viri čedalje dostopnejši, vse večji pomen pa se pripisuje človeškimi virom. V zadnjih letih je zavedanje o pomembnosti spretnosti ravnanja s človeškimi viri v hitrem vzponu. V času, ko zaradi globalizacije in konkurence narašča potreba po visoko izobraženih in usposobljenih kadrih, postaja ta spretnost ključna (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 7). Vsako podjetje si želi, da bi razpolagalo z najboljšimi kadri, ki bi poleg hitrega in natančnega dela bili sposobni tudi ustvarjalno razmišljati, sprožati pobude ter uresničevati zamisli in cilje podjetja. Za vse to pa je potrebna motivacija. Vprašanje, kako motivirati zaposlene, je v glavah vodij prisotno že od nekdaj. Morda najpomembnejši razlog, zakaj je odgovor tako zahteven, če ne že skrivnosten, leži v tem, da motivacija vsakega posameznika prihaja od znotraj in je kot take ni mogoče neposredno opaziti. Ker pa je vsak posameznik edinstven in se odziva drugače, je naloga vodje, da te razlike sprejme in z ustreznimi spodbudami usmerja delovanje svojih podrejenih v smeri doseganja ciljev podjetja.

2 OPREDELITEV MOTIVACIJE IN MOTIVACIJSKI PROCESI

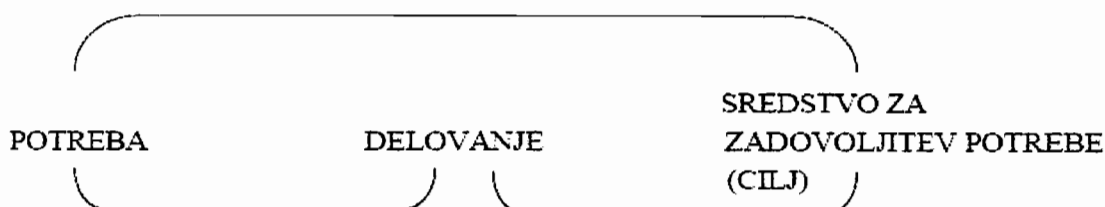
Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Vsi cilji, ki jih posameznik ima, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napori (Uhan 2000, 12).

O motivaciji piše tudi Rudi Rozman v knjigi *Analiza in oblikovanje organizacije* (1996). Rozman je mnenja, da ljudje delajo z namenom, da zadovoljijo svoje potrebe ali da dobijo proizvode za zadovoljitev svojih potreb. Po njegovem mnenju potrebe oziroma tisto, kar lahko zaslužijo za zadovoljitev svojih želja, motivira ljudi, da so aktivni (1996, 6). Aktivnost ljudi oziroma zaposlenih v organizaciji se kaže na več področjih, lahko neposredno (skozi delo) ali pa posredno (skozi pripadnost organizaciji, v kateri so zaposleni, odnosu do sodelavcev, širjenju dobrega imena itd.).

Vsak človek ceni različne vrednote v življenju. Prav tako imajo ljudje različne cilje v življenju. Do uresničitve ciljev pa lahko pridejo s pomočjo dobre motivacije. Ker pa smo si ljudje med sabo različni, je predvsem pomembno, katere motivacije se bodo nadrejeni lotili in z njo maksimalno motivirali zaposlene v podjetju.

Motivacija je vsakršen vpliv, ki pri ljudeh vzbudi, usmerja ali vzdržuje njihovo v cilj usmerjeno delovanje oziroma obnašanje (Hellriegel in Slocum 1989, 409). Z motivacijo si želimo oziroma si prizadevamo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za sodobno organizacijo. Organizacije so pripravljene storiti vse, da bi motivirale ljudi. Delavci v organizaciji morajo biti motivirani tako, da delajo v korist organizacije. Organizacije z motivacijo usmerijo aktivnosti zaposlenih k želenemu cilju. To jim uspe samo, če vedo, kaj delavce motivira, kaj je njihov motiv, za katerega bi dali vse, da bi ga dosegli. Motivacijo lahko označimo tudi kot posebno dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika ali skupino, da naredi tisto, kar od njega pričakujemo tako, kot najbolj zmorejo. Vedeti moramo, da vseh delavcev ne motivirajo iste stvari. Nekatere motivira večja plača, nekatere motivira nekaj prostih dni, objava njihovega imena v časopisu, boljše delovne razmere, nagrade, ...

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja



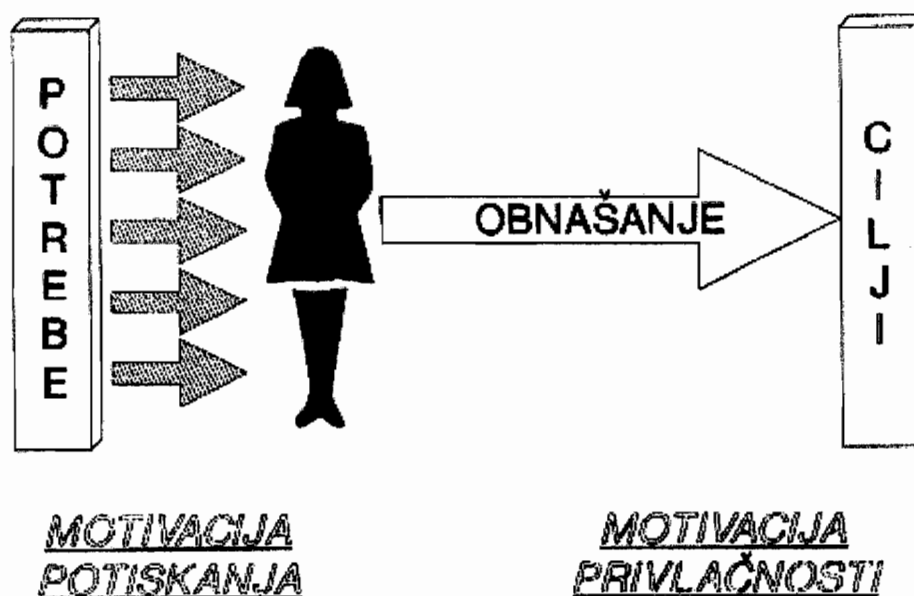
Vir: Lipovec, 1987, str. 109.

Kot pojasnjujeta Lipovec in Musek imamo ljudje v življenju veliko različnih potreb, ki povzročajo v organizmu določeno napetost. Za zmanjšanje ali odpravo

napetosti delujejo, pod vplivom gibal in silnic –*motivov*, ki jih ženejo in usmerjajo k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega pridobi posameznik sredstva za zadovoljitev potrebe. Motiv povezuje potrebe in cilje ter s tem pojasnjuje razloge za človekovo delovanje. Nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje potreb, ki v človeku sprožijo tovrstno napetost, imenujemo *motivacija*. (Musek 1993, 130).

Elemente motivacije lahko delimo na prvine motivacije privlačnosti, h katerim se aktivno, zavestno usmerjamo (cilji, ideali, vrednote) in na prvine motivacije potiskanja, ki spodbujajo naše delovanje (nagoni, potrebe). Ti dve razliki dajeta temeljni značilnosti motivacije – *spodbujanje in usmerjanje* (Musek 1993, 134).

Slika 2.2 Motivacija potiskanja in motivacija privlačnosti



Vir: Musek, 1993, str. 134.

Motivacija posameznika je istočasno družbeno odvisna in pogojena. Ljudje se za uresničevanje svojih ciljev, interesov in potreb medsebojno povezujejo in sodelujejo, kar povzroči prilagajanje in omejevanje njihovih ciljev in potreb. Tako so njihovi interesi, cilji in potrebe določeni (Uhan 1989, 194):

- z blaginjo družbe, razmerji med ljudmi, skupinami;
- iz psihe in fiziologije posameznika;
- znanja posameznika in načina njegove uporabe za oblikovanje svojega cilja.

Na delovanje zaposlenih in s tem na delovno uspešnost organizacije neposredno vpliva njihova stopnja motiviranosti. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo sta pozitivno povezana. Nizka motiviranost zaposlenih je prisotna v tistih organizacijah, kjer nimajo ustreznih poslovnih ciljev, programov ter spodbud za njihovo uresničevanje,

kar je posledica slabega vodstvenega ali strokovnega kadra, neustreznega družbenega okolja. Znaki nizke motiviranosti zaposlenih je nizka storilnost zaposlenih, izostanki z dela, odhod kadrov. Stane Uhan v knjigi *Plača za delovno uspešnost* zaposlene razvrsti v štiri skupine, glede na stopnjo motiviranosti v posamezni organizaciji (1989, 194):

1. tisti, ki svoje osebne interese enačijo z interesi podjetja in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa;
2. tisti, ki svoje interese prilagajajo interesom podjetja in so aktivni izvajalci v delovnem procesu;
3. tisti, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim in jim tako delo predstavlja le vir zaslužka;
4. tisti, ki so se odločili, da bodo ob prvi primerni priložnosti zapustili podjetje, v katerem delajo.

Vid Pogačnik pojasnjuje, da lahko poleg človekovih motivacijskih stanj ugotovljamo tudi kakšna je človekova trajna motivacijska usmerjenost. Z njo pojasnimo pojave, kot so težnja k ugledu, trajen strah ipd. V knjigi *Lestvica delovne motivacije* navaja različne načine človekove motivacije (1997, 14):

1. ID motivacija je brezpogojna, neposredna, od človekovega nadzora pretežno neodvisna motivacija. Nekaj si želimo, ne da bi se spraševali ali tisto lahko dosežemo ali ne, ali je moralno sprejemljivo ali ne. Gre za naravnost brez zavestnega nadzora.
2. EGO motivacija upošteva realne možnosti za doseganja ciljev in je podvržena zavestnemu nadzoru. Želimo si tisto, kar vemo, da lahko dosežemo, saj je v skladu z našimi potrebami in realnimi možnostmi.
3. SUPEREGO motivacija je usmerjena k ciljem, ki so v skladu z družbeno veljavnimi normami, moralnimi načeli in pričakovanji.
4. KONFLIKTNA motivacija je blokirana s stanjem notranjega konflikta. Za nečim težimo, čeprav smo globoko v sebi razdvojeni, zaradi večjih nasprotujočih si motivov.

Tako kot ljudje v življenju za uspeh potrebujejo jasno določene motive in s tem tudi cilje, potrebuje tudi organizacija in zaposleni v njej jasne cilje in motive, ki jih vodijo k uspehu, tako na poslovnem, kot tudi zasebnem področju. Da pa bi lažje določili cilje in motive, jih je potrebno dobro poznati.

2.1 Cilji

Vsak človek stremi k temu, da bi čim prej dosegel cilj, ki si ga je določil. Cilji pa morajo biti vsekakor jasno postavljeni, o čemer piše tudi Rudi Rozman v knjigi *Analiza in oblikovanje organizacije*. Rozman je mnenja, da so cilji zaželeni prihodnji rezultati in so sestavni del planiranja, ki se v ožjem smislu sestoji iz zamišljanja ciljev in poti za njihovo doseganje. Po njegovem prepričanju je za motiviranje potreben cilj, s katerim ljudje usmerjamo svoje delovanje. Če cilji niso jasno postavljeni, ne vemo v katero smer

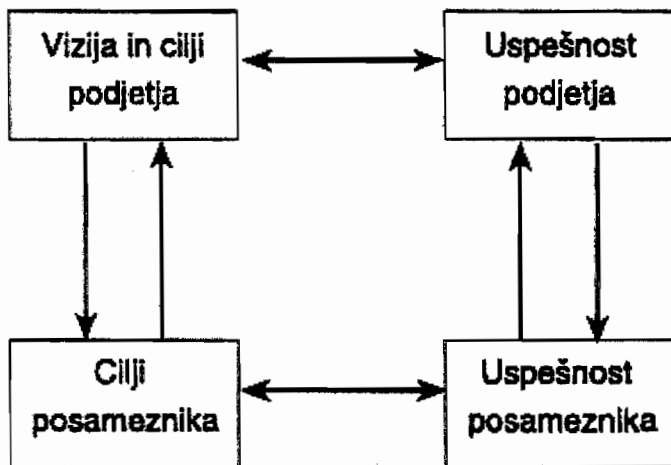
kreniti. Da postane delovanje trajno, si vedno znova postavljamo raznolike cilje. Postavljeni cilji nam omogočajo kontroliranje, tako da primerjamo načrtovano z uresničnim (Rozman 2000, 56).

Ko oblikujemo cilje, moramo biti pozorni, da vključujemo tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo. Večji ko je njihov neposredni vpliv na doseganje ciljev, učinkoviteje deluje kot usmerjevalec njihovega vedenja. Zato moramo merila prilagoditi različnim ravnam in skupinam zaposlenih.

Podjetje je uspešno takrat, ko doseže svoje cilje. Njegova dolgoročna uspešnost je močno povezana z zadovoljstvom vseh, ki so na kakršnikoli način povezani z njegovim delovanjem. Posameznik je najbolj motiviran za delo takrat, kadar so njegovi cilji enaki ciljem podjetja. Najboljša alternativa za doseganje individualnih ciljev posameznikov je medsebojno povezovanje v skupine, delovanje v združbi. Pri tem se cilji posameznikov medsebojno podpirajo ali ovirajo. Prav tako pa prihaja tudi do konfliktov med cilji posameznika in cilji združbe. Zato je potrebno cilje različnih ravni uskladiti, povezovati, kajti vsiljeni cilji, pri postavljanju katerih tisti, ki bodo delovali za njihovo uresničitev, ne sodelujejo, pogosto niso doseženi. Pomembno je oblikovati hierarhijo ciljev tako, da doseganje ciljev na nižjih ravneh (posameznika) vodi k doseganju ciljev višje ravni (skupine), dokler ni dosežen cilj podjetja (Rozman 2000, 58).

Osnovna celica uspešnosti vsakega podjetja je posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresnitvi skupne vizije in ciljev podjetja. Zato mora podjetje razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti vizije podjetja do ravni posameznikov. Le-ti naj bi sodelovali pri oblikovanju skupnih ciljev. Vsak posameznik mora imeti občutek, da njegova vloga prispeva k uresnitvi skupnega cilja, kajti tako si bodo prizadevali svoje delo cim boljše opraviti. Cilji so povezani s tokom uspešnosti, ko morata posameznik in podjetje uravnotežiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih ti rezultati prinašajo. Tako ima na eni strani podjetje korist od uspešnosti posameznika, ki jo merimo z njegovim doseganjem ciljev. Na drugi strani pa mora posameznik imeti korist od uspešnosti podjetja, ki se pokaže v večjih možnostih za doseganje nadaljnje uspešnosti, v nagradah za doseženo uspešnost. Takšna medsebojna skladnost je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost tako posameznika, kakor tudi podjetja. (Zupan 2001, 14).

Slika 2.3 Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: Zupan, 2001, str. 14.

Mumel v knjigi *Vedenje porabnikov* navaja, da se psihološke (sekundarne) potrebe in cilji neprestano spreminjajo in rastejo kot odraz posameznikovih izkušenj, psihičnega stanja, okolja in odnosov z drugimi ljudmi. Mumel podaja tri razloge, zaradi katerih naj bi se cilji neprestano spreminjali (1999, 96):

- obstoječe potrebe niso nikoli zadovoljene, kar zahteva njihovo neprestano izpolnjevanje.
- Ko so potrebe zadovoljene, se pojavijo nove, višje potrebe, ki jih je potrebno prav tako zadovoljiti.
- Izbor cilja je odvisen od uspeha doseganja cilja, ker doseganje zastavljenih ciljev vpliva na zastavljanje višjih ciljev.

2.2 Motivi

Naše obnašanje, naša osebnost je pod vplivom gibal in silnic, ki nas ženejo in usmerjajo.

Obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na nas, nas potiskajo, privlačijo in usmerjajo. Motiv je tisto, kar nam daje energijo, kar nas usmerja k enim objektom bolj kot k drugim in je pglavitni razlog za človekovo delovanje. Motivi, ki vodijo našo osebnost so vrojeni in so značilni za vse nas, drugi pa so zapleteni in se razvijajo kot posledica kulturnih vplivov, učenja in individualnih izkušenj (Musek 1993, 130).

Kranjc pojasnjuje, da se v vsakdanjem življenju v motivaciji lahko pojavijo opazna nihanja. Motivacija daje vsakemu človeku značilen pečat posebnosti ali enkratnosti, kajti pri nobenem človeku se povsem isti motivi ne ponovijo. Pri vsaki osebi je prisoten motivacijski pluralizem, kajti v dani situaciji na posameznika deluje več motivov hkrati (Kranjc 1982, 21). Med temi motivi pa obstajajo določeni hirarhični odnosi, kjer enemu motivu pripisujemo večji pomen kot drugemu.

Tako lahko govorimo o različnih vrstah motivov, ki se med sabo razlikujejo glede na vlogo, nastanek, področje, razširjenost med ljudmi ...

V nadaljevanju si bomo pogledali, kako strokovnjaki razvrščajo motive in kako jih opredeljujejo.

2.2.1 Vrste motivov

Strokovnjaki na različne načine razvrščajo motive in za njihovo opredelitev uporabljajo različna sodila. Tako ločimo več vrst motivov (Lipičnik 1998, 158).

1. Glede **na vlogo**, ki jo imajo v človekovem življenju razlikujemo:

- Primarne motive, ki usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, ki omogočajo njegov obstoj. To so motivi, ki so podedovani in so v človeku od rojstva.
- Sekundarne motive, ki se jih človek v življenju nauči in dajejo človeku občutek zadovoljstva, če so zadovoljni in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljni. Njihov pomen je tesno povezan z gospodarsko razvitostjo družbe.

2. Glede **na nastanek**:

- Podedovane motive, ki jih človek prinese s seboj na svet in so v človeku že od rojstva.
- Pridobljene motive, ki jih človek pridobi v toku življenja.

3. Glede **na področje**:

- Biološke motive, ki se nanašajo na telesne potrebe.
- Socialne motive, ki se nanašajo na odnos do drugih.

4. Glede **na razširjenost med ljudmi** :

- Univerzalne motive, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh.
- Regionalne motive, ki se pojavljajo le na določenih področjih.
- Individualne motive, ki se pojavljajo samo pri posameznikih.

5. Pomembna je tudi delitev motivov **na latentne (speče) in manifestne (vidne) motive**:

- Manifestni motivi so tisti motivi, ki so dostopni raziskovanju in katerih se zavedamo. Ti motivi se ujemajo z vrednostim sistemom družbe, kateri čutimo pripadnost;
- Latentni motivi so pa tisti, ki se jih posameznik ne zaveda ali pa jih kljub zavedanju neče priznati, ker niso družbeno sprejemljivi (Mumel 1999, 106).

Vloga motiva, njegov nastanek in njegova razširjenost so sodila, s pomočjo katerih oblikujemo tri motivacijske skupine. Te so naslednje (Lipičnik 1998, 157):

- Primarne biološke potrebe, ki so redko pod nadzorom človekovega hotenja in morajo biti zadovoljene, sicer človek kot organizem propade. Nanašajo se na človekovo biološko zgradbo, zato jih imenujemo biološke. Te potrebe so podedovane in so v človeku od rojstva. Ker se pojavljajo pri vseh ljudeh so univerzalne. Sem spadajo

potrebe po snoveh (zrak, voda), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku.

- Primarne socialne potrebe, ki jih človek ponavadi pridobi v mladosti. Večinoma so pridobljene iz okolja, zato se od kraja do kraja razlikujejo. Ker se ta skupina potreb nanaša na socialno področje, motnje v zadovoljevanju teh potreb ogrožajo človekovo življenje v družbi. Na to skupino lahko zavestno vplivamo in s tem do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Ker pa se od kraja do kraja razlikujejo, jih je možno spreminjati le z mehanizmi, ki so prilagojeni v okolju, kjer se uporabljajo. Sem uvrščamo potrebe po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po socialnem konformizmu.

- Sekundarni motivi so pridobljeni motivi osebne narave, ki jih ljudje zadovoljujejo hote in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Kakšen pomen jim ljudje pripisujejo, pa je odvisno od razvitosti in kompleksnosti gospodarstva. Ker so individualnega značaja, je njihovo spreminjanje možno le z orodji, ki ustrezajo vsakemu posamezniku. Sem uvrščamo interese, stališča, navade.

2.3 Vloga vodje v procesu motiviranja

Vodenje bi lahko opredelili kot sposobnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja ljudi, da naloge izvršijo čim bolje in dosežejo zelene cilje. Motiviranje drugih je najpomembnejša naloga poslovnega vodstva. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblaščenje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila. Vodje se morajo zavedati, da podjetje predstavlja ljudi in zato morajo dati človeku najpomembnejše mesto v podjetju in zunaj njega. Njihova osnovna naloga je sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih. Ustvarjalnega dela, za razliko od pridnosti, ne morejo zahtevati od svojih sodelavcev, lahko ga le pričakujejo, potem ko so izpolnili vrsto pogojev zanj. Predvsem je pomembno, da zagotovijo ugodne razmere za ustvarjalno delo, v katerih lahko zaposleni izkoristijo vse svoje zmožnosti, in učinkovite spodbude, ki nastanejo le na podlagi dobrega poznavanja interesov, načrtov in nenehnega spremljanja dosežkov dela sodelavcev in njihovih nadaljnjih ustvarjalnih teženj. Učinkovite spodbude so vedno razlikovalne in individualne. Spodbujati vse v enaki meri in z istimi sredstvi ni učinkovito. Denar sicer pomeni najbolj univerzalno spodbudo, vendar pri visoko ustvarjalnih ljudeh pogosto ni učinkovit. Šele notranji impulzi, ki jim preprosto rečemo navdušenje in ljubezen do dela, lahko aktivirajo človekov intelekt do roba, kjer se rutina prevesi v ustvarjalnost (Mayer 1994, 77).

Ziglar pravi, da sodelavcev ne moremo motivirati za določeno delovanje z našimi, ampak le z njihovimi osebnimi razlogi. Da bi dali vse od sebe, morajo najti motive, razloge in cilje sami. Denar ni zadosten motiv. Motivira tisto, kar lahko z denarjem naredimo. Najboljša motivacija je, da sodelavcem omogočimo razvoj, da jim pomagamo, da dobijo tudi tisto, kar si sami želijo, in ne le tistega, kar koristi nam (Brajša 1996, 71).

Vse bolj stopa v ospredje spremenjena vloga vodij, ki niso več poveljniki, temveč so dirigenti, ki člane orkestra neprestano spravljajo v ubrano sozvočje. Njihovo delo je iskanje, zaznavanje in vzpostavljanje odnosov med zmožnostmi, hotenji in razpoloženji v ansamblu. Sprejemanje poslovnih odločitev je sicer še vedno ena prednostnih nalog vodje, vendar pa je njegov poslovni uspeh močno odvisen tudi od čisto drugačnih znanj: od tega, ali zna prepoznati interese sodelavcev, jih motivirati, jih opremiti s potrebnimi znanji, ustvariti prijetno in hkrati tekmovalno delovno okolje, nagrajevati ustvarjalno delo in podobno.

Eden od izrekov pravi: "Ko voditelji res vodijo, jim privrženci sledijo." Vsak vodja bi si moral zastaviti dve vprašanji: "Kakšen naj bi bil vodja, ki bi vas vodil?" in "Ali ste vi take vrste človek?"

2.3.1 Lastnosti vodij

Po Scheererju (1991) so temeljne značilnosti novega stila managementa spoštovanje sodelavcev, zaupanje vanje, nenehno obveščanje sodelavcev o smislu in uspehu njihovega dela ter o stanju podjetja, večanje občutka njihove osebne vrednosti, navduševanje za skupne cilje, kakor tudi stalno poudarjanje in pojasnjevanje eksistencialnega smisla in vrednostnega sistema podjetja. Ni pomembno le to, kar zaposleni imajo, temveč tudi, kako se v podjetju počutijo (Brajša 1996, 45).

Uspešne vodje niso le tisti, ki so za to rojeni, v veliki meri se da vodenje priučiti. Določene prirojene lastnosti sicer povečujejo verjetnost, da bo vodja uspešen, kljub temu pa uspešnosti ne zagotavljajo.

Uspešen vodja je motiviran, kajti jasno je, da vodja, ki ne more motivirati samega sebe, ne bo sposoben motivirati drugih. Za motiviranje drugih moramo najprej biti motivirani sami. Uspešen vodja: zna dejavno poslušati in se nenehno zaveda potreb in nagnjen svojih podrejenih; le-te spodbuja, da izražajo svoja počutja, občutja, prepričanja, misli in ideje na njim lasten način. Zaveda se, da je najučinkovitejše vodenje vodenje z zgledom. Če od svojih podrejenih zahteva, da upoštevajo določena pravila, potem jih mora upoštevati tudi sam. Motivirani vodja bo vodil in ne nujno priganjal, bo pokazal in ne nujno ukazal. Zaupa vase in je vedno pripravljen poskusiti kaj novega. Ima jasne, točno določene cilje in izdelan načrt za njihovo doseganje. Za uresničevanje skupne vizije zna dobro organizirati delo in sodelavce spodbuditi k čim boljšim rezultatom.

Pravično in enakovredno obravnava svoje podrejene. V njih išče in najde dobro in pozitivno. Dodeli jim takšno delovno mesto in vlogo, kjer pridejo do izraza posameznikove dobre lastnosti in zmožnosti in kjer lahko vsak uveljavi svoje prednosti. Zaupa jim odgovorne naloge in jim da priložnost, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti. Svoje podrejene ceni, spoštuje in upošteva, jih spodbuja in pohvali za uspešno opravljeno delo ter jih vključuje v uresničevanje ciljev podjetja. Zaveda se, da pri svojem delu ni nezmotljiv in je napake zmeraj pripravljen priznati. Vzame si čas za

razmislek. Sposoben je vživeti se v druge ljudi in razumeti njihova stališča, četudi se z njimi ne strinja. Pripravljen je prevzeti odgovornost za napake svojih podrejenih.

Verjame v to, kar dela in je odločen doseči cilje, ne glede na ovire, ki se pri delu pojavljajo. Stalno se izpopolnjuje in teži k lastnemu napredku. Svoje znanje in spretnosti je pripravljen deliti z drugimi. Zaveda se, da je nadomestljiv, da sta njegov uspeh in ugled v prvi vrsti odvisna od kakovosti sodelavcev in njihove usposobljenosti, da lahko nemudoma vskočijo v pomembne poslovne in strokovne vloge, in da med njegove poklicne dolžnosti spada tudi skrb za naslednike. Je samozavesten in zaupa vase, razmišlja kot zmagovalec. Zaveda se, da je motiviranost sodelavcev temelj uspešnega podjetja, da je motiviranje zaposlenih stalen proces, da jih ni dovolj samo motivirati, ampak je potrebno njihovo motiviranost tudi ohranjati. Zaupa vase, svojemu podjetju, svojim izdelkom, svojim sodelavcem, svojim in njihovim sposobnostim. Zaveda se, da bo dobil tisto, kar bo nagradil.

Denny poudarja, da zna uspešen vodja zaposlene motivirati tudi s kritiko, če je to potrebno. Pri tem mora upoštevati naslednja pravila: skrbno izbere čas pogovora, pogovor vedno poteka na štiri oči, na začetku pogovora sogovorniku pove, da ga ceni in izpostavi njegove pozitivne točke, dosežke in uspehe, govori jasno in odkrito, nikoli ne kritizira človeka kot osebnost, temveč le njegovo obnašanje in ravnanje, kasneje preveri učinke in zaposlenega pohvali, če izpolni dogovorjeno (1997, 157).

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Z ugotavljanjem dejavnikov, ki motivirajo ljudi za določeno delovanje, se ukvarja mnogo motivacijskih teorij. Na človekovo aktivnost vpliva mnogo dejavnikov, ki se medsebojno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Na različne ljudi vplivajo različni dejavniki, zato bi lahko rekli, da ima vsak posameznik svoj model, na katerega vplivajo potrebe, interesi, želje in pričakovanja.

Vsaka teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo to vedenje. Teorije, ki skušajo razložiti, *kaj motivira vedenje*, imenujemo **vsebinske teorije**. Tiste, ki pa razlagajo, *kako motivirati vedenje*, pa označujemo kot **procesne teorije**. (Treven 1998, 113).

3.1 Vsebinske teorije

Za doseganje uspešnosti podjetja je ključno, da vodje razumejo potrebe zaposlenih, da jim pomagajo te potrebe uresničiti in jih spodbuditi tako, da uresničijo svoje cilje in cilje podjetja, kjer so zaposleni.

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na proučevanje človeških potreb, ki povzročijo določeno vedenje. Analizirajo dejavnike, ki vplivajo na obnašanje ljudi in ne na sam proces, skozi katerega to počnejo. Poudarjajo predvsem značilnosti posameznika in se osredotočajo na pomen potreb, ki motivirajo ljudi (Bahtijarevič-Šiber 1999, 559).

3.1.1 Motivacijska teorija Maslowa

Ena od najbolj znanih motivacijskih teorij je teorija, ki jo je razvil Abraham Maslow. V svoji motivacijski teoriji je razvil dva koncepta:

- obstaja pet temeljnih skupin potreb* (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju);
- temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju*.

Po njegovi teoriji obstaja hierarhija potreb, ki predstavlja pomembnost zadovoljitve posamezne potrebe. Ljudje težimo k zadovoljevanju potreb na višjem nivoju le, če zadovoljimo potrebe na nižjem nivoju. Najprej morajo biti zadovoljene primarne potrebe (eksistenčne: potreba po hrani, vodi, zraku, bivališču), zato predstavljajo prvi nivo potreb, ki mu sledijo štirje nivoji sekundarnih potreb:

- *Potrebe po varnosti*: ko so izpolnjene fiziološke potrebe, se pojavijo potrebe po varnosti. Te potrebe nastajajo zato, ker smo ljudje drug od drugega zelo odvisni. Tu ne gre za samo za življenje ali imetje, temveč tudi za stalnost zaposlitve, možnost napredovanja.

- *Socialne potrebe*: te potrebe so tesno povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti. Človek je socialno bitje, zato želi biti družbeno sprejet.
- *Potrebe po samospoštovanju* se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi spoštujejo in cenijo, in da lahko spoštujejo sami sebe. Zato si prizadevajo dobiti pozitivno podobo, da bi si med znanci pridobili večji ugled.
- *Potreba po samouresničevanju*, ki je na vrhu piramide. Te potrebe predstavljajo težnjo posameznika, da bi delal to, za kar je sposoben. Gre za posameznikovo potrebo, da v celoti izrazi svojo osebnost.

Po Maslowu zadovoljena potreba ne more več motivirati človeka k delovanju, ker ni več potrebno, da bi jo še nadalje zadovoljeval. Z zadovoljitvijo potrebe na nižji ravni začne človeka spodbujati naslednja, višja vrsta potreb (Lipovec 1986, 113). Vključevanje posameznika v podjetje je ključnega pomena za njegove možnosti zadovoljevanja potreb. Več in bolje kot jih lahko zadovolji (odvisno od tega, kaj mu organizacija nudi), bolj bo motiviran za delo, zadovoljen in hkrati dojemljiv za zahteve, ki jih ima organizacija do njega.

Vendar pa je pogosto napačno mnenje vodij, da lahko zaposlene najbolj motivirajo z višino plače. Če nimamo zadovoljenih svojih osnovnih eksistenčnih potreb, nam plača predstavlja močan motivator. Ko pa imamo življenjske potrebe zagotovljene, nas motivirajo predvsem drugi dejavniki.

