

VPŠ DOBA
VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Helena Cevzar

Maribor, 2009

VPŠ DOBA
VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

**MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE
ZAPOSLENIH V PODJETJU**

(diplomsko delo)

Helena Cevzar

Maribor, 2009

Mentor: mag. Anton Mihelič

Lektorica: Polonca Zlodej, prof. slo-ptiv

Prevod v tuji jezik: Mihaela Orozel, univ. dipl. prev. angleščine in nemščine

POVZETEK

V nalogi sem predstavila motivacijo in nagrajevanje zaposlenih v teoriji in praksi, tako sem spoznala osnovne pojme in problematiko tega področja. Za vsako organizacijo je pomembno, da so zaposleni motivirani za delo, le tako bodo največ prispevali k uspešnosti podjetja, zato je potrebno v zaposlene vlagati in jih nenehno spodbujati k uspešnosti. Pri tem pa ima pomembno vlogo management, ki mora poznati individualne motive zaposlenih in jih spodbujati k delu z dejavniki, ki jih najbolj motivirajo, le tako bodo zaposleni učinkoviti in uspešni. Velik vpliv na zadovoljstvo in posledično motivacijo zaposlenih ima učinkovit sistem nagrajevanja, ki sem ga podrobneje opredelila v teoretičnem delu in na praktičnem primeru v podjetju Gost d.o.o. Velenje.

V empiričnem delu naloge sem predstavila stanje zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Ugotovljeno je, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom in da je v podjetju dovolj motivacijskega potenciala, ki pa še ni v celoti izkoriščen. Zaposleni prejemajo enake prejemke, ne glede na uspešnost opravljenega dela, zaradi tega vlada v podjetju nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja. S preoblikovanjem sistema nagrajevanja in motiviranja bi lahko prispevali k zadovoljstvu zaposlenih, kar bo posledično pozitivno vplivalo na uspeh podjetja. Za pomoč pri preoblikovanju sistema sem na koncu diplomske naloge podala predloge za izboljšanje.

KLJUČNE BESEDE

- motivacija in nagrajevanje,
- motivacijski dejavniki,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- sistem plač in nagrajevanja,
- nagrajevanje uspešnosti,
- podjetje Gost d.o.o. Velenje.

ZUSAMMENFASSUNG

In der Diplomarbeit stellte ich Motivation und Belohnung der Angestellten in der Theorie und Praxis vor, dadurch lerne ich die Grundbegriffe und die Problematik dieses Gebietes kennen. Für jede Organisation ist es wichtig, dass die Angestellten für die Arbeit motiviert sind, nur so können sie nämlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Aus diesem Grund sollte man in die Angestellten investieren und sie ständig zum Erfolg anregen. Dabei spielt das Management eine wichtige Rolle, es muss individuelle Motive der Angestellten kennen und sie zur Arbeit mit den Faktoren anregen, die sie am meisten motivieren, nur so werden nämlich die Angestellten bei der Arbeit effektiv und erfolgreich. Einen hohen Einfluss auf die Zufriedenheit und dadurch auf die Motivation der Angestellten hat ein effektives Belohnungssystem, was im theoretischen Teil und am praktischen Beispiel vom Unternehmen Gost d.o.o. Velenje genauer erklärt wurde.

In dem empirischen Teil der Diplomarbeit stellte ich den Zustand der Zufriedenheit von Angestellten im ausgewählten Unternehmen vor. Es wurde festgestellt, dass die Angestellten mit ihrer Arbeit zufrieden sind und dass es im Unternehmen genug Motivationspotential gibt, das aber noch nicht ganz ausgenutzt ist. Die Angestellten erhalten gleiche Einkommen unabhängig von ihrer Arbeitseffizienz, was zur Unzufriedenheit mit dem Belohnungssystem führt. Mit der Umstrukturierung des Belohnungs- und Motivationssystems könnte man zur Zufriedenheit der Angestellten beitragen, was sich positiv auf den Erfolg des Unternehmens auswirken würde. Als Hilfe bei der Umstrukturierung des Systems habe ich am Ende der Diplomarbeit einige Vorschläge zu dessen Verbesserung angegeben.

SCHLÜSSELWÖRTER

- Motivation und Belohnung,
- Motivationsfaktoren,
- Zufriedenheit der Angestellten,
- Lohn- und Belohnungssystem,
- Belohnung von Erfolg,
- Unternehmen Gost d.o.o. Velenje.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	5
1.1	Opredelitev področja in opis problema	5
1.2	Namen, cilji in hipoteze	6
1.3	Predpostavke in omejitve obravnavanja problematike	7
1.4	Raziskovalne metode dela	7
1.5	Struktura poglavij	8
2	MOTIVACIJA	9
2.1	Motivacija in njen pomen	9
2.2	Vrste motivov	10
2.3	Motivacijske teorije	11
2.3.1	Teorija potreb –teorija Abrahama Maslowa	12
2.3.2	Dvofaktorska motivacijska teorija –Teorija Fredricka Herzberga	12
2.3.3	Teorija značilnosti dela- Hackman-Oldhamov model obogatitve dela ..	13
2.3.4	Teorija ERG-Teorija Claytona Adelfera	14
2.3.5	Teorija spodbujanja	15
2.3.6	Teorija pričakovanja	15
2.3.7	Frommova motivacijska teorija	15
2.4	Motivacijski modeli	16
2.5	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	17
3	NAGRAJEVANJE	19
3.1	Nagrajevanje in motiviranje	19
3.1.1	Denar in motiviranje	20
3.2	Sistem plač in nagrajevanja	20
3.2.1	Sestavine sistema plač in nagrajevanja	21
3.2.2	Strateško oblikovanje sistema plač in nagrajevanja	23
3.2.3	Oblikovanje osnovnih plač	24
3.2.4	Plačilo po uspešnosti	25
3.2.5	Nagrade in priznanja	28
3.2.6	Cilji sistemov nagrajevanja	29
4	SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU GOST D.O.O. VELENJE	31
4.1	Predstavitev podjetja	31
4.2	Sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih	32
4.3	Raziskava stanja motivacije in nagrajevanja zaposlenih	36
4.3.1	Problem, namen, cilji in delovne hipoteze	36
4.3.2	Metode in tehnike	37
4.3.3	Vzorec in populacija	38
4.3.4	Analiza rezultatov ankete in interpretacija	41
4.3.5	Preverjanje hipotez	54
4.4	Ugotovitve in predlogi za izboljšanje sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v izbranem podjetju	56
5	SKLEP	63
	LITERATURA	66
	VIRI	67

KAZALO SLIK

Slika 1: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo .	13
Slika 2: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo	14
Slika 3: Preprosti model pričakovanja	15
Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	18
Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja	21
Slika 6: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja	24
Slika 7: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika	26
Slika 8: Socialna in demografska struktura anketiranih zaposlenih	39
Slika 9: Ocene dejavnikov, ki so najbolj pomembni in spodbujajo k delu	42
Slika 10: Zadovoljstvo zaposlenih z izbranimi dejavniki	44
Slika 11: Ali zaposleni razmišljajo o menjavi službe	45
Slika 12: Ali bi zaposleni bolje delali, če bi prejeli višjo plačo	46
Slika 13: Kakšna je plača zaposlenih v primerjavi z/s.....	48
Slika 14: Kako so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju	49
Slika 15: Nagrajevanje, ki bi zaposlene najbolj spodbujalo za doseganje večje učinkovitosti	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivacijske teorije	11
Tabela 2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	13
Tabela 3: Materialni in nematerialni motivatorji.....	16
Tabela 4: Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....	28
Tabela 5: Materialni in nematerialni motivatorji.....	32
Tabela 6: Socialna in demografska struktura anketiranih zaposlenih.....	39
Tabela 7 : Dejavniki, ki se anketiranim zdijo pomembni in jih spodbujajo k delu	42
Tabela 8 : Kako so zaposleni zadovoljni z izbranimi dejavniki	43
Tabela 9 : Mnenje zaposlenih o delu v podjetju.....	47
Tabela 10: Trditve, ki se navezujejo na nagrajevanje uspešnosti.....	52
Tabela 11: Predlogi anketiranih zaposlenih k sistemu nagrajevanja	53

KAZALO PRILOG

Priloga številka 1: Ocena delovne uspešnosti	69
Priloga številka 2: Razpored zahtevnosti del v tarifne razrede in izhodiščna relativna razmerja.....	70
Priloga številka 3: Anketni vprašalnik	71

1 UVOD

Motivacija je pomemben dejavnik delovanja in razvoja organizacije. Uspešnost organizacije je odvisna od znanja, sposobnosti in motiviranosti zaposlenih. Zaposleni so pomemben in dragocen del podjetja, zato je potrebno v njih vlagati in skrbeti za njihov razvoj. Pri motiviranju zaposlenih ima pomembno vlogo management.

Sistemi nagrajevanja in motiviranja, so strateško občutljiva tematika vsake organizacije. Uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in odhod kadrov, ki največ prispevajo k razvoju organizacije.

Temeljna naloga managementa je, da omogoči zaposlenim, da postanejo in ostanejo uspešni. Uspešnost sodelavcev je odvisna od njihovih kompetenc, v večji meri pa od tega, kako so vodeni in usmerjeni. Vodje se morajo zavedati, da je neuspeh podrejenih sodelavcev njihov lasten neuspeh. Ljudje se najpogosteje vedejo tako kot z njimi ravnamo in ravnanja se lahko naučimo.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

V nalogi bom obravnavala problematiko zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Izpostavila bom problematiko plač in nagrajevanja s poudarkom na nagrajevanju uspešnosti.

Za vsako organizacijo je pomembno, da so zaposleni motivirani za delo, le tako so učinkoviti pri delu in največ prispevajo k uspešnosti. Na podlagi pogovorov z zaposlenimi sem ugotovila, da so zaposleni nezadovoljni z nagrajevanjem in posledično niso najbolj motivirani za delo. Torej podjetje se srečuje s problematiko nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, zato sem se odločila, da raziščem to področje in na podlagi raziskave in proučitve strokovne literature podam ugotovitve in predloge za izboljšanje sistema. Dejstvo je, da motivacija zaposlenih ni rezultat enega samega dejavnika, ampak nanj vpliva več dejavnikov, ki so medsebojno povezani in vplivajo drug na drugega.

Motivacija in nagrajevanje je eno izmed pomembnejših področij v podjetju. Naloga managementa je, da oblikuje takšen sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene vzpodbujal k delu, kajti le motivirani zaposleni bodo prispevali k uspešnosti podjetja. Čim bolj so zaposleni zadovoljni in imajo občutek pomembnosti in pravičnosti, tem večja je njihova

produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh podjetja. Zaposleni omogočajo s svojim znanjem in spretnostmi, da si podjetje pridobi in ohrani konkurenčno prednost na tržišču.

Plačni sistem v organizaciji mora zagotoviti optimalno nagrajevalno strukturo za zaposlene in omogočiti obvladovanje stroška dela. Podjetja želijo s sistemom nagrajevanja čim bolj ustrezati zaposlenim, da bi sistem deloval motivacijsko, gospodarno in v skladu z zakonodajo.

1.2 Namen, cilji in hipoteze

Z nagrajevanjem zaposlenih se delno srečujem pri svojem delu, zato želim spoznati osnovne značilnosti nagrajevanja in motiviranja, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na uspešnost podjetja. Rezultati raziskave bodo prispevali k boljšemu razumevanju nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, kar bo vplivalo na njihovo zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni bodo motivirani za delo, večja bo individualna uspešnost in uspešnost celotnega podjetja.

Raziskava bo pokazala, katerim motivacijskim dejavnikom bo v prihodnje potrebno posvetiti več pozornosti, prav tako se bo izkazalo ali ima sistem nagrajevanja zadovoljiv motivacijski učinek.

Cilji raziskave:

- opredeliti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo,
- opredeliti sestavine sistema nagrajevanja s poudarkom nagrajevanja uspešnosti,
- opredeliti dejansko stanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Gost d.o.o. Velenje,
- oceniti, katerim dejavnikom bo v prihodnje potrebno posvetiti več pozornosti, da bodo zaposleni čim bolj zadovoljni,
- opredeliti zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja,
- opredeliti učinkovitost delovanja programa nagrajevanja uspešnosti zaposlenih,
- oblikovati predloge, ki bodo prispevali k motivaciji zaposlenih tako, da bodo zaposleni zadovoljni in bodo ustvarjali maksimalne učinke,
- oblikovati predloge, ki bodo prispevali k izboljšanju sistema nagrajevanja.

Zastavljene delovne hipoteze raziskovalnega dela:

Hipoteza 1: Menim, da so zaposleni zadovoljni z delom v podjetju in v zadostni meri motivirani za delo.

Hipoteza 2: Motivacijo zaposlenih v podjetju lahko še povišamo, saj so zaposlenim pomembni poleg dobre plače tudi drugi dejavniki (dobri medsebojni odnosi, možnost napredovanja in nagrajevanje delovnih dosežkov) in zaposleni trenutno z njimi niso najbolj zadovoljni.

Hipoteza 3: Zaposleni imajo občutek enakosti in pravičnosti, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo.

Hipoteza 4: Zaposleni niso zadovoljni s trenutnim sistemom plač in nagrajevanja, zato si želijo spremembe sistema.

Hipoteza 5: Na področju nagrajevanja uspešnosti je potrebno uvesti temeljne spremembe, program ne deluje niti v tolikšni meri, da bi ga zaposleni zaznali.

Hipoteza 6: Nedenarne nagrade, kot so pohvale in priznanja s starani vodij so redko uporabljene, vendar so zaposlenim pomembne, čeprav dajejo prednost denarnim nagradam.

1.3 Predpostavke in omejitve obravnavanja problematike

Raziskava se navezuje na motivacijo in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Gost d.o.o. Velenje. V teoretičnem delu sem uporabila domačo in tujo literaturo ter interne vire podjetja, ki se nanašajo na obravnavano tematiko.

V empiričnem delu naloge sem se z anketiranjem omejila na zaposlene v obravnavanem podjetju.

1.4 Raziskovalne metode dela

V teoretičnem delu sem s **študijem literature** s področja človeških virov s poudarkom na motivaciji in nagrajevanju z metodo **deskripcije** razložila osnovne pojme. Različne vire večih avtorjev sem medsebojno primerjala in jih z **metodo sinteze** združila. Proučevanja in raziskave sistema nagrajevanja temeljijo na teoretični osnovi s študijem literature v papirnati in elektronski obliki.

V empiričnem delu sem analizirala obstoječi sistem nagrajevanja in izvedla **metodo anketiranja**. Na osnovi anketnega vprašalnika sem zbrala podatke in jih **analizirala**. **Statistično metodo** sem uporabila za analizo podatkov, ki sem jih prikazala tabelarno in

grafično. V empiričnem delu sem uporabila tudi nekaj **lastnih izkušenj in osebnih razgovorov**.

1.5 Struktura poglavij

Za predstavitev izbrane teme sem v uvodnem poglavju na kratko predstavila temo. V drugem in tretjem poglavju sem uporabljala deskriptivni pristop, kjer sem opisovala osnovne pojme v zvezi z motivacijo: motive, motivacijske teorije, motivacijske modele in dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. V poglavju o nagrajevanju sem opisala povezanost nagrajevanja z motivacijo, na kratko sem opisala sistem plač in nagrajevanja, oblikovanje sistema plač in plačilo po uspešnosti. Pomembno je, da si podjetje oblikuje takšen sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene vzpodbujal k delu, kajti le motivirani zaposleni prispevajo k doseganju lastnih ciljev in ciljev podjetja in tako pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja.

V četrtem poglavju sledi empiričen del, kjer sem predstavila sistem nagrajevanja v izbranem podjetju in s pomočjo anketnega vprašalnika in razgovori z zaposlenimi analizirala obstoječi sistem nagrajevanja. Tako sem dobila predstavo o motivaciji zaposlenih in motivacijskem učinku sistema nagrajevanja v podjetju. Za konec sem predstavila predloge, ki bi lahko prispevali k učinkovitosti sistema nagrajevanja in zadovoljstva zaposlenih.

V zadnjem poglavju sem zapisala sklepne misli in ugotovitve na hipoteze, ki sem si jih zastavila v uvodu.

