

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V
ELEKTRODISTRIBUCIJSKEM PODJETJU

TADEJA ROJC

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V
ELEKTRODISTRIBUCIJSKEM PODJETJU

Tadeja Rojc

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

Motivacija zaposlenih in primeren način nagrajevanja sta ključnega pomena pri uspehu podjetja. Res je, da motivacija vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, vendar mora delodajalec, da delavec svoje delo opravlja po najboljših močeh, zagotoviti tudi delovno uspešnost zaposlenega. Tako bo delavec zadovoljen in uspešen. Dober vodja mora jasno predstaviti pričakovanja, znati voditi zaposlene skozi spremembe in novosti in k doseganju vrhunskih rezultatov. V empiričnem delu je predstavljena motivacija zaposlenih v elektro-distribucijskem podjetju Elektro Primorska, d. d., PE Sežana. Naloga vsebuje ugotovitve pri motiviranju zaposlenih v elektrodistribucijskem podjetju Elektro Primorska, d. d., PE Sežana. Za pomoč pri polstrukturiranem intervjuvanju zaposlenih sem uporabila vprašalnik, na katerega so odgovarjali zaposleni, v nadaljevanju pa naloga vsebuje opisno in grafično ponazoritev in ugotovitve. V empiričnem delu je predstavljena raziskava motivacije zaposlenih, podane so ugotovitve raziskave.

Ključne besede: motivacija zaposlenih, načini motiviranja, notranji odnosi, motivacijski dejavniki, nagrajevanje

SUMMARY

It is well known that employees' motivation and an employer's appropriate attitude of rewarding are crucial in a company's success. The truth is that the motivation influences the employees' satisfaction at work; however, the employer has to ensure the employees' efficiency, too. Thus the employee will be satisfied and efficient. A good manager has to clearly present their expectations and has to know how to lead the way through changes and novelties to achieve top results. The empirical part of the thesis presents the employees' motivation in the electrical company Elektro Primorska, PC Sežana. The thesis deals with findings in the employees' motivation in the above-mentioned company. To prove the point I used a questionnaire in half-structured interviews with the employees. Furthermore, the thesis shows a number of graphs and findings of my research into the employees' motivation.

Key words: employees' motivation, ways of motivating, internal relations, motivation factors, rewarding

UDK: 658.3:159.9(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.2	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.3	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Motivacija	3
2.1	Motivacijska teorija	4
2.1.1	Teorija ekonomske motivacije	4
2.1.2	Motivacijska teorija Maslowa	4
2.1.3	Herzbergova motivacijska teorija	6
2.1.4	Vroomova motivacijska teorija	7
2.2	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	7
2.3	Vpliv motivacije na uspešnost delovne organizacije	8
2.4	Vpliv nemotiviranosti na uspešnost delovne organizacije	9
2.5	Načini motiviranja	10
2.5.1	Nagrajevanje	10
2.5.2	Notranje in zunanje nagrade	11
2.5.3	Finančne nagrade	11
2.5.4	Nefinančne nagrade	12
3	Motiviranost zaposlenih v gospodarski družbi Elektro Primorska, d. d., PE Sežana	15
3.1	Predstavitev gospodarske družbe	15
3.2	Način motiviranja v gospodarski družbi	19
3.3	Priprava raziskave	20
3.4	Izvedba raziskave in rezultati	20
3.5	Ugotovitve raziskave in predlogi	27
4	Zaključek	29
	Literatura	31
	Priloge	33

SLIKE

Slika 2.1	Človeške potrebe po Maslowu.....	5
Slika 2.2	Vzdrževalni in motivacijski dejavniki	6
Slika 3.1	Shema lokacij Elektra Primorske.....	18
Slika 3.2	Grafični prikaz vrednosti motivatorjev v Elektro Primorska, d. d., PE Sežana	21
Slika 3.3	Grafični prikaz motivatorjev, ki najbolj vplivajo na zaposlene.....	22
Slika 3.4	Grafični prikaz mnenja zaposlenih o ustreznosti nagrad za opravljeno delo	23
Slika 3.5	Grafični prikaz ocene zadovoljstva med zaposlenimi in nadrejenimi	23
Slika 3.6	Grafični prikaz zadovoljstva s posameznimi dejavniki	24
Slika 3.7	Grafični prikaz strukture vprašanih	25
Slika 3.8	Grafični prikaz čas zaposlenosti v podjetju	26
Slika 3.9	Grafični prikaz izobrazbene strukture zaposlenih	26
Slika 3.10	Grafični prikaz višine neto dohodka.....	27

TABELE

Tabela 2.1	Biološki motivi	8
Tabela 2.2	Socialni motivi.....	8
Tabela 3.1	Osebna izkaznica gospodarske družbe	15
Tabela 3.2	Pregled sprememb statusa družbe skozi	16
Tabela 3.3	Lastniška struktura gospodarske družbe Elektro Primorska, d. d.....	17

KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za management Koper
UP	Univerza na Primorskem
DES	Direkcija za goriško okrožje
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
HE	hidroelektrarna
EZ	Energetski zakon
PE	poslovna enota
RS	Republika Slovenija
p. o.	poslovni oddelek
d. d.	delniška družba

1 UVOD

V mnogih podjetjih prevladuje mnenje, da zaposleni delajo le za plačo in da je to osnova motivacije za delo. Vendar ni tako. Zaposleni se morajo v podjetju počutiti varne in kot pomemben člen celote, ki veliko prispeva za dobro poslovanje podjetja, za to pa ima zagotovljeno socialno varnost. Ker so osebni dohodki v večjem delu tako javnega kot zasebnega sektorja v večji meri premajhni, je treba zaposlene dodatno motivirati, da svoje delo opravijo dobro, poleg tega pa jih še ustrezno nagraditi. Zato se v sodobnem času uporabljajo že uveljavljeni načini motiviranja. V diplomski nalogi bom raziskala, katere motivatorje uporabljajo v gospodarski družbi Elektro Primorska, d. d., sicer v poslovnih enotah v Sežani.

Hansen in Batten (1998, 21) ugotavljata: »Motiviranje zaposlenih je zahtevna naloga, ki pa je nujno potrebna, če želimo biti sposobni za življenje. Če se ne navadimo motivirati sebe in drugih, je težko najti življenjski smisel in namen.«

»Najlažje se je vdati, dovoliti, da vas življenje razočara, kajti za srečo je potrebnega več truda kot za nesrečo. Biti depresiven in potr, predajati se občutju obupa – to je najlažje, kajti to ne zahteva nobenega delovanja, nobene energije.« (Shinn 1999, 17)

Podjetja se dandanes dobro zavedajo pomena motivacije zaposlenih, kajti ob pomanjkanju ustrezne motivacije se na delovnih mestih pojavijo nesoglasja, ki se odražajo v splošnem odporu, nadlogah, velikem neugodju in drugih kroničnih težavah. V podjetju, kjer je motiviranost zaposlenih nizka, zaostajata tudi produktivnost in kakovost opravljenega dela.

»Organizacija mora ukreniti vse, da lahko ustvari delovno okolje ali kulturo, v kateri se ljudje spoštujejo zaradi tega, kar so, in jih nagradijo za dobro opravljena dela. Pri vsej pozitivni motivaciji imata dajanje moči in spodbujanje osrednjo vlogo,« ugotavljata Hansen in Batten (1998, 90).

1.1 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je analizirati zadovoljstvo zaposlenih v gospodarski družbi Elektro, d. d., PE Sežana. V diplomski nalogi bom poskušala preučiti tudi metode, ki jih nadrejeni uporabljajo v tem podjetju, ter raziskati, kateri dejavniki najbolj vplivajo na motiviranost zaposlenih v gospodarski družbi. Prav tako bom poskušala od zaposlenih pridobiti predloge, kateri dejavniki so tisti, s katerimi bi bili zaposleni maksimalno motivirani, da bi svoje delo opravili najbolje kot zmorejo.

Cilji teoretičnega dela naloge:

- raziskati motivatorje, ki vplivajo na zaposlene,
- raziskati stopnjo motiviranosti zaposlenih,
- preučiti metode motiviranja v gospodarski družbi.

Cilji empiričnega dela naloge so:

- predstaviti gospodarsko družbo Elektro Primorska, d. d., PE Sežana ter
- analizirati zadovoljstvo zaposlenih in njegov vpliv na kakovost dela.

1.2 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela

V teoretičnem delu naloge sem uporabila metodo analize, sinteze in povzela literaturo o motivaciji. Predstavila sem ključne načine motiviranja zaposlenih.

V empiričnem delu sem uporabila metodo polstrukturiranega intervjuvanja, pri čemer sem opravila intervju s tremi vodji različnih sektorjev in intervjuvala še naključnih 30 zaposlenih v gospodarski družbi Elektro Primorska, d. d., PE Sežana.

1.3 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Upam, da bodo v empiričnem delu pridobljeni rezultati pripomogli k boljšemu pristopu nadrejenih do podrejenih, kar bi vplivalo na kakovost opravljenega dela na ter maksimalen prispevek posameznika k dobremu poslovanju gospodarske družbe.

Na rezultat diplomskega dela so v veliki meri vplivali razgovori z vodji sektorjev in zaposlenimi v gospodarski družbi. Od zaposlenih in vodij sektorjev sem pričakovala pretirane odgovore v pozitivni oziroma negativni smeri, kar pa se ni zgodilo. Pravzaprav sem bila presenečena nad dokaj pozitivnim pogledom zaposlenih na načine motiviranja, ki jih izvajajo nadrejeni. Razgovore z intervjuvanci sem opravila na podlagi polstrukturiranega intervjuvanja, s tem da sem jim zastavila vnaprej pripravljena vprašanja, ki posegajo na področje motiviranja v Elektro Primorska, d. d., PE Sežana. Na podlagi odgovorov sem z grafi in opisno prikazala rezultate raziskave.

2 MOTIVACIJA

Človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot. Dober vodja pomaga posameznikom pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu, jim zbuja občutek, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev (Merkač Skok 2005, 214).

Keenan (1996, 5) ugotavlja: »Motivacija je preprost pojem, saj zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom.«

Poznamo tri vrste potreb:

- *Osnovna potreba* je potreba po hrani, vodi in toploti. Gre za potrebo po preživetju. V večini družb se ta potreba zadovoljuje s pomočjo denarja kot menjalnega sredstva, saj zagotovi vse za potešitev lakote, žeje in zaščite pred mrazom. To pa ne pomeni, da bo zaposleni z ustrezno večjim plačilom tudi bolje zadovoljil svoje potrebe in bo zato njegova celotna motivacija večja.
- *Družbeni položaj*. Vsak zaposleni dela med drugim tudi za to, da doseže določen položaj v družbi. Družbene potrebe so glede na različne kulture različne, vsak pa si jih skuša izpolniti v skladu z običaji in navadami družbe. »Izkazovanje družbenega položaja postane pomembno in deluje močno spodbudno, takoj ko so fiziološke potrebe zadovoljene.« (Keenan 1996, 17)
- *Osebne ambicije*. Najpomembnejša sila motivacije so osebne ambicije, saj se želijo zaposleni razvijati in delati v svojem izbranem poklicu. Ti cilji lahko pospešijo osebni razvoj ter prizadevanje za njihovo doseganje.