3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je raziskoval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost zaposlenih. Ukvarjal se je predvsem z dejavniki, ki motivirajo človeka za delo in jih razdelil na higienike (satisfaktorje) in na motivatorje.

Higieniki so tisti dejavniki, ki so pogoj za delo in so nujno potrebni. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo, sami pa ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo napetosti in ustvarjajo pogoje za motiviranost. Če so v delovnem okolju navzoči, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni večje.

Motivatorji so tisti dejavniki, ki človeka direktno motivirajo za delo. Če njihovo količino večamo, se viša tudi človekova motiviranost. Ti dejavniki spodbujajo zaposlene, da se bolj potrudijo pri delu in da dosegajo želene rezultate.

Za uspešno delo sta pomembna oba dejavnika. Pri odkrivanju motivacijskih dejavnikov moramo vedno izhajati iz vidika tistih, ki jih motiviramo, zaposlenih. Manager nezadovoljstvo zaposlenega z delovnim okoljem odpravi tako, da izboljša higienike. Če pa želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje.

Večina dejavnikov deluje kot higienik in kot motivator, kar omogoča podjetjem, da z različnimi motivacijskimi orodji hkrati spodbujajo tako zadovoljstvo kot tudi motivacijo zaposlenih pri delu.

3.1.3 Teorija ERG (Existence, Relatedness, Growth)

Alderfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo s tem, da je oblikoval model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Določil je tri skupine temeljnih potreb:

- *Potrebe po obstoju*, kamor spadajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.
- *Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi*; ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.
- *Potrebe po razvoju* odražajo človekovo željo po osebnem razvoju. V to skupino je Alderfer uvrstil notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju.

Slika 3.1 Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo

Alderferjeve potrebe ERG	Maslowova hierarhija potreb	Herzbergova dva faktorja
razvoj	samouresničitev	motivatorji
povezava	spoštovanje sebe in drugih	
obstoj	pripadnost in ljubezen	higieniki
	varnost	
	fiziološke potrebe	

Vir: Treven, 1998, str. 119.

Posameznik si po tej teoriji lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju. Ta teorija upošteva, da se lahko vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Prav tako upošteva individualne razlike med posamezniki, ter da na

prednost zadovoljevanja potreb vpliva tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba ... (Treven 1998, 119).

3.2 Procesne teorije

Procesne motivacijske teorije preučujejo ključne procese ravnanja ljudi, ki vodijo do določenih ciljev. Ker se nanašajo na posameznikovo zaznavanje okolja in načine kako to dojetanje naprej tolmači in razume, jih imenujemo tudi *kognitivne motivacijske teorije*. Te poudarjajo pomen zavestnega odločanja posameznika za neko dejavnost na podlagi njemu lastnih ciljev (Marentič-Požarnik 2000, 186). Pojasnjujejo glavne razloge, ki pripeljejo do tega, da se ljudje v določenih situacijah obnašajo tako kot se in vlagajo v delovanje določen napor (Bahtijarevič-Šiber, 1999, 580).

3.2.1 Vroomova motivacijska teorija (teorija pričakovanj)

Jurančič (1980) ugotavlja, da je temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije teza o nasprotujočih se ciljnih organizacije, v katerih se izvaja delovni proces in delavcev, ki v tej organizaciji delajo (1980, 66). Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisno od pričakovanja, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica ter od privlačnosti te posledice (Treven 1998, 123). Motiviran je, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Vroom je pri proučevanju delavčevega zadovoljstva z delom izhajal iz treh pojmov (Lipicnik 1998, 167):

- *valence*, s katero označuje privlačnost cilja,
- *pričakovanja*, da bo njegovo vedenje pripeljalo do določenega cilja,
- *instrumentalnosti* – pomeni povezavo med dvema ciljema, ki predstavlja za delavca neposredni instrument za doseganje cilja, ki je zanj bistvenega pomena.

$$\text{motivacija} = f(\text{pričakovanja} * \text{valenca})$$

Zgornja enačba prikazuje, da na odločitev delavca, ali bo v določeni situaciji dosegel visok učinek, vpliva (Bahtijarevič-Šiber, 1999, 583):

- njegova ocena subjektivne verjetnosti o tem, ali lahko z boljšim delom in večjim naporom doseže visok delovni učinek;
- njegova ocena instrumentalnosti visokega delovnega učinka za doseganje določenih ciljev (visoke plače, priznanja, ugled, napredovanje, podpora managementa, itd.);
- privlačnost in pomembnost, ki jih imajo cilji za delavca.

Ta teorija poudarja več problemov (Treven 1998, 124):

- pomen nagrad, ki bi morale biti za posameznika privlačne. V podjetju bi morali poznati kakšno vrednost zaposleni pripisujejo nagradam. Nagraditi bi jih morali z nagradami, ki jih sprejemajo kot pozitivne;
- pričakovano vedenje pri posamezniku, kjer bi morali biti seznanjeni kaj od njih v podjetju pričakujejo, in kako bodo za pričakovano vedenje nagrajeni;
- posameznikova pričakovanja, kjer si bo bolje prizadeval pri svojem delu, če bo le-to v skladu z izpolnitvijo njegovih ciljev in primernimi nagradami.

3.2.2 *McGregorjeva teorija X in teorija Y*

Teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero pa imajo vodilni delavci velik vpliv. Veliko vlogo pri tem odigra mnenje vodje o človekovi naravi, možnosti človekovega obnašanja. Ta teorija se usmerja na dve skrajni možnosti človekovega obnašanja (Vila in Kovač 1997, 95).

Teorija X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len, in če je le mogoče, se delu izmika. Zaradi tega je potrebno spremljati njegovo delovanje. Ljudje tipa X imajo zelo majhne ambicije, neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Brez intervencije nadrejenih bi bili za potrebe podjetja popolnoma nezainteresirani, zato jim morajo nadrejeni določati cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi.

Popolno nasprotje teoriji X je *teorija Y*, po kateri povprečen človek išče in prevzema odgovornost. Ljudem tipa Y delo predstavlja zadovoljstvo, za katerega, če verjamejo in soglašajo z zastavljenimi cilji, sami prevzemajo odgovornost. Zato nadzorovanje in usmerjanje ni potrebno. Na njih najbolje vplivamo z nagrajevanjem in možnostjo osebnega razvoja.

Ravnanje vodilnih z ljudmi tipa X in tipa Y se močno razlikuje, vendar zaposleni le redko ustrezajo samo tipu X oziroma tipu Y.

3.2.3 *Teorija ekonomske motivacije*

Temeljno izhodišče teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji so denar oziroma materialne dobrine edina spodbuda, da človek opravi aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek.

Raziskave o delovanju ekonomske motivacije so pokazale, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. V trenutku, ko pa postane določena oblika delitve stalna, jo zaposleni sprejemajo kot nekaj samo po sebi umevnega in nima več stimulatívne učinka –motivacijska vrednost izostane. Ni natančno preučeno, katera oblika denarne spodbude deluje na delavca najmočneje, ugotovitve pa kažejo, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno.

Ekonomska motivacija pa ne deluje na vse skupine delavcev enako. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela, in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svoj obstoj, so zagotovo bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, katerih obstoj ni ogrožen. Ta teorija ustreza zlasti naslednjim skupinam (Uhan 1989, 191):

- delavci z nizkimi zaslužki;
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zaradi tega velike potrebe;
- posebna vrsta ljudi, katerim so materialne dobrine smisel življenja.

4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Ljudje delajo v organizaciji, da bi zadovoljili potrebe, ki jih imajo in ki jih spodbujajo k delu. Za svoje delo morajo biti nagrajeni materialno in nematerialno, nasploh pa naj bi bila nagrada odsev ocene lastnih sposobnosti v primerjavi z možnostmi drugih. Med glavnimi spodbudami za delo so seveda materialne spodbude, zanemarit pa ne gre niti nematerialnih, saj tudi te na neposreden način zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Nekateri so bolj motivirani, če je cilj materialna nagrada, drugi pa stremijo k lastnemu napredku.

Devetak (1997) navaja, da so človeški motivi temeljni vzrok za gospodarski proces v številnih fazah gospodarjenja. Motivi spodbujajo ljudi h gospodarski aktivnosti iz prirojenih ali delno prirojenih teženj po njihovem zadovoljevanju in iz čisto pridobljenih družbenih teženj.

Preučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki (Lipičnik 2002, 473). Zato nikoli ne bi smeli misliti, da smo odkrili vse okoliščine, ki so prisilile človeka, da je ravnal ravno tako, kot je. Ne smemo se slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o motivaciji človekovega dela, kaj šele vedenja nasploh.

V določeni organizaciji se v različnih obdobjih spreminja pomembnost motivacijskih dejavnikov, zato jih je potrebno ugotavljati in ustrezno ukrepati. Le tako se bo ob optimalnem delovanju motivacijskih dejavnikov lahko dosegla optimalna delovna učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa (Jan 2002, 115).

Prav tako Bogdan Lipičnik v knjigi *Ravnanje z ljudmi pri delu* pojasnjuje, da na motivacijo vpliva vrsta dejavnikov. Te dejavnike predstavi v treh skupinah (1998, 126):

- *Individualne razlike*; ljudje se razlikujemo med sabo po osebnih potrebah, stališčih, interesih, vrednotah itd. Management mora to upoštevati in iskati tiste motive v posamezniku, ki ga vodijo k boljšemu in učinkovitejšemu delu. Pri enih je to plača, pri drugih varnost zaposlitve ali novi izzivi.

- *Lastnosti dela* določajo posamezno vrsto dela. Opredeljujejo različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.

- *Organizacijska praksa* so pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. S tem so določene ugodnosti in nagrade, ki motivirajo delavce, če temeljijo na uspešnosti. V nasprotnem primeru lahko delujejo kot demotivator.

4.1 Plača

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo (Lipičnik 1998, 208). Torej je plača svojevrstno orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti. V organizacijah si vodilni postavljajo vprašanje, kako določiti višino plače, da bo delavcem omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Pomembno je tudi dejstvo, da na delavčevo zavzetost za delo ne vpliva samo višina plače, ampak predvsem razlog za plačo. Pri določanju višine plače v večini organizacij pri nas uporabljajo rezultate vrednotenja dela, kjer se kot osrednja dimenzija upošteva zahtevnost dela. Vendar pa je poleg zahtevnosti dela pomembna tudi uspešnost delavca, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije ali celo družbe. Od vrste organizacije in njenih ciljev je odvisno, kakšen sistem plač bodo uporabili pri svojem delovanju, da bodo delavce stimulirali za doseganje zastavljenih ciljev.

Plača predstavlja za zaposlenega nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja. Prejemki so sestavljeni iz stalnega dela, ki je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, in iz gibljivega dela, katerega višina je odvisna glede na to, kako dobro posameznik opravlja določeno delo (Zupan 2001, 19). Največji delež stalnih izplačil zajema osnovna plača. Stalna so tudi nadomestila plače, dodatki in ugodnosti. Slednja dva pa lahko zajemata tudi gibljivi del. Poleg dodatkov in ugodnosti pa v gibljivi del uvrščamo tudi plačila po uspešnosti in nagrade.

Denar je dobra motivacija, če ga nujno potrebuješ. Daje močan zagon za izvršitev nekega dejanja, kadar ima človek veliko nezadovoljenih potreb, ki jih je mogoče zadovoljiti z denarjem. Ko ljudje dobijo denar, da zadovoljijo svoje potrebe, le-ta izgubi vrednost. Finančna nagrada je učinkovit motivacijski dejavnik, kadar lahko spremeni človekov način življenja (Varghese 1993, 81). Vendar pa je v literaturi (Možina 1987, 111 in Verghese 1993, 81) zaslediti ugotovitve, da je plača pri vseh kategorijah zaposlenih eden izmed poglobitnih motivacijski dejavnik za delo. Plača se da le delno kompenzirati z ostalimi motivacijskimi dejavniki kot so: dobri sodelavci, možnost napredovanja, samopotrjevanje, strokovno izpopolnjevanje, zanimivost dela in podobno, saj lahko z denarjem zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti. Pomembna je njegova moč, ker lahko z njim dosežemo toliko različnih ciljev.

Vendar kaže opozoriti tudi na omejeno moč denarja, ki ga v naših razmerah vodstvo pojmuje kot glavni, če ne edini motivacijski dejavnik. Glede na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo motivacije sodi plača med higienike, kar pomeni, da je dobra plača potrebna za odpravo nezadovoljstva, ni pa dovolj za zadovoljstvo zaposlenega. Motivacijsko delujejo le sorazmerno velike spremembe v plači, poleg tega se zaposleni na povečanje plače večinoma zelo hitro privadijo in ponovno pričakujejo povečanje. Motivacijsko vpliva le plačilo, ki je neposredno povezano z rezultati (Čuček 2000, 43).

4.2 Kariera

Lipičnik (1998) ugotavlja, da je posebne vrste motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti, tudi način, kako posameznik doživljanja kariero. Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja, v določenem definiranem času. Potrebo po napredovanju občutijo tako posamezniki kot organizacija. Posameznik si želi napredovanja, saj le-to običajno spremlja višje plačilo (denarno in nedenarno) ter ugled in samopotrditvev. Prav tako lahko karierni načrt posamezniku pomaga pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Organizacija je zainteresirana za posameznikovo kariero, saj so človeške zmožnosti njen bistveni konkurenčni element; načrtno jih lahko oblikuje in spreminja z oblikovanim sistemom kariere. Lipičnik (1998, 180) navaja, da so podjetja, ki so kariero posameznikov podredila izključno svojemu napredku in so jih prikrajšala za užitke in koristi, ki jih prinaša napredovanje, kaj kmalu izgubila večino svojih zmožnosti. Podjetja pa, ki so svojo kariero gradila na karieri zaposlenih, so hitro pustila za seboj svoje tekmece.

4.3 Usposabljanje zaposlenih

Človekova zavzetost za delo je zelo odvisna od motivacije, vendar pa je znano, da samo na osnovi motivacije, brez določene sposobnosti in znanja, ni mogoče rešiti vsakega problema. Najnovejša študija OECD opozarja (Radovan 2003, 66), da je vlaganje v razvoj človeških virov ključni dejavnik uspešnosti podjetij v družbi prihodnosti. Znanje in prilagodljivost spremembam vse bolj postajata temeljna pogoja konkurenčnosti podjetja in posameznika. V tej luči se razumevanje motivacije za izobraževanje zaposlenih kaže kot vse pomembnejša sestavina kadrovske in izobraževalne dejavnosti.

Pripravljenost odraslih za izobraževanje je tesno povezana z delom, ki ga opravljajo. V zahtevnejših poklicih se praviloma spodbuja dodatno izobraževanje, ki ga financira delodajalec. Zahtevnejši poklici so tudi bolje plačani in to omogoča posamezniku boljše osnovo za dejavnost znotraj družbe (Radovan 2001, 37). Podjetja vse več vlagajo v izobraževanje oziroma učenje svojih zaposlenih, saj se zavedajo, da je dobro znanje zaposlenih in podjetja ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja.

Podjetje lahko spodbuja in usmerja individualno učenje s sistemom nagrajevanja oziroma kaznovanja, s pomočjo mentorjev in vzornikov, ki naj bi jih zaposleni posnemali. Zaposleni morajo biti motivirani za učenje, k čemer pripomorejo razvite notranje delovne vrednote, kot so: zanimivo delo, samostojnost, odgovornost, zahtevnost in ustvarjalnost (Rant 2001,19).

4.4 Tekmovanje

Kadar delavci poznajo rezultate svojega dela, navadno tekmujejo. Gre za tekmovalnost s samim seboj ali z drugimi; obe obliki vodita k večji aktivnosti.