2 MOTIVACIJA

2.1 Motivacija in njen pomen

Motivacija je proces, ki usmerja človeške aktivnosti in oblikuje njihovo vedenje za doseganje želenih ciljev. Pri motivaciji gre za zbujanje hotenj in motivov, ki s pomočjo potreb posameznika usmerja k doseganju ciljev. »Temelj vsake motivacije je upanje«, če strmimo k ciljem, ki smo si jih zastavili in upamo, da jih bomo dosegli, potem bodo želeni cilji uresničeni. »Upanje je merilo za motiviranost ljudi in brez upanja ni mogoče nikogar motivirati« (Richard, 1997, str. 10).

Da nekoga motiviramo, pomeni, da ga spodbudimo, da opravi neko aktivnost samovoljno, rezultat te aktivnosti pa bo skladen z našimi pričakovanji in cilji oziroma aktivnost se bo izvajala v smeri zastavljenih ciljev. Za spodbudo so nam v pomoč motivacijski dejavniki, motivatorji in motivi.

Motivirani smo, če pri izvajanju aktivnosti uporabljamo določene sposobnosti in znanje, da dosežemo zastavljen cilj in tako zadovoljimo potrebe. Brez motivacije ne moremo opraviti nobene aktivnosti in tudi ne zadovoljiti raznovrstnih potreb, ki jih imamo.

Motivacija za delo pripomore, da zadovoljimo svoje potrebe in cilje organizacije, kjer smo zaposleni. Za vsako organizacijo je pomembno, da so zaposleni motivirani za svoje delo, kajti motivirani in zadovoljni zaposleni v največji možni meri prispevajo k uspehu podjetja, v nasprotnem primeru so zaposleni le strošek podjetja. Če so zaposleni motivirani, prevladuje pozitivno vzdušje v organizaciji, delo je opravljeno kakovostno, uspeh pri delu je večji, kar pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. Motivacija je pomembno orodje managementa, ki usmerja človeške aktivnosti v zeleno smer. Naloga managementa je, da zaposlene motivira tako, da svoje delo opravijo čim bolje in s čim večjo prizadevnostjo (Treven, 1998).

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih vodi in spodbuja k dobremu delu tako, da so zaposleni samoiniciativni in želijo delati učinkovito. Zaradi individualnih razlik, je težko ugotoviti, kaj posameznika motivira. Univerzalen način motiviranja ne obstaja, kajti vsaka organizacija, kot tudi posameznik ima specifične značilnosti in zahteva posebne načine motiviranja. Uspeh in zadovoljstvo sta danes individualni kategoriji, zaposleni si jih različno predstavljajo, nekateri si želijo čim več prostega časa v zasebnem življenju, drugi si želijo upoštevanja in uresničevanja njihovih idej, nekateri strmijo k strokovnemu razvoju, nekateri pa želijo biti pohvaljeni.

Različni avtorji različno opredeljujejo motivacijo. Vsem opredelitvam je skupno to, da smo ljudje motivirani zato, ker želimo doseči zastavljen cilj, pri tem pa so potrebne določene aktivnosti. Kadar si zastavimo določen cilj, nastopijo potrebe, ki nas silijo, da jih z različnimi aktivnostmi zadovoljimo. »Potrebe so torej glavni generator motivacije za delo. Potreb je vedno več kot pa dobrin« (Mihelič, 2005, str.1).

2.2 Vrste motivov

Motivacija in motivi so za človeka bistvenega pomena. Motivi vzpodbujajo človeka k aktivnostim in usmerjajo našo osebnost z namenom, da dosežemo cilj.

Primarni motivi

Značilnost primarnih motivov je, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočijo preživetje. To so **podedovani in prirojeni motivi**, značilni za vse ljudi. »Med primarne motive štejemo lakoto, žejo, spanje, počitek spolnost, materinstvo in druge« (Treven, 1998, str. 108).

Sekundarni motivi

Sekundarni motivi niso prirojeni, ampak **pridobljeni**, človek se jih nauči v življenju. To so motivi, ki vzbujajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, če niso zadovoljeni, pa ne ogrožajo življenja. Prevladujejo v ekonomsko razvitem svetu, v razvitem delu sveta so tudi pomembnejši od primarnih motivov. Med sekundarne motive spadajo moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status.

Pri motivu moči gre za potrebo po vodenju in nadzorovanju ljudi, značilen je za ljudi na odgovornih in vodilnih položajih.

Motiv uveljavitve izraža željo po doseganju uspeha ali želja po popolni izvedbi dodeljenih nalog. Ljudje z veliko potrebo po uveljavljanju tekmujejo za določen standard, kot je ocena, denar ali položaj, da dokažejo lastno uspešnost. Ljudje z majhno potrebo po uveljavitvi sprejemajo manj odgovorne naloge, pri katerih je majhna možnost napak.

Za motiv pripadnosti je značilno navezovanje in vzdrževanje odnosov z drugimi ljudmi. Za posameznike, ki imajo močno željo po družbi, je značilna velika potreba po pripadnosti. Pri ljudeh, pri katerih ni tako izrazite potrebe po pripadnosti, »se počutijo bolje, če so sami sebi edina družba«.

Motiv varnosti je značilen za sodobno tehnološko razvito družbo, posameznik se v takšni družbi srečuje z negotovostjo na različnih področjih. Za omilitev negotovosti se vključuje v programe zavarovanja.

Kot motiv varnosti, je tudi motiv statusa značilen za sodobno družbo. Za posameznike, ki jih zanima status, si prizadevajo pridobiti statusne simbole, prava oblačila, avto ali najnovejšo opremo. (Treven, 1998).

Ostali motivi

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo **univerzalne motive**, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh, **regionalne**, za katere je značilno, da so prisotni na določenih območjih in **individualne motive**, ki jih srečujemo pri posameznikih (Lipičnik, 1998).

2.3 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije si prizadevajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. S pomočjo motivacijskih teorij lahko oblikujemo modele motiviranja, tako dobimo predstavo, kakšno vedenje želimo vzpodbuditi pri zaposlenih in kakšne cilje želimo doseči. Razlikujemo vsebinske in procesne teorije. Poznavanje motivacijskih teorij nam pomaga pri oblikovanju in izboru motivacijskih orodij.

Tabela 1: Motivacijske teorije

VSEBNSKE	PROCESNE
➤ Teorija potreb	➤ Teorija spodbujanja
➤ Dvofaktorska motivacijska teorija	➤ Teorija pričakovanja
➤ Teorija ERG	➤ Teorija pravičnosti
➤ Teorija značilnosti dela	

Vir: Prirejeno po Treven, 1998

Vsebinske teorije proučujejo, kaj motivira vedenje in so usmerjene na delovanje človeških potreb in motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja. Procesne teorije proučujejo, kako motivirati vedenje oziroma način, kako se pojavi sprememba v vedenju (Treven, 1998).

2.3.1 Teorija potreb – teorija Abrahama Maslowa

Maslowa teorija pravi, da si človeške potrebe sledijo v določenem hierarhičnem zaporedju. Najprej morajo biti zadovoljene potrebe na nižji ravni, potem pa si sledijo potrebe po višjih ravneh. Med temeljne skupine človeških potreb spadajo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in po samouresničevanju (Župančič, 2006).

Fiziološke potrebe so kot primarne, človek se jih ne more naučiti, ampak jih pridobi ob rojstvu. Te potrebe so pomembne za vzdrževanje biološkega življenja, to so potreba po vodi, hrani, zraku, zaščiti, oblačenju in spolnosti. Ko so te potrebe zadovoljene, potem prevladujejo višje potrebe.

Potreba po varnosti se pojavi, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Sem štejemo red, stabilnost, rutino, zaslužek, družino in varnost. Zaradi potrebe po varnosti se vključujemo v razne organizacije in zavarovanja. Ko so te potrebe zadovoljene, ne motivirajo več človeka, ampak nastopi višja raven potreb.

Socialne ali družbene potrebe so povezane z željo človeka po ljubezni, naklonjenosti pripadnosti, sprejetosti in stalnost zaposlitve. Se močno ujemajo s sekundarnimi potrebami po pripadnosti. Posamezniki zadovoljijo to potrebo, ko se pridružijo določeni skupini ljudi, nekaterim pa zadostujejo le družinski člani.

Potrebe po spoštovanju spadajo v četrto raven potreb. Sem spadajo potrebe po moči, statusu, uveljavljanju in medsebojni odnosi. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na željo človeka, da ga drugi spoštujejo in cenijo in da spoštuje samega sebe. Posamezniki si prizadevajo izboljšati status in pridobiti ugled, da dosežejo visok položaj v družbi. Če ima človek potrebe po spoštovanju zadovoljene, se mu poveča samozaupanje.

Potrebe po samouresničevanju je najvišja raven potreb. Večina ljudi nikoli ne zadovolji potreb po spoštovanju v tolikšni meri, da bi bile v ospredju potrebe po samouresničevanju. Te potrebe izražajo željo človeka, da bi delal po svojih sposobnostih.

2.3.2 Dvofaktorska motivacijska teorija – Teorija Fredricka Herzberga

Herzberg je proučeval vpliv zadovoljstva na učinkovitost in motiviranost človeka in ugotovil, da je možno motivacijske faktorje razdeliti na higienike in motivatorje.

Higieniki odpravljajo neprijetnosti pri aktivnostih in povzročajo nezadovoljstvo, če niso

ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je manjše nezadovoljstvo. **Motivatorji** pa spodbujajo ljudi k delu, vplivajo na zadovoljstvo in večjo pripravljenost zaposlenih pri delu. Če niso prisotni v organizaciji, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni.

Tabela 2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

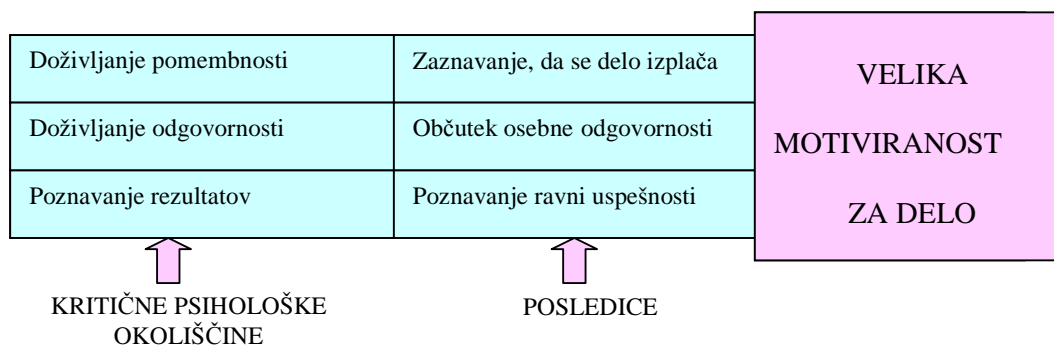
Higieniki	Motivatorji
1. nadzor 2. odnos do vodje 3. plača 4. delovne razmere 5. status 6. politika podjetja 7. varnost pri delu 8. odnos do sodelavcev	1. odgovornost 2. uspeh 3. napredovanje 4. samostojnost 5. pozornost 6. razvoj

Vir: Treven, 1998, str. 117

2.3.3 Teorija značilnosti dela – Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Ta model temelji na Herzbergovih ugotovitvah, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da motivira zaposlene in doseže njihovo zadovoljstvo.

Slika 1: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo



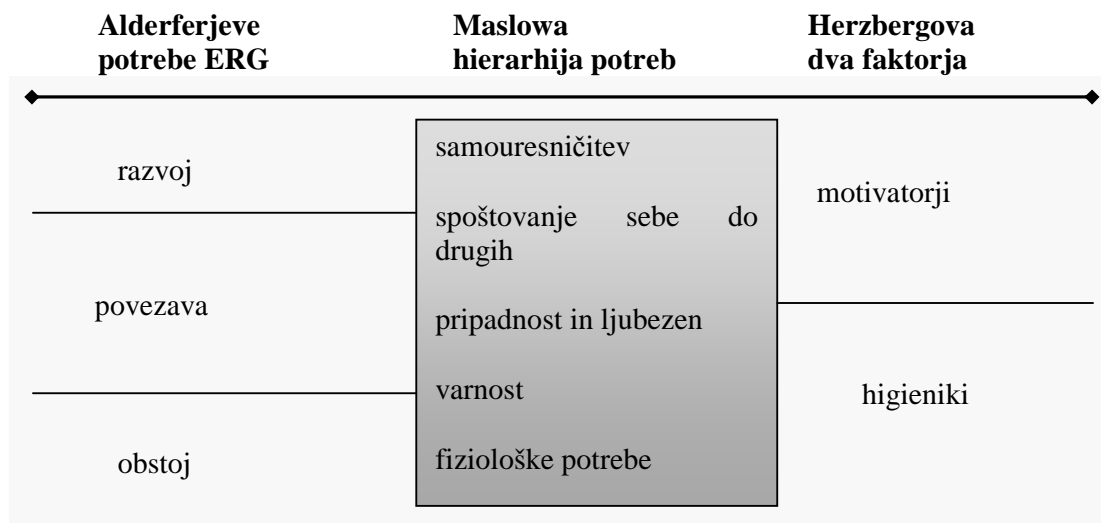
Vir: Lipičnik, 1998, str.169

Ker zaposleni doživlja pomembnost dela, zazna da se delo izplača, če doživi odgovornost, dobi občutek osebne odgovornosti pri delu, če pozna rezultate, spoznava raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti, skupaj vplivajo na motiviranost za delo.

2.3.4 Teorija ERG – Teorija Claytona Adelfera

Adelfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo. Človeške potrebe je razdelil v tri skupine, potrebe po obstoju, povezovanju in razvoju.

Slika 2: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo



Vir: Treven, 1998, str. 119

Pri potrebi po obstoju gre za osnovne potrebe, Maslow jih je imenoval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. V drugo skupino spadajo potrebe po vzdrževanju medsebojnih odnosov. Na vrhu lestvice so potrebe po osebnem razvoju.

Teorija ERG¹ ne izkazuje tako stroge hierarhije potreb kot Maslowa teorija. Za prizadevanje za osebni razvoj lahko gre tudi, če niso zadovoljene potrebe po obstoju in povezavi.

¹ Ime teorija ERG izhaja iz angleških besed; existence, relatedness, growth - obstoj, povezovanje, razvoj.

2.3.5 Teorija spodbujanja

Temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi vpliva na vedenje posameznika. Uspešnega delavca lahko nagradimo s posebnimi ugodnostmi, priznanji pohvalami in povečanjem plače.

Zunanje nagrade so nujne pri nezanimivih delih, kajti brez ustrezne nagrade ne bi hotel nihče delati. Negativen učinek zunanjih nagrad na osebno motivacijo se lahko pojavi pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo. Pri zanimivem delu gre za notranje nagrade, ki izvirajo iz dela. Ljudje, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela so že dovolj notranje motivirani za vedenje pri svojem delu.

2.3.6 Teorija pričakovanja

Posameznik je motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je povezana s pričakovanjem, da bo določenemu vedenju sledila posledica. Intenzivnost težnje za določeno vedenje pa bo odvisna tudi od privlačnosti te posledice.

Slika 3: Preprosti model pričakovanja



Vir: Treven, 1998, str.124

Posameznik je za določeno vedenje motiviran toliko, kolikor pričakuje od svojih individualnih ciljev. Teorija pričakovanja poudarja pomen privlačnosti nagrad za posameznika.

2.3.7 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je proučeval, zakaj ljudje delajo in ugotovil, da eni delajo zato, da bi nekaj imeli, drugi pa zato, da bi nekaj bili. Prve motivirajo materialne dobrine, druge pa ugled v družbi. Ta teorija je zelo uporabna, pri izbiranju motivacijskega orodja. Ljudje, ki se nagibajo k imeti, jih motivirajo materialne dobrine, ljudje, ki se nagibajo k biti, jih pa motivirajo nematerialne oblike (Lipičnik, 1998).