Vse tri potrebe lahko delujejo istočasno, pri tem pa morajo višje potrebe zadovoljevati nižje. V nasprotnem primeru višje potrebe izgubijo smisel. S potešitvijo osnovne potrebe se v posamezniku pojavi želja po izpolnitvi še nezadovoljene potrebe. Slabše kot izpolnimo neko potrebo, tem bolj pomembna postaja, tem slabše kot zadovoljimo potrebo višje stopnje, tem večji pomen dobijo potrebe nižje stopnje.

V procesu zadovoljstva z delom je zelo pomembno, da za motiviranost za delo in delovno vnemo zaposlenih storimo vse.

»Če želimo, da bi delo nudilo zadovoljstvo, morajo imeti delavci občutek, da delajo nekaj koristnega. Poznati morajo tudi smisel svojega dela in imeti možnost, da izpolnijo čim večji mogoči del cele naloge.« (Keenan 1996, 29)

Vrhunski managerji vidijo svoje poslanstvo v nalogi, da zaposlenim pomagajo doseči visoko delovno uspešnost, so učinkoviti pri izbiri pravih ljudi, so jasni pri posredovanju svojih pričakovanj in ciljev, svojim zaposlenim zaupajo, jim nudijo veliko stopnjo odgovornosti in pristojnosti, se zavedajo, da ima pohvala velik pozitiven vpliv na uspeh posameznika in skupine in kažejo iskreno skrb za ljudi (Moj Metor b. l.).

Vsak manager s svojim pristopom do vodenja vpliva na zavzetost in s tem na uspešnost podjetja ali tima (prav tam).

2.1 Motivacijska teorija

Motivacija je ključnega pomena za uspešno opravljanje dela in dobro vzdušje v podjetju. Obstaja deset motivacijskih teorij, sama sem povzela štiri.

2.1.1 Teorija ekonomske motivacije

Uhan (2000, 23) meni, da je temeljno izhodišče te teorije trditev, da človek dela zato, da bi služil. Denar ali materialne dobrine so po tej teoriji spodbude, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki je zahtevana kot pogoj za plačilo in zaslužek.

Raziskava o delovanju ekonomske motivacije ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko pa določena oblika delitve postane ustaljena, jo zaposleni sprejemajo kot dejstvo in motivacijska vrednost izgine (Uhan 2000).

Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine zaposlenih. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za preživetje svoje družine, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, ki prejemajo tolikšne zaslužke, da njihov obstoj ni ogrožen. V čim večji meri je z zaslužkom zagotovljen normalen način življenja delavcem in njihovim družinam in v čim večji meri je zagotovljena tudi socialna varnost za naslednje obdobje, v tem večji meri se kot motivacijski dejavniki pojavljajo poleg materialne motivacije tudi drugi motivacijski dejavniki.

Na zadovoljstvo in stopnjo zadovoljstva potreb in ciljev delavcev v veliki meri vpliva že narava dela, ki ga delavci opravljajo v delovnem procesu. Delavci so bolj zadovoljni z delom, če je njihovo delo različno, strokovno in zahtevno. Praksa oblikovanja motivacijskih dejavnikov kaže najboljše rezultate v primerih, ko je ekonomska motivacija kombinirana s hkratnim in celovitim delovanjem večjega števila motivacijskih dejavnikov.

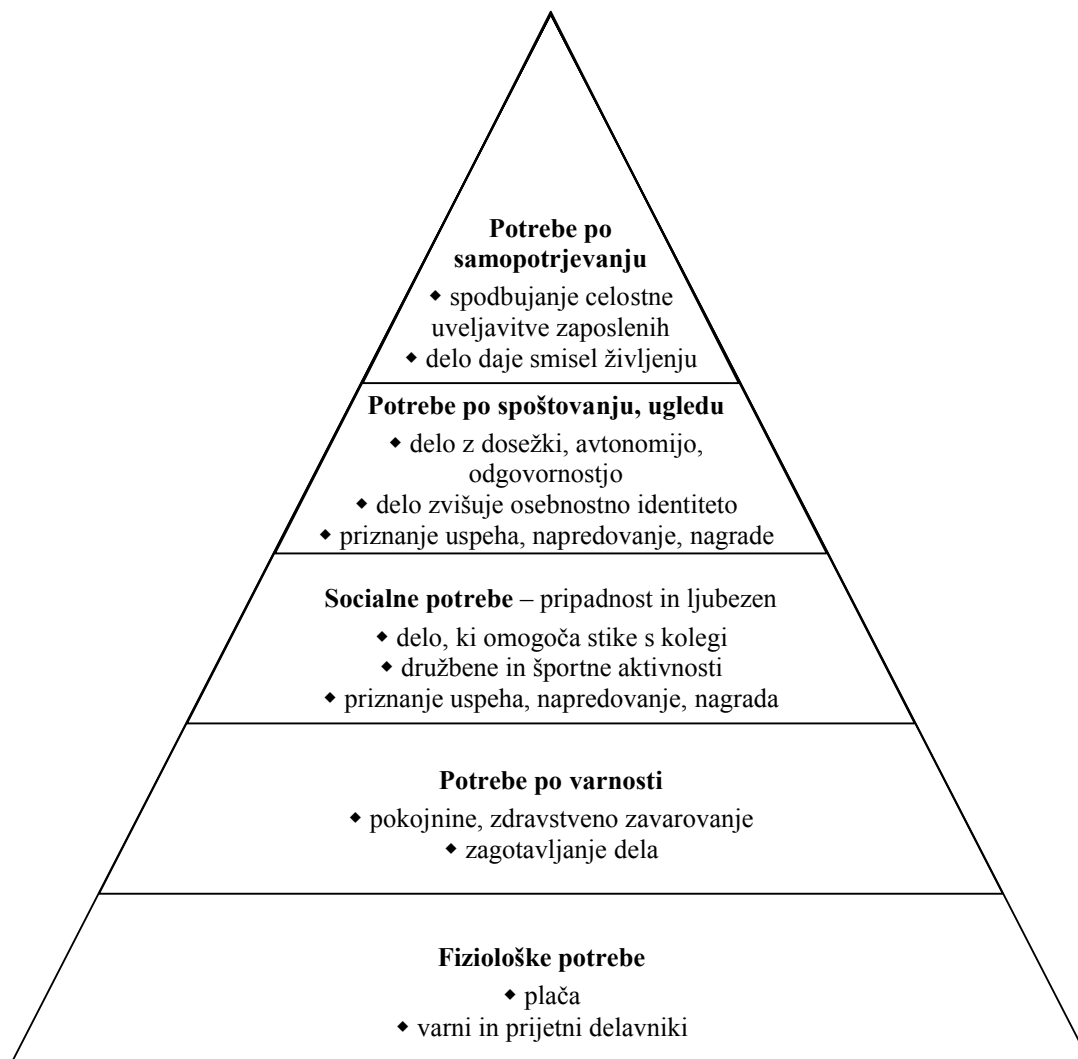
Teorija ekonomske motivacije ustreza zlasti za spodbujanje naslednjih skupin delavcev (Uhan 2000, 22):

- delavci z nizkimi zaslužki,
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom,
- posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja.

2.1.2 Motivacijska teorija Maslowa

Motivacijsko teorijo Abrahama Maslova smo povzeli po Lipičnik (1998b, 164–166).

Slika 2.1 Človeške potrebe po Maslowu



Vir: povzeto po Lipičnik 1998b, 165.

Abraham Maslow je leta 1952 svoj pogled na motivacijo osnoval na podlagi svojega dela kliničnega psihologa. Človekove potrebe naj bi bile razporejene v hierarhiji glede na njihovo relativno pomembnost, prepotentnost. Razvrstil jih je hierarhično v:

- potrebe nižjega razreda:
 - fiziološke potrebe: hrana, spanje, dihanje;
 - potreba po varnosti: varnost zaposlitve, ustrezní delavni pogoji;
 - socialne potrebe po pripadnosti in ljubezni, po stikih, komunikaciji;
- potrebe višjega reda:
 - potreba po spoštovanju: priznanje, moč, samozaupanje, svoboda, neodvisnost, pozornost, spoštovanje, upoštevanje, prevlada;

- potreba po samouresničevanju: potrebe po smislu in izpolnitvi lastnega življenja pri delu in z delom, o razvijanju lastne osebnosti, po razvoju individualnih sposobnosti in ustvarjalnem delu.

2.1.3 Herzbergova motivacijska teorija

Herzbergovo motivacijsko teorijo smo povzeli po Uhan (2000, 24–26).

»Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa so potrebe, ki izvirajo neposredno iz del.« (Uhan 2000, 24)

»Dejavnike okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s pristnostjo, je Herzberg imenoval vzdrževalne dejavnike dela, tudi ekstrinzične faktorje ali higienike. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo.« (Uhan 2000, 24)

Druga vrsta so motivacijski dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo. V to vrsto spadajo uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, strokovna usposabljanja in osebni razvoj.

Slika 2.2 Vzdrževalni in motivacijski dejavniki

<p>Vzdrževalni dejavniki</p> <p>Ekstrinzični (zunanji) faktorji ali higieniki</p>	<p>Organizacija</p> <p>Politika</p> <p>Kontrola dela</p> <p>Delovne razmere</p> <p>Medsebojni odnosi</p> <p>Zaslужek</p> <p>Položaj in varnost</p>
<p>Motivacijski dejavniki</p> <p>Intrinzični (notranji) faktorji ali (pravi) motivatorji</p>	<p>Uspeh pri delu</p> <p>Priznanje za rezultate</p> <p>Zanimivo delo</p> <p>Odgovornost</p> <p>Strokovno usposabljanje</p> <p>Osebni razvoj</p>

Vir: Uhan 2000, 25.

Kot je iz slike 2.2 razvidno, se vzdrževalni dejavniki nanašajo na delovne okoliščine in ne na samo vsebino dela. Ob prisotnosti na zaposlene vpliva tako, da zmanjšuje njihovo nezadovoljstvo, ni pa nujno, da povzročajo zadovoljstvo.

Motivacijski dejavniki pa se neposredno nanašajo na vsebino dela, njihova prisotnost pa vpliva na zadovoljstvo in motiviranost za delo.