Poznavanje rezultatov dela torej ne pripelje le do konkurenčnega obnašanja med posamezniki in skupinami, pač pa poznavanje rezultatov pomeni za delavca možnost orientacije, saj delavec na ta način dobi informacijo, ki mu pokaže, kje je. Že poznavanje lastnega uspeha je dovolj močna vzpodbuda za povečanje rezultatov individualnega dela tudi, kadar ni posebne nagrade (Možina, 1987, 109). Konkurenčno obnašanje med posamezniki in skupinami, ki je eden izmed pomembnih motivacijskih dejavnikov, vodi do povečanja aktivnosti delavcev, vendar le v organizacijah, ki nudijo posameznikom enake možnosti za uspeh. Boljši in uspešnejši delavci naj bi bili bolje nagrajani, kar pa ni motivacija samo tem delavcem, ampak je to motivacija tudi ostalim delavcem, ki si želijo doseči podobne rezultate, zato sledijo uspešnim.

Zadovoljstvo posameznika s plačo se močno oblikuje na podlagi primerjave z drugimi - je zadovoljen, če je njegova plača večja kot plača tistih, s katerimi se primerja, in nezadovoljen, če je manjša (Čuček 2000, 43).

4.5 Merjenje delovne uspešnosti in rezultatov dela

Uspešnost ločimo na **delovno** (za učinek delavca in tudi skupine) ter na **poslovno** (za uspeh kolektiva oziroma združbe). Učinek in uspeh merimo, ocenjujemo ali vrednotimo (neposredno z denarjem), s količino, kakovostjo in stroški (vrednostjo) narejenih izdelkov ali storitev oziroma ustvarjenih poslovnih učinkov. Z vrednotenjem uspešnosti moremo in moramo na kar se da strokoven način določiti plač(il)o delavcu za njegov prispevek k poslovnemu izidu združbe, s katero je sklenil pogodbo o zaposlitvi (Uhan 2004, 107).

V podjetju mora vodstvo določiti metodo za merjenje delovne uspešnosti, pri tem pa mora upoštevati, da je čim bolj enostavna, vendar ne do te mere, da onemogoča zadostno razlikovanje med delavci na podlagi delovne uspešnosti. Ocenjevalni model in postopek ocenjevanja je lahko določen s kolektivno pogodbo (dejavnosti ali podjetja), ali je predpisan z ustreznim aktom kot merilo za ugotavljanje delovne uspešnosti (Juranič 1995, 81).

4.5.1 Kvantitativno in kvalitativno merjenje delovne uspešnosti

Kvantitativno merjenje delovnega prispevka je tisto merjenje, pri katerem uporabljamo tehnične merske enote in kjer količino, ki izkazuje delovni prispevek, ugotovimo s preštevanjem, z uporabo daljinskih, prostorninskih, utežnih, kosovnih in podobnih naturalnih (fizičnih) merskih enot (Uhan 2000, 363). Izmed vseh možnosti ugotavljanja delovnega prispevka je kvantitativno merjenje najbolj objektivno in najbolj natančno. Poleg tega ne povzroča neželenih posledic (npr. preveč izrazitega spodbujanja ene sestavine delovnega prispevka) in je racionalno (stroški kvantitativnega merjenja niso večji od koristi, ki jih daje večja motiviranost).

Kvalitativno merjenje delovne uspešnosti delavcev se uporablja za ugotavljanje delovnih rezultatov delavcev pri tistih delih in nalogah, kjer kvantitativno merjenje ni

izvedljivo oziroma racionalno. Uporablja se tudi v primerih, ko ni mogoče vseh sestavin delovne uspešnosti meriti kvantitativno (Uhan 2000, 363). Pri kvalitativnem merjenju delovne uspešnosti gre za vrednotenje uspehov delavcev, ocenjevanje delavcev, ocenjevanje učinkov delavcev, analitično oceno delavcev, delovno oceno, osebno oceno... Potrebno je določiti takšna merila, ki bodo omogočala ocenjevanje opravljenih delovnih nalog in ugotavljanje delovnih rezultatov in delovnih prispevkov delavcev. To je treba obravnavati kot poseben način merjenja delovnih rezultatov in delovnega prispevka z ocenjevanjem izvršilnih delovnih nalog. Kvalitativno merjenje je bolj subjektivno ocenjevanje. Vendar pa je subjektivno merjenje skoraj enako objektivnemu merjenju, če le upoštevamo vsa pravila, ki veljajo za ocenjevanje. Razlika je le v velikosti napake. Pri ocenjevanju je napaka večja kot pri merjenju. S treningom ocenjevalcev pa se tudi velikost napake pri ocenjevanju zmanjša (Lipičnik 2002, 484).

Merila za kvalitativno in kvantitativno merjenje delovne uspešnosti in rezultatov dela ter za merjenje gospodarnosti dela in ustvarjalnosti pri delu morajo biti enaka za vse delavce v podjetju, kar jim daje občutek enakosti. Hkrati morajo biti tudi objektivna in razumljiva, da lahko delavci tudi sami predvidevajo višino plače glede na rezultate svojega dela. Zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali, oziroma ali so sploh dosegli cilj, ki jim je bil postavljen (Lipičnik 1997, 47).

4.5.2 Osnove in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti

Z osnovami se opisno določijo sestavine (elementi, prvine), po katerih se ugotavlja delovni prispevek delavcev k ustvarjanju oziroma povečanju dohodka, ki ga dosegajo pri opravljanju posameznih ali skupinskih del (opravil) v organizaciji. Z merili se določijo količinski podatki in kazalniki, s katerimi se ugotavlja, meri, vrednoti in izkazuje izpolnjevanje posameznih osnov oziroma obseg in vrsta prispevkov delavca pri delu (Uhan 2004, 107).

Uhan v nadaljevanju piše, da moramo pri oblikovanju in delovanju dobrega sistema nagrajevanja, to je zlasti meril, upoštevati nekatera strokovna pravila in njihovo zaporedje:

1. najprej moramo merilo izdelati, to je vnaprej določiti v aktih;
2. merila morajo biti sprejemljiva, da jih lahko delavci kar se da zavestno in tudi demokratično sprejmejo (soupravljanje), kar pa je možno le, če so enostavna in razumljiva;
3. merila moramo uporabljati v praksi, ker le tako lahko motivirajo delavce, skupine in kolektiv k doseganju vnaprej določenih ciljev;
4. merila moramo izpopolnjevati.

4.5.3 Ravni ugotavljanja delovne uspešnosti

Uspeh podjetja je močno odvisen od uspešnosti zaposlenih. Plačilo po uspešnosti je pomemben motivacijski dejavnik zaposlenih, ki prispeva k njihovi večji zavzetosti za

uresničitev ciljev podjetja. Zato v podjetjih oblikujejo programe za ugotavljanje uspešnosti posameznika, skupine ali cele organizacijske enote (Zupan 2001, 165).

Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznika (individualno) (Jurančič 1995, 63):

Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznega delavca je najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito. Če je osebni dohodek delavca odvisen od njegove lastne učinkovitosti, deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem in smotrom brez kakršnihkoli posrednikov. Individualna delovna uspešnost posameznega delavca se mora potrditi v delovni uspešnosti delovno povezane skupine, prav tako se mora valorizirati v dohodkovni uspešnosti kolektiva delavcev v organizaciji. Delovni prispevek delavca je mogoče ugotoviti s kvantitativnim merjenjem, s kvalitativnim merjenjem in na podlagi objektivno ugotovljenih dejstev, ki omogočajo doseganje delovnega prispevka in ki delovni prispevek posredno izkazujejo.

Ugotavljanje delovne uspešnosti za delovno povezano ožjo skupino delavcev (skupinsko) (Jurančič 1995, 63):

Ugotavljanje delovne uspešnosti delovno povezane skupine delavcev pomeni ugotavljanje njene učinkovitosti v določenem delu delovnega procesa, ki ga izvaja delovno povezana skupina delavcev. Upoštevanje tako ugotovljene uspešnosti pri delitvi osebnih dohodkov spodbuja bolj celovito presojanje in obravnavanje delovne učinkovitosti in uspešnosti ter hkrati preprečuje pretirano individualiziranje aktivnosti delavcev v delovnem procesu. Vzpostavlja tudi vzdušje zainteresiranosti za skupne napore in rezultate namesto favoriziranja posamičnih rezultatov tudi na račun manjših skupinskih učinkov.

Ugotavljanje delovne uspešnosti za vse zaposlene v podjetju (kolektivno); za podjetje kot celoto (Jurančič 1995, 63):

Kolektivno uspešnost vseh zaposlenih v celotnem delovnem procesu se izraža z doseženo delovno in poslovno uspešnostjo celotnega delovnega procesa, s poslovnim izidom podjetja ali drugačne pravne osebe. V določenem časovnem obdobju dosežen poslovni izid je mogoče primerjati s pričakovanim poslovnim izidom, s poslovnim izidom preteklega obdobja in s poslovnimi izidi drugih subjektov v isti dejavnosti.

Za vsako izmed navedenih ravni je mogoče v naprej določiti pričakovani delovni rezultat in tudi v naprej določiti, na kakšen način in v kolikšni meri bodo doseženi rezultati vplivali na raven plač. Vse to mora biti določeno vnaprej, ker lahko le na ta način plače v skladu z doseženim rezultatom delujejo kot motivacijski dejavnik (Jurančič 1995, 64).

4.6 Samostojnost, odgovornost in vodenje

Nekateri zaposleni so bolj motivirani za delo, če so lahko samostojni pri izbiri načina dela in orodij za delo ter možnosti odločanja, kaj delati. Motivira jih tudi, če lahko samostojno razporejajo delovni čas, odločajo o sodelavcih in o vodjih, o nagrajevanju in so vključeni v odločanje o splošnih vprašanjih dela in organizacije.

Kadar delavci ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga opravijo sami, bolj odvisna od njihovega osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo bolj zavzeti za opravljeno delo in tako tudi bolj ponosni na svoje delo. Večji ko bo občutek lastne odgovornosti posameznika za svojo usodo, toliko bolj se bo pripravljen potruditi, kar je pomembno za doseganje boljših rezultatov (Keenan 1996, 27). Na dobre rezultate dela vplivajo tudi delavci, ki so vodje, saj le-ti vplivajo na sodelavce, jih spodbujajo in usmerjajo k želenim ciljem. Uspešni vodje sodelujejo s člani tima pri ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Zaposleni morajo ponotranjiti občutek, da se njihov vodja ukvarja s pravimi stvarmi in da zna postavljati kratkoročne cilje in naloge. Vodja mora tudi sprejemati odgovornost in reševati konflikte. Uveljavljati mora filozofijo predanosti nalogam, ki jih je sprejel, ter filozofijo pripadnosti podjetju. Pri izpolnjevanju nalog in delu samem nasploh naj vodja pusti dovolj samostojnosti zaposlenim. Tako se poveča osebna odgovornost zaposlenih, kar ugodno vpliva na delovno zavzetost.

Samostojni delavci so bolj odgovorni (pomembno je, da smo za delo, ki ga opravimo, tudi odgovorni) in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Samostojnost v organizacijah ni absolutna kategorija v tem smislu, da jo zaposleni imajo ali pa ne. Razmeroma lahko jo je stopnjevati in lahko začnemo že z obveščanjem o dogajanju v organizaciji. Sledijo raznovrstna posvetovanja med vodji in njihovimi podrejenimi, naslednja stopnja je soodločanje delavcev, ki lahko sega od posameznega delovnega mesta do sveta delavcev. Skalo odločanja bi lahko končali s popolno samostojnostjo odločanja delavcev o vnaprej določenih vprašanjih (Svetlik 1998, 150).

4.7 Komuniciranje

Teorija učinkovitega komuniciranja je preprosta: komunikacija je učinkovita, ko ljudje razumejo, kar drug drugemu sporočajo, ko drug drugega spodbujajo k dejavnosti in inovativnim rešitvam (Daris 2004, 49). Učinkovito komuniciranje v podjetju je zelo pomembno, saj namen le-tega ni zgolj prenašanje informacij med zaposlenimi, pač pa tudi motiviranje in navduševanje zaposlenih, spodbuda k večji produktivnosti in kvaliteti dela ter utrjevanje zaupanja v vodstvo. Ponavadi od zgoraj prihajajo predvsem navodila in ukazi s skopimi obrazložitvami ali celo brez njih. Informacije pogosto zamujajo, so nerazumljive ali nepopolne. Dodatnih pojasnil ni mogoče dobiti, ker jih niti šefi nimajo, ali pa so ti nedosegljivi. S spodbudami in predlogi ali vprašanji ni lahko prodreti do nadrejenih; če že, zaposleni pogosto nimajo občutka, da so ti resno obravnavani. Primernih povratnih informacij je malo, preveč je kritike, omalovaževanja, celo obtožb in groženj. Na sestankih pogosto obravnavajo teme, ki določene skupine sploh ne zadevajo, o konkretnih problemih pa se nadrejeni nimajo časa ali interesa pogovarjati (Daris 2004, 49).

Za izboljšanje komuniciranja v podjetju je potrebno odpraviti ovire komuniciranja. Tako lahko razlike v zaznavanju in razumevanju odpravimo, da se v naprej pozanimamo, kakšen tip človeka je prejemnik informacij in mu skušamo informacijo posredovati na način, ki ga razume. Dokaj enostavno je odpraviti tudi fizične ovire pri komuniciranju (hrup, neberljive kopije, telefonska zveza,...). Priporočljivo je tudi, da

Motivacijski dejavniki

podjetje nima hierarhične strukture s preveč ravnmi, da je omogočen sistem komuniciranja, ki omogoča neoviran pretok informacij po vsej organizaciji. Organizacijska kultura mora spodbujati izmenjavo informacij in mnenj, toleranco do dvoma, nestrinjanja in izvirnosti. Prav tako je pomembno, da imajo ljudje na vodstvenih delovnih mestih ustrezne osebnostne značilnosti in znanja s področja vodenja in komuniciranja (Daris 2004, 49).

5 NAGRAJEVANJE IN SISTEM NAGRAJEVANJA

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. Organizacije oblikujejo strategijo in sistem nagrajevanja izhajajoč iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja (Lipičnik 2002, 487). Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna ali variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, osebni razvoj) ter sistem nagrajevanja uspešnosti. Sistem nagrajevanja v nekem podjetju mora temeljiti na osnovi strateških načel podjetja. Upoštevati mora okolje, zakonske možnosti ter preference zaposlenih. Temu mora podjetje prilagoditi politiko nagrajevanja, ki mora biti notranje skladna, zunanje konkurenčna, spodbujati mora k čim večjemu prispevku posameznika ter vsebovati ustrezne načine za izvedbo.

5.1 Sistema nagrajevanja

Ko podjetje izdelava sistem nagrajevanja oz. strukturo plač, se postavlja vprašanje, kako posameznika čimbolj motivirati, da poveča svoj napor pri delu v podjetju. Glede tega poznamo dve možnosti (Prašnikar 1992, 288):

Tradicionalni sistem nagrajevanja: Po tem sistemu je potrebno izdelati ustrezne standarde in v primeru preseganja teh standardov še posebej nagraditi posameznike oziroma zaposlene, katerih zasluga je presežek standardov. Temelj temu stališču je mnenje, da je denarna nagrada za posameznika pomembna in se bo na povečano denarno spodbudo odzval s povečanim naporom. Po tem sistemu se delovna mesta najprej ovrednotijo, pri čemer se upoštevajo notranja merila, z vključevanjem zunanjih dejavnikov pa se določi struktura plač. Problem pri tem sistemu se pojavi pri postavljanju ustreznih standardov ter pri spremljanju delovanja posameznika, saj je pogosto pri ocenah delovanja prisotna subjektivna komponenta.