Tabela 3: Materialni in nematerialni motivatorji

MATERIALNI	NEMATERIALNI
Plača, regres, odpravnina, jubilejna nagrada, denarna nadomestila, stimulacije, honorarji ...	Varnost zaposlitve, narava dela, delovna klima, medsebojni odnosi, odnos vodstva, pohvale, priznanja in graje, prilagojen delovnik, dodatni dnevi dopusta, napredovanje ...

Vir: Povzeto po Uhan, 2000

Materialni motivatorji delujejo kot splošno motivacijsko sredstvo, ker z njimi lahko zadovoljimo različne človekove potrebe. Znano je, da ljudje delamo za denar, istočasno pa z delom želimo zadovoljiti tudi mnoge druge potrebe.

Nematerialni motivatorji so za podjetja manjši strošek in v nekaterih primerih učinkovitejši od nekaterih materialnih².

2.4 Motivacijski modeli

Motivacijski modeli so kot orodje pri oblikovanju vzorcev vedenja pri zaposlenih, da lahko pri ljudeh izzovemo želene reakcije. Lahko krepijo želeno vedenje posameznika ali odpravijo neželjeno vedenje. Oblikujemo jih s pomočjo motivacijskih teorij ob upoštevanju občutkov posameznika, kot so pričakovanje, pravičnost in enakost. Če so občutki posameznika prizadeti, se pri njem lahko bistveno spremeni vzorec vedenja (Lipičnik, 1998).

Pričakovanje

Rezultat motivacije je pričakovanje, bolj smo motivirani, večja so pričakovanja. Ljudje vedno bolj strmimo za zadovoljstvom in se izogibamo nezadovoljstvu. Zadovoljni smo, če se pričakovanja uresničijo. Menegement mora biti pazljiv, da pri zaposlenih ne vzbudi napačno, nedosegljivo ali preveliko pričakovanje.

Enakost

Zaposleni pričakujejo od organizacije, da bodo dobili toliko, kolikor so vložili. V primeru, da se ravnotežje med vloženim in dobljenim poruši, so zaposleni

² Več o materialnih in nematerialnih motivatorjih je v poglavju 3.2.5. Nagrade in priznanja.

pripravljeni vzpostaviti ravnotežje. Če se pojavi občutek neenakosti, ga zaposleni poskušajo nevtralizirati. Občutek enakosti pri zaposlenih se pojavlja, kadar imajo zaposleni občutek, da dobijo toliko, kot jim pripada. Kadar dobijo zaposleni več kot si zaslužijo, prihaja do občutka zadovoljstva in pričakovanja, da to, kar so dobili več, ne bodo nikoli več izgubili. V primeru, da se tisto kar so dobili več, po določenem času zmanjša ali ukine, povzroči občutek neenakosti in nepravičnosti. Občutek neenakosti je potrebno čim prej odpraviti, sicer lahko pride do nezadovoljstva med zaposlenimi.

Pravičnost

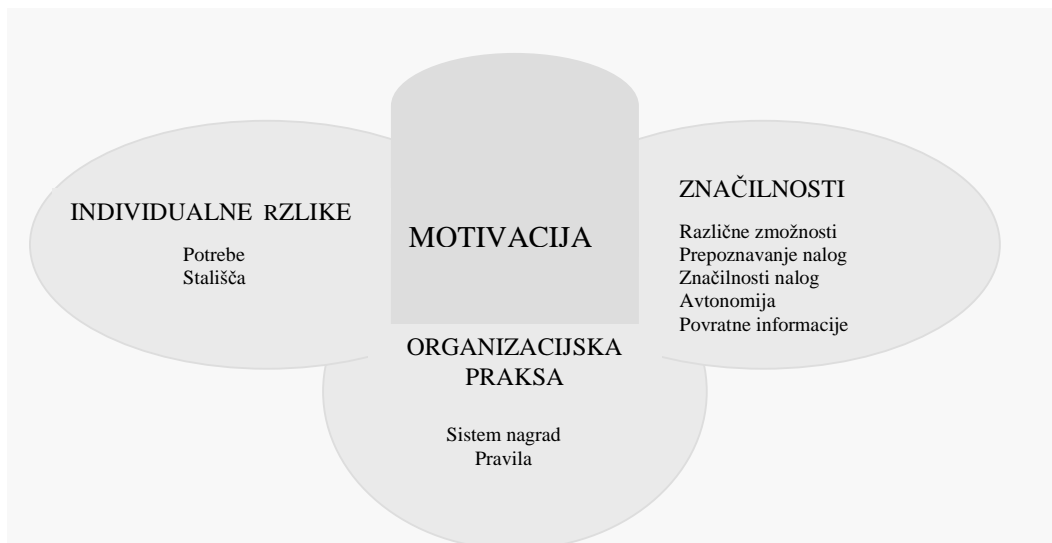
Pravičnost ali nepravičnost izkazuje občutke razlik med prejemki za enako delo. Če zaposleni v organizaciji za enake vložke dobijo enake prejemke, imajo občutek pravičnosti. Občutek nepravičnosti se pojavi, kadar zaposleni za isti vložek dobijo različne prejemke. Zaposleni skušajo zmanjšati občutek nepravičnosti (Lipičnik, 1998):

- povečujejo svoje vložke, da opravičijo svoje nagrade, če občutijo, da so bolje nagrajeni,
- zmanjšajo svoje vložke, kadar občutijo, da so premalo nagrajeni,
- skušajo doseči nadomestilo po zakonskih ali drugih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, odtujitev imetja organizacije,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- resničnost želijo izkriviti tako, da bi bila različna obravnava zaposlenih pravičnost,
- zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena.

2.5 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, štejemo individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso.

Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, str.162

Slika prikazuje interakcijo (medsebojno povezovanje) treh dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Pri delu z ljudmi morajo managerji proučiti vse tri dejavnike in za zaposlene izbrati pravila in nagrade, ki bodo delovale kot motivator.

Individualne razlike

V vsaki organizaciji je v medsebojnem stiku več ljudi in med njimi ni dveh oseb, ki bi si bile enake. Vsak človek je edinstven, zaradi individualnih značilnosti, kot so potrebe, vrednote, stališča in interesi. Prav zaradi tega obstaja več odgovorov na vprašanje, kaj ljudi motivira. Nekatere motivira denar, druge varnost ali pa izzivi, ki jih lahko privedejo na rob njihovih zmogljivosti.

Lastnosti dela

So dimenzije dela, ki določajo, kateri delavec bo lahko opravil določeno nalogo, pogojujejo pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.

Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.

3 NAGRAJEVANJE

3.1 Nagrajevanje in motiviranje

Plače in nagrade sodijo med psihološke stimulatorje za delo. V organizacijah želijo z ustreznim sistemom nagrajevanja določiti takšno višino plače, ki bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost zaposlenih za delo (Možina et al., 1994).

Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživetje in vplivajo na kakovost življenja. Zaposleni občutijo vsako spremembo v sistemih plačevanja in temu tudi ustrezno prilagajajo svoje vedenje. Torej so plače pomemben motivacijski dejavnik, ki vzpodbujajo k boljšemu delu (Zupan, 2001).

Za podjetja je pomembno, da višine izplačil čim bolj povežejo z doseženimi rezultati in uspešnostjo podjetja. Pomembno vlogo ima gibljivi del plače, tako lahko podjetja izplačila čim bolj uskladijo s poslovnimi cilji in tako učinkovito nadzirajo stroške plač (Zupan, 2001).

Za celovit sistem nagrajevanja je pomembno, da je nadomestilo zaposlenemu za delo sestavljeno iz več vrst plačil. Vsaka sestavina plačila ima pomembno vlogo pri zadovoljevanju različnih potreb delavcev.

Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih izvirajo iz uspešnega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Podjetja po lastni meri oblikuje takšen sistem nagrajevanja, ki bo zadovoljil motivacijskemu vidiku. Posameznik se do določene mere motivira sam, organizacija pa mu nudi različne možnosti, izmed katerih izbere tisto, ki je zanj najpomembnejša.

V okviru nagrajevanja zaposlenih za dobro ali za nadpovprečno opravljeno delo ne smemo pozabiti na motiviranje zaposlenih s stalnim navdušenjem, vzpodbujanjem, izražanjem pozornosti za dosežke, izkazovanjem zaupanja in izrekanjem pohval za dobro opravljeno delo. Pri motiviranju moramo biti pozorni na vse zaposlene, kajti dogaja se, da delavcem, ki kažejo izredno zanimanje za delo, ne izkazujemo dovolj pozornosti, ker menimo, da so že dovolj motivirani za delo. Tudi takšni delavci potrebujejo podporo, saj jih bomo vzpodbudili k še večjim uspehom (Mihalič, 2006).

3.1.1 Denar in motiviranje

Denar motivira vsakega, saj je povezan z zadovoljevanjem raznovrstnih potreb, ki jih imamo. Je močan, kratkoročen in ne edini motivator. Gruban je v svojem članku Največje napake vodij (Gruban, 2008) navedel, da denarne nagrade delujejo le začasno, manj denarja demotivira, več denarja pa ni jamstvo za motivacijo. Nagrade imajo na ljudi različne vplive (Lipičnik, 1998, str. 254):

1. Nagrada lahko deluje kot cilj, tako deluje nagrada, ko si ljudje želijo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali.

2. Nagrada lahko deluje kot instrument. Gre za primere, ko z denarjem iz ljudi izvabljamo različne dejavnosti, ne da bi si oni tega želeli.

3. Nagrada lahko deluje kot simbol. Za nekatere, je količina denarja simbol moči, saj si lahko z njim kupijo, kar je mogoče kupiti in kar si zaželi.

4. Nagrada lahko deluje kot vajei. Z denarjem lahko držimo ljudi tudi na vajei, to pomeni, da iz njih izvabimo vse kar hočemo. Pogoji pa je, da imajo ljudje, s katerimi bi tako ravnali, malo denarja ali je njihovo življenje odvisno od tistega, ki bi si kaj takšnega domislil. V tem primeru ne moremo govoriti o motivaciji, ker človeka v nekaj prisilimo, ampak gre za manipulacijo.

3.2 Sistem plač in nagrajevanja

Plače in nagrajevanje zaposlenih so pomemben dejavnik pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja, saj vplivajo na obseg zmožnosti v podjetju, motivacijo in obvladovanje stroškov dela. Ni pomembno le, kakšna je višina plače, pomembno je tudi, kako je plača sestavljena, in sicer razmerje med fiksnim in gibljivim delom in kakšni programi povezovanja plač z uspešnostjo so vključeni v sistem. Ko govorimo o sistemu nagrajevanja, pomislimo na plačo, denarne in nedarne prejemke. Glede na odzive različnih interesnih skupin lahko govorimo o delavskem, podjetniškem in narodnogospodarskem vidiku plače. S strani delavcev prihaja odziv, da so plače delavcev prenizke, da bi jim omogočale dostojno življenje. Podjetja ocenjujejo, da so plače delavcev previsoke, saj ogrožajo konkurenčnost slovenskih podjetij. Od gospodarstvenikov pa prihajajo odzivi, da so plače v primerjavi s produktivnostjo previsoke in delujejo inflacijsko. Ker prihaja pri oblikovanju plač in nagrajevanja do različnih interesov, jih skušajo predstavniki delavcev in delodajalcev uskladiti s

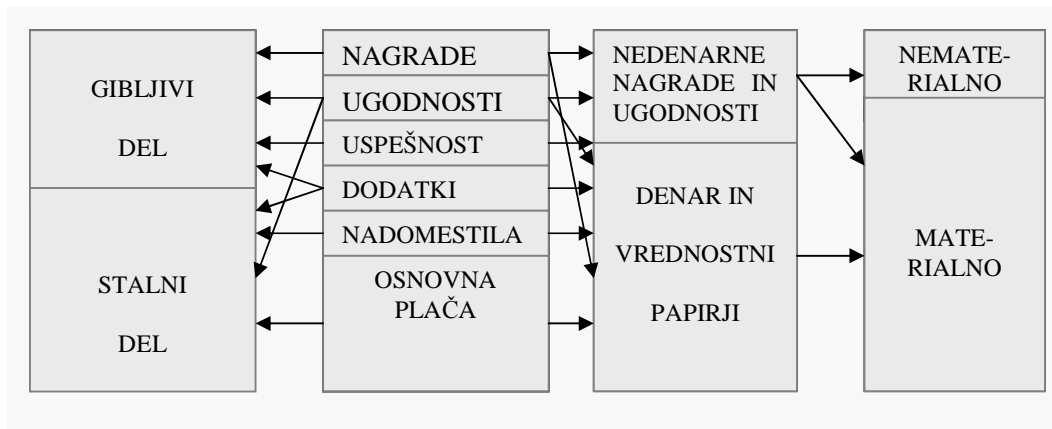
kolektivnimi pogajanji. Delodajalci obravnavajo plače in nagrajevanje z vidika stroškov dela in motivacijskih dejavnikov ter strmijo k čim večji učinkovitosti in doseganju ciljev podjetja. Zaposleni vidijo plačo kot plačilo za vložen trud ter priznanje za dosežke, znanje in sposobnosti. Zaposlenim pomeni plača osnovni vir za življenje, kar pomeni, da je socialna kategorija (Zupan, 2009).

Plače ali nagrade za delo sodijo med psihološke faktorje, mnoga podjetja proučujejo, kakšno višino plače določiti, da bodo omogočila dostojno življenje delavcem in vplivala na zavzetost za delo. Sistem nagrajevanja, ki ga izdelata in izbere podjetje je odvisen od ciljev podjetja in ciljev zaposlenih, ki naj bi jih dosegli (Merkač Skok, 2005).

3.2.1 Sestavine sistema plač in nagrajevanja

Pojem plača zajema vse prejemke, ki jih zaposleni prejmejo, tudi plačilo za uspešnost in nagrade za dobro delo. Spodnja slika prikazuje celoviti sistem plač ter z njimi povezane pojme.

Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: Zupan, 2001, str.19

Razlikujemo med stalnim in giblјivim delom plače. **Stalni del** je odvisen od tega, kakšno delo opravljamo, **giblјivi** pa od tega, kako dobro ga opravljamo. Stalni del je enak za enaka dela, giblјivi pa se spreminja glede na uspešnost posameznika. Največji delež stalnih izplačil zajema osnovna plača. **Osnovno plačo** dobimo za normalno uspešno delo, določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. **Nadomestila** plače za ure upravičene odsotnosti z dela, kot so dopusti, prazniki in bolezenski izostanki, spadajo tudi k stalnemu delu plače. **Dodatki** (dodatek za težke delovne

razmere, dodatek za nočno delo, dodatek za delovno dobo) in **ugodnosti** (dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje) so tudi večinoma stalni del plače. Če pa gre za ugodnost za uspešno delo, kot je uporaba službenega vozila v zasebne namene, štejemo takšno ugodnost h gibljivemu delu plače. Plačilo za **uspešnost** in **nagrade** spadajo v celoti h gibljivemu delu plače. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti se praviloma izplačujejo v denarju ali vrednostnih papirjih. Nagrade in ugodnosti se izplačujejo v denarni ali nedenarni obliki. Nematerialne nagrade v primerjavi z nedenarnimi so nižje vrednosti, če jih izrazimo v denarju. Če nekoga pošljemo na ogled sejma je to nedenarna nagrada, če pa dobi diplomo, kot priznanje za uspešnost, je to nematerialna nagrada (Zupan et al., 2009, str.527).

Sestava tipične slovenske plače:

- **osnovna plača**⁴ je plačilo za polni delovni čas za normalne delovne pogoje in normalno uspešnost,
- **dodatki** za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas, kot je nadurno, izmensko, nočno in nedeljsko delo, vročina, vlaga ipd.,
- **dodatek za delovno dobo**, kamor štejemo celotno delovno dobo in **dodatek za stalnost**, kamor štejemo delovno dobo v določenem podjetju,
- **bonitete**, kot je uporaba službenega vozila, mobilnega telefona in prenosnega računalnika v zasebne namene, kredit po nižji obrestni meri od tržne, popust pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja,
- **nadomestila**⁵ za čas odsotnosti delavca, kot so dopust (redni in izredni), prazniki, bolezenske odsotnosti, porodniške, čakanje na delo,
- **plačilo za uspešnost poslovanja**, upoštevana je uspešnost celotnega podjetja,
- **ugodnosti**, kot so pokojninsko zdravstveno in socialno zavarovanje,
- **plačilo za delovno uspešnost**, lahko je individualna in skupinska uspešnost,
- **nagrade za posebne dosežke**, med te nagrade štejemo inovativnost in nagrade najboljšim,
- **drugi osebni prejemki**, kot so regres, jubilejne nagrade, odpravnine in solidarnostne pomoči,

⁴ Po 126. členu ZDR mora biti osnovna plača izplačana v denarni obliki.