»Raziskave na podlagi Herzbergove motivacijske teorije so pokazale njeno utemeljenost in ustreznost pri zanimivih strokovnih in vodilnih delih in v primerih, ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi teh ugotovitev bil lahko postavljen trditev, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik (pri zelo zadovoljenih osnovnih potrebah) in kot motivacijski dejavnik (pri malo zadovoljenih osnovnih potrebah).« (Uhan 2000, 25–26)

2.1.4 Vroomova motivacijska teorija

Vroomovo teorijo smo povzeli po Uhan (2000, 26). Temelji na tezi o nasprotovanju med cilji podjetja in cilji zaposlenih. Cilj vsakega podjetja je čim večja delovna in dohodkovna uspešnost, vsak delavec pa ima svoje cilje, kot so: visok zaslužek, napredovanje, ugodne delovne razmere in podobno.

Cilji podjetja so visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja, optimalna učinkovitost in podobno. S temi cilji lahko zaposleni dosežejo tudi svoje cilje, kot so: višji zaslužek, boljše delovne razmere in podobno, vendar pa bodo zaposleni dosegali te cilje le, če ni krajše poti za uresničitev njihovih posameznih ciljev.

»Vroomov model motivacijske teorije je uporaben v združbah, kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti in ki združuje delavce z visoko stopnjo družbene zavesti.« (Uhan 2000, 26)

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Motivacijski dejavniki so primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motiv spodbudi človeka, skupine ljudi k določenemu dejanju ali tudi opustitvi dejanja, kar povzroči pomembne posledice za človeštvo, bodisi v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanju potreb in drugod.

Temeljni človekovi motivi so biološki in socialni. Predstavljam jih v tabelah 2.1 in 2.2.

Tabela 2.1 Biološki motivi

Biološki motivi:	motiv ↔ emocija
	potreba po hrani ↔ lakota
	potreba po spolnosti ↔ poželenje
	potreba po družbi ↔ osamljenost
	starševska zaščita ↔ usmiljenje
	potreba po varnosti ↔ strah
	potreba po statusu, ugledu ↔ ponos
	potreba po udobju ↔ čutno ugodje
	potreba po boju ↔ jeza
	potreba po pridobivanju ↔ pohlep
	potreba po počitku ↔ utrujenost
	potreba po dejavnosti ↔ »ustvarjalni nemir«

Vir: Uhan 2000, 31.

Tabela 2.2 Socialni motivi

Socialni motivi:	
1. kariera, poklic	10. poslovno-ekonomski interesi
2. starševski dom	11. pisarniški interes
3. partner	12. estetsko izražanje
4. lastni jaz	13. literatura, drama
5. superego	14. ročna dela
6. religija	15. teoretiziranje, logika
7. šport, rekreacija	16. filozofija, zgodovina
8. mehanski interes	17. patriotizem, politika
9. interes za znanost	18. družbene igre ...

Vir: Uhan 2000, 31.

2.3 Vpliv motivacije na uspešnost delovne organizacije

Vsak posameznik se mora motivirati sam, pri tem pa mu mora organizacija ponuditi različne možnosti, da bo našel tiste, ki so zanj najpomembnejše. V organizaciji obstajajo vsaj štiri različni tipi ljudi, ki imajo tudi različne motive. V kadrovskega managementu se imenujejo (Merkač Skok 2005, 213):

- zvezde, ki jih motivira možnost razvoja, napredovanja, status in priznanje,
- vlečni konji, ki jih motivira možnost vrednotenja in nagrajevanja uspešnosti,
- problematični, te motivira možnost doseganja rezultatov, pomoč pri delu, dana možnost za delo,

- dogorevajoči ali trhle veje, ki jih motivira varnost.

Podjetja morajo svoje zaposlene obravnavati kot potencial podjetja, ne pa kot potrošni material, ki ga uporabljáš in potrebuješ nekaj časa, potem pa ga odvržeš. Ljudje so dragocenejši kot kapital, stroji ali tehnologija. Še več! Vse to je namreč plod dela zaposlenih. Podjetja morajo svoje zaposlene obravnavati kot ključni element svojega uspeha, jih spodbujati in izobraževati, jim dati možnost za sodelovanje oz. soodločanje.

Moč motivacije se kaže kot (Uhan 2000, 21):

- zadovoljni delavci (tudi s plačo) dosegajo najboljše delovne rezultate, kar je osnovni pogoj za poslovni uspeh;
- dober vodilni delavec vedno jasno in vnaprej pove svojim sodelavcem, kakšni so cilji organizacije, in v zvezi z njimi, kakšne so njihove obveznosti, to je dolžnosti, odgovornosti in plačilo. Nadzor, pohvale in graje so sestavine delovanja poslovnega delavca;
- odnosi med vodilnimi in vodstvenimi delavci ter ostalimi delavci so dobri ali celo vzorni, kadar se naloge opravljajo po pogovorih in dogovorih in ne po ukazih.

Motivacija in moč sta tesno povezani med seboj, tako da lahko rečemo, da je motiviran človek tudi močan. Osnova vsake motivacije je upanje (Uhan 2000, 21).

2.4 Vpliv nemotiviranosti na uspešnost delovne organizacije

Pri motiviranju gre predvsem za to, ali so zaposleni predani svojemu delu in koliko si prizadevajo za doseganje ciljev. Odsotnost motivacije pri zaposlenem je zelo težko opaziti, saj se to le redko izpove in prizna svoje nezadovoljstvo. Kako opazimo nezadovoljstvo pri zaposlenem, smo povzeli po Keenan (1996, 6-7):

- če v podjetju oz. delovni skupini ni pravega vzdušja,
- ni prave energije,
- zaposlenega delo ne zanima,
- zaposleni prihaja pozno v službo in odhaja prej,
- podaljšuje si malico,
- svojih obveznosti ne opravlja pravočasno,
- ne dosega zastavljenih norm,
- pritožuje se nad nepomembnimi stvarmi,
- obtožuje druge, ko gre kaj narobe,
- ne ravna po navodilih in podobno.

Za to, da zaposleni ni motiviran, ne zadostuje le eno od dejstev, temveč morajo biti prisotni vsaj dva ali trije dejavniki skupaj.

Poznamo več ravni zavzetosti zaposlenih (Moj Mentor b. l.):

1. Zavzeti zaposleni so energični, delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem. So inovativni, pomagajo pri razvoju podjetja, zaupajo v sodelavce in vodje,
2. Nezavzeti zaposleni so med delom odsotni in naredijo le tisto, kar morajo. V delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.
3. Aktivno nezavzeti zaposleni so nezadovoljni na svojem delovnem mestu, kar tudi aktivno izkazujejo in dnevno podcenjujejo svoje delo, delo ostalih sodelavcev in tako škodljivo vplivajo na zavzetost in zadovoljstvo vseh zaposlenih.

Glavni cilj managementa je doseči pričakovane rezultate, kar pa je mogoče le v okolju, kjer so se zaposleni pripravljani maksimalno angažirati, da bi jih dosegli. Doseganje dobrih poslovnih rezultatov je možno tudi v primerih nizkega zadovoljstva zaposlenih, vendar pa običajno v takih okoljih prevladujejo strah, kontrola in prisila. Tak način ne more dolgoročno delovati (Moj Mentor b. l.).

2.5 Načini motiviranja

V prizadevanju za pozitivno motiviranje sodelavcev imajo vodje na voljo več načinov. V nadaljevanju bom opisala nekatere.

2.5.1 Nagrajevanje

Podjetje uporablja nagrade, da bi z njimi motivirala ljudi. Tako z nagradami poskušajo motivirati iskalce zaposlitve, da bi se zaposlili pri podjetju, in svoje zaposlene, da bi na delo prihajali in bili uspešni pri svojem delu. Pri tem pa strokovnjaki potrebujejo znanje o vedenju ljudi, na podlagi katerega bi lahko vedenje svojih zaposlenih s pomočjo sistema nagrajevanja usmerili tako, da bi bilo v korist podjetju in posamezniku.

Osnovni cilj sistema nagrajevanja je zagotavljanje podpore izvajanju poslovne strategije podjetja in na ta način prispevanje k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. Sistemi nagrajevanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, saj morajo upoštevati značilnosti organizacije, okolja, v katerem podjetje deluje, in cilje, ki jih podjetje želi doseči s sistemom nagrajevanja.

Z nagrajevanjem in sistemi nagrajevanja se danes ukvarja mnogo strokovnjakov in nestrokovnjakov. Pri nagrajevanju se večinoma srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Nagrade ponavadi delimo na finančne in nefinančne. Sistem nagrajevanja pa vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih organizacija uporablja za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Lipičnik 1998a, 191).

V veliko podjetjih oblikujejo načrte, ki urejajo nagrajevanje za bolj ali manj učinkovito izvedbo dela, da bi zagotovili finančno nagrado zaposlenim, ki bi bila neposredno odvisna od uspešnosti izvedbe njihovega dela. Ti načrti, ki se lahko nanašajo na uspeh zaposlenega delavca, njegove delovne skupine, oddelka, tovarne ali podjetja, so zelo različni (Treven 2001, 229).

Prednosti uporabe načrtov nagrad za uspešnost so predvsem (prav tam):

- finančna nagrada je pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene;
- največ zaposlenih podpira koncept nagrade za uspešnost;
- ti načrti privabijo in obdržijo v delovnem razmerju vrhunske strokovnjake in druge zelo uspešne delavce;
- v teh načrtih so opredeljena pričakovanja glede izvedbe in standardi izvedbe v organizaciji;
- ti načrti spodbujajo in pomagajo spreminjati kulturo podjetja ter vrednote zaposlenih z vidika višje kakovosti, izvedbe in zadovoljitve potreb porabnikov;
- s temi načrti ni priznano in nagrajeno samo prizadevanj zaposlenih za čim boljše izvedbo dela, temveč tudi njihov dejanski prispevek k uresničitvi ciljev podjetja.

2.5.2 Notranje in zunanje nagrade

Notranje nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Gre za nagrade, ki izhajajo iz dela, kot so ponos na delo, ki ga posameznik opravlja, občutek, da je nekaj dosegel, da je del neke skupine ljudi, priložnost za izražanje kreativnosti. Zunanje nagrade vključujejo denar, napredovanje, dodatne ugodnosti pri delu. Vsem je skupno dejstvo, da so zunaj samega dela, prihajajo iz zunanjih virov, običajno od managementa. Medtem ko notranja nagrada nastopi takoj, kot posledica posameznikovega vloženega napora, zunanje nagrade nadzoruje management in zahtevajo nenehno pozornost.

Zunanje in notranje nagrade so lahko med seboj močno povezane. Strokovnjaki so bili dolga leta prepričani, da so zunanje in notranje nagrade neodvisne druga od druge. Vendar pa so raziskave pokazale nasprotno. Ob uporabi zunanje nagrade kot plačilo za zelo dobro opravljeno delo se zmanjša notranja nagrada, ki izhaja iz dejstva, da je posameznik opravljal delo, ki mu je bilo všeč.