Alternativni sistem nagrajevanja: Za alternativne sisteme nagrajevanja je značilno, da temeljijo na nekem objektivnem merilu uspešnosti, s pomočjo katerega je mogoče ugotoviti učinke posameznika, manjše skupine zaposlenih ali zaposlenih v oddelku oziroma v podjetju kot celoti in jih na tej osnovi nagraditi. V praksi se kaže, da se ti modeli uveljavljajo zlasti v panogah, za katere so značilni visoki stroški delovne sile, kjer je konkurenca s stroški na trgu proizvodov velika, tehnološki razvoj je počasen, poleg tega obstajajo tudi možnosti za pojav ozkih grl. Te modele uveljavljajo zlasti »podjetniško« vodena podjetja z visoko stopnjo diverzifikacije in samostojnosti posameznih enot. Modeli spodbujajo različnost in konkurenčno obnašanje v podjetju. Možno jih je uporabiti tudi v organizacijah, kjer gre za merljive prispevke posameznikov, skupin posameznikov in zaposlenih v posameznih oddelkih. Kot

pozitivni rezultat uvedbe navedenih sistemov se šteje povečana produktivnost, zmanjšanje stroškov ter povečanje zaslužkov posameznikov oz. zaposlenih. Prav tako zmanjšujejo stroške nadzora ter povečujejo interes zaposlenih za dejavnost podjetja. Vendar pa ima lahko uvedba teh sistemov tudi negativne posledice, saj lahko pretirano poudarjanje kvantitativnih rezultatov privede do padca kvalitete proizvodov. Poleg tega se lahko razlike v plačah zaposlenih bistveno povečajo, kar povzroči medsebojna nasprotja.

5.2 Nagrajevanje vodilnih v organizaciji

Za nagrajevanje vodilnih (managerjev) bi bilo potrebno oblikovati osnove in merila, s katerimi bi bistveno povečali povezavo svojih prejemkov in uspešnostjo združb (podjetij), ki jih vodijo. Celovito plačilo je sestavljeno iz osnovne plače-pripravljenost, usposobljenost in znanje opravljati vodstvena (managerska) opravila ter ostale plače-za uspešno opravljene (ciljne, programirane) naloge. Potrebno je razlikovati med opravljati delo (delati, to je nedovršeno dejanje) in opraviti delo (narediti kot dovršeno dejanje). Za prvo je osnovna plača, za drugo je plačilo v celoti. Če je delež v obliki osnovne plače prevelik, je to nemotiv za še bolj uspešno delo vodstvenih delavcev (Uhan 2003, 713).

Katerikoli način za vrednotenje uspešnosti direktorjev se lahko zoži na dva sestavljena faktorja (Uhan 2003, 718):

1. merljivi kriterij na podlagi rezultatov poslovanja in
2. presoja (ocena) delovnega prispevka vodilnega delavca, ki jo da pristojen organ (lastnik).

Obstajata dva prevladujoča koncepta, ki pojasnjujeta velikost plač vodilnih v organizaciji. Po prvem konceptu trg določi plače podrejenih, s primerjavo ocen delovnih mest pa se določi plača nadrejenih. Po drugem konceptu pa plačo vodilnih določajo donosnost podjetja, velikost prodaje in število zaposlenih. Določena je torej glede na njihov prispevek v podjetju. V razvitih tržnih gospodarstvih se pojavljajo predvsem naslednje oblike nagrajevanja vodilnih (Prašnikar 1992, 296):

5.2.1 Osnovna plača

Dolgo je imela največjo težo v strukturi dohodkov vodilnih in vodstvenih managerjev, danes pa se njen pomen zmanjšuje. Pomembno vlogo pri določitvi njene višine imata ocena delovnega mesta ter ohranjanje notranje stabilnosti med plačami.

5.2.2 Bonusi

Bonusi običajno veljajo za managerje, ki imajo pomemben vpliv na delovanje podjetja. Običajno se nanašajo na velikost bazične plače in so odvisni od različnih meril (velikost dobička, prodaje, ...). V nagrajevanju managerjev se uporabljajo zlasti v

industriji in bančništvu. Izplačujejo se lahko v enkratnem letnem znesku, ali pa v večkratnih letnih zneskih. Lahko pa so izplačani tudi v obliki delnic podjetja.

5.2.3 Kapitalni plani, ki spodbujajo dolgoročno iniciativo managerjev

Sem štejemo različna plačila v obliki vrednostnih papirjev (posebej so uveljavljene delniške opcije), do katerih v večji meri prihaja zaradi interesa lastnikov, da vežejo managerje na dolgoročno uspešnost podjetja. Poleg tega pa to obliko nagrajevanja spodbuja tudi davčna politika, ki z različnimi olajšavami usmerja podjetja, da spodbujajo managerje k varčevanju in k investiranju v lastno podjetje.

5.2.4 Druge oblike denarnih nagrad

Mednje uvrščamo razne oblike plačil z zakasnitvijo, bonusne plane izplačane v delnicah podjetja in plane udeležbe managerjev v dobičku podjetja, ki so namenjeni izključno managerjem. Poznamo tudi različne plane varčevanja v podjetju, ki jih upravlja poseben sklad. Poleg tega sem uvrščamo tudi druge ureditve, kot je nakup police doživljenjskega zavarovanja ali pokojninskega zavarovanja. K dohodkom managerjev lahko prištejemo še razne dohodke v naravi, ki jih prejmejo znotraj podjetja (luksuzne pisarne, službeni avto, ...) ali zunaj podjetja (hoteli, klubi, ...).

5.3 Nagrajevanje in motiviranje prodajalcev

Prodajni predstavniki izvajajo opravila, ki jih ni mogoče vedno nadzirati, zato se njihovo nagrajevanje veže na obseg prodaje. Nagrajevanje prodajalcev zahteva izdelavo posebnega plana nagrajevanja. V njem se upošteva vrsta kupcev (centralizirana prodaja, sistem zalog, način odločanja kupcev,...), trende v razvoju podjetja (sprememba v času, sprememba proizvoda, sprememba proizvodnje,...), prodajno osebje (stroški prodajnega osebja, sprememba načina prodaje,...), podatke o konkurenci ter cilje, ki jih z nagrajevanjem želimo doseči (Prašnikar 1992, 302).

Elementi plače prodajalcev so lahko: fiksni delež, variabilni delež, stroški in dodatki.

1. *Fiksni delež* predstavlja višina plače, ki se izplačuje neposredno, namenjen pa je zadovoljevanju potreb prodajalca po stabilnem dohodku.
2. *Variabilni delež* lahko predstavlja provizijo, premijo ali sodelovanje v profitu, namenjen pa je stimuliranju večjega napora.
3. *Odobritev stroškov* omogoča prodajnim predstavnikom izvajanje drugih aktivnosti, za katere se meni, da so za podjetje potrebne in zaželene.
4. *Dodatki*, kot so letni dopust, podpora v primeru bolezni in nesreče, pokojninska in življenjska zavarovanja, so namenjeni varnosti in zadovoljstvu zaposlenih pri delu.

Fiksni delež ima večjo težo, ko gre za posle, kjer so neprodajne aktivnosti v primerjavi s prodajnimi večje, variabilni delež pa je pomembnejši, ko gre za ciklične prodaje, ali pa je prodaja odvisna od iniciative prodajalca.

Variabilni delež naj meri in nagrajuje izključno tiste spremenljivke, na katere lahko zaposleni s svojim ravnanjem vpliva in jih nadzoruje, predvsem pa naj se usmeri v ustvarjanje kakovostnega odnosa s kupcem in obsegom prodaje. Res pa je, da je variabilni sistem nagrajevanja težje upravljati od fiksnega, saj poleg informacijske podpore, ki pomaga spremljati ključna merila, na katerih sistem temelji, zahteva veliko več vloženega dela in aktivnega sodelovanja s prodajnimi kadri. V dobrem sistemu spremljanja prodajnih kadrov se morajo razviti tudi takšne kompetence, ki bodo vsakemu posamezniku omogočale samokritično ocenjevanje lastnega dela. Prav tako morajo biti mehanizmi ocenjevanja dovolj preprosti in jasni, da si lahko zaposleni sami izračunajo potencialno nagrado. Eno od pomembnejših izhodišč variabilnega sistema namreč je, da izredni dosežki zaslužijo dodatne nagrade (Dobovišek 2004, 48).

Učinkovit sistem nagrajevanja mora temeljiti na pretežno kvantitativnih spremenljivkah, ki jih merimo pred aktivnostmi v izbranem prodajnem procesu, med izpeljavo aktivnosti in na koncu. Kvalitativne spremenljivke so zmeraj plod subjektivne ocene, imajo nekoliko manj teže, lahko pa so kljub temu izredno koristne. Če jih ni preveč, okrepijo avtoriteto vodilnih in jih prisilijo, da formalno ocenjevanje svojih ljudi vzamejo kar se da resno (Dobovišek 2004, 48). Plan nagrajevanja v podjetju tudi določa, ali bo zaposleni nagrajen s fiksno plačo (sistem fiksnih plač), ali bo velikost njegove plače odvisna od obsega prodaje (sistem čiste provizije). Možna pa je tudi kombinacija obeh.

Sistem fiksnih plač: prodajalci prejemajo fiksno plačo, poleg tega pa še določen delež, s katerim pokrijejo stroške za opravljanje različnih prodajnih aktivnosti. Podjetje uporablja ta sistem, ko prodajno osebje potrebuje veliko časa za prodajo in čas nima pomembnega vpliva na obseg prodaje. Prednosti fiksnih plač so, da zagotavljajo fiksni dohodek, spodbujajo zaposlene k lojalnosti, temeljijo na preprosti formuli, olajšajo administriranje ter zagotavljajo razmeroma fiksne prodajne stroške. Vendar pa ima ta sistem tudi slabosti, saj ne spodbuja zaposlenih k povečanju navora, favorizira manj sposobne, spodbuja prodajo proizvodov, ki jih je lažje prodati ter povečuje neposredne prodajne stroške.

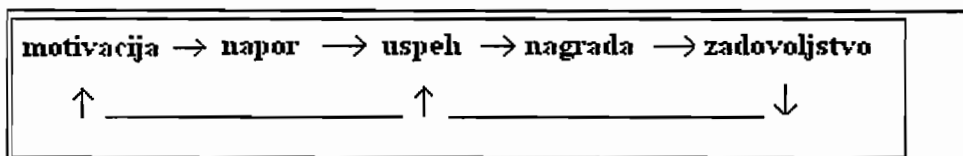
Sistem čiste provizije: Prodajnemu osebju se plačajo določeni fiksni ali variabilni deleži glede na obseg ustvarjene prodaje ali profita. V tem primeru mora podjetje močno vzpodbujati iniciativo zaposlenih in vezati prodajne stroške na obseg prodaje. Osnova za provizijo je lahko skupni obseg prodaje, neto prodaja ali čisti profit. Izključno vezanje plač na obseg prodaje se uporablja, če ima podjetje velike možnosti in prodaja nima večjih omejitev. Vezanje plač na obseg prodaje spodbuja zaposlene k večji prodaji. Plačo je lahko izračunati in še lažje o njej razpravljati, prodajni stroški pa so proporcionalni velikosti prodaje. Problem pri tem načinu nagrajevanja je, da uvaja pomembne razlike v dohodkih zaposlenih, kar lahko pripelje do problemov. Poleg tega zmanjšuje lojalnost zaposlenih.

Zaposleni dajejo poudarek obsegu prodaje in ne dobičku. Prav tako utegne pripeljati k zmanjšanju pomena neprodajnih aktivnosti.

5.3.1 Model motiviranja prodajnih predstavnikov

Model motiviranja prodajnih predstavnikov temelji na prepričanju, da bolj kot je prodajni predstavnik motiviran, bolj se potruzi; večji napor bo pripeljal do večje uspešnosti; večja uspešnost bo prinesla višje nagrade; višje nagrade bodo pripeljale do večjega zadovoljstva; večje zadovoljstvo pa bo še okrepilo motivacijo.

Slika 5.1 Povezanost motivacije, napora, uspeha, nagrade in zadovoljstva



Vir: Kotler, 1994.

Ta model pomeni naslednje:

- Vodstvo prodajnih predstavnikov mora prepričati le-te, da lahko prodajo več, če se bolj potrudijo, ali če so usposobljeni za smotnejšo delo.
- Vodje morajo biti usposobljeni prepričati prodajne predstavnike, da so nagrade, do katerih pripelje večja uspešnost, vredne dodatnega napora.

6 MOTIVIRANOST USPEH PODJETJA

Delo je lahko bolj ali manj uspešno. Večjo delovno uspešnost v poslovnem procesu v podobnih delovnih razmerah dosegajo bolj usposobljeni in motivirani delavci. Poleg omenjenih subjektivnih elementov doseganja večje delovne uspešnosti je le-ta odvisna tudi opremljenosti, tehnologije organiziranosti delovnega procesa ter od zunanjih dejavnikov. Vendar pa je motivacija delavcev tista, ki praviloma vpliva na vse ostale našete dejavnike delovne uspešnosti. Z motivacijo lahko usmerjamo aktivnost delavcev k tistim učinkom, ki pomenijo posamezne dejavnike delovne uspešnosti, in tako pospešujemo delovno uspešnost v celoti (Uhan 1989, 188). Povezava med uspešnostjo in motivacijo naj bi bila torej pozitivna. Večja motiviranost se odraža v večjem trudu in posledično v povečanju uspešnosti. Motiviranost zaposlenih pa ni edini dejavnik uspešnosti posameznika, le-ta je namreč odvisna tudi od posameznikovega znanja in od njegovih sposobnosti (Možina 1987, 140).

Pozitivno povezanost motivacije zaposlenih in uspešnosti poslovanja potrjujejo tudi številne raziskave. Raziskave, ki so bile narejene med zaposlenimi v različnih velikih podjetjih, so pokazale, da je se je za njihov uspeh potrebno v veliki meri zahvaliti zadovoljnim in motiviranim zaposlenim. V teh podjetjih so namreč veliko pozornost namenili strokovnemu usposabljanju zaposlenih, spodbujanju timskega dela ter različnim oblikam nagrajevanja. V nekaterih podjetjih za motiviranost zaposlenih skrbijo tudi tako, da celo generalni direktorji osebno izročajo bonuse in nagrade za dobro opravljeno delo, stojijo pa jim tudi ob strani ob različnih težavah, s katerimi se zaposleni srečujejo na delovnem mestu, kot tudi izven njega. Prav te poteze vodilnih delavcev pa zaposlene združujejo in povezujejo z podjetjem, da čutijo pripadnost podjetju in da vodilnim ni vseeno za njih.

Tudi raziskava newyorškega inštituta Mercer (1996) opozarja na pomen motivacije pri doseganju večje storilnosti zaposlenih in večje uspešnosti organizacije. Med dejavniki uspešnosti poslovanja zasedajo vrh dobra komunikacija, možnosti napredovanja, medsebojni odnosi in pa seveda dobro plačilo.

Tako, bi lahko strnili, da je za dobro poslovanje podjetja potrebno, analizirati lastne okoliščine, želje in potrebe zaposlenih in potemtako tudi delovati v okviru le teh. Po doslej predelani literaturi in vzorcih, ki se pojavljajo v podjetjih s katerimi sem, oziroma se srečujemo povsod in vsak dan, bi lahko postavil ugotovitev, da za organizacije velja:

VIŠJA RAVEN MOTIVACIJE VPLIVA NA VEČJO USPEŠNOST PODJETJA.

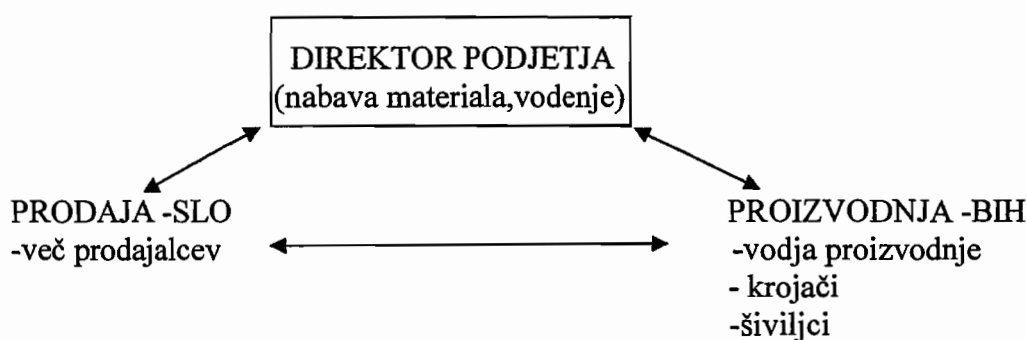
S prejšnjo mislijo bi zaključil prvi del diplomskega dela, v katerem sem predstavil motivacijo kot takšno, motivacijske procese, teorije in dejavnike, ki se pojavljajo ob tem, kot tudi nagrajevanje zaposlenih v organizaciji, tako vodilnih kot prodajnega osebja.