⁵ Delo in rezultati dela morajo biti vrednoteni višje kot nedelo, oziroma, opravljene ure morajo biti vrednotene višje kot nadomestila (Uhan, 2000), v skladu z ZDR se nadomestila izračunavajo do zneska, kot če bi delavec delal.

- **povračila stroškov v zvezi z delom**, sem štejemo prehrano, prevoz, službena potovanja in terenski dodatek,
- **druge ugodnosti** po presoji delodajalca, kot so dodatni dnevi dopusta, izobraževanja za poslovne namene, socialne pomoči delavcem in upokojencem v materialni stiski, zdravniški pregledi, oddihi v zdraviliščih ipd.

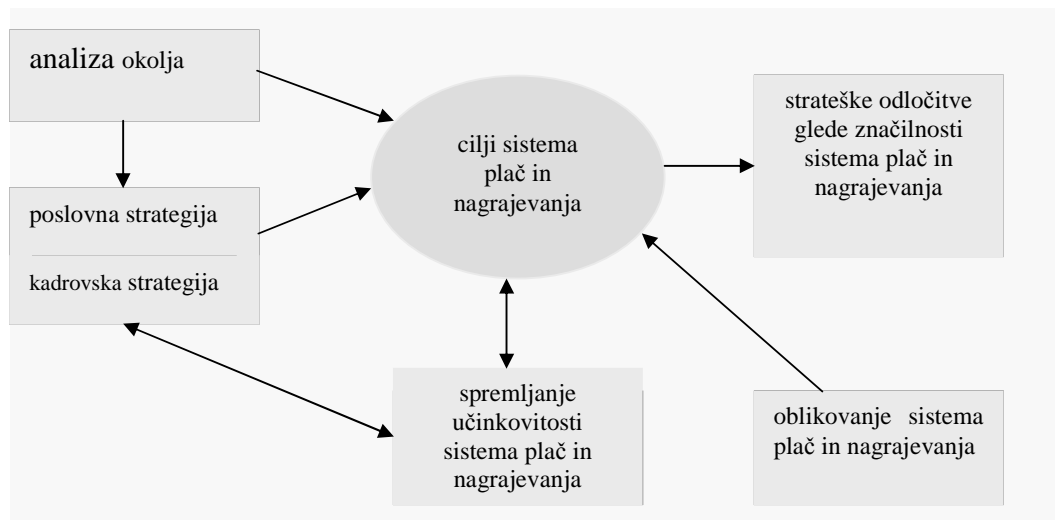
Pojem plač in nagrajevanja je širok, saj vključuje vse, kar delodajalec nudi zaposlenemu. Poleg plač nagrad in ugodnosti delodajalec nudi zaposlenim možnost osebne rasti, privlačno prihodnost, dobro delovno okolje in delovne razmere. Za delodajalca so to posredna plačila in nagrade in jih imenujemo tudi naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in podjetja. Zaposlenim dodatne ugodnosti, ki jih nudi delodajalec pripomorejo h kakovosti življenja.

Plačni sistem v organizaciji mora zagotoviti optimalno nagrajevalno strukturo zaposlenim, obvladati stroške dela in maksimizirati prispevek k poslovnemu rezultatu. (Merkač, 1998, str. 99). Kadar sistem plač in nagrajevanja ne dosega zelenih učinkov, ga je potrebno preoblikovati.

3.2.2 Strateško oblikovanje sistema plač in nagrajevanja

Da bo sistem plač in nagrajevanja deloval učinkovito, moramo pri oblikovanju upoštevati strateški način. Pomembno je, da podjetja jasno določijo cilj sistema nagrajevanja v okviru sistema vodenja in poslovne strategije in tako izoblikujejo jasen, preprost in pregleden sistem nagrajevanja, da zaposleni prepoznajo cilje, ki bi jim naj sledili (Brezigar, 2005). Sistem plač in nagrajevanja mora podpirati poslovno strategijo podjetja in prispevati k njegovi konkurenčnosti in uspešnosti. Opredelimo ga lahko v internih aktih podjetja, sklicujemo pa se lahko na podjetniško in panožno kolektivno pogodbo. Minimalne pogoje, ki jih moramo upoštevati pri sistemu plač in nagrajevanja pa določa Zakon o delovnih razmerjih.

Slika 6: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja



Vir: Zupan, 2009, str. 535

Pri oblikovanju sistema plač je potrebno upoštevati **analizo okolja** (socialni sporazum, zakonske omejitve, trg dela ipd.) ter **poslovno in kadrovske strategije**. Pri poslovni strategiji moramo ugotoviti glavne smernice uspeha in vrednote podjetja. Te bomo lahko z merili in načini nagrajevanja uspešnosti vključili v sistem plač in nagrajevanja. Sistem plač in nagrajevanja mora podpirati doseganje poslovnih ciljev, prav tako mora biti usklajen s kadrovskimi cilji. S pomočjo analize okolja, poslovne in kadrovske strategije oblikujemo **cilje**, ki jih želimo doseči s plačnim sistemom (npr. večja prilagodljivost zaposlenih, uvedba timskega dela, pridobivanje novega znanja). Nato sprejmemo **strateške odločitve** ali temeljna izhodišča za oblikovanje sistema. Tako dobimo podlago za **oblikovanje sistema** plač in nagrajevanja. Nenehno moramo spremljati učinkovitost sistema in preverjati, ali delujemo v smeri ciljev, ki smo si jih zastavili.

Dober sistem plač in nagrajevanja prispeva k večji uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih, je pravičen za vse, tako za zaposlene, kot za podjetje, stroški dela so v mejah planiranih in je usklajen z zakonskimi normami.

3.2.3 Oblikovanje osnovnih plač

Osnovna plača je danes še vedno najpomembnejši del sistema plač in nagrajevanja in zavzema največji delež v celotnih izplačilih. Z višino osnovnih plač so povezani tudi dodatki in nagrade, zato je pomembna notranja ureditev sistema osnovnih plač. Njihovo

višino določijo podjetja ob upoštevanju tržnih dejavnikov in določil tarifnega dela kolektivne pogodbe. V kolektivnih pogodbah so napisana pravila pri urejanju plač, ki so dogovorjena s strani predstavnikov delavcev in delodajalcev. Namen kolektivnih pogodb ni predpisovati postopke določanja plač, ampak je njihov namen zaščita delavcev, da jim delodajalec zagotovi vsaj minimalne zneske in s tem omogoči dostojno življenje delavcev (Lipičnik, 1998). »Sistem oblikovanja osnovnih plač temelji na vzpostavljanju razmerij, najenostavnejše delo ovrednotimo z ena, druga pa kot relativno razmerje v primerjavi z njim« (Zupan, 2009, str. 542). »Priporočeno razmerje v vrednosti delovnih mest je 1:3« (Merkač Skok, 2005, str. 201).

3.2.4 Plačilo po uspešnosti

Povezovanje plač in nagrajevanja z uspešnostjo postaja vedno bolj pomembna sestavina sistemov plač in nagrajevanja, najbolj se uveljavlja skupinsko nagrajevanje. Delovna uspešnost je individualna ali skupinska ocena zaposlenih, ki izkazuje presežek normalnih delovnih okvirjev in rezultatov dela (Merkač Skok, 2005).

Plačila po uspešnosti najbolj uveljavljajo v plačni sistem uspešna podjetja. Namen teh programov je omogočiti boljše nagrajevanje tistih, ki so k uspešnosti podjetja prispevali več kot drugi. »Z merili ugotavljanja uspešnosti, naj bi usmerjali vedenje zaposlenih za doseganje skupnih ciljev podjetja« (Zupan, 2009, str. 547). Pomembno je, da podjetja delijo uspeh z zaposlenimi, le tako bodo zadržala dober kader, kajti podjetja brez uspešnega kadra, ne morejo uspešno poslovati in so usojena na propad.

»Povezovanje plač z uspešnostjo lahko pomeni kaznovanje delavca« (Bolle de bal, 1990, str. 145), če ta ne deluje v skladu z normativi organizacije, ali ne spoštuje pravil, ki jih organizacija predpisuje in ne dosega pričakovanih rezultatov.

Organizacije si maso plač po uspešnosti oblikujejo na podlagi obračunskih podatkov in ekonomskih kazalcev o preseganju plana storitev, prodaje, realizacije in dobička ter obvladovanja stroškov. Tako izračunajo delež, ki ga namenijo za izplačilo uspešnosti določenega obračunskega obdobja, za posamezno enoto ali celotno podjetje.

Skupen kriterij vrednotenja uspeha vsake organizacije je plan. Za ugotavljanje prispevka uspešnosti, učinkovitosti in delovne storilnosti posameznika uporabljamo različno kombinacijo merjenja in ocenjevanja. Nekatera merila so splošna in jih lahko uporabljamo v vseh organizacijah, za različne vrste dela pa uporabljamo specifične kriterije. Merila morajo biti jasna, objektivna in nedvoumna, ki temeljijo na uspešnosti

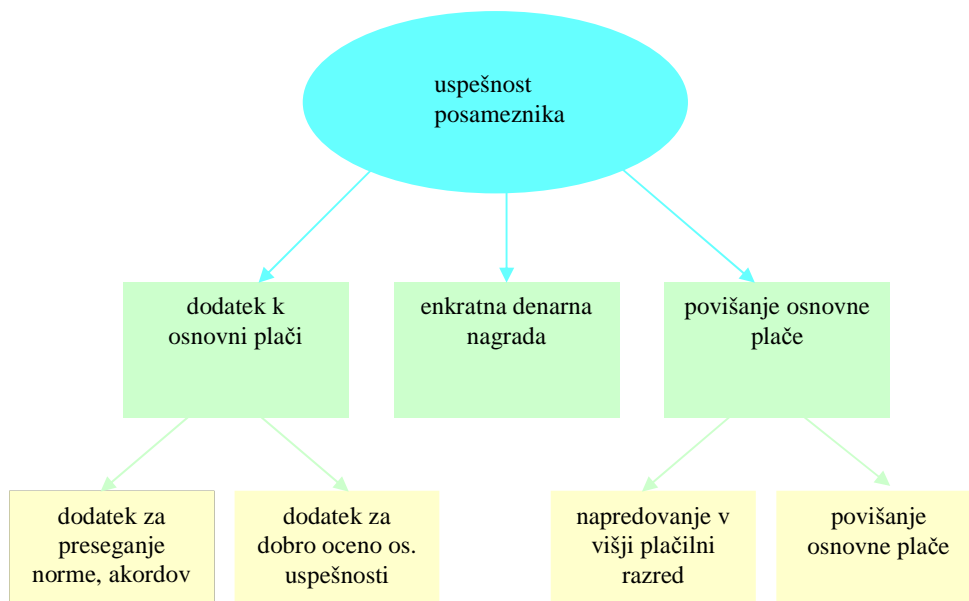
oziroma na ustvarjanju vrednosti. Pri zaposlenih najpogosteje merimo inovativnost zaposlenega, samostojnost pri delu, odgovornost, strokovnost, samoiniciativnost, kvaliteto opravljenega dela, kvantiteto opravljenega dela, komunikativnost, natančnost pri delu, organiziranost, prilagodljivost spremembam, vztrajnost, zahtevnost do sebe in drugih, ambicioznost, disciplinarnost, etičnost in profesionalnost, kolegialnost, prilagodljivost spremembam in motiviranost. Zaradi preglednosti izberemo indikatorje za ocenjevanje po petstopenjski lestvici⁷ (Mihalič, 2006).

Povezovanje plač z uspešnostjo posameznika

Ugotavljanje delovne uspešnosti posameznika je učinkovit motivacijski dejavnik, kajti če je plača delavca odvisna od njegove učinkovitosti, je ta usmerjen na aktivnosti k doseganju dogovorjenih skupnih ciljev (Uhan, 2000).

Pri nagrajevanju delovne uspešnosti posameznika poznamo tri temeljne programe, uspešnost kot dodatek k osnovni plači, kot enkratno nagrado ali kot povišanje osnovne plače.

Slika 7: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Vir: Zupan, 2001, str.168

⁷ Vzorec ocenjevalnega lista, ki ga imamo v podjetju Gost d.o.o. Velenje je prikazan v prilogi št.1

Za delovna mesta v proizvodnji je značilno postavljanje norm ali delo na akord, ko predpišemo količino dela v določeni časovni enoti.

Delovna uspešnost se ocenjuje na podlagi predhodnih meril, ki so povezana s cilji in strategijo podjetja. Merila za uspešnost posameznika so težko določljiva, nagrada velikokrat ni v višini pričakovanj, pokaže se subjektivnost ocenjevalca in ne upošteva se timskega dela (Zupan, 2001). »Merila za ocenjevanje uspešnosti posameznika, morajo biti povezana z uspešnostjo organizacije, sicer ocenjevanje uspešnosti ni smiselno« (Lipičnik, 1998, str. 238).

Enkratne denarne nagrade so tiste, ki ne povišajo osnovne plače in se spreminjajo. Vodja ima na razpolago določen znesek in po lastni presoji nagradi najboljše zaposlene. Pri napredovanju v višji plačilni razred gre za napredovanje znotraj delovnega mesta ali pa za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto. Napredovanje spodbuja k boljšemu delu, zaposlenemu se poviša osnovna plača in posledično osnova za dodatke, ki jih prejme pri plači (Zupan, 2001).

Povezovanje plač z uspešnostjo skupin ali podjetja

Na voljo so različni programi povezovanja plač z uspešnostjo manjših ali večjih skupin ali celotnega podjetja, programi razdelitve prihrankov, nagrada za dosežene poslovne cilje in udeležba v dobičku.

Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov so namenjeni spodbujanju in storilnosti zaposlenih. Delavce ob ustvarjenih prihrankih nagradimo z bonusom, ki ga ob koncu vnaprej dogovorjenega obdobja (mesečno, trimesečno ali letno) izplačamo kot dodatek k plači. Prihranke izračunamo po vnaprej dogovorjeni formuli, izračunamo razliko med standardnimi in dejanskimi vrednostmi. Pomembno je, da pri delitvi prihrankov določen delež namenimo rezervam, katere bomo črpali takrat, ko nam okoliščine ne bodo omogočale doseganja standardnih rezultatov.

Podjetja želijo plačila za uspešnost čim bolj približati dejanski uspešnosti podjetja, zato uvajajo programe, ki jih usmerjajo k uresničevanju poslovnih ciljev podjetja. Običajno ob koncu poslovnega leta, ko podjetja izračunajo dobiček, določen delež razdelijo med zaposlene. Izplačajo ga lahko v denarju ali v delniških opcijah (Zupan, 2009).

3.2.5 Nagrade in priznanja

Nagrade in priznanja pomembno dopolnjujejo celoten sistem plač in nagrajevanja, prav tako v sebi nosijo sporočilo, da vodja, podjetje in sodelavci cenijo delo in dosežek posameznika ali skupine. Takšne nagrade zaposlenim veliko pomenijo in jih spodbujajo k dobremu delu tudi v prihodnosti. Z nagradami lahko managerji učinkovito vplivajo na povečanje zmožnosti in uspešnosti zaposlenih in zagotovijo dolgoročno uspešnost podjetja.

Denarne in nedenarne nagrade

V osnovi ločimo denarne in nedenarne nagrade. Denarne nagrade so preproste in lahko razumljive, zaposleni se jih hitro privadijo in postanejo samoumevne. Največkrat so izražene v odstotkih glede na osnovno plačo zaposlenega. Nagrajenci za vsako naslednjo nagrado pričakujejo višji znesek. Denar hitro zapravimo, zato tudi na denarno nagrado hitro pozabimo.