2.5.3 Finančne nagrade

Nagrade, ki izboljšujejo finančna stanja, so lahko neposredne finančne nagrade, kot so plača ali delitev dobička, in posredne finančne nagrade, kot so plačan dopust in popusti pri nakupih. Finančne nagrade delimo tudi glede na to, ali so vezane neposredno na posameznikovo uspešnost: plačilo po učinkih, bonusi za uspešno delo ..., ali pa mu

pripadajo na osnovi članstva v določeni skupini oziroma podjetju: zvišanje plače zaradi porasta življenjskih stroškov ali zaradi prilagoditve razmeram na trgu dela, udeležba pri dobičku, nadomestila, dodatek na delovno dobo, plačo za stopnjo izobrazbe.

Eden motivacijski element je tudi delavčev osebni dohodek, ki predstavlja denarno povračilo za povračilo za vloženi trud. Delavec ima v svojem življenju določene biološke, socialne in kulturne potrebe, ki jih mora zadovoljiti. Osebni dohodek je namreč merilo standarda delavca in njegove družine. Povečanje osebnega dohodka deluje pozitivno na njegovo motivacijo in posledica tega je, da je delavec pripravljen vložiti v delo več truda. Vendar to ni vedno gotovo. Če so v delovni organizaciji slabi odnosi, tedaj povečanje osebnega dohodka nima nobenega učinka na izboljšanje dela. Kadar osebni dohodek delavca ne ustreza njegovemu vložnemu delu, izgubi motivacijsko vrednost in deluje celo negativno (Jurman 1981, 52).

Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživetje in izboljšanje kakovosti življenja. Poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vloženi trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaposleni seveda neposredno občutijo vsako spremembo v sistemih plačevanja in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato so plače in nagrajevanje pomemben motivacijski dejavnik, ki delavce spodbuja k boljšemu delu. Herzberg sicer pravi, da denar ni pomemben motivator, pomembnejše je priznanje, da dobro delaš. Tako razmišljanje je seveda smiselno za tiste zaposlene, ki jim plača omogoča ustrezen življenjski standard. Glede na to, da je ta pojem zelo raztegljiv in ga vsak meri s svojim metrom, so seveda tudi potrebe in želje ter odnos do denarja različni (Zupan 2001, 119).

Pomembno je, da podjetja motivirajo ljudi s plačo in ne zanj. Če podjetja motivirajo delavce za plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo brezpogojno. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec (Lipčnik 1998a, 134).

2.5.4 Nefinančne nagrade

Nefinančne nagrade so nagrade, ki niso del plačnega sistema, pokrivajo vrsto različnih stvari, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost in jih je podjetje sposobno in pripravljeno ponuditi. Te nagrade ne izboljšajo posameznikovega položaja, pač pa izboljšajo kakovost dela in časa, ki ga posameznik preživi v službi. Na ta način lahko managerji naredijo zaposlenemu službo bolj privlačno. V tem poglavju bom omenila zgolj nekatere nefinančne nagrade, saj je njihovo število omejeno zgolj z managerjevo izvedljivostjo in sposobnostjo, da zna oceniti, katere nagrade si zaposleni želijo. Pravilo, da je treba nagrade prilagoditi potrebam in željam posameznika, ki velja za celoten sistem nagrajevanja, pa je pri nefinančnih nagradah še bolj pomembno. Ljudje smo si zelo različni in medtem ko bi nekdo opisal nefinančno nagrado, da si je to vedno želel, bi se nekemu zdelo, da to zanj ni primerno. Nekateri zaposleni bodo visoko vrednotili

novi naziv ali dejstvo, da so dobili svoje vizitke. Drugim je zopet pomembno, da imajo dovoljenje za malico ob drugih urah, kot je v skladu s pravili v podjetju, in to možnost sprejmejo kot nagrado. Nekomu pa veliko pomeni, če dobi svoj parkirni prostor z oznako rezervirano. Tudi dodelitev zelene naloge ali delo z manj nadzora je lahko nefinančna nagrada, ki lahko, če posamezniku ustreza, znatno dvigne njegovo motivacijo za delo in njegovo storilnost. Vsi zaposleni so radi pohvaljeni in jim godi, če jih nadrejeni pohvalijo.

Doslej je praksa pokazala, da pohvala načelno deluje tako, da pohvaljeni delavec poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Pohvala je lahko individualna, lahko tudi skupinska, a vedno deluje pozitivno. Največji uspeh dosega individualna pohvala delavca pred skupino ljudi. Le ko pohvalimo delavca, ki tega ne zasluži, deluje pohvala negativno na vse ostale v skupini. Nasprotno pojmujejo grajo kot kazen in je negativen element motivacije, ki lahko deluje pozitivno, lahko pa tudi negativno. Pozitivno deluje, ko je izrečena kot opozorilo zaradi napake pri delu, med štirimi očmi ali pa v obliki prijateljskega pogovora. Negativno pa deluje tedaj, ko je izrečena javno ali v obliki zasmehovanja, posebno če je to pred skupino (Jurman 1981, 51).

3 MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH V GOSPODARSKI DRUŽBI ELEKTRO PRIMORSKA, D. D., PE SEŽANA

Elektro Primorska, d. d., je podjetje z osnovno dejavnostjo distribucije in trgovanja z električno energijo.

3.1 Predstavitev gospodarske družbe

Skupino Elektro Primorska sestavljajo:

- Elektro Primorska, d. d. kot obvladujoča družba,
- E3, energetika, ekologija, ekonomija, d. o. o., kot odvisna družba (v 100 % lasti Elektra Primorske, d. d.) in hkrati obvladujoča družba:
 - 51 % lastnica družbe Energy 3, d. o. o., in
 - 47,27 % lastnica pridružene družbe Knešca, d. o. o.

Tabela 3.1 Osebna izkaznica gospodarske družbe

Firma družbe:	Elektro Primorska podjetje za distribucijo električne energije, delniška družba
Skrajšana firma družbe:	Elektro Primorska, d. d.
Sedež družbe:	Erjavčeva 22, 5000 Nova Gorica
Telefon:	05/339 67 00
Telefaks:	05/339 67 05
Vpis v sodni register:	Okrožno sodišče v Novi Gorici pod številko 1/01335/00
Osnovni kapital:	78.562.831,75 EUR
Večinski lastnik delnic:	Republika Slovenija
Predsednik uprave družbe:	Julijan Fortunat, univ. dipl. inž. el.

Vir: Elektro Primorska 2009.

Vizija

Vizija Elektro Primorska, d. d., je organizirati in usposobiti družbo, ki bo kos zahtevam in izzivom, ki jih prinašajo tržne zakonitosti in konkurenčno okolje tako v slovenskem kot tudi evropskem prostoru (povzeto po Elektro Primorska 2009).

S tem želijo upravičiti zaupanje vseh tistih odjemalcev, ki so jih izbrali za svojega dobavitelja električne energije.

Poslanstvo

Poslanstvo družbe Elektro Primorske, d. d., temelji na inovativnosti, napredku, sproščenem odnosu med zaposlenimi in do kupcev, nudenju dodatnih storitev ter

zagotavljanju kakovosti in zanesljive oskrbe z električno energijo ob čim manjšem onesnaževanju in obremenitvi okolja (ibid.).

Ustanovitev in zgodovina

Za organiziran pričetek delovanja distribucije električne energije na Primorskem se šteje prehod iz leta 1947 v leto 1948. Ministrstvo za industrijo in rudarstvo RS je ustanovilo DES – Direkcijo za goriško okrožje v Ajdovščini, ki je s svojimi obrati v Ajdovščini, Solkanu, Tolminu in Sežani prevzela skrb za distribucijo električne energije.

Tabela 3.2 Pregled sprememb statusa družbe skozi

1947/1948	Ustanovljena direkcija za goriško okrožje v Ajdovščini
1955	Ustanovljeno podjetje Elektro Koper
1963	Vsa primorska podjetja za distribucijo električne energije se združijo v podjetje Elektro Gorica
1970	Preimenovanje podjetja v Javno podjetje Elektro Primorska, p. o., Nova Gorica
18. 2. 1998	Elektro Primorska, javno podjetje za distribucijo električne energije, d. d. (organizacijska oblika delniške družbe)
1. 7. 2007	Elektro Primorska, podjetje za distribucijo električne energije, d. d. (izguba statusa javnosti podjetja)

Vir: Elektro Primorska 2009.

Na obalnem območju je do leta 1955 distribucijo vodil odsek za elektrifikacijo oz. podjetje Elte. Konec leta 1955 je bilo ustanovljeno podjetje Elektro Koper.

Leta 1963 so se vsa primorska podjetja za distribucijo električne energije združila v podjetje Elektro Gorica. Z nadaljnjim preoblikovanjem v sedemdesetih letih se je podjetje preimenovalo v Javno podjetje Elektro Primorska, p. o., Nova Gorica. Organizacijska oblika delniška družba Elektro Primorska, javno podjetje za distribucijo električne energije, d. d., je bila ustanovljena 18. februarja 1998. Na podlagi Energetskega zakona in Uredbe o načinu izvajanja gospodarskih javnih služb s področja distribucije električne energije so bile v okviru družbe dejavnosti, ki jih ureja država, 1. januarja 2001 organizacijsko in informacijsko ločene od tržnih dejavnosti. Spremembe in dopolnitve Energetskega zakona so bile izvedene zaradi implementacije pravnega reda Evropske unije in nekaterih pomanjkljivosti, ki so se pokazale v praksi. Vlada RS je zaradi uskladitve z novelo EZ oktobru leta 2004 sprejela Uredbo o načinu izvajanja gospodarske javne službe dejavnosti systemskega operaterja distribucijskega omrežja električne energije in gospodarske javne službe dobave električne energije tarifnim odjemalcem.

Po spremembah, ki jih narekuje evropska zakonodaja s področja električne energije, pa se od 1. julija 2007 naprej za družbo uporablja naziv Elektro Primorska, podjetje za distribucijo električne energije, d. d. Iz predhodnega poimenovanja torej izpade beseda »javno« in za družbo s tem veljajo določila Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1).

Lastniška struktura

Lastniško strukturo družbe Elektro Primorska, d. d., v letu 2009 prikazujemo v tabeli 3.3.

Tabela 3.3 Lastniška struktura gospodarske družbe Elektro Primorska, d. d.

Lastnik delnic	Lastniški delež (v %)
Republika Slovenija	79,5000
Kapitalska družba, d. d.	1,9983
Kapitalska družba, d. d. – KSPPS	0,4723
Kapitalska družba, d. d. – PPS	0,2925
Pooblašcene investicijske družbe – PID	16,4954
Delavci, upokoјenci, bivši zaposleni, družinski člani in druge fizične osebe	1,2415

Vir: Elektro Primorska 2009.