V nadaljevanju pa bom praktično prikazal sistem motiviranja v izbranem podjetju. Izbral sem si družinsko podjetje Renatex, v katerem sem tudi opravil empirično raziskavo s pomočjo vprašalnikov, intervjuja z vodilnimi kadri. V zaključku bom predstavil sklep lastnega pogleda na podjetje na področju motiviranja.

7 PREDSTAVITEV PODJETJA

Začetki podjetja segajo v leto 1992, ko je bilo podjetje ustanovljeno pod imenom Yoeren d.o.o. Ustanovila ga je Renata Jazbinšek, ki je obenem bila direktorica in lastnica podjetja. Podjetje je bilo registrirano za mnoge dejavnosti, vendar pa je že od samega začetka primarna dejavnost podjetja, uvoz, izvoz in prodaja tekstilnih izdelkov. Leta 1993 je podjetje štelo 2 zaposlena, ki se je kasneje razširilo na več pogodbeno zaposlenih ljudi, katera številka pa se je spreminjala, odvisno od potrebe. Na začetku se je podjetje ukvarjalo samo z uvozom in prodajo tekstilnih izdelkov, kasneje pa je prešlo na proizvodnjo lastnega tekstilnega programa, v katerem prevladuje blago široke potrošnje, predvsem spodnje perilo. Do leta 2004 je bila proizvodnja lastnega tekstilnega programa v Sloveniji, vendar pa se je z koncem leta, zaradi previsokih stroškov dela, preselila v Bosno. Z letom 2004 se je podjetje Yoeren preimenovalo v Renatex, katero ime nosi še danes, še vedno pa ostaja Renata Jazbinšek tako v vlogi direktorice kot tudi lastnice podjetja. Direktorica podjetja opravlja naloge nabave materiala, vodi celotno podjetje in skrbi za usklajenost prodaje in proizvodnje.

Slika 7.1 Struktura zaposlenih



V proizvodnji enoti v Bosni je zaposlenih 10 ljudi, ki se ukvarjajo izključno z proizvodnjo lastne blagovne znamke spodnjega perila. Le-to se potem uvozi v Slovenijo in distribuira po prodajnih enotah. V Sloveniji je zaposlenih več pogodbenih prodajalcev, ki se ukvarja z veleprodajo in maloprodajo teh proizvodov. Podjetje je do sedaj prisotno samo na domačem trgu, vendar ima željo, da se preizkusi tudi na tujem trgu, za kar pa bo potreben večji asortima proizvodov. Da ima podjetje resne namene glede povečanja proizvodnje, govori tudi dejstvo, da se bo v prihodnosti proizvodnja selila v večje prostore, zaradi povečanega obsega dela pa bodo morali zaposliti večje število primerno motiviranih delavcev.

7.1 Motiviranje v podjetju

V pogovoru z vodilno v podjetju Renatex, sem izvedel, da si v podjetju prizadevajo, da bi bil program motiviranja čim bolj učinkovit, saj se zavedajo, da le ustrežno motiviran delavec opravlja svoje delo učinkovito in v skladu s pričakovanji podjetja.

Motivirani delavci, ki dobro delajo, so tudi ena izmed glavnih prednosti podjetja v primerjavi s konkurenco, s katero se srečujejo na vsakem koraku. Le zadovoljen delavec, je dober delavec. Poudarila pa je tudi, da se sistem motiviranja razlikuje od zaposlenega do zaposlenega.

V nadaljevanju bom predstavil sistem motiviranja, ki mi je bil predstavljen s strani vodilne v podjetju. Potrebno pa je poudariti, da se sistema razlikujeta, saj gre za motivacijo v proizvodnji enoti na eni strani in motivacijo v prodajni enoti na drugi strani.

7.1.1 Motiviranje v proizvodnji enoti

V proizvodnji enoti v Bosni, je za sistem nagrajevanja odgovoren vodja proizvodnje, ki skrbi da se delo izvaja po vnaprej določenih procesih, obenem pa je za vez med prodajo in proizvodnjo, se pravi da prodajalec sporoči njemu, koliko in kdaj potrebuje določeno pošiljko. Tako vodja proizvodnje nadzoruje zaposlene, ki šivajo in krojijo, sam pa opravlja še naloge kreiranja novih modelov in izboljšav. Zaposleni imajo določene normative, ki jih morejo doseči skozi delovni dan, če pa presežejo ta normativ pa se jim pripiše bonus, kateri se jim izplača pri plači. Na koncu vsakega trimesečja vodja zbere podatke, jih ustrezno ovrednoti in razglasi najuspešnejšega zaposlenega v tem trimesečju. Za nagrado zaposleni dobi 2 prosta plačana dneva. Zaposleni so se strinjali s tem sistemom in po podatkih se proizvodnja bistveno hitreje povečuje, kot pred uveljavitvijo tega sistema. Včasih tudi prihaja do povečanega obsega dela, tako morajo zaposleni delati preko delovnega časa. S tem si pridobijo plus ure, katere lahko izkoristijo ali pa dobijo plačane, odvisno od vsakega posameznika posebej.

Občasno imajo zaposleni v podjetju tudi razna izobraževanja, za katera je odgovoren vodja, ki mora spremljati trende in razvoj v svetu. Tukaj ne moremo govoriti o kakšnih bistvenih večdnevnikih izobraževanjih, ampak gre predvsem za izobraževanje v sklopu delovnega časa (npr. če proizvodnja dobi kakšen nov stroj; uvedbo novih modelov; proizvodov itd.).

7.1.2 Motiviranje v prodajni enoti

V prodajni enoti je sistem motiviranja bistveno drugačen kot v proizvodnji, saj je tudi sam koncept dela različen od proizvodnega. Vsi prodajalci so plačani po prodajnem učinku, torej dobijo določene procente od skupnega prometa, ki ga ustvarijo v tekočem mesecu. Prodajalec, ki v polletju ustvari največ prometa, dobi ob koncu leta še določen bonus na uspeh.

Če povzamemo, vidimo, da je v podjetju prisotna predvsem motivacija s pomočjo plače oz. materialnih ugodnosti. V podjetju tudi ni mogoče napredovati oz. narediti kariero, kar pa je tudi logično, saj gre za malo podjetje, v katerem se točno določene naloge vsakega posameznika.

8 RAZISKAVA SIOK

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt **raziskovanja in spremljanja organizacijske klime** v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima).

Projekt se od začetka periodično izvaja vsako leto, tako da so pred vami rezultati že pete ponovitve. Metodologija raziskave se je v prvih letih nekoliko spreminjala. Z letom 2003 se je ustalila in v letu 2005 ni doživela sprememb. Temeljna izhodišča projekta pa so ves čas ostala enaka.

Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. Iz poročila SiOK za leto 2005 je razvidno naslednje:

1. Visoko ocenjene kategorije:

Najvišje je ocenjena kategorija **Odnos do kakovosti (3,73)**.

Nekoliko slabše je ocenjena kategorija **Inovativnost in iniciativnost (3,56)**.

Tesno skupaj pa sledita še **Motivacija in zavzetost (3,47)** ter **Pripadnost organizaciji (3,40)**.

2. Srednje ocenjene kategorije:

V intervalu vsega 0,11 so se zvrstile naslednje kategorije:

- **Notranji odnosi (3,31)**

- **Vodenje (3,25)**

- **Strokovna usposobljenost in učenje (3,25)**

- **Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,24)**

- **Organiziranost (3,20)**

3. Kategorije, ki predstavljajo za slovenske organizacije izziv:

Najnižje ocenjeni kategoriji sta **Razvoj kariere (2,72)** in **Nagrajevanje (2,77)**. Z ne dosti višjim povprečjem pa sledi **Notranje komuniciranje in informiranje (2,96)**.

Slika organizacijske klime v slovenskih organizacijah, ki so sodelovale v projektu v letu 2005 je zelo podobna kot v letu 2004 in vseh ostalih letih. Pri tem v splošnem opazamo rahel trend padanja, ki se je nadaljeval že vsa leta, v letošnjem letu pa so v večini kategorije bile višje ocenjene.

Glede na leto 2004, so v letu 2005 bile kategorije različno ocenjene z različnimi odstopanji, večinoma pa ocene odstopajo pozitivno, čeprav so ta odstopanja minimalna. Razpon odstopanj ocen je od - 0,01 do +0,05.

Tabela 8.1 Prikaz rezultatov SiOK raziskave

	SiOK 2003	SiOK 2004	SiOK 2005	Razlika
Odnos do kakovosti	3,80	3,73	3,73	0,00
Inovativnost in iniciativnost	3,65	3,57	3,56	-0,01
Motivacija in zavzetost	3,51	3,44	3,47	+0,03
Pripadnost organizaciji	3,50	3,40	3,40	0,00
Notranji odnosi	3,34	3,26	3,31	+0,05
Strokovna usposobljenost in učenje	3,33	3,22	3,25	+0,03
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	3,32	3,21	3,24	+0,03
Vodenje	3,29	3,23	3,25	+0,02
Organiziranost	3,29	3,19	3,20	+0,01
Notranje komuniciranje in informacije	3,00	2,91	2,96	+0,05
Razvoj kariere	2,82	2,73	2,72	-0,01
Nagrajevanje	2,82	2,75	2,77	+0,02
Zadovoljstvo	3,44	3,42	3,45	+0,03

Tudi v letu 2005 leti so izmerjena povprečja ne glede na povečevanje števila organizacij, ki sodelujejo na projektu in določeno fluktuacijo med posameznimi leti, dokaj stabilna. Zdi se, da se na ta način že izrisuje standardna klima v slovenskih organizacijah, ki jo bodo organizacije lahko uporabljale kot izhodišče za primerjave dokaj neodvisno od posameznega leta. Seveda pa bo vsakokratna letna meritev na projektu SiOK pomenila nadaljnjo potrditev te hipoteze, če se bodo rezultati podobno gibali.

Za vse, ki bi hoteli izvedeti več o projektu SiOK, pa si lahko preberete kaj več na spletnem naslovu www.rmplus.si/siok.

9 RAZISKAVA V PODJETJU RENATEX

9.1 Metoda zbiranja podatkov

Pri raziskavah poznamo primarne in sekundarne vire podatkov. Bistvena razlika med obema vrstama zbiranja podatkov je, da so primarni podatki zbrani za točno določene raziskave, sekundarni pa za več namenov. Vir mojih primarnih podatkov so bili zaposleni v podjetju. S pomočjo vnaprej pripravljenega vprašalnika (glej prilogo) sem primarne podatke zbral z metodo anketiranja v podjetju. Za vprašanja je uporabljen neprikrit tip vprašanj, katerega značilnost je, da ima že vnaprej določene odgovore, pri čemer se anketiranec zaveda namena raziskave. Uporabljen je bil vprašalnik zaprtega tipa, ki omogoča izbiro med danimi odgovori. Za ocenjevanje stopnje zadovoljstva sem uporabil naraščajočo lestvico zadovoljstva, le pri vprašanju, kjer so morali anketiranci označiti motivacijske dejavnike po pomembnosti, je bil uporabljen koncept pol zaprtega tipa. Anketiranec je po pomembnosti razvrstil tri dejavnike, za katere se je odločil v predhodnem vprašanju, od najbolj pomembnega do delno pomembnega. Vprašalnik je obsegal 11 vprašanj, ki so bila razdeljeni na dva dela. V prvem delu sem dobil podatke o starosti in strokovni izobrazbi. V drugem delu pa kako so zaposleni zadovoljni s stopnjo motiviranosti v podjetju, s svojimi nadrejenimi, svojim delom, s podjetjem kot celoto, kaj bi oni storili za boljšo motiviranost in kaj je za njih najbolj pomemben dejavnik motiviranja. Anketa je bila anonimna, izvajala se je tako, da je vsak anketiranec dobil vprašalnik, katerega je nato izpolnjenega zložil v kuverto in oddal za to pripravljeno škatlo, v kateri so se zbirali vsi anketni listi. Poudaril bi, da vodstveni kader ni imel vpogleda v anketne liste, ampak so jim bili predstavljeni le podatki, ki so predstavljeni v tem diplomskem delu (glej rezultati raziskave).

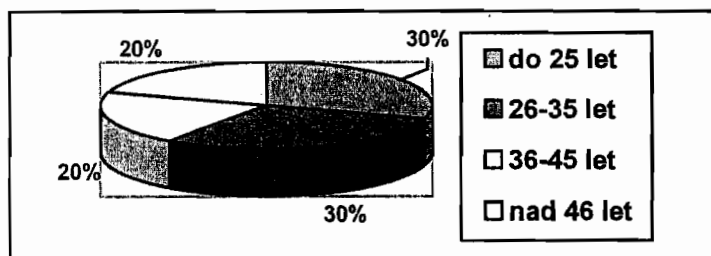
9.2 Rezultati raziskave

V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni v podjetju Renatex, tako v proizvodnji enoti, kot tudi prodajni enoti. Nastali so naslednji zanimivi rezultati:

1. STAROST

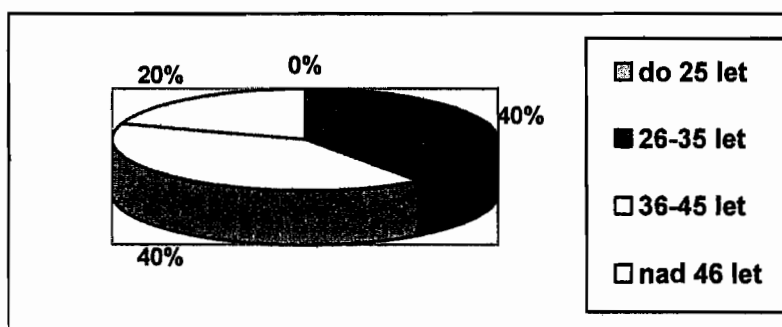
BIH-proizvodnja

Grafikon 9.1 Prikaz delavcev v proizvodnji glede na starost



SLO-prodaja

Grafikon 9.2 Prikaz delavcev v prodaji glede na starost



Iz grafikonov je razvidno, da je starost anketirancev v proizvodnji in prodaji različna, saj je v proizvodnji 30% anketirancev starih do 25 let, 30% je starih od 25-35 let, 20% anketiranih oseb od 35-45 let in prav tako 20% oseb je starih nad 45 let.

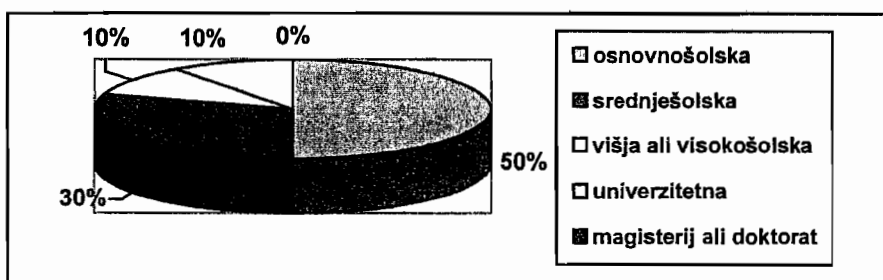
Pri grafikonu 2 pa je predstavljena starost delavcev v prodaji. Tu lahko vidimo, da je 40% zaposlenih starih od 25-35 let, 40% od 35-45 let in ena oseba oziroma 20% pa nad 45 let .