Tabela 4: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

PREDNOSTI	SLABOSTI
so zaželeno	niso obstojne
enostavne	običajne
razumljive	težko jih izboljšamo
lahko so dodatna spodbuda	lahko postanejo samoumevne

Vir: Zupan, 2009, str. 560

Namesto denarja lahko podarjamo nedenarne nagrade, ki imajo vedno večji učinek. Vrste nedenarnih nagrad: zlata ura, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje in kosila, športni pripomočki, knjige, poslovni kovčki, prenosni telefoni, računalniki za domačo rabo, napotitve na izobraževanje, horizontalno in vertikalno napredovanje, omogočanje odgovornejšega in zahtevnejšega dela, dodatni prosti dnevi, javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci, dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja, zagotovitev boljših delovnih pogojev, ipd.

V različnih organizacijah se lahko poslužujejo različnih vrst nagrad. Pomembno pa je, da se sistemi denarnega in nedenarnega ter materialnega in nematerialnega nagrajevanja

medsebojno dopolnjujejo, kar podpira organizacijsko kulturo podjetja (Majstrovich, 2007).

Nagrade so lahko **materialne in nematerialne nagrade**. Materialne so lahko denarne in nederarne, nematerialne so pa nederarne nagrade. Možnost nematerialnih nagrad so ustne pohvale, ki nič ne stanejo imajo pa lahko velik učinek, saj dajejo občutek, da je prispevek zaposlenega opažen in cenjen. Še večji učinek imajo pisne pohvale, nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitvenem gradivu podjetja ali oglasih ipd. Nematerialne nagrade dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, vendar dolgoročno takšne pohvale brez denarnega učinka pri plači ne bodo več učinkovite. Nematerialno nagrajevanje ima poleg nižjih stroškov naslednje prednosti: izboljšanje delovne uspešnosti, morale in motivacije sodelavcev, občutek večjega samospoštovanja in zaupanja vase, večja lojalnost do podjetja, izboljšanje odnosov in komunikacije med sodelavci in vodji ter vzpodbujanje sprememb in izboljšanje produktivnosti.

Razlikujemo tudi **formalne in neformalne nagrade**. Pri formalnih nagradah so pravila vnaprej določena in so običajno višje vrednosti, neformalne nagrade in priznanja, so povezane z majhnimi stroški in jih uporabljajo vodji po lastni presoji (Zupan, 2009). Pri neformalnih nagradah gre za razumski pristop vodij, ki z različnimi instrumenti izkazujejo priznanje sodelavcev za dobro opravljeno delo.

Pri nagrajevanju moramo biti pozorni, da nagrajamo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Merilo uspeha naj bodo dosežki in ne prizadevanja zaposlenih. Vrednost nagrade mora biti primerna dosežku, posebej občutljive so denarne nagrade, kajti nagrajenca lahko užalimo s premajhnim zneskom.

3.2.6 Cilji sistemov nagrajevanja

Poslovni cilji podjetja so toliko bolj izpolnjeni, kolikor bolj so usklajene njegove zahteve in nagrade zaposlenih. Podjetja si prizadevajo s svojimi programi za nagrajevanje doseči naslednje cilje (Treven, 1998):

- Izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov.
- Vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi.
- Privlačiti nove, visoko usposobljene delavce.
- Motivirati zaposlene.
- Nadzorovati stroške.

Osnovni cilj sistema nagrajevanja je podpirati izvajanje poslovne strategije podjetja in tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti podjetja.

Sistem nagrajevanja močno vpliva na stroške delovanja podjetja, saj znašajo stroški plač zaposlenih do 60 % celotnih stroškov podjetja. Nepravilen sistem plač in nagrajevanja lahko ima negativen učinek na dobičkonosnost podjetja.

4 SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU GOST D.O.O. VELENJE

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Gost d.o.o. Velenje je del poslovnega sistema Premogovnika Velenje. Ustanovljeno je bilo leta 1991 in je uvrščeno med srednje velika podjetja storitvene dejavnosti.

Osnovne dejavnosti podjetja so gostinstvo, turizem in organizacija prireditev. Podjetje skuša s svojimi dejavnostmi slediti potrebam trga in gostom nuditi kakovostne storitve. Tradicija, izkušnje, prepoznavnost in strokovnost na področju dejavnosti uvrščajo podjetje med glavne nosilce gostinsko-turistične ponudbe v Šaleški dolini.

Vizija podjetja:

- postati stabilno rastoče podjetje,
- gostu ponuditi optimalno razmerje med ceno in kvaliteto,
- za zaposlene predstavljati zanesljivega in zaupanja vrednega partnerja,
- za lastnike predstavljati zanesljivo in varno naložbo,
- za lokalno skupnost biti subjekt, ki mu ni vseeno, kaj se dogaja v okolju.

Strategija podjetja:

- širjenje delovanja podjetja na perspektivnih programih z višjo dodano vrednostjo,
- postopno opuščanje nedonosnih programov in oblikovanje stabilnega programskega portfelja,
- implementacija novih programov, ki pa ni nujno da bodo povezana s sedanjo dejavnostjo.

Sistem nagrajevanja je tesno povezan s kadrovsko funkcijo podjetja. **Kadrovska strategija** ima pomembno vlogo pri delovanju podjetja in uresničevanju poslovnih ciljev, njene prioritete so:

- načrtovanje kadra,
- dialog z zaposlenimi na vseh ravneh v podjetju,
- prenos znanja in izkušenj med zaposlenimi in zunanjimi izvajalci,
- pridobivanje novega znanja in strokovno izpopolnjevanje,

- nagrajevanje in motivacija zaposlenih,
- varnost in zdravje pri delu.

4.2 Sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih

V podjetju Gost d.o.o so prisotni materialni in nematerialni motivatorji, ki se med sabo prepletajo in dopolnjujejo.

Tabela 5: Materialni in nematerialni motivatorji

MATERIALNI	NEMATERIALNI
Plača, regres, odpravnina, jubilejna nagrada, denarna nadomestila, stimulacije, nagrade za dosežke pri delu, nagrade za dosežene rezultate na tekmovanjih.	Varnost zaposlitve, dobra delovna klima, vzdrževanje dobrih medsebojnih odnosov, vzpodbuden odnos vodstva, pohvale, priznanja in graje, prilagojen delovnik, dodatni dnevi dopusta, napredovanje, izobraževanje zaposlenih po lastnem izboru, preventivna rekreacija zaposlenih, obisk strokovnih sejmov in strokovnih srečanj.

Vir: Povzeto po Podjetniški kolektivni pogodbi

Sistem plač in nagrajevanja je podrobneje opredeljen v internem aktu podjetja. Ta akt se navezuje na Podjetniško kolektivno pogodbo, Panožno kolektivno pogodbo dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije (v nadaljevanju Kolektivna pogodba GIT), Zakon o delovnih razmerjih, Uredbo o povračilu stroškov, ki so povezani z delom in Zakon o dohodnini.

Plačo delavca sestavljajo osnovna plača, dodatki in del plače na podlagi delovne uspešnosti posameznika, posamezne enote in podjetja kot celote.

Osnovna plača

Ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi se delavec in delodajalec dogovorita in določita osnovno plačo⁹, ki ne sme biti nižja od izhodiščne plače delovnega mesta, na katerega je

⁹ Osnovna plača se določa v skladu z aktom o sistemizaciji delovnih mest, sestavine akta sistemizacije delovnih mest so Katalog delovnih mest, Organizacijska shema podjetja in Razmerja med tarifnimi in plačilnimi razredi, osnovna plača se usklajuje v skladu tarifno prilogo pogodbe GIT, običajno enkrat letno.

delavec razporejen. Osnovna bruto plača je minimalni znesek plače določene zahtevnostne skupine za polni delovni čas, predvidene delovne rezultate in normalne pogoje dela, določi se v višini zmnožka izhodiščne plače za I. plačilni razred (relativno razmerje je 1) in relativnega razmerja za plačilni razred, v katerega je uvrščeno delovno mesto delavca.

Delovna mesta so razvrščena v 9 skupin tarifnih (priloga št. 2) razredov glede na zahtevnost poklica, ki se zahteva za posamezno delovno mesto z upoštevanjem vsebine delovnega mesta, zahtevano stopnjo in vrsto strokovne izobrazbe, zahtevana znanja in zmožnosti ter posebne psihofizične sposobnosti in odgovornosti.

Dodatki

Delavcem v manj ugodnem delovnem času pripadajo dodatki, ki se obračunavajo v odstotkih od osnove: za delo v popoldanski izmeni 10 %, za čas pripravljenosti na domu; prekinitve dela več kot eno uro 15 %, prekinitve dela več kot dve uri 20 %, dežurstvo 20 %, nočno delo 50 %, delo ob nedeljah 50 %, delo preko polnega delovnega časa 30 %, delo na državne praznike oziroma dela proste dneve po zakonu 150 %, dodatek za delovno dobo 0,5 % od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe in dodatek za mentorstvo 10 % od osnove.

Nadomestila

Izplačujejo se za čas odsotnosti v višini 100 % njegove plače za čas bolezni, ki je posledica nezgode pri delu, za praznike, za čas rednega in izrednega dopusta, za čas odsotnosti zaradi darovanja krvi, za čas izobraževanja, ko delavca napoti podjetje, za čas odsotnosti zaradi pozivov organov, ki refundirajo nadomestila¹⁰. Delavcu pripada nadomestilo za čas odsotnosti z dela zaradi bolezni 80 %, če bolezen traja več kot 30 dni pa 90 %. Za čas dokvalifikacije ali prekvalifikacije pripada delavcu 100 % nadomestilo osnovne plače, za čas čakanja na delo pa najmanj 70 % njegove plače.

Drugi osebni prejemki

Posebne nagrade na predlog direktorja za posebne dosežke pri delu, kot so preprečitev večje škode, izboljšanje likvidnosti oziroma povečanje uspešnega rezultata,

¹⁰ Organi, ki refundirajo nadomestila so sodišča in vojska, refundira se tudi invalidnina od ZPIZ-a in bolniške odsotnosti nad 30 dni, nega ali spremstvo in darovanje krvi od ZZZS.

organizacijske spremembe z izmerljivim učinkom.

Regres za letni dopust pripada delavcu enkrat letno najmanj v višini, ki jo določa Kolektivna pogodba gostinstva in turizma Slovenije.

Jubilejne nagrade za določeno delovno dobo pripadajo delavcem, za 10 let dela v višini najnižje osnovne plače prvega tarifnega razreda, za 20 let dela v višini ene in pol najnižje osnovne plače prvega tarifnega razreda, za 30 let dela v višini dveh najnižjih osnovnih plač prvega tarifnega razreda.

Odpravnina ob upokojitvi pripada delavcu v višini treh povprečnih mesečnih bruto plač ali v višini treh povprečnih plač delavca, če je to zanj ugodneje.

Solidarnostna pomoč pripada delavcu ali njegovi družini v naslednjih primerih: za smrt delavca ena povprečna plača, smrt ožjega družinskega člana 60 % povprečne plače, ob nastanku invalidnosti 60 % povprečne plače, za daljšo bolezen in elementarne nesreče, ki prizadenejo delavca 30 % povprečne plače.

Nagrade za dosežene rezultate na strokovnih tekmovanjih delavec prejme v odstotku od njegove osnovne plače, odstotek pa je odvisen od ranga tekmovanja in doseženega rezultata.

Povračilo stroškov v zvezi z delom

Povračilo stroškov za prehrano prejmejo delavci v višini, ki jo določa Uredba o davčni obravnavi povračilu stroškov in drugih dohodkov povezanih z delom v obliki vrednostnega bona za malico v višini vrednosti malice v podjetju, razliko zneska do Uredbe pa v denarni obliki.

Povračilo stroškov prevoza na delo se izplačuje v višini Uredbe.

Za službena potovanja se delavcu povrnejo dejanski stroški ob predložitvi računa. V primeru, da delavec ne predloži računa se izplačajo dnevnice.

Bonitete

Uporaba službenega vozila v zasebne namene, uporaba mobilnega telefona in osebnega računalnika v zasebne namene, preventivni oddih delavcev v letoviščih.

V podjetju poleg formalnih nagrad uporabljamo tudi **neformalne nagrade**, za katera pravila niso vnaprej določena. Delavcem omogočamo izobraževanja za poslovne in lastne namene, dodatne dneve dopusta, pohvale in priznanja, obisk sejmov, srečanja

delavcev gostinstva in turizma, udeležba na tradicionalnem zboru gostinsko-turističnih delavcev.

Nagrajevanje uspešnosti

Povprečna uspešnost se ugotavlja po doseženih rezultatih poslovanja ter na podlagi poslovne politike podjetja.

Individualna uspešnost se ugotavlja na podlagi kakovosti in količine opravljenega dela, gospodarnosti in inovativnosti.

Individualno uspešnost ugotavljata delavec s pooblastili oziroma vodja, ki vodi proces in direktor podjetja. Vodja ocenjuje zaposlene mesečno, na posebnem ocenjevalnem listu (priloga št. 1) vsakemu zaposlenemu dodeli povprečno oceno. Ocene so razvrščene od 1 do 5, povprečna ocena 1 pomeni -10 % osnovne plače, ocena 2 pomeni -5 % osnovne plače, ocena 3 pomeni 100 % osnovna plača, ocena 4 pomeni +10 % osnovne plače in ocena 5 pomeni +20 % osnovne plače.

Napredovanje

Delovna mesta so razvrščena v tarifne in plačilne razrede, za vsako delovno mesto, ki je razvrščeno v tarifni razred je določen razpon med plačilnimi razredi, tako ima posameznik možnost napredovanja v višji plačilni razred.

Posameznik lahko stalno napreduje znotraj tarifnega razreda, v tem primeru gre za horizontalno napredovanje, kriteriji za napredovanje so kakovost, količina dela, gospodarnost in inovativnost. Posameznik lahko napreduje v višji tarifni razred na zahtevnejše delovno mesto, to je vertikalno napredovanje, kriteriji (delovne izkušnje, zahtevana stopnja in smer izobrazbe) za napredovanje so določeni v katalogu delovnih mest za vsako delovno mesto posebej. Ti kriteriji morajo biti izpolnjeni, sicer napredovanje ni možno.

Nagrajevanje na podlagi uspešnosti poslovanja podjetja

Nagrada se izplača enkrat letno, običajno v mesecu decembru, višino izplačila določi direktor podjetja in je odvisna od uspešnosti poslovanja.

4.3 Raziskava stanja motivacije in nagrajevanja zaposlenih

4.3.1 Problem, namen, cilji in delovne hipoteze

Problem motivacije se pojavlja v mnogih organizacijah, saj je težko najti tiste dejavnike, ki vplivajo na visoko stopnjo motivacije. Na področju motivacije in nagrajevanja je med nekaterimi sodelavci v izbranem podjetju opazen občutek nezadovoljstva, zaposleni ne izkazujejo visoke motivacije za delo. Nezadovoljstvo in nezainteresiranost se lahko stopnjuje in razširi med vse ambiciozne in vestne sodelavce, zato sem se odločila, da raziščem to področje in z ustreznimi predlogi prispevam k zadovoljstvu zaposlenih.

Namen raziskave je ugotoviti vzroke nezadovoljstva zaposlenih in ugotoviti, ali plačni sistem podjetja v zadostni meri motivira zaposlene. Moj namen je tudi ugotoviti, v kolikšni meri bi bilo potrebno spremeniti sistem plač in nagrajevanja, da bi s tem dvignili raven zadovoljstva.

Z raziskavo sem si postavila dva osnovna cilja:

- opredeliti dejavnike, ki bodo pripomogli k zadovoljstvu zaposlenih, kar bo posledično povišalo zainteresiranost in motivacijo za delo,
- s pomočjo rezultatov raziskave podati predloge za čim bolj učinkovit program nagrajevanja uspešnosti zaposlenih.

Delovne hipoteze sem si zastavila že v uvodu:

Hipoteza 1: Menim, da so zaposleni zadovoljni z delom v podjetju in v zadostni meri motivirani za delo.

Hipoteza 2: Motivacijo zaposlenih v podjetju lahko še povišamo, saj so zaposlenim pomembni poleg dobre plače tudi drugi dejavniki (dobri medsebojni odnosi, možnost napredovanja in nagrajevanje delovnih dosežkov) in zaposleni trenutno z njimi niso najbolj zadovoljni.