Organiziranost

Družbo Elektro Primorska, d. d., zastopa in vodi predsednik uprave, pri vodenju pa sodeluje tudi posvetovalno telo predsednika uprave, ki ga sestavljajo direktorji vseh sektorjev. Družba je organizirana v štiri sektorje; vodijo jih direktorji sektorjev, ki jih imenuje predsednik uprave. Družba je organizirana v naslednje sektorje (Elektro Primorska 2009):

- Tehnični sektor; delo v tehničnem sektorju je organizirano v:
 - dejavnosti distribucije električne energije,
 - dejavnosti opravljanja distribucijskega omrežja in
 - službi za informatiko.
- Komerčni sektor; delo v komercialnem sektorju je organizirano v:
 - dejavnosti dobave električne energije odjemalcem in
 - službi za nabavo materiala in opreme.
- Finančno-ekonomski sektor; delo v finančno-ekonomskem sektorju je organizirano v:
 - finančni službi in
 - računovodski službi.

- Splošni sektor; skrbi za:
 - pravno področje,
 - splošno-kadrovsko področje in
 - področje varnosti in zdravja pri delu.

Izvajanje posameznih dejavnosti lokacijsko poteka na:

- sedežu družbe v Novi Gorici,
- lokaciji Nova Gorica,
- lokaciji Koper,
- lokaciji Sežana in
- lokaciji Tolmin.

Slika 3.1 Shema lokacij Elektra Primorske



Vir: Elektro Primorska 2009.

Dejavnost družbe

Družba opravlja naslednje dejavnosti (prav tam):

1. proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov,
2. splošna mehanična dela,
3. proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje elektrike,

4. proizvodnja opreme za razsvetljavo in električnih svetilk,
5. proizvodnja električne energije v he,
6. druga proizvodnja električne energije,
7. distribucija električne energije,
8. trgovanje z električno energijo,
9. rušenje objektov in zemeljska dela,
10. splošna gradbena dela,
11. druga gradbena dela, tudi dela specialnih strok,
12. električne inštalacije,
13. druge inštalacije pri gradnjah,
14. druga zaključna gradbena dela,
15. dajanje stroja in naprav za gradnjo in rušenje v najem, skupaj z upravljavci stroja,
16. posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov,
17. dejavnost otroških letovišč, počitniških in sindikalnih domov,
18. druge nastanitve za krajši čas,
19. dejavnost menz,
20. cestni tovorni promet,
21. druge pomožne dejavnosti v kopenskem prometu,
22. telekomunikacija,
23. organizacija izvedbe nepremičninskih projektov za trg,
24. trgovanje z lastnimi nepremičninami,
25. dajanje lastnih nepremičnin v najem,
26. raziskovanje trga in javnega mnenja,
27. geodetsko, geološko, geofizikalno, geokemično in drugo opazovanje, meritve in kartiranje,
28. drugo projektiranje in tehnično svetovanje (vključevanje tehničnega nadzora),
29. tehnično preizkušanje in analiziranje,
30. oglaševanje,
31. druge poslovne dejavnosti.

3.2 Način motiviranja v gospodarski družbi

Da bi si ustvarila sliko, kako v gospodarski družbi motivirajo svoje zaposlene, sem opravila ustni razgovor z vodji treh sektorjev. Najprej sem opravila razgovor z vodjo oddelka splošnega sektorja, inženirko organizacije dela gospo Nado Kocjančič, nato z vodjo finančno-ekonomskega sektorja, gospo Nives Pipan, in z vodjo oddelka za razvoj in graditev, gospodom Andrejem Mahničem.

S postavljanjem vprašanj in z njihovimi odgovori sem prišla do ugotovitve, da v gospodarski družbi sledijo trendom motiviranja svojih zaposlenih. Svoje zaposlene

spremljajo pri delu in jih za dobro opravljeno delo ustno pohvalijo. Ob podaji predlogov za izboljšave te predloge preučijo na sejah uprave ter jih v primeru strinjanja tudi odobrijo. Zaposleni napredujejo z izpolnitvijo pogojev, ki so predpisani za napredovanje. Napredovanje je pogojeno z delovnimi izkušnjami in izobrazbo. Zaradi dobrega poznavanja dela in zaradi zahtev varstva pri delu za zaposlene organizirajo razna usposabljanja ter obiske v tovarnah strateških partnerjev, kjer zaposleni pridobivajo nova znanja ter se seznanjajo z novostmi. Svojim zaposlenim na podlagi kolektivne pogodbe izplačujejo letni regres, ki je izplačan najkasneje do zaključka maja, v decembru pa zaposleni prejmejo tudi »božičnice«. Izplačila osebnih dohodkov so redna, poleg tega pa zaposleni dobijo 100 % izplačila potnih stroškov in regresa za prehrano. Za zvesto delo v podjetju svojim zaposlenim podarijo jubilejne nagrade za 10, 20 in 30 let delovne dobe, prav tako s svojimi zaposlenimi delijo dobiček podjetja. V primeru daljše bolniške odsotnosti zaposlenemu nudijo solidarnostno pomoč. Zaposleni, ki so člani športnega društva podjetja, imajo dodatne ugodnosti pri nakupih športnih oblačil in opreme. Z raznimi druženji znotraj podjetja skrbijo za dobre medsebojne odnose v podjetju. Poleg vseh teh pristopov za motiviranje v podjetju uporabljajo še veliko drugih pristopov, kot so službeni telefon, službeno vozilo, počitniške kapacitete, kritje stroškov izobraževanja itd., ki pa se zaposlenim mogoče zdijo samoumevni.

3.3 Priprava raziskave

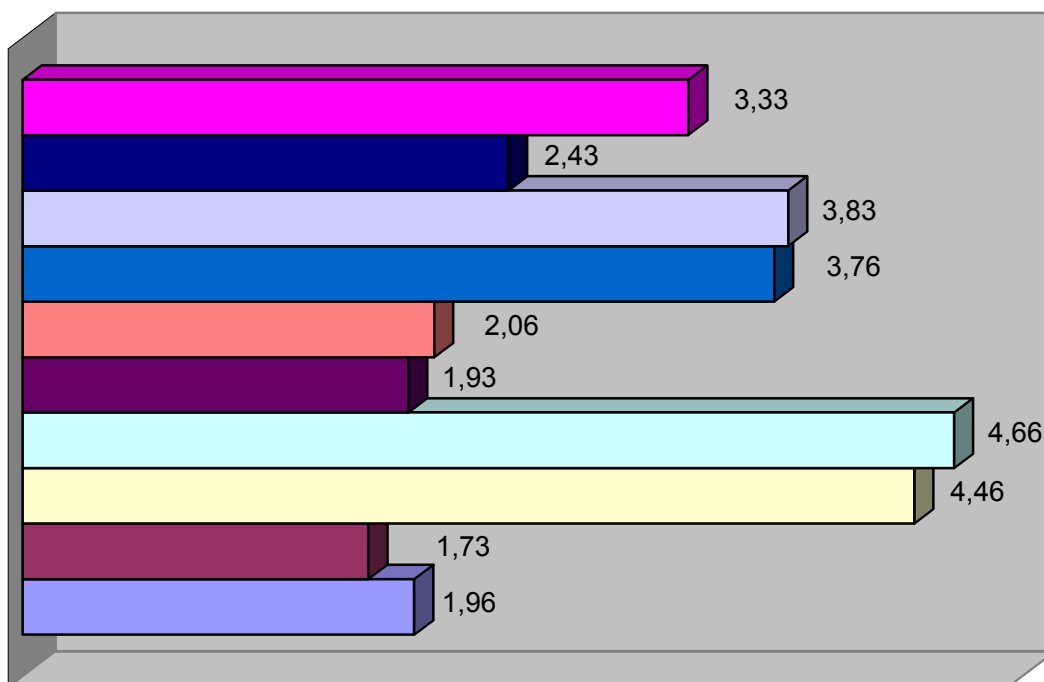
Za izvedbo polstrukturiranega intervjuja z zaposlenimi ter z vodji sektorjev sem si pripravila vprašalnik, na katerega so mi odgovarjali tako vodje sektorjev kot zaposleni. To pomeni, da sem z nadrejenimi in zaposlenimi izvedla polstrukturirane intervjuje.

Med pogovorom sem si beležila odgovore in, kot je v nadaljevanju razvidno, so odgovori na vprašanja zaposlenih pokazali, da so odnosi znotraj podjetja dejansko dobri, prav tako je bila ocena motivatorjev, ki jih uporablja njihovo podjetje, podobna predlogom, ki so jih zaposleni navedli kot motivatorje, ki jih najbolj motivirajo. Tudi zaposleni so se strinjali, da imajo ugoden delovni urnik in varno delo, se pravi, da niso v strahu, da bi ostali brez zaposlitve, kar pa je v sedanjem času recesije zelo pomemben dejavnik.

3.4 Izvedba raziskave in rezultati

Raziskavo sem izvedla v maju 2009. V nadaljevanju bom grafično in opisno predstavila rezultate raziskave.

Slika 3.2 Grafični prikaz vrednosti motivatorjev v Elektro Primorska, d. d., PE Sežana



- Rekreacijski programi za boljše počutje
- Delo, kjer lahko nekaj dosežeš
- Prijetni sodelavci (dobri odnosi s sodelavci na delovnem mestu)
- Varno delo (s tem mislim, da ni bojazni, da bi ostali brez zaposlitve)
- Napredovanje
- Pohvala
- Regres
- Jubilejne nagrade
- Bonus (plačilo za posebne delovne rezultate)
- Variabilni del plače (dodatek za delovno uspešnost ...)

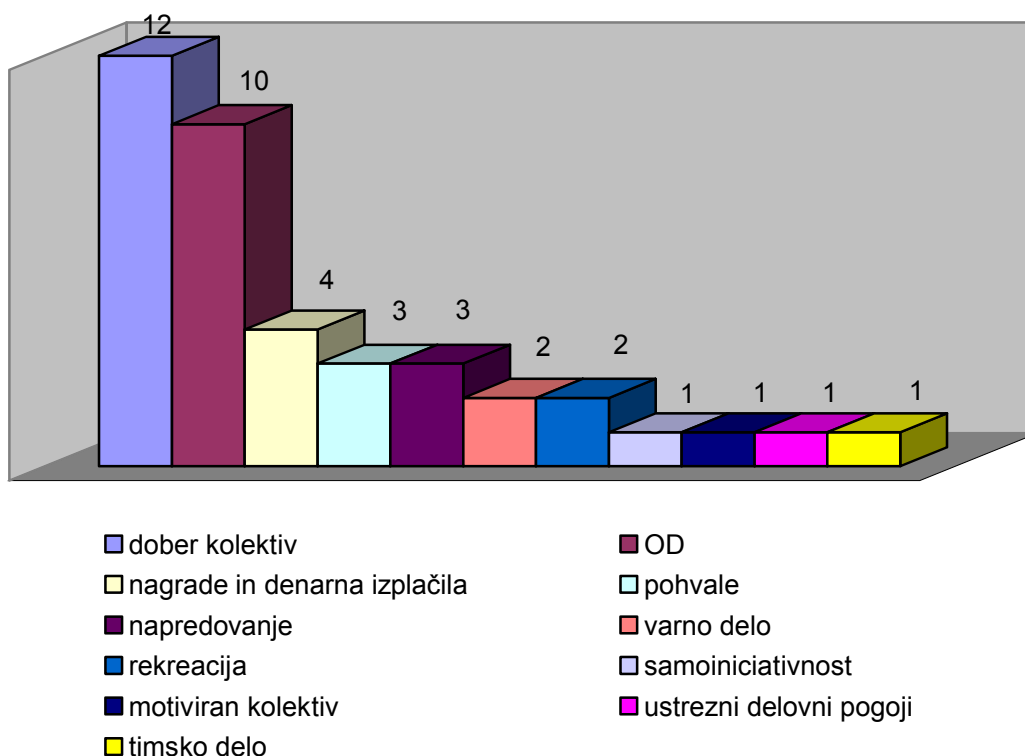
(1 – sploh se ne uporablja, 2 – ne vem če se uporablja, 3 – občasno se uporablja, 4 – v glavnem se uporablja, 5 – precej se uporablja)