Motivacija zaposlenih je vsekakor odvisna tudi od starosti. Kot vemo imajo ljudje različnih starostnih skupin, različne poglede na življenje, na delo. Prav tako imajo postavljene različne cilje v življenju. Zaradi tega ne moremo uporabljati enakih metod motiviranja za vse zaposlene v podjetju Renatex. Mlajšim, ki so zaposleni v podjetju, je najboljše motivacijsko sredstvo plača ali napredovanje, medtem ko imajo starejši drugačne cilje, potrebe.

2. STROKOVNA IZOBRAZBA

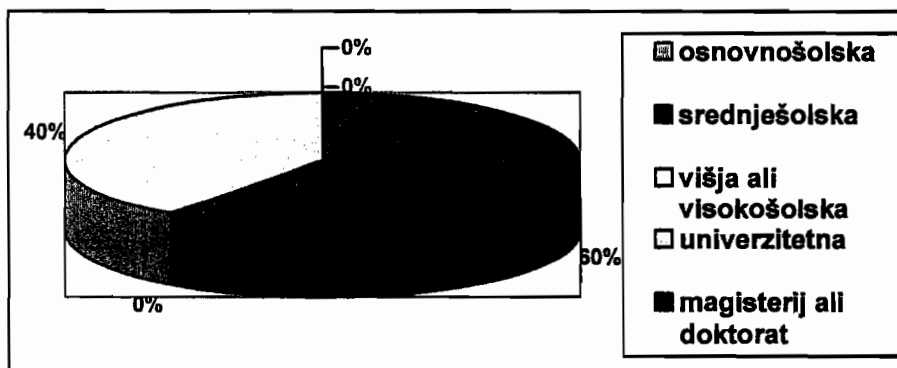
BIH-proizvodnja

Grafikon 9.3 Prikaz delavcev v proizvodnji glede na izobrazbo



SLO-prodaja

Grafikon 9.4 Prikaz delavcev v prodaji glede na izobrazbo



Zaposleni v prodaji imajo višjo izobrazbo od zaposlenih v proizvodnji, saj ima kar polovica delavcev v proizvodnji končano osnovno šolo, 30% jih je končalo srednjo šolo, 10% višjo ali visoko šolo in 10% univerzo.

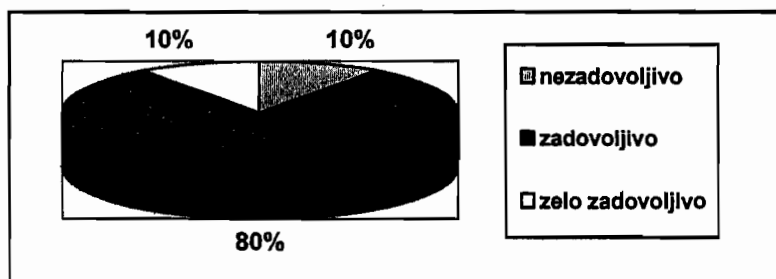
Delavce v prodaji pa zastopa 60% s srednješolsko izobrazbo in 40% z univerzitetno izobrazbo. To je tudi najvišja stopnja izobrazbe v tem podjetju, saj nima nihče narejenega magisterija.

V podjetju Renatex so zaposleni delavci z različno stopnjo izobrazbe in različnimi interesi. Zaposleni nimajo možnosti napredovanja, kajti gre za majhno podjetje. Tako tudi ne moremo smatrati kariero kot motivacijsko sredstvo.

3. KAKO BI OCENILI STOPNJO MOTIVIRANOSTI V VAŠEM PODJETJU?

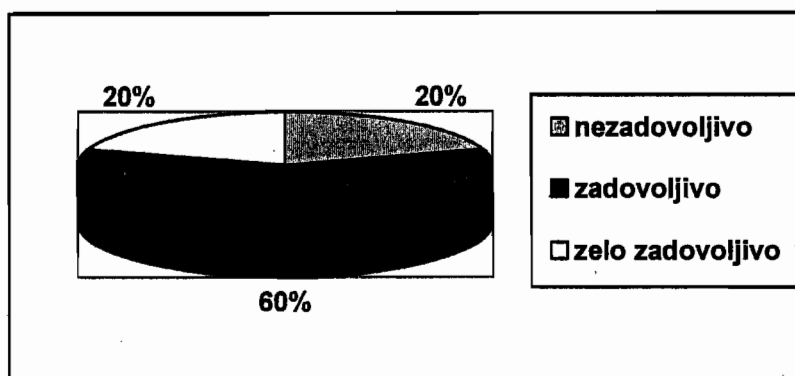
BIH-proizvodnja

Grafikon 9.5 Stopnja motiviranosti delavcev v proizvodnji



SLO-prodaja

Grafikon 9.6 Stopnja motiviranosti delavcev v prodaji



Iz zgornjih grafikonov lahko sklepamo, da je večina delavcev, tako v proizvodnji kot v prodaji srednje motivirana, saj je 80% zaposlenih v proizvodnji in 60% zaposlenih v prodaji odgovorilo, da je motiviranost zadovoljiva. V BIH je še 10% vprašanih odgovorilo, da je motiviranost nezadovoljiva in tudi 10%, da je zelo zadovoljiva. V Sloveniji je pa 20% delavcev odgovorilo, da je motiviranost nezadovoljiva in tudi 20%, da je zelo zadovoljiva.

Stopnja motiviranosti v podjetju je dokaj na visoki ravni. Vendar bi se dalo motiviranost zaposlenih v podjetju še povečati s pravo strategijo dela. Zaposleni v podjetju težijo predvsem k zadovoljitvi eksistencialnih potreb oz. najosnovnejših potreb. Njihovi cilji so postavljeni dokaj nizko. Po teoriji Abrama Maslowa velja, da ko ljudje zadovoljijo potrebe na nižjem nivoju, težijo k zadovoljevanju potreb na višjem nivoju. Zadovoljena potreba človeka ne more več motivirati; tako da si človek postavi višje, težje dosegljive cilje, kateri ga bodo motivirali, da bo čimveč naredil v dobrobit podjetja, seveda če bo s strani nadrejenih ustrezno nagrajen.

4. KAKO SE DELAVCI STRINJAJO Z NEKATERIMI TRDITVAMI

Tabela 9.1 Strinjanje zaposlenih z nekaterimi trditvami

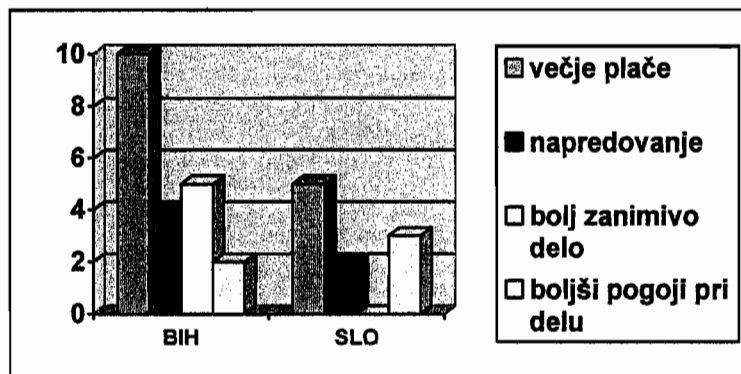
	OCENE V %						POVPREČ- NA OCENA	
	1 SE NE STRINJAM		2 DELNO SE STRINJAM		3 SE STRINJAM			
	BIH	SLO	BIH	SLO	BIH	SLO	BIH	SLO
Vaši nadrejeni storijo dovolj za motiviranost v podjetju.	20	20	70	60	10	20	1,9	2
Počutim se kot del organizacije in sem vesel, da sem tu zaposlen.	0	0	70	60	30	40	2,3	2,4
Zadovoljen sem s funkcijo, ki jo opravljam v podjetju.	10	0	30	20	60	80	2,5	2,8
Pri delu uporabljam svoja znanja in sposobnosti.	30	0	30	0	40	100	2,1	3,0

Zaposlene sem povprašal, koliko se strinjajo z nekaterimi trditvami. Na voljo so imeli ocene od 1 do 3 (1 pomeni, da se ne strinjajo, 3 pa da se strinjajo). V tabeli je prikazan, kakšen odstotek zaposlenih je dal kakšno oceno določeni trditvi. Na koncu sem izračunal še povprečne ocene, da sem lažje ugotovil, s katerimi trditvami se najbolj ali najmanj strinjajo.

Zaposleni v proizvodnji se povprečno z vsemi trditvami strinjajo le malenkost manj, kot zaposleni v prodaji. Večja odstopanja so le pri uporabljanju svojih znanj in sposobnosti. Delavci v prodaji bolj uporabljajo svoja znanja, kot delavci v proizvodnji. Menim, da je to zato, ker se je industrija razvila tako daleč, da imajo tisti, ki delajo v proizvodnji bolj rutinska dela, pri katerih ne morejo uporabiti vseh svojih znanj in sposobnosti. Medtem pa imajo prodajalci bolj proste roke in lahko bolje uporabijo svoje sposobnosti in izkušnje pri svojem delu.

5. KAJ BI VI STORILI ZA VEČJO MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH V VAŠEM PODJETJU?

Grafikon 9.7 Prikaz mnenj zaposlenih glede večje motiviranosti v podjetju



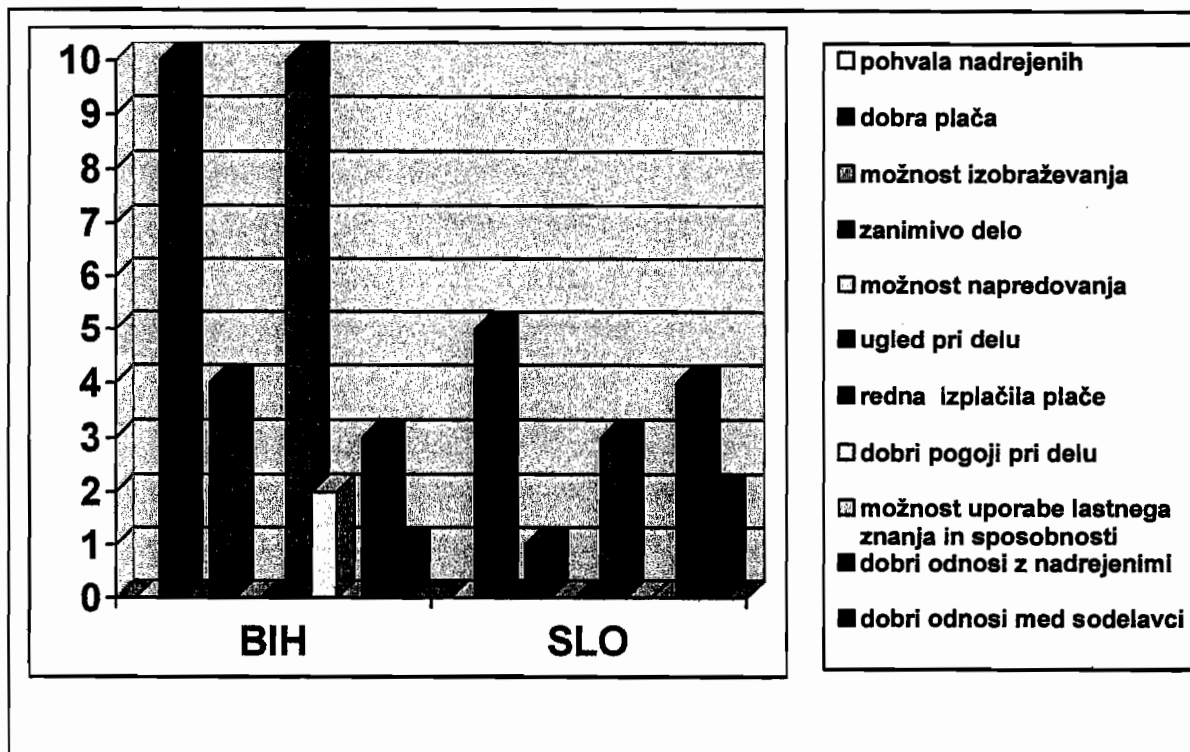
Pri tem vprašanju so imeli anketirani možnost sami napisati, kaj predlagajo oz. kaj bi povišalo njihovo motiviranost. Vsi delavci, tako v proizvodnji, kot v prodaji so napisali, da bi njihovo motiviranost zvišale višje plače. Polovica delavcev v proizvodnji je še napisala, da bi jih motiviralo bolj zanimivo delo; štirje so odgovorili, da napredovanje in dva da boljši pogoji pri delu.

Trije izmed petih zaposlenih v prodaji pravijo, da bi bili bolj motivirani, če bi bili boljši pogoji pri delu, saj marsikoga namreč moti, da poteka prodaja predvsem med vikendi in prazniki. Takrat je namreč največ sejmov. Dva sta odgovorila, da bi bila bolj motivirana, če bi imela možnost napredovanja.

V podjetju Renatex so bili delavci skoraj enotnega mnenja, da bi njihovo motiviranost zvišale višje plače. Tako da v tem primeru drži teza Mojce Čuček, ki ugotavlja, da je v današnjih razmerah plača glavni motivacijski dejavnik. Plača spada med psihološke stimulatorje in predstavlja za zaposlenega zahvalo za trud in kot priznanje glede na to, kar je kot posameznik naredil za podjetje. Glede na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo spada plača med higienike. Plača je potrebna za odpravo nezadovoljstva pri zaposlenih, vendar pa ni dovolj za zadovoljstvo zaposlenega. Motivacijsko delujejo le stalne povišice, na katere pa se zaposleni, kaj kmalu navadijo in zahtevajo vedno več in več. Tako da nadrejeni v podjetju Renatex težijo k temu, da bi delavce motivirali na kakšen drug način.

6. OZNAČITE TRI DEJAVNIKE, KI SO PO VAŠEM MNENJU NAJPOMEMBNEJŠI ZA MOTIVIRANOST V PODJETJU.

Grafikon 9.8 Tri dejavniki, ki so najpomembnejši za motiviranost v podjetju



Vsem vprašanim se zdi dobra plača eden izmed najpomembnejših dejavnikov za motiviranost v podjetju. Takoj za tem so redna izplačila plače, saj so vsi zaposleni v proizvodnji in trije od petih zaposlenih v prodaji obkrožili to možnost. Ostali dejavniki pri delavcih iz BIH so: zanimivo delo, dobri odnosi z nadrejenimi, dobri pogoji pri delu in dobri odnosi med sodelavci. Pri zaposlenih v Sloveniji pa so kot tretji pomembni dejavnik dobri odnosi z nadrejenim in med sodelavci, ter zanimivo delo.

Zaposleni v podjetju Renatex navajajo kot dobro motivacijsko sredstvo tudi potrebo po povezovanju z drugimi ljudmi. Le-to potrebo je omenil že Adlefer, ki je dopolnil Maslowo in Herzberherjevo motivacijsko teorijo. Čeprav lahko vidimo, da se pri zaposlenih v tem podjetju pojavljata tudi ostali dve potrebi: potreba po obstoju in potreba po razvoju.

7. DEJAVNIKE, KI STE JIH OZNAČILI V ŠESTEM VPRAŠANJU, OVREDNOTITE GLEDE NA POMEMBNOST.

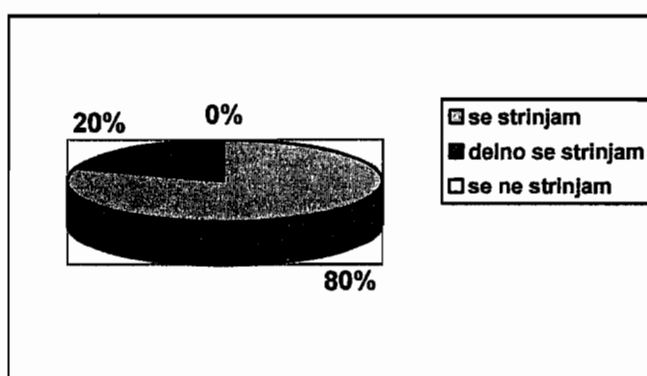
Vsi vprašani delavci v proizvodnji so kot najbolj pomembnega označili dobro plačo, prav tako so tudi vsi na drugo mesto uvrstili redna izplačila plač. Delno pomembni se jim zdijo ostali dejavniki, ki sem jih opisal že zgoraj.