Hipoteza 3: Zaposleni imajo občutek enakosti in pravičnosti, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo.

Hipoteza 4: Zaposleni niso zadovoljni s trenutnim sistemom plač in nagrajevanja, zato si želijo spremembe sistema.

Hipoteza 5: Na področju nagrajevanja uspešnosti je potrebno uvesti temeljne spremembe, program ne deluje niti v tolikšni meri, da bi ga zaposleni zaznali.

Hipoteza 6: Nedenarne nagrade, kot so pohvale in priznanja s strani vodij so redko uporabljene, vendar so zaposlenim pomembne, čeprav dajejo prednost denarnim nagradam.

4.3.2 Metode in tehnike

Teoretično podlago za raziskovalno nalogo sem pridobila s pregledom strokovne literature s področja ravnanja s človeškimi viri s poudarkom na motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Potrebne podatke za analizo sistema nagrajevanja in motivacije zaposlenih sem pridobila v podjetju Gost d.o.o. Velenje, kjer sem zaposlena. Da bi lažje potrdila ali ovrgla hipoteze, ki sem si jih zastavila, sem s pomočjo anketnega vprašalnika (priloga št. 3) zastavila zaposlenim v podjetju nekaj vprašanj. Vprašanja sem oblikovala na osnovi teoretičnih spoznanj.

Pisno anketiranje ima svoje prednosti in slabosti.

Prednosti :

- realnost podanih odgovorov zaradi anonimnosti,
- iskreni odgovori,
- anketiranec ima čas za premislek,
- obseg anketirancev je velik.

Slabosti :

- nerazumevanje vprašanj,
- neresen odnos do anketnega vprašalnika,
- vsi predvideni anketirani ne vrnejo izpolnjenega vprašalnika,
- anketiranci se odločajo za srednje ocene, tako ne bo ocenjeno dejansko stanje.

Vprašalnik obsega 14 vprašanj. Večina vprašanj je zaprtega tipa, anketiranci so obkrožili enega od navedenih odgovorov, vprašanja 7 in 14 sta odprtega tipa, na katere so anketiranci pisno podali svoje mnenje. V vprašalniku sem uporabljala ocenjevalno lestvico rangiranja, zaposleni so odgovarjali pritrdilno ali nikalno in z ocenjevanjem od 1 do 5. Vprašalnik sem vsebinsko razdelila na tri dele.

V prvem delu so demografska vprašanja, kjer sem zbirala osebne podatke o anketirancu, in sicer spol, starost, čas zaposlitve in dosežena izobrazba.

V drugem delu sem ugotavljala motiviranost zaposlenih, preverila sem, kateri dejavniki so tisti, ki zaposlene najbolj spodbujajo k delu ter kako so zaposleni zadovoljni z nekaterimi motivacijskimi dejavniki. Anketiranci so pri 5. vprašanju vsak posamezni dejavnik ocenili od 1 (sploh ni pomemben) do 5 (zelo pomemben). Pri 6. vprašanju so ocenjevali zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki pri delu z ocenami od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen). S pomočjo dodatnih vprašanj 7, 8 in 9 sem skušala ugotoviti, ali so zaposleni motivirani za delo v podjetju. Pri teh vprašanjih so anketiranci odgovarjali z da ali ne, pri vprašanju 7, ki se navezuje na menjavo službe, so podali še svoje razloge.

V tretjem delu sem ugotavljala zadovoljstvo zaposlenih s plačo in vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih s poudarkom nagrajevanja po uspešnosti. Pri 10. vprašanju so anketiranci podali oceno primerjave svoje plače z življenjskimi stroški, s plačami sorodnih podjetij, slovenskim povprečjem, vloženim trudom in sodelavci, z ocenami od 1 (zelo nizka) do 5 (visoka), pri 11. vprašanju so prav tako podali ocene od 1 (sploh ne drži) do 5 (zelo drži) o zadovoljstvu z obstoječim sistemom nagrajevanja v podjetju. Vprašanja 12 in 13 sta namenjena poznavanju, izvajanju in preverjanju zadovoljstva s programom nagrajevanja po uspešnosti. Anketiranci so izbirali med tremi programi nagrajevanja po uspešnosti in izbrali tistega, ki se jim zdi najučinkovitejši. Vprašanje 13 vsebuje 10 trditev, povezanih z nagrajevanjem uspešnosti, anketiranci so odgovorili z da ali ne. Sledi vprašanje odprtega tipa, kjer so anketiranci podali svoje mnenje.

Pri sestavljanju vprašanj sem sledila ciljem in hipotezam moje raziskovalne naloge. Podatke pridobljene z anketo sem analizirala in obdelala z računalniškim programom Excel.

4.3.3 Vzorec in populacija

Raziskavo sem izvedla v podjetju Gost d.o.o. Velenje v mesecu septembru 2009. Anketni vprašalnike sem razdelila vodjem poslovnih enot, ki so jih razdelili med zaposlene, za izpolnjevanje so imeli časa šest dni. Anketo je prejela večina zaposlenih, prejeli jo niso tisti, ki so v tem času koristili letni dopust, presežne ure ali pa so bili odsotni zaradi bolezni. Od 86 razdeljenih anket sem dobila vrnjenih 62 izpolnjenih

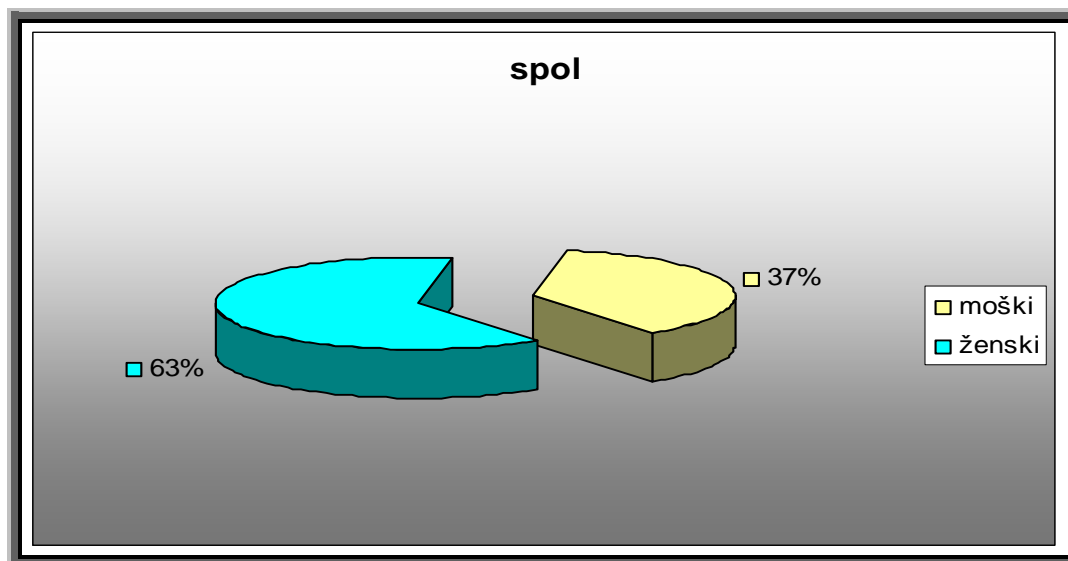
vprašalnikov, kar dokazuje zanimanje zaposlenih za področje nagrajevanja in motivacije.

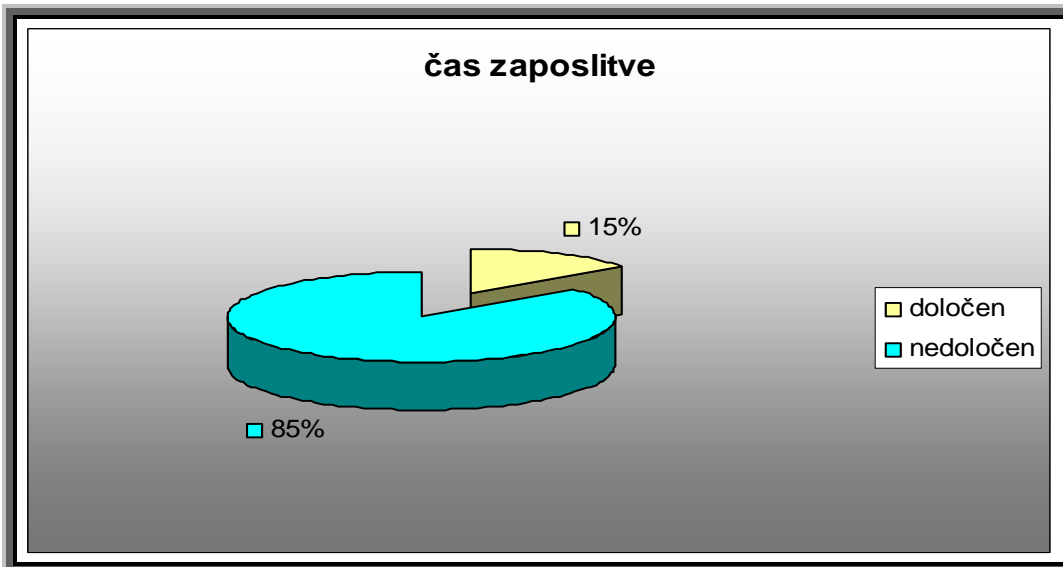
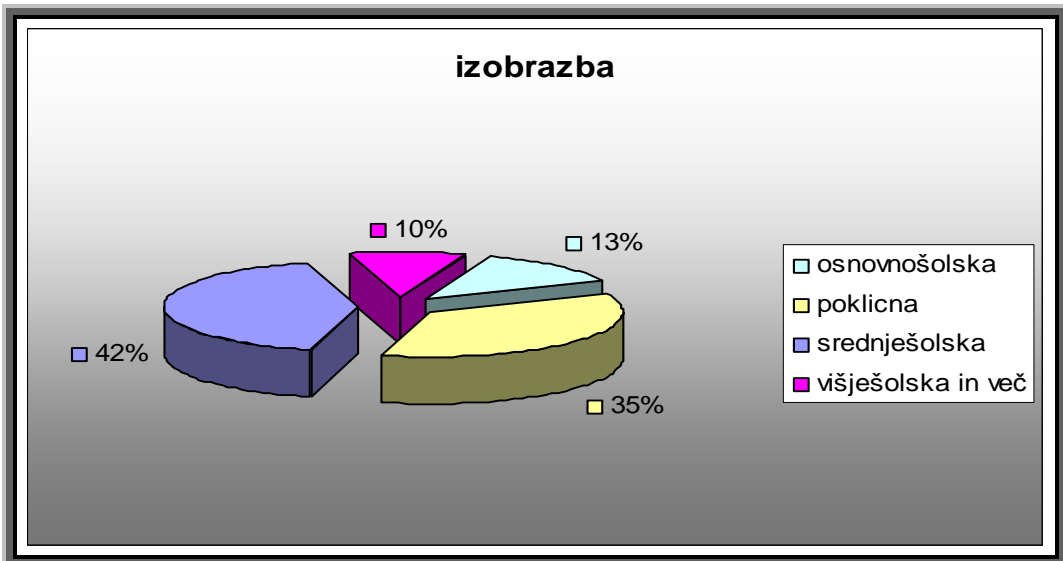
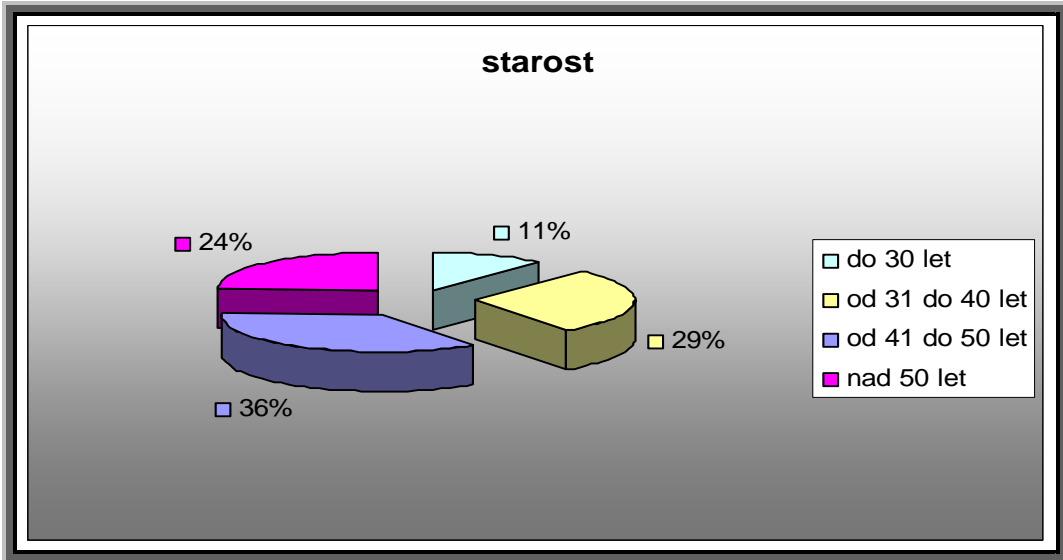
V spodnji tabeli in grafikonih je predstavljena **socialna in demografska struktura anketiranih zaposlenih**.

Tabela 6: Socialna in demografska struktura anketiranih zaposlenih

	Število	Delež v %
SPOL		
Moški	23	37
Ženski	39	63
skupaj	62	100
STAROST		
do 30 let	7	11
od 31 do 40 let	18	29
od 41 do 50 let	22	36
nad 50 let	15	24
skupaj	62	100
IZOBRAZBA		
osnovnošolska	8	13
poklicna	22	35
srednješolska	26	42
višješolska in več	6	10
skupaj	62	100
ČAS ZAPOSLOTITVE		
določen	9	15
nedoločen	53	85
skupaj	62	100

Slika 8: Socialna in demografska struktura anketiranih zaposlenih





Po pričakovanju v vzorcu prevladuje ženska populacija, kar se ujema s strukturo vseh zaposlenih, saj je v podjetju zaposlenih 62 % žensk in 38 % moških.

V anketnem vprašalniku sem zaposlene razdelila v štiri starostne skupine. Gornja slika starostne strukture prikazuje, da je dobra polovica anketirancev stara nad 40 let. Struktura zaposlenih, ki jo kažejo rezultati ankete, se ujema s strukturo zaposlenih po starosti v celotnem podjetju. V podjetju prevladuje starejša generacija, saj je kar 60 % zaposlenih starejših od 40 let. Povprečna starost zaposlenih v podjetju znaša 42,55 let, kar se ujema s povprečno starostjo zaposlenih, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik, katerih povprečje je 42,37 let.

Izobrazbena struktura anketirancev je primerljiva z izobrazbeno strukturo zaposlenih, največji delež anketirancev je z zaključeno srednješolsko izobrazbo, sledi poklicna izobrazba, osnovnošolska, na zadnjem mestu sta visokošolska in višješolska izobrazba. Večina anketirancev je zaposlena za nedoločen čas. Delež vseh zaposlenih v podjetju za nedoločen čas je 95 % in 5 % za določen čas.

Podjetje Gost d.o.o. Velenje zaposluje trenutno 105 delavcev. Vzorec anketiranih znaša 59 % vseh zaposlenih. Anketirani zaposleni so naključno razpršeni med populacijo zaposlenih, saj se struktura vzorca dobro ujema s siceršnjo strukturo populacije zaposlenih.

4.3.4 Analiza rezultatov ankete in interpretacija

Dejavniki dela, njihov vpliv na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih

Z rezultati ankete, ki se navezujejo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, bom skušala utemeljiti domnevo o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih in da je z določenimi spodbudami možno motivacijo še povišati.