Na prošnjo, da zaposleni ustrezno ovrednotijo motivatorje, kot menijo, da jih uporabljajo v njihovem podjetju, so zaposleni odgovorili, da so najbolj zadovoljni z regresom, kjer povprečna ocena znaša visokih 4,66, in z jubilejnimi nagradami, katerih povprečna ocena znaša 4,46 od možne maksimalne ocene 5. Iz odgovorov je razvidno, da je delovno vzdušje v kolektivu dobro, saj znaša povprečna ocena 3,83, prav tako je za zaposlene pomemben dejavnik, da se ne bojijo, da bi ostali brez zaposlitve, saj je povprečna ocena na to vprašanje tudi dobra in znaša 3,76. V podjetju so zaposleni zadovoljni tudi z rekreacijskimi programi za boljše počutje, ki jih zaposlenim nudi podjetje, kjer povprečna ocena znaša 3,33. Z zadovoljivo oceno 2,43 so zaposleni

odgovorili na njihovo vprašanje o možnosti, da pri delu kaj dosežejo, ter oceno 2,06 za možnost napredovanja. Manj so zaposleni zadovoljni z variabilnim delom plače, kjer je povprečna ocena 1,96, s pohvalo, kjer povprečna ocena anketiranih znaša 1,93, in bonusom, kjer povprečna ocena znaša 1,73.

Iz razgovora sem ugotovila, da v podjetju dokaj dobro sledijo trendom motiviranja, žal pa na izpitu padejo pri dodatku k plači in tam, kjer je najmanj stroškov – pri pohvali.

Slika 3.3 Grafični prikaz motivatorjev, ki najbolj vplivajo na zaposlene

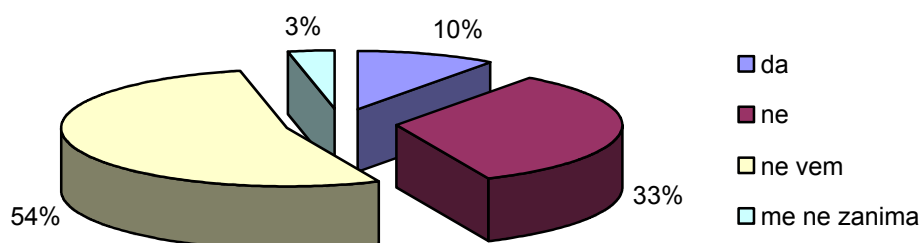


Iz odgovorov na vprašanje, kateri motivatorji najbolj vplivajo na zaposlene, je razvidno, da so odgovori približno taki, kot so v prejšnjem vprašanju odgovori, katere motivatorje uporablja njihovo podjetje. Tako sta za zaposlene najbolj pomembna dejavnika dober kolektiv (12 odgovorov) in možnost napredovanja (deset odgovorov), ostali pa si sledijo po naslednjem vrstnem redu: nagrade in denarna izplačila (štirje odgovori), pohvale in napredovanje (trije odgovori), varno delo in rekreacija (dva odgovora) ter samoiniciativnost, motiviran kolektiv, ustrezni delovni pogoji in timsko delo, ki so zastopani s po enim odgovorom.

Zaposleni so v odgovorih navedli od enega do tri motivatorje, ki jih maksimalno motivirajo. Iz tega sledi, da je na prvem mestu kot najbolj pomemben motivator kolektiv, da ne prihaja tako kot v sodobnih družbah do mobinga. V službi preživimo veliko časa, zato je pomembno, da so odnosi s sodelavci na ustrezni ravni, da ni določenih napetosti. Ko je ta dejavnik izpolnjen, je za zaposlenega zelo pomembno, da

ima možnost napredovanja in dokazovanja v službi ter da je za dobro opravljeno delo tudi pohvaljen.

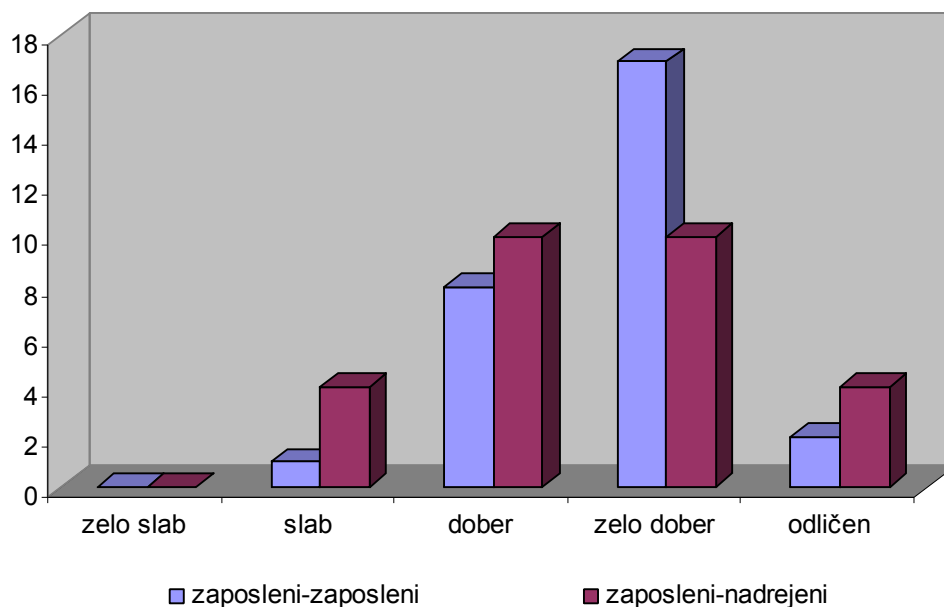
Slika 3.4 Grafični prikaz mnenja zaposlenih o ustreznosti nagrad za opravljeno delo



Zaradi odgovorov na vprašanje, ali zaposleni menijo, da so ustrezno nagrajeni za svoje delo, pa sem bila malce presenečena, saj je kar 54 % zaposlenih odgovorilo z »ne vem«. Z nagradami za svoje delo je zadovoljnih 10 % zaposlenih, 33 % pa jih meni, da niso dovolj nagrajeni za svoje delo. 3 % vprašanih to vprašanje ni zanimalo.

Glede na strukturo odgovorov me preseneča, da se je konkretno opredelilo le 43 % vprašanih, medtem ko se ostalih 57 % ni opredelilo glede ustreznosti nagrade za opravljeno delo. Na to vprašanje sem namreč pričakovala, kot izhaja iz človekove narave, da bo večina vprašanih nezadovoljna z nagrado za opravljeno delo.

Slika 3.5 Grafični prikaz ocene zadovoljstva med zaposlenimi in nadrejenimi

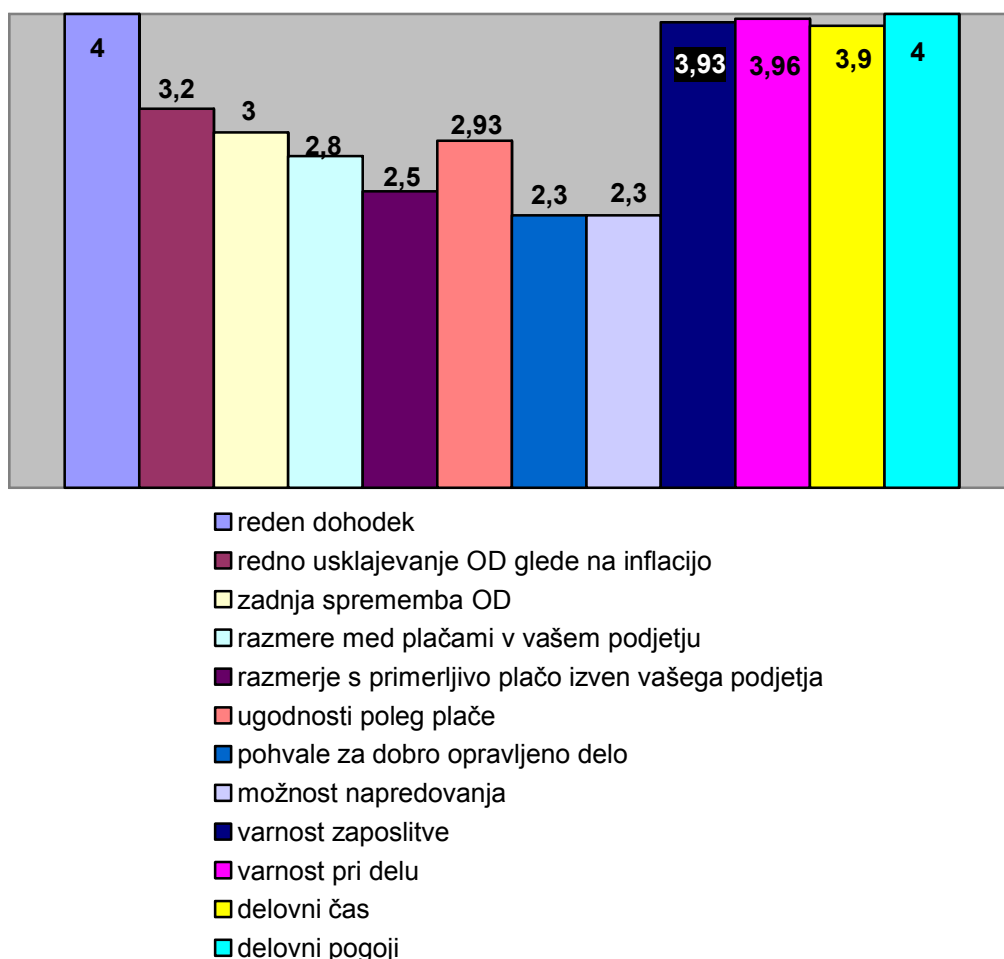


Iz odgovorov na vprašanje, v katerem sem zaposlene prosila, da ocenijo odnose na relaciji zaposleni–nadrejeni in zaposleni–zaposleni, je razvidno, da so odnosi na obeh

ravnih dobri oz. zelo dobri. Zelo pomembno je, da nobeden sogovornik odnosov ni ocenil kot zelo slabe; na relaciji zaposleni–zaposleni je le eden odnose ocenil kot slabe, na relaciji zaposleni–nadrejeni pa so jih tako ocenili štirje sogovorniki. Kot dobre je odnose med ostalimi zaposlenimi označilo osem vprašanih, kot zelo dobre 17 vprašanih in kot odlične dva vprašana. Na relaciji zaposleni–nadrejeni je po deset zaposlenih odnose ocenilo z oceno dobro in enako število z oceno zelo dobro, štirje pa celo z oceno odlično.