Zaposleni v prodaji so tudi vsi odgovorili, da je na prvem mestu dobra plača, na drugem mestu so bila redna izplačila plač in zanimivo delo. Delno pomembni so se jim zdeli dobri odnosi z nadrejenimi in med sodelavci.

8. PRIPRAVLJEN BI BIL ZA VEČJO STIMULACIJO (PLAČA, DOPUST, DRUGE UGODNOSTI) NAREDIRI VEČ OZIROMA PREKO DELOVNEGA ČASA.

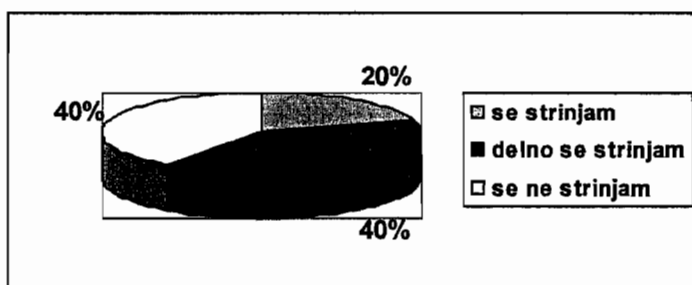
BIH-proizvodnja

Grafikon 9.9: Delež zaposlenih v proizvodnji, ki bi bili pripravljeni za večjo stimulacijo narediti več.



SLO-prodaja

Grafikon 9.10 Delež zaposlenih v prodaji, ki bi pripravljeni za večjo stimulacijo narediti več.



Glede na ta dva grafikona lahko sklepamo, da so delavci iz BIH pripravljene za večjo stimulacijo narediti več za podjetje in ostati na delovnem mestu tudi preko delovnega časa, saj jih je kar 80% odgovorilo, da se s to trditvijo strinja in 20%, da se delno strinja.

Medtem pa se delavci iz Slovenije že začenjajo zavedati dragocenosti prostega časa in preveč stresnega življenja, saj jih kar 40% ne bi bilo pripravljeno to narediti. Le 20% bi jih za večjo stimulacijo naredilo več, 40% se jih delno strinja s tem.

9.3 Primerjava z SIOK raziskavo in moj pogled na to

Zanimivo bi bilo narediti podobno raziskavo vsako leto in spremljati kakšni so rezultati v podjetju in kakšni v letnem poročilu SiOK-a. Primerjava moje raziskave z raziskavo SiOK-a je lahko le delna, saj so bila vprašanja zastavljena drugače, vendar pa lahko kljub temu najdemo neke skupne točke.

V moji raziskavi nihče od anketirancev ni omenil pohvale nadrejenih, kot enega izmed pomembnejših dejavnikov v podjetju. Pri raziskavi SiOK, pa je tudi to vprašanje slabše ocenjeno, za kar bi lahko rekli, da dobri delovni rezultati niso hitro opaženi in tudi ne pohvaljeni.

Podobnost se kaže tudi v možnosti za razvoj kariere, saj so slabe tako v mojem primeru, kot tudi v raziskavi SiOK-a, čeprav je potrebno poudariti, da se bodo po mojem mnenju te možnosti povečale v prihodnjih raziskavah SiOK-a. Bistveno več možnosti imajo zaposleni v velikih podjetjih, ki sodelujejo v tej raziskavi, kot pa zaposleni v podjetju Renatex, ki je manjše družinsko podjetje. Sam sem mnenja, da v veliki večini podjetij ni jasno opredeljen kriterij napredovanja, v velikih podjetjih, v katerih ima lastniški delež tudi država, pa se pojavlja tudi politična opredelitev zaposlenega in tako vedno ne zasedejo najboljši ljudje najboljše položaje. Vendar pa je glede na ambicije podjetja in zamisli o njegovi rasti možno, da se lahko tudi to področje v podjetju bistveno spremeni. Velike rezerve so predvsem v proizvodnji, saj se z razširitvijo le te, odpirajo novi programi in s tem možnosti za zaposlitev novih ljudi. Prav tako je tudi možnost napredovanja v vodje programov v celotnem proizvodnem procesu. Vse pa je seveda odvisno od strategije podjetja, za kakšen spekter trga se bo odločil.

Zanimivo pa je opažanje pri nagrajevanju, saj zaposleni izpostavljajo plačilo, oz. nagrajevanje kot temeljno vodilo motiviranja. To seveda govori o tem, da bi si želeli boljšega nagrajevanja, oz. da bi bili lahko bolje plačani za delo, ki ga opravljajo. Kot sem poudaril že pri analizi tega vprašanja, je to povsem razumljivo, da jim je to primarnega pomena, saj gre v mojem primeru predvsem za ljudi z nižjo oziroma srednjo izobrazbo. Medtem pa trend v svetu kaže, da ljudje z visoko in višjo izobrazbo strmiijo k drugačnim oblikam nagrajevanja. Sčasoma bi bilo potrebno tudi v obravnavanem podjetju razmisliti o tej obliki nagrajevanja, čeprav sam menim, da ima podjetje, glede na njegovo velikost dobro razvit ta sistem.

Pripadnost organizaciji je na podobnem nivoju. Menim, da je v mojem primeru višja prav zaradi majhnosti podjetja in s tem večje enotnosti. Organizacija tako deluje kot eno. Zaposleni v podjetju Renatex lahko kadarkoli pridejo v stik z vodjo, medtem ko zna biti to problem v velikih podjetjih, ki zaposlujejo več sto ljudi. Potemtakem je tako lažje povezati ljudi v nekakšno skupnost, ki bo strmela k enemu samemu cilju, to pa je ustvarjanje dobrih proizvodov, povečanju prodaje in nenazadnje k povečanju dobička, kar je seveda primarni cilj vsakega lastnika podjetja. Sam mislim, da pripomorejo k zvišanju občutka pripadnosti organizaciji tudi razne druge dejavnosti, kot so letna srečanja vseh zaposlenih, izleti in druge skupinske aktivnosti, saj je splošno znano, da se v pozitivnem duhu lahko dosežejo boljši rezultati, kot pa če tega ni.

Notranji odnosi, pa so v mojem obravnavanem primeru zelo različni. V proizvodnji se kaže, da so ljudje zelo povezani in veliko sodelujejo, saj imajo skupen cilj in to je narediti izdelek. Medtem pa pri prodaji zaposleni bolj tekmujejo med seboj, saj se jim zaslužek povečuje z večjo prodajo. Še posebno je to opaziti na sejmih, ko je nekdo bolj zavzet in hitreje ogovori stranko od drugega. Vendar sam menim, da gre pri tem za pozitivno tekmovalnost, ki ima samo pozitivne lastnosti tako za podjetje kot za posameznika. Notranje odnose je potrebno vseskozi spremljati in jih ohranjati na najvišjem nivoju, saj lahko v nasprotnem primeru prihaja do negativnih posledic. Te negativne posledice so lahko izražene tako, da se zaposleni ne počutijo dovolj dobro v organizaciji in so zaradi tega manj produktivni. Res pa je, da so ljudje sami in njihove osebnosti tiste, ki bistveno vplivajo na notranje odnose v organizaciji. Zato je potrebno biti pozoren na to, kakšne ljudi se zaposluje v organizaciji, saj smo si ljudje zelo različni in edinstveni.

Strokovna usposobljenost in izobraževanje je na bistveno večjem nivoju v podjetjih, ki so sodelovali v raziskavi SiOK, kar je logično, saj gre v večini za večja podjetja, ki potrebujejo strokovnjake na svojih področjih in ki se izobražujejo vse bolj in bolj. V obravnavanem podjetju pa teh strokovnjakov ne potrebujejo oziroma jih potrebujejo zelo malo. Vendar se vse to lahko spremeni z razširitvijo podjetja, saj bi takrat bilo potrebno zaposliti ljudi, ki so strokovnjaki na svojem področju in prinesejo podjetju nove ideje za nove programe. Kljub temu pa je potrebno tukaj biti pozoren, saj izkušeni strokovnjaki še ne prinesejo višjega dobička. Vzpostavljena mora biti nekakšna kohezija v podjetju med vsemi zaposlenimi. V podjetju Renatex se izobraževanje namenja samo zaposlenim v proizvodnji, pa še tisto samo vodi proizvodnje, ki mora biti v stiku z trenutnimi trendi v svetu. Izobraževanje je v veliki meri povezano z zgoraj omenjenim pojmom strokovne usposobljenosti, saj se ti dve področji medsebojno dopolnjujeta. Jaz bi podjetju predlagal, da naj več časa posveti temu problemu. In sicer, da ne bi razmislilo le o izobraževanju in strokovni usposobljenosti zaposlenih v proizvodnji, ampak da bi se osredotočili tudi na »neposredne proizvajalce dobička«-prodajalce, saj so oni morebiti ključ do visoke donosnosti programa.

Organiziranost je velikega pomena za vsako podjetje, zato je pomembno, da so vsi seznanjeni s tem kaj je njihova naloga v podjetju. Sam bi organiziranost podjetja Renatex ocenil kot zelo dobro, saj se točno ve, kako potekajo faze od polizdelka pa vse do izdelka, ki se znajde v nakupovalni košarici stranke. Iz podatkov raziskave SiOK se lahko razbere, da imajo zaposleni v slovenskih podjetjih zelo jasno predstavo o tem, kaj

se od njih pričakuje in tudi razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetij. To je izjemno pomembno za to, da organizacija deluje brez mašil.

10 SKLEP

Motivacija je nekaj, kar človeka sili k zadovoljevanju potreb. Ko je potreba zadovoljena, posameznik čuti neko notranje zadovoljstvo. Da bi bili delavci zadovoljni, jih je potrebno primerno motivirati. Zadovoljen delavec namreč veliko več naredi za podjetje kot pa nezadovoljen in to imajo dobri managerji vedno v mislih in tudi delujejo v skladu z tem. Smo v času, v katerem je bistvena še tako mala prednost pred konkurenco in ena izmed pomembnih prednosti so lastni kadri. Da pa nam ti kadri ne odidejo k konkurenci, jih je potrebno primerno motivirati. Ljudem še vedno najprej pride na misel, ko jim omenimo motivacijo v podjetju, dobra plača, vendar pa se to zadnje čase spreminja z veliko hitrostjo, saj mlad in izobražen kader strmi po napredku, lepi karieri, dobri klimi v podjetju, tako z zaposlenimi, kot tudi med sodelavci in nenehnem izobraževanju in svoji rasti in ugledu in še bi lahko naštevali. Seveda so tudi tu izjeme, in ne malokrat preseneti kakšen dolgočasno zaposlen v podjetju z željo po izobraževanju. Vendar so to na žalost le redke izjeme.

Cilj moje raziskave je bil, da bi raziskal sistem motiviranja v podjetju, kakšne oblike motiviranja pozna, kaj si želijo delavci in kje bi lahko še prišlo do izboljšave. Ugotovil sem, da v podjetju koristijo predvsem motiviranje, ki temelji na denarni dobrini, kar se zaposlenim zdi zelo sprejemljivo in ga tudi podpirajo. Sam pripisujem, to njihovo zadovoljstvo predvsem, težkim ekonomskim razmeram, ki se pojavljajo. Predvsem v Bosni je zelo velika ekonomska kriza in so ljudje zadovoljni, da sploh imajo delo. Potrebno pa je poudariti, da so to ljudje z nizko stopnjo izobrazbe in jim je primarnega pomena njihova ekonomska eksistenca. Iz raziskave je tudi razvidno, da je kljub temu nekaj zaposlenih, ki bi želeli bolj zanimivo delo in da bi uporabljali svoje znanje v podjetju. Zato bi bilo primerno, da bi razmislili tudi v tej smeri, saj bi bil njihov delovni učinek in pristop bistveno drugačen in večji kot pa se to kaže sedaj. Predlagal bi pa, da se v podjetju razmisli, predvsem na področju izobraževanja zaposlenih v proizvodnji, saj se tu kaže glavna pomanjkljivost glede na konkurenco. Višja stopnja izobraženih v proizvodnji bi lažje dosegla hitrejši razvoj produktov in s tem nove tržne niše. Tu imam v mislih predvsem zaposlitev vodje proizvodnih programov. To pa je seveda odvisno od kapacitete ljudi, ki bi bili neposredni proizvajalci programa. Zavedati se je potrebno pomanjkljivosti delovnih pogojev, saj je kar velik odstotek prodajalcev izrazilo nezadovoljstvo nad njimi. Vendar pa je situacija dokaj specifična, saj gre predvsem za sejme, ki se izvajajo med prazniki in vikendi in je težko karkoli spremeniti. Mogoče bi bilo ustrezno razmisliti o kakšnem dodatnem nagrajevanju in tako omiliti posledice odsotnosti od bližnjih.

V zaključku bi ocenil stopnjo motiviranosti, ki je v podjetju Renatex na dobrem nivoju. Sam bi sicer vnesel že prej omenjene popravke, res pa je tudi, da se kaj bistvenega ne da spremeniti, saj bi se potem mogoče začel rušiti celoten koncept dela. Mislim da je podjetje dobro organizirano. Skrbi za svoj kader in kar je najbolj pomembno, ljudje so povečini zadovoljni v podjetju in s svojo funkcijo v njem. Glede na postavljene cilje podjetja menim, da lahko podjetje s takim pristopom uresniči te cilje in kdo ve, mogoče jim bo prav ta raziskava pomagala pri določenih vprašanjih, ki se jim zastavljajo na kadrovske področju.

LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: gospodarski vestnik.
- Čuček, Mojca. 2000. *Ravnanje s človeškimi viri v družinskem podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Daris, Irena. 2004. *Pravila učinkovitega komuniciranja*. Ljubljana: Manager.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Devetak, Gabriel. 1997. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dimovski, Vlado; Penger Sandra; Žnidaršič Jana. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dobovišek, Amadea. 2004. *Uresničite strategijo z nagrajevanjem prodajalcev*. Ljubljana: Manager.
- Hellriegel, Don. 1989. *Management*. Cincinnati: South-Western College.
- Jurančič, Ilija. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jurančič Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo?* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 1994. *Marketing management*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Kranjc, Ana. 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Radovljica: Didakta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus Ljubljana-založba IKRA.
- Marentič Požarnik, Barica. 2000. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane. 1987. *Sociopsihologija v organizaciji združenega dela*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mumel, Damijan. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

- Musek, Janez. 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy d.o.o.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvica delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
- Prašnikar, Janez. 1992. *Stroški zaposlenih in produktivnost zaposlenih v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Raziskovalni center.
- Radovan, Marko. 2001. *Finančni vidik motivacije odraslih za izobraževanje*. Ljubljana: Ib revija.
- Radovan, Marko. 2003. *Kaj vpliva na motivacijo zaposlenih za izobraževanje?* Ljubljana: HRM.
- Rant, Melita. 2001. *Učenje podjetja je več kot zgolj učenje zaposlenih*. Ljubljana: Finance.
- Rozman, Rudi. 1996. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Svetlik, Ivan. 1998. *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela 2*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2003. *Plače menedžerjev*. Ljubljana: Organizacija.
- Uhan, Stane. 2004. *Plača za delovno uspešnost*. Ljubljana: Organizacija.
- Varghese, Joy. 1993. *Motivation as a strategic tool for increased productivity*. Ljubljana: Faculty of Economics and ICPE.
- Vila, Antun. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIR

<http://www.rmplus.si/siok>

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

narediti več oziroma preko delovnega časa!

(1- se ne strinjam, 2- delno se strinjam, 3- se strinjam)

1

2

3

Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje.