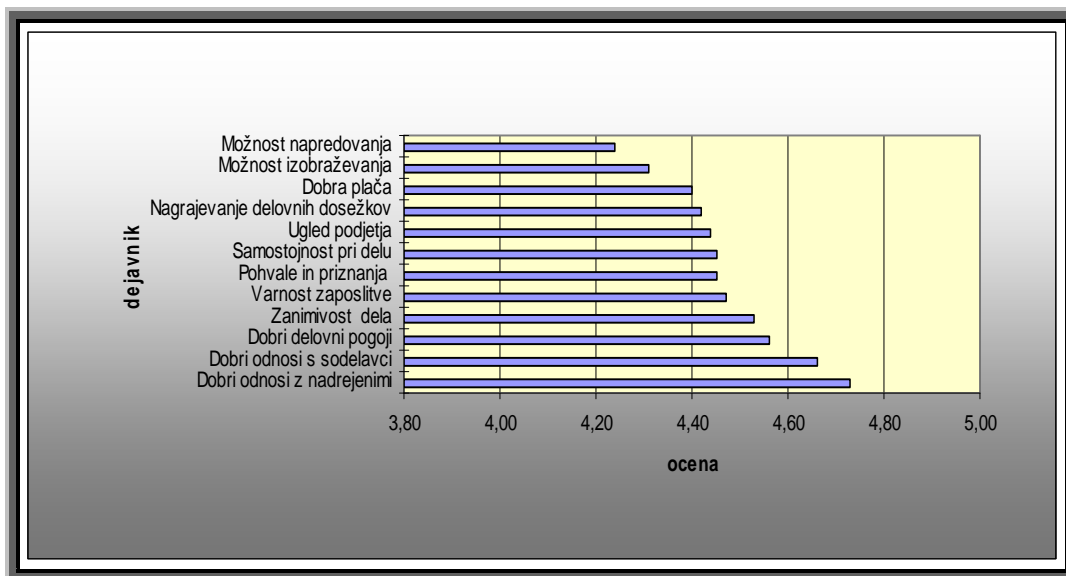
Najprej bom prikazala dejavnike, ki so zaposlenim najpomembnejši in jih najbolj spodbujajo k delu. Anketirani zaposleni so posamezne dejavnike ocenjevali z ocenami od 1 do 5, kjer pomeni 1 sploh ni pomemben, ocena 5 pomeni najbolj pomemben.

Tabela 7 : Dejavniki, ki se anketiranim zdijo pomembni in jih spodbujajo k delu

Dejavniki spodbujanja	število odgovorov	ocena			
		povprečna	najpogostejša	najnižja	najvišja
Dobri odnosi z nadrejenimi	62	4,73	5	2	5
Dobri odnosi s sodelavci	62	4,66	5	2	5
Dobri delovni pogoji	62	4,56	5	3	5
Zanimivost dela	62	4,53	5	2	5
Varnost zaposlitve	62	4,47	5	1	5
Pohvale in priznanja	62	4,45	5	2	5
Samostojnost pri delu	62	4,45	5	1	5
Ugled podjetja	62	4,44	5	2	5
Nagrajevanje delovnih dosežkov	62	4,42	5	1	5
Dobra plača	62	4,40	5	1	5
Možnost izobraževanja	62	4,31	5	1	5
Možnost napredovanja	62	4,24	5	1	5

V tabeli sem prikazala povprečno oceno posameznega dejavnika, najnižjo izbrano oceno, najvišjo izbrano oceno in najpogostejšo izbrano oceno-modus¹⁰. Dejavnike sem razvrstila po pomembnosti.

Slika 9: Ocene dejavnikov, ki so najbolj pomembni in spodbujajo k delu



¹⁰Modus je tista vrednost spremenljivke, okrog katere so vrednosti oziroma rezultati populacije najbolj pogosti.

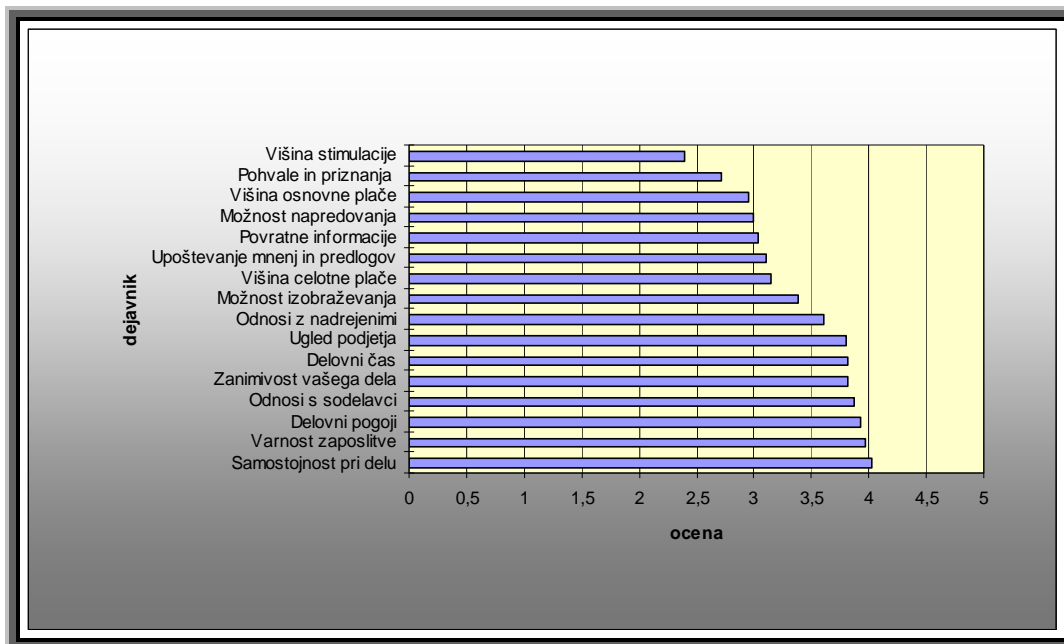
Kot je razvidno iz tabele in slike, so vsi navedeni dejavniki zaposlenim pomembni, saj so v povprečju vsi dejavniki visoko ocenjeni, najvišjo oceno imajo dobri odnosi z nadrejenimi, najnižjo pa možnost napredovanja. Ocene posameznih anketirancev niso enotne, saj so bili nekateri dejavniki, kot so varnost zaposlitve, samostojnost pri delu, nagrajevanje delovnih dosežkov, dobra plača, možnost izobraževanja in možnost napredovanja od nekaterih anketirancev ocenjene z oceno 1. To pa za podjetje ni zaskrbljujoče dejstvo, saj je povpreček posameznih dejavnikov ocenjen z oceno med 4 in 5. Povpreček ocen vseh dejavnikov znaša 4,47, kar pomeni, da so v povprečju dejavniki zaposlenim pomembni do zelo pomembni.

Biti zadovoljen z delom, ki ga opravljaš, pomeni višjo stopnjo motiviranosti zaposlenih, kar pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Spodnja tabela prikazuje, kako so zaposleni zadovoljni z motivacijskimi dejavniki pri svojem delu. Anketiranci so ocenjevali s petstopenjsko lestvico. V tabeli pa kot že v prejšnjem primeru prikazujem elemente ocene.

Tabela 8 : Kako so zaposleni zadovoljni z izbranimi dejavniki?

Zadovoljstvo z dejavniki	število odgovorov	ocena			
		povprečna	najpogostejša	najnižja	najvišja
Samostojnost pri delu	61	4,03	4	2	5
Varnost zaposlitve	62	3,97	4	1	5
Delovni pogoji	61	3,93	4	1	5
Odnosi s sodelavci	61	3,87	4	2	5
Zanimivost dela	61	3,82	4	2	5
Delovni čas	60	3,82	4	1	5
Ugled podjetja	61	3,8	4	1	5
Odnosi z nadrejenimi	61	3,61	4	1	5
Možnost izobraževanja	60	3,38	4	1	5
Višina celotne plače	61	3,15	3	1	5
Upoštevanje mnenj in predlogov	61	3,11	3	1	5
Povratne informacije	61	3,03	3	1	5
Možnost napredovanja	62	3,00	3	1	5
Višina osnovne plače	61	2,95	3	1	5
Pohvale in priznanja	62	2,71	3	1	5
Višina stimulacije	60	2,40	1	1	5

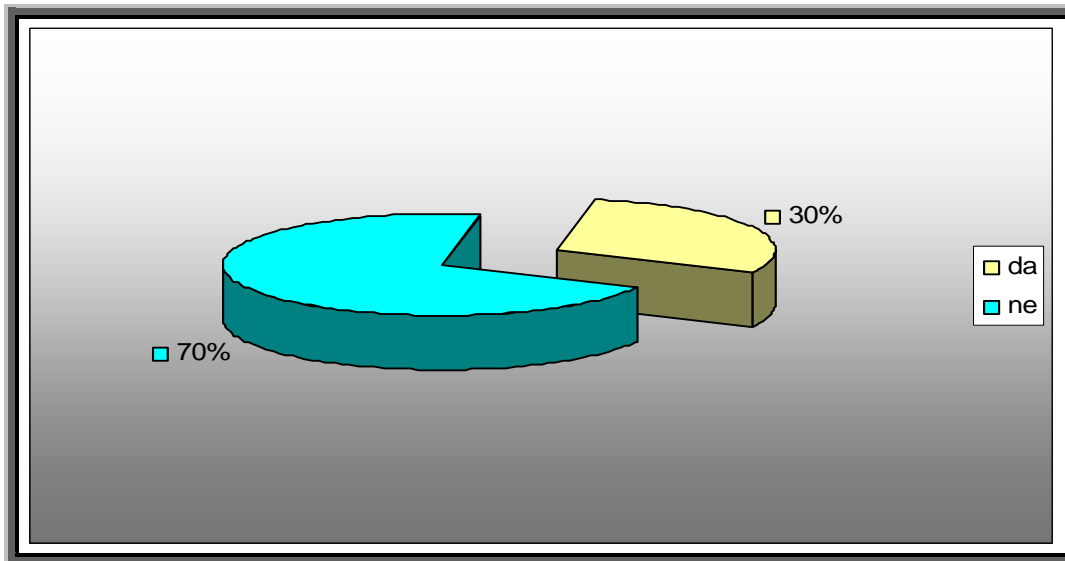
Slika 10: Zadovoljstvo zaposlenih z izbranimi dejavniki



Posamezne dejavnike zadovoljstva zaposlenih so anketiranci ocenjevali s petstopenjsko lestvico od 1 do 5, kjer pomeni 1, da so zelo nezadovoljni, 5 pa pomeni, da so zelo zadovoljni. Nekateri anketiranci niso odgovorili na vsa vprašanja, zato se število odgovorov ne ujema s številom anketirancev, kar je razvidno iz tabele. Iz slike lahko razberemo, da v povprečju prevladuje delno zadovoljstvo, saj je povprečna ocena vseh navedenih dejavnikov 3,41. Največje zadovoljstvo predstavlja zaposlenim samostojnost pri delu, varnost zaposlitve, delovni pogoji, odnosi s sodelavci, zanimivost dela, delovni čas, ugled podjetja in odnosi z nadrejenimi, vsi ti dejavniki so bili ocenjeni med 3,5 in 4, najpogostejša izbrana ocena je bila 4. Zelo malo zadovoljstva so zaposleni izkazali možnosti izobraževanja, višini plače, upoštevanju mnenj in predlogov, povratnim informacijam, ki jih prejmejo za opravljeno delo ter možnosti napredovanja. Nezadovoljni pa so z višino stimulacije, manjše nezadovoljstvo pa prevladuje z višino osnovne plače ter prejetimi pohvalami in priznanji. Zanimivo je, da so zaposleni namenili višini stimulacije najpogostejšo izbrano oceno 1 in več kot polovica anketirancev je nezadovoljnih ali zelo nezadovoljnih s tem dejavnikom pri svojem delu v podjetju. Presenetljivo je, da je višina celotne plače ocenjena s 3,15, višina osnovne plače z 2,95 in višina stimulacije z 2,4. Razumeti bi bilo, če bi bila osnovna plača ocenjena višje, da bi prišla na raven celotne plače. Iz tega lahko sklepamo, da zaposlene zadovoljujejo dodatki, ki so jih deležni pri plači.

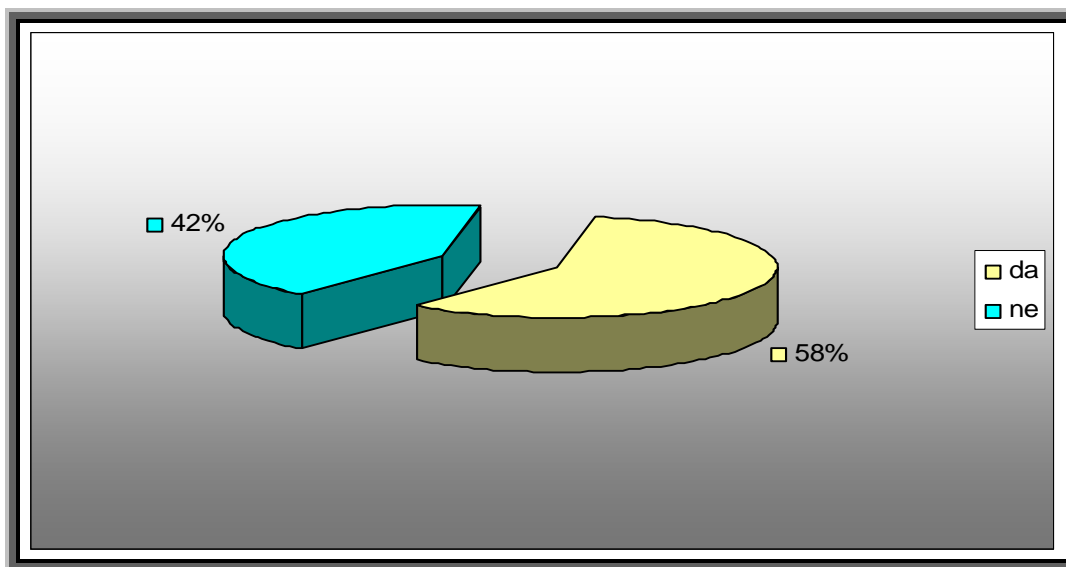
Na vprašanje ali razmišljate o menjavi službe so anketiranci odgovarjali z da ali ne in če so odgovorili pritrdilno so imeli možnost, da navedejo svoje predloge.

Slika 11: Ali zaposleni razmišljajo o menjavi službe?



Iz slike je razvidno, da sta dve tretjini zaposlenih pripadni podjetju in jih kljub nezadovoljstvu nekaterih dejavnikov, ki so bili že omenjeni ne namerava zapustiti podjetja. Slaba tretjina, pa ni najbolj zadovoljna in razmišljajo o menjavi službe, nekateri so navedli tudi razloge za menjavo službe. Vsi anketiranci niso podali razlogov o menjavi službe, nekateri so jih podali več, tako je bilo sedem razlogov zaradi slabe plače, šest slabi medsebojni odnosi, po dva odgovora sta bila prevelika delovna obremenitev in neupoštevanje dobrih rezultatov dela in pohval, po en odgovor napredovanje ni možno in podjetje ne uvaja novosti. Rezultati niso ravno najbolj zaskrbljujoči, ampak so vredni pozornosti. Že iz prejšnjih odgovorov so rezultati kazali nezadovoljstvo z višino plače, največ razlogov za menjavo službe je prav tako slaba plača, torej je potrjeno nezadovoljstvo s plačo. Preseneča me pa razlog menjave službe zaradi slabih medsebojnih odnosov, kajti pri analizi zadovoljstva z dejavniki zaposleni z njimi niso bili nezadovoljni.

Slika 12: Ali bi zaposleni bolje delali, če bi prejeli višjo plačo?



Anketiranci so na vprašanje ali bi v primeru, če bi prejeli višjo plačo, bolje delali odgovarjali z da ali ne. Več kot polovica anketirancev je odgovorila pritrdilno. Anketiranci so pri prejšnjih odgovorih med najpomembnejše in najbolj spodbujajoče dejavnike za delo uvrstili dobro plačo, na deseto mesto izmed dvanajstih dejavnikov po pomembnosti, zato pri tem vprašanju nisem pričakovala pritrdilnega odgovora. Iz tega lahko sklepam, da sodi dobra plača med najpomembnejše dejavnike, zaposlene bi nekoliko višja plača dodatno motivirala. Čeprav je iz teorije možno razbrati, da je zmotna predstava zaposlenih, da bi imeli večji delovni zagon ob višji plači. To je le začasna motivacija, kajti čez čas bi ponovno delali z enako delovno storilnostjo, kot pred spremembo višine plače.