Iz razgovorov lahko razberem, da so odnosi v podjetju dobri, saj bi od zaposlenih lahko pričakovala nižjo oceno glede na odnose z nadrejenimi, saj gre za vodilne ljudi, ki z ustreznimi ukazi poveljujejo zaposlenim. To je pogosto tudi razlog za slabšo oceno teh odnosov, kar pa v omenjenem podjetju ne drži in je rezultat odnosov zelo pozitiven.

Slika 3.6 Grafični prikaz zadovoljstva s posameznimi dejavniki

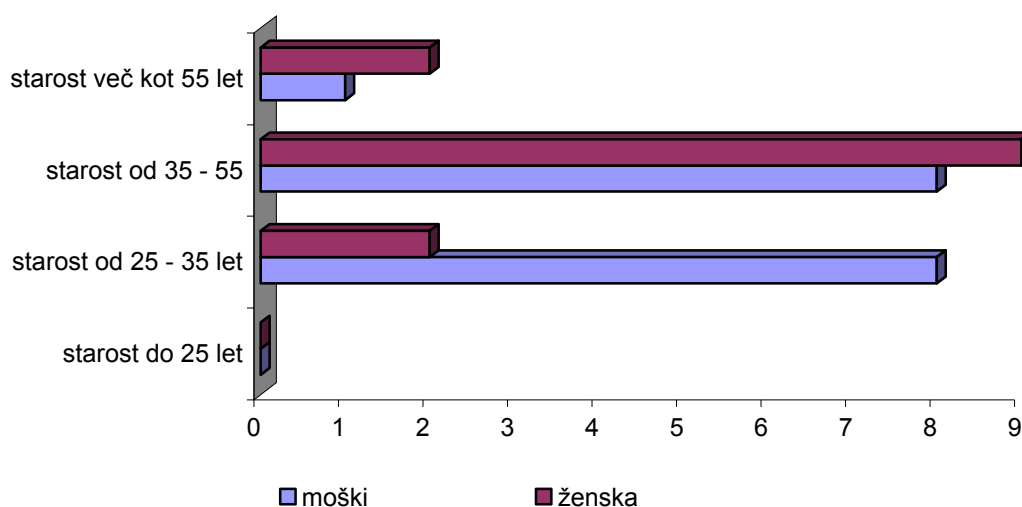


(1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – neodločen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

Iz vprašanja o zadovoljstvu z dejavniki v podjetju je razvidno, da so zaposleni najbolj zadovoljni z rednim osebnim dohodkom (povprečna ocena 4) in s pogoji za delo

(povprečna ocena 4). S povprečno oceno 3,96 so ocenili varnost pri delu, s 3,93 varnost zaposlitve, s 3,9 delovni čas in s 3,2 redno usklajevanje osebnega dohodka glede na inflacijo. Manj so zadovoljni z ugodnostmi poleg plače (povprečna ocena 2,93), z razmerjem med plačami v podjetju (povprečna ocena 2,8) in razmerjem s primerljivo plačo izven njihovega podjetja. Iz razgovorov razberem nezadovoljstvo z možnostjo napredovanja in s pohvalami za dobro opravljeno delo.

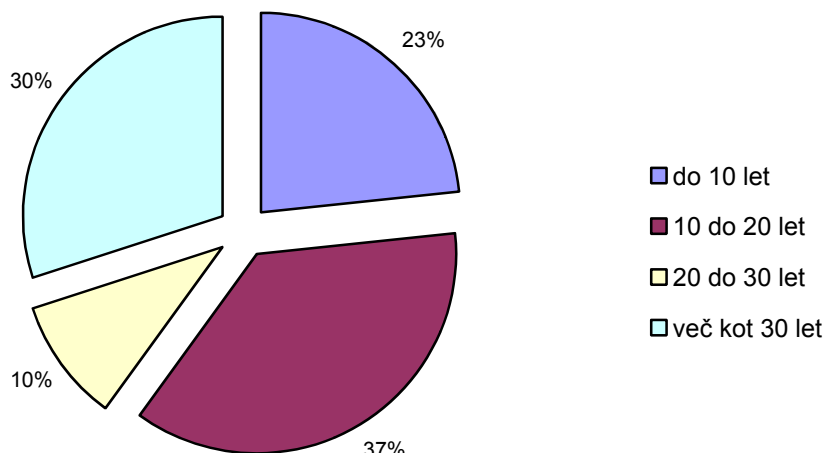
Slika 3.7 Grafični prikaz strukture vprašanih



Na vprašanja je odgovarjalo skupno 30 zaposlenih, in sicer 17 moških in 13 žensk. Osem moških je starih od 25 do 35 let in prav tako osem od 35 do 55 let. Le eden je starejši od 55 let, medtem ko mlajšega od 25 let med zaposlenimi, s katerimi sem opravila razgovor, ni bilo. Dve ženski sta stari 25 do 35 let, devet je starih med 35 do 55 let in dve starejši od 55 let, z mlajšimi od 25 let nisem opravila razgovorov.

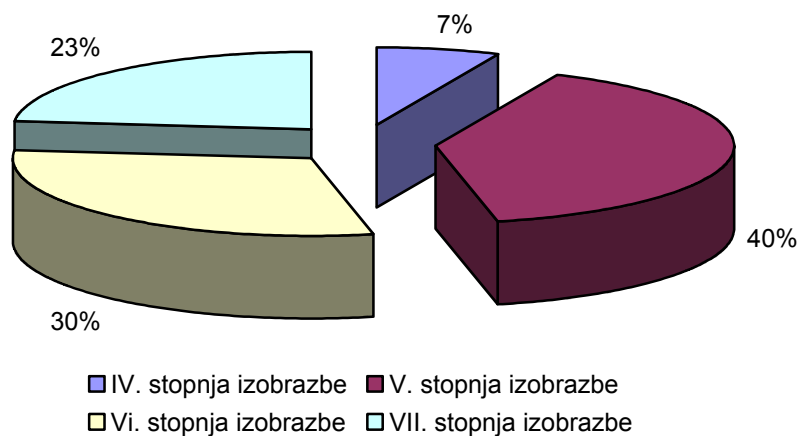
Iz odgovorov je razvidno, da je v podjetju največ zaposlenih starih med 25 in 55 let. Vidimo, da v podjetju ni osebja, starega do 25 let, zelo malo pa je tudi tistih, ki so starejši od 55 let. Vzrok za slednje je lahko v ugodnih pogojih za upokojevanje, ki so veljali do nedavnega. Zanimivo bi bilo poiskati ta podatek čez nekaj let, saj se je zakonodaja glede pogojev upokojevanja zaostрила oz. se še vedno spreminja. Trenutni trendi namreč sledijo podaljšanju delovne dobe za upokojitev.

Slika 3.8 Grafični prikaz čas zaposlenosti v podjetju



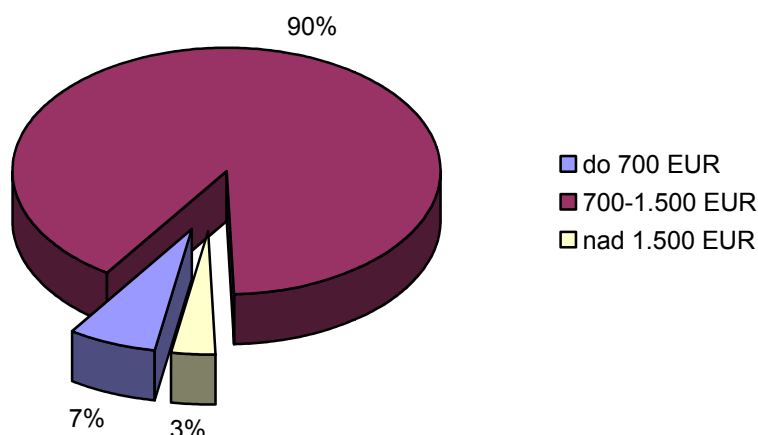
Iz odgovorov na vprašanje o času zaposlenosti v tem podjetju lahko razberem, da je 23 % anketiranih v podjetju manj kot deset let, največ –37 % jih je v podjetju deset do 20 let, 10 % vprašanih je v podjetju 20 do 30 let, kar 30 % pa jih je v podjetju več kot 30 let.

Slika 3.9 Grafični prikaz izobrazbene strukture zaposlenih



V pogovoru je sodelovalo največ anketiranih s srednjo stopnjo izobrazbe (40 % oz. 12 anketiranih), sledijo zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe (30 % oz. devet zaposlenih) in visoko stopnjo izobrazbe (23 % oz. sedem zaposlenih), medtem ko sta bila le dva zaposlena s poklicno izobrazbo, kar predstavlja 7 %.

Slika 3.10 Grafični prikaz višine neto dohodka



Iz pogovorov ugotovim, da 90 % vprašanih zasluži med 700 in 1.500 evri, dva pa manj kot 700 evrov. Eden od vprašanih ima osebni dohodek večji od 1.500 evrov.

Iz odgovorov je razvidno, da osebni dohodek v podjetju sledi slovenskemu povprečju in ne odstopa niti v pozitivnem niti v negativnem smislu.

3.5 Ugotovitve raziskave in predlogi

Iz razgovorov z vodji sektorjev in z zaposlenimi v vseh sektorjih sem ugotovila, da se v podjetju trudijo, da bi sledili sodobnim trendom motiviranja. Žal je motiviranje odvisno tudi od tega, v kakšni luči so zaposleni zapisani v očeh neposrednega vodje. In ravno v tem vidim pomanjkljivost. Sicer menim, da bi bilo treba napredovanje zaposlenih dodatno opredeliti. Menim, da bi zaposleni morali napredovati vsaka tri leta ne glede na to, ali sta z nadrejenim v dobrih ali slabih odnosih, njun odnos ne bi vplival na delavčevo napredovanje.

Iz odgovorov na vprašanja sem ugotovila določena razhajanja med vodji sektorjev in ostalimi zaposlenimi. Veliko zaposlenim namreč pri motiviranju za delo veliko pomeni upoštevanje njihovih predlogov za izboljšanje dela. V tem delu vodje trdijo, da predloge upoštevajo ter jih obravnavajo na kolegijih, medtem ko zaposleni navedejo, da si želijo, da bi njihove predloge za izboljšanje upoštevali, vendar naletijo na gluha ušesa. Enaka razhajanja sem ugotovila v primeru, ko si zaposleni želijo, da bi bili za dobro opravljeno delo le pohvaljeni in ni potrebe, da dobijo večjo plačo oz. neko materialno nagrado. Vodje so mi v tem delu povedali, da delavce za dobro delo tudi pohvalijo.

Menim, da bi za dobro delovno vzdušje in za ustrezno motivacijo morali vodje v podjetju več časa nameniti komuniciranju z zaposlenimi in jih pohvaliti ob dobro opravljenem delu. Ko zaposleni podajo predloge za izboljšanje dela, bi jih glede na odločitve kolegija morali tudi pojasniti pred zaposlenimi, ki so predloge podali, ter jim

predstaviti dejstva, zakaj predlogi niso bili sprejeti. Tako bi bil zaposleni, če ne drugo, zadovoljen, da so predlog obravnavali in proučili tudi na vodstveni ravni podjetja.

4 ZAKLJUČEK

Motivacija predstavlja dandanes ključ do uspeha vsake gospodarske družbe, pa naj bo to v zasebnem ali v javnem sektorju. Vodilni delavci morajo najti način, pristop in orodje, s katerim bodo svoje zaposlene motivirali v takšni meri, da bo delavec lahko izpolnil pričakovanja ter k uspehu družbe prispeval toliko, kot je potrebno za njen uspeh.

V elektrodistribucijski družbi sem opravila razgovore tako z vodilnimi delavci kot z delavci, ki jih morajo vodje motivirati, da bi družba delovala s pozitivno bilanco, kar sicer za družbo, ki se ukvarja z dobavo elektrike, niti ni težka naloga. Električna energija je namreč eden od osnovnih virov življenja in jo kot tako nujno potrebuje vsak človek v civilizirani družbi. To dejstvo distributerji električne energije na območju Slovenije tudi izkoriščajo sebi v prid. Vsak dan namreč lahko spremljamo informacije o dvigovanju cen električne energije in o monopolu, ki ga ti distributerji dobro izkoriščajo za svojo korist. Ta problem in problem motiviranja zaposlenih je še najbolj viden v današnjem času. S tem mislim na problem svetovne gospodarske krize in recesije, ki je zajela ves svet, zaradi česar vse države, vsaka po svoje, iščejo načine, s katerimi bi krizo omilile.

Kriza, ki je zajela svet, namreč onemogoča, da bi delavci, ki vodijo gospodarske družbe, svojim zaposlenim nudili zadostno količino motivatorjev. V vseh družbah se krize namreč lotijo najprej pri ukinjanju nagrad, odpuščanju zaposlenih, nižanju plač, krajšanju delovnega tedna s 40 na 36 ur ali celo manj, s čakanjem na delo doma. Ob odhodu delavcev v pokoj na njihova izpraznjena delovna mesta ne zaposlujejo novih delavcev in še in še je ukrepov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Ta trenutek je ostala še edina motivacija ta, da nadrejeni občasno sodelavce pohvalijo, ter da ima zaposleni delovno mesto oz. službo, kjer lahko dela, saj se dnevno srečujemo z zapiranjem gospodarskih družb. Zaposleni tako dobi minimalni znesek, s katerim nato »vegetira« od plače do plače, motivacijski dejavniki pa so zaenkrat izgubljeni do izhoda iz krize.

Kakorkoli že, moj namen je bil, da predstavim načine, s katerimi vodilni delavci v gospodarski družbi Elektro Primorska, d. d., PE Sežana motivirajo svoje zaposlene. Iz intervjujev sem ugotovila, da so zaposleni dokaj zadovoljni z motiviranjem. Največ nezadovoljstva sem nekako uvidela pri notranjih odnosih. Ugotovila sem namreč, da je še najboljši motivator za zaposlene nematerialni motivator, saj jih najbolj moti, da ni poštenega in korektnega odnosa vodilnih delavcev do ostalih zaposlenih. Tako materialni motivatorji ne vplivajo na motiviranost zaposlenih, saj je očitno, da podjetje na tem področju dobro poskrbi za svoje zaposlene. Verjetno pa k temu prispeva najbolj pomemben motivator sedanjega časa – varnost dela.

V podjetju bodo vodilni delavci morali več energije usmeriti predvsem k pohvalam zaposlenih za dobro opravljeno delo, urediti bodo morali odnose med nadrejenimi in

Zaključek

podrejenimi, saj dobro počutje med zaposlenimi ustvarja pozitivno energijo in miselnost ter prijateljske odnose. Sprijazniti se je namreč treba z dejstvom, da bo še nekaj let motiviranost zaposlenih možno omejevati na varnost dela in notranje odnose, saj kriza, ki je zajela svetovno gospodarstvo, ne bo tako hitro rešena.

LITERATURA

- Elektro Primorska, d. d. 2009. *Predstavitev podjetja*. [Http://www.elektro-primorska.si/sl-si/o_nas/predstavitev_podjetja/default.aspx](http://www.elektro-primorska.si/sl-si/o_nas/predstavitev_podjetja/default.aspx) (1. 6. 2009).
- Hansen, Marc Victor in Jo Batten. 1998. *Mojster motiviranja: skrivnost navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar consulting.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1998a. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998b. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Moj mentor. B. l. *Motivacija, zadovoljstvo, zavzetost zaposlenih v podjetju*. [Http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html](http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html) (4. 3. 2009).
- Shinn, George. 1999. *Čudež motivacije*. Ljubljana: Tuma.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

Priloga 2 Seznam in lokacija certifikatov ISO 9001, ISO 14001 in BS OHSAS
18001

Priloga 3 Organigram družbe Elektro Primorske, d. d.

VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Tadeja Rojc. Sem absolventka Fakultete za management v Kopru. Za zaključek študija pišem diplomsko nalogo z naslovom MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V ELEKTRODISTRIBUCIJSKEM PODJETJU. Z dovoljenjem Vašega podjetja, se na Vas obračam z vprašalnikom, s katerim bom raziskala podatke, ki jih bom potrebovala za izdelavo diplomske naloge.

Z Vašimi odgovori bom preverila določene predpostavke o motiviranju zaposlenih v praksi, zato Vas prosim, da mi odgovarjate iskreno. Odgovorite tako, kot menite, da je stanje v Vašem podjetju.

1. Na pristop do dela v veliki meri vpliva način s katerim podjetje motivira zaposlene, da pri delu dajo svoj maksimum.

1 – sploh se ne uporablja, 2 – ne vem če se uporablja, 3 – občasno se uporablja, 4 – v glavnem se uporablja, 5 – precej se uporablja

Variabilni del plače (dodatek za delovno uspešnost...)	1	2	3	4	5
Bonus (plačilo za posebne delovne rezultate)	1	2	3	4	5
Jubilejne nagrade	1	2	3	4	5
Regres	1	2	3	4	5
Pohvala	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Varno delo (s tem mislim, da ni bojazni, da bi ostali brez zaposlitve)	1	2	3	4	5
Prijetni sodelavci (dobri odnosi s sodelavci na delovnem mestu)	1	2	3	4	5
Delo, kjer lahko nekaj dosežeš	1	2	3	4	5
Rekreacijski programi za boljše počutje	1	2	3	4	5

2. Kateri motivatorji najbolj vplivajo na Vas, da na delovnem mestu nudite svoj maksimum?

1. _____ 3. _____
2. _____ 4. _____

3. Ali menite, da ste ustrezno nagrajeni za svoje delo?

da ne vem
 ne me ne zanima

4. Da bi bili na delovnem mestu zadovoljni, z veseljem prihajali na delo in tako svoje delo opravili maksimalno dobro, vpliva tudi odnos z ostalimi zaposlenimi in nadrejenimi. V nadaljevanju obkrožite, kakšen odnos imate z nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi! Pri tem navedite ali je odnos, pri čemer je pomen številčk naslednji:

1 – zelo slab, 2 – slab, 3 – dober, 4 – zelo dober, 5 – odličen.

Ostali zaposleni	1	2	3	4	5
Nadrejeni	1	2	3	4	5

5. Zadovoljstvo z naslednjimi dejavniki! (ustrezno obkrožite)

1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – neodločen 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen

Reden osebni dohodek	1	2	3	4	5
Redno usklajevanje (povečevanje) osebnega dohodka glede na inflacijo	1	2	3	4	5
Zadnja sprememba osebnega dohodka	1	2	3	4	5
Razmerje med plačami v Vašem podjetju	1	2	3	4	5
Razmerje s primerljivo plačo izven Vašega podjetja	1	2	3	4	5
Ugodnosti poleg plače	1	2	3	4	5
Pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Varnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
Varnostjo pri delu	1	2	3	4	5
Delovnim časom	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5

6. Spol

- moški ženska

7. Starost

- do 25 let od 35–55 let
 od 25–35 let več kot 55

8. Koliko let ste zaposleni v podjetju Elektro Primorska, d. d., DE Sežana

- do 10 let od 20 do 30 let
 od 10 do 20 let več kot 30 let

9. Stopnja izobrazbe

- nedokončana OŠ srednja izobrazba (V. stopnja) specializacija
 osnovna šola višja izobrazb (VI. stopnja) magisterij
 poklicna izobrazba (IV. stopnja) visoka izobrazba (VII. stopnja) doktorat

10. Višina neto dohodka

- do 700 evrov od 700 do 1.500 evrov nad 1.500 evrov

SEZNAM IN LOKACIJA CERTIFIKATOV ISO 9001, ISO 14001 IN BS OHSAS 18001



ELEKTRO PRIMORSKA, d.d.
Splošni sektor
Erjavčeva 22

5000 NOVA GORICA

Seznam in lokacija certifikatov ISO 9001, ISO 14001 in BS OHSAS 18001

LOKACIJA SEŽANA

Objekt in prostor z izobešenim certifikatom kakovosti	CERTIFIKAT					
	vrsta: število:	vrsta:	število:	vrsta:	število:	
Upravna stavba lokacije – Partizanska 47, Sežana						
Vhod v stavbo – recepcija	9001:2000	1	14001:2004	1	18001:2007	1
Pisarna vodje DE	9001:2000	1	14001:2004	1	18001:2007	1
Blagajna Sežana	9001:2000	1	14001:2004	1		
Centralni obrati, Stranska pot 1, Sežana						
Skladišče			14001:2004	1	18001:2007	1
Nadzorništvo Postojna, Tržaška cesta 49a			14001:2004	1	18001:2007	1
Nadzorništvo Pivka, Postojna cesta 26			14001:2004	1	18001:2007	1
Nadzorništvo Ilirska Bistrica, Nikola Tesle 2d			14001:2004	1	18001:2007	1
Nadzorništvo Kozina, Nikole Tesle 6, Hrpelje Kozina			14001:2004	1	18001:2007	1
SKUPAJ:	9001:2000	3	14001:2004	8	18001:2007	7

Sežana, 2.2.2009

Oddelck splošnega sektorja Sežana

Dostavljeno:
- naslov
- arhiv

ORGANIGRAM DRUŽBE ELEKTRO PRIMORSKE, D. D.