Anketirani zaposleni so podali tudi mnenje o podjetju, v katerem so zaposleni. Na voljo so imeli trditve, ki so jih potrdili z odgovorom da ali ne. Vsekakor je želja vsakega zaposlenega delati v podjetju z dobrim imidžem, ki prinaša ugled družbi. Iz predhodnih vprašanj je razvidno, da je zaposlenim pomemben dejavnik ugled podjetja, vendar podjetje ne uživa visoke ocene ugleda s strani zaposlenih. Iz spodnje tabele je razvidno, kaj zaposleni menijo o posamezni zastavljeni trditvi. Rezultati izkazujejo zadovoljstvo zaposlenih z delom v podjetju, ki močno vpliva na motivacijo.

Tabela 9 : Mnenje zaposlenih o delu v podjetju

Trditev	število odgovorov	%	
		DA	NE
Ponosen sem, da delam v podjetju	62	87	13
Pripravljen sem narediti več za uspešnost podjetja	62	92	8
Zadovoljen sem z zaposlitvijo	62	81	19
Zadovoljen sem z življenjskim standardom	62	39	61
Z nagradami sem splošno zadovoljen	59	29	71
Dobri delovni rezultati so opaženi in ustrezno nagrajeni	60	18	82

Večina zaposlenih je zadovoljna z delom in z zaposlitvijo v podjetju, za uspešnost podjetja so pripravljeni narediti več. Iz povprečka rezultatov prvih treh odgovorov je opazna pripadnost podjetju, saj se več kot 80 % anketirancev strinja s trditvami. Iz tega lahko povzamemo, da zaposlene delo samo zadovoljuje in so motivirani za delo.

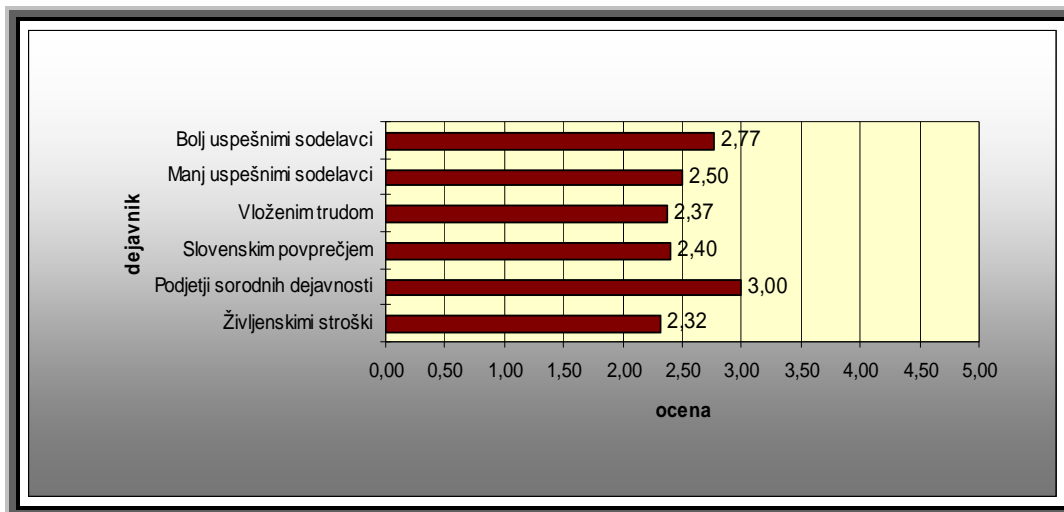
Manj zadovoljni so z življenjskim standardom in nagradami v podjetju. Večina zaposlenih je ocenila, da dobri delovni rezultati niso opaženi in ustrezno nagrajeni. To slabo vpliva na tiste, ki največ prispevajo k dobrim delovnim rezultatom. Če uspešni zaposleni ne bodo ustrezno nagrajeni, ne bodo več motivirani za uspešno opravljeno delo, kar bo imelo negativen vpliv na uspešnost celotnega podjetja.

Sistem plač in nagrajevanja

Čeprav različne ljudi motivirajo različni včasih tudi popolnoma nasprotni načini in metode, je plača za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživetje in na vrhu prioritete lestvice posameznika. Prav zato in zaradi stalnega nezadovoljstva s plačo sem plači in sistemu nagrajevanja namenila največ pozornosti. Pri predhodnih odgovorih je možno razbrati, da sodi plača med pomembnejše dejavnike zadovoljstva zaposlenih, rezultati so pokazali, da zaposleni niso niti zadovoljni niti nezadovoljni s plačo.

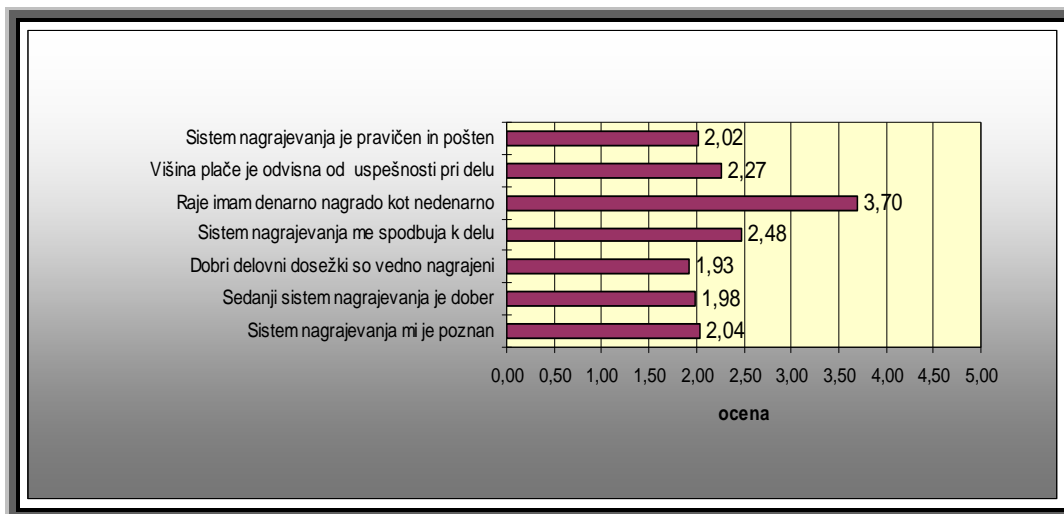
Zaposleni nenehno primerjajo svojo plačo z drugimi v podjetju in zunaj njega. Če podjetje nameni komunikaciji in razlaganju sistema plač in nagrajevanja dovolj pozornosti, tako da ga zaposleni dobro poznajo, če dobivajo povratno informacijo o tem, kako dobro delajo in če poznajo poslovne cilje in rezultate ter konkurenčni položaj podjetja, potem bodo njihove primerjave realnejše. Pomembno je, da imajo zaposleni občutek enakosti in pravičnosti. Prav to sem skušala ugotoviti z naslednjo primerjavo. Pri tem so imeli zaposleni na voljo petstopenjsko ocenjevalno lestvico, kjer pomeni ocena 1 zelo nizka, ocena 5 pa visoka.

Slika 13: Kakšna je plača zaposlenih v primerjavi z/s



Povprečne ocene vseh postavk se nahajajo na negativni strani ocenjevalne lestvice, le primerjava plač s podjetji sorodnih dejavnosti je primerljiva. Zanimivo je, da so zaposleni ocenili svojo plačo v primerjavi z boljšimi sodelavci višje, kot če jo primerjajo s slabšimi sodelavci. To pomeni, da obstoječi sistem nagrajevanja v podjetju ne deluje stimulatивно, saj bolj uspešni sodelavci za svoje izjemno dobro delo niso deležni ustreznega povišanja plače ali možnosti napredovanja. Podjetje bi moralo več poudarka nameniti tistemu delu plače, ki je vezan na uspešnost. Mnenja zaposlenih, ki so ocenjevali svojo plačo v primerjavi z navedenimi dejavniki so dokaj enotna, najpogosteje izbrana ocena je 3, izstopa le primerjava plače z vloženim trudom, kjer je bila najpogosteje izbrana ocena 2. Ocene zaposlenih, ki primerjajo svojo plačo z navedenimi dejavniki, so razmeroma nizke in zaskrbljujoče, zaposleni ne morejo imeti občutka enakosti in pravičnosti.

Slika 14: Kako so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju?



Kako so zaposleni zadovoljni s sistemom nagrajevanja prikazuje slika 14. Anketiranci so ocenjevali s pomočjo petstopenjske lestvice, ocena 1 pomeni, da trditev sploh ne drži, ocena 5 pomeni zelo drži. Na vprašanja povezana s sistemom nagrajevanja ni odgovorilo šest anketirancev. Iz slike je razvidno, da v splošnem prevladuje nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja, saj se večina ocen nahaja na negativni strani lestvice, ti elementi so bili najpogosteje ocenjeni z oceno 1. Izjema je trditev raje imam denarno nagrado kot nedenarno, ki se nahaja na pozitivni strani lestvice in je bila najpogosteje ocenjena z oceno 5.

Ugotovljeno je, da sistem nagrajevanja ne izkazuje pravičnosti in poštenosti, torej imajo zaposleni občutke razlik med prejemki za enako delo. Kar 62 % anketiranih je odgovorilo, da sistem nagrajevanja ni pravičen in pošten, 29 % jih je odgovorilo niti da je pravičen in pošten niti da ni, le 9 % jih je odgovorilo, da je sistem nagrajevanja pravičen in pošten.

Da višina plače ni odvisna od uspešnosti pri delu je odgovorilo kar 57 % anketirancev, 23 % se jih je opredelilo niti da je in niti da ni višina plače odvisna od uspešnosti, 20 % jih je odgovorilo, da je višina plače odvisna od uspešnosti pri delu. Prevladuje povprečje, da višina plače ni odvisna od uspešnosti pri delu. Programa izplačil po uspešnosti ni zaznala večina zaposlenih, torej ne glede na to, kako uspešno opravijo svoje delo se to pri plači ne pozna.

Rezultati kažejo, da imajo zaposleni raje denarne nagrade, kot nedenarne, verjetno že iz razloga, ker z denarjem lahko zadovoljijo svoje prednostne potrebe. Kar 67 % anketirancev je potrdilo, da imajo raje denarno nagrado kot nedenarno, 16 % se ni

moglo odločiti, ali ima raje denarno ali nedenarno nagrado, 17 % anketirancev ima raje nedenarno nagrado. Nedenarno nagrajevanje v kombinaciji z denarnim ima lahko večji učinek kot le denarno nagrajevanje. Za učinkovitost takšnega sistema nagrajevanja je pomembno, da je dovolj razvit, da ga zaposleni zaznajo in da je prilagojen razmeram in organizacijski kulturi podjetja.

Pri trditvi sistem nagrajevanja me spodbuja k delu, je povprečna ocena na negativni strani ocenjevalne lestvice, kar 54 % anketiranih je odgovorilo, da jih sistem nagrajevanja ne spodbuja k delu, 20 % se jih ni opredelilo, ali jih spodbuja ali ne, 26 % anketiranih sistem nagrajevanja spodbuja k delu. Glavna značilnost učinkovitega sistema nagrajevanja je, da zaposlene spodbuja k delu in tako pozitivno vpliva na uspešnost posameznika in podjetja.

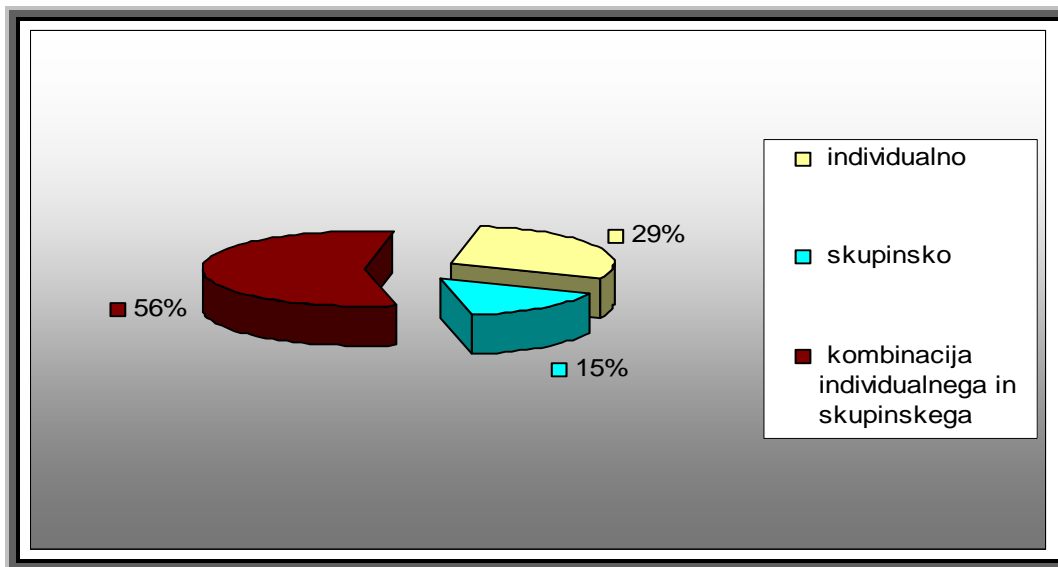
Tudi naslednja trditev je na negativni strani lestvice, kar 77 % anketirancev je potrdilo, da dobri delovni dosežki niso nagrajeni, 14 % se jih ni opredelilo, 9 % je potrdilo, da so dobri delovni dosežki nagrajeni. Iz tega lahko sklepam, da so dobri delovni dosežki in slabo opravljeno delo enako nagrajeni, že pri predhodnih odgovorih je bilo ugotovljeno, da dobri delovni dosežki niso opaženi in nagrajeni, zato lahko prihaja do občutka neenakosti in nepoštenosti. Tako zaposleni ne morejo biti motivirani za delo, da bi delo opravili čim bolje in po svojih najboljših močeh.

Da je sistem nagrajevanja slab je potrdilo 68 % anketiranih, 27 % se ni opredelilo, ali je dober ali slab, le 5 % je potrdilo, da je sistem nagrajevanja dober.

Sistem nagrajevanja ne pozna 63 % anketiranih zaposlenih, 32 % se ni opredelilo, ali jim je poznan ali ne, le 5 % zaposlenih pozna sistem nagrajevanja. Ker večina zaposlenih ne pozna sistema nagrajevanja, niso mogli realno oceniti posamezne trditve, zato menim, da rezultati ne izkazujejo dejanskega stanja.

Uspešnost podjetja, ki izkazuje dobiček in zadovoljstvo kupcev je odvisna od medsebojnega sodelovanja in zavzetosti zaposlenih. Delo in rezultate je potrebno neprestano spremljati, jih spodbujati ter ustrezno nagraditi. Anketirani zaposleni so pri naslednjem vprašanju zbirali vrsto nagrajevanja, ki se jim zdi najbolj spodbudna.

Slika 15: Nagrajevanje, ki bi zaposlene najbolj spodbujalo za doseganje večje učinkovitosti



Iz slike 15 je razvidno, da si anketirani zaposleni želijo obojega nagrajevanja hkrati, več kot polovica se je odločila za kombinacijo individualnega in skupinskega nagrajevanja, na drugo mesto so uvrstili individualno nagrajevanje, na zadnje pa skupinsko nagrajevanje. V podjetju se izvajajo dela individualno in skupinsko, zato je pomembno, da so zaposlenim pomembni tako individualni rezultati kot rezultati skupine. Če delavci delujejo kot celota, je razumljivo, da si želijo tako individualnega kot skupinskega nagrajevanja, kar bo vplivalo na povišanje motivacije za opravljeno delo.

Da bi zadovoljili potrebo enakosti in pravičnosti, bi morala biti plača delavca odvisna od njegove uspešnosti pri delu, tako so tisti, ki so prizadevnejši in uspešnejši pri delu, tudi bolje nagrajeni. Pri tem poleg dobro izdelanega programa nagrajevanja po uspešnosti, igra ključno vlogo tudi dosledno izvajanje takšnega programa nagrajevanja. Cilj različnih programov plačil za uspešnost je zadovoljiti načelu enakosti, kjer se delavce motivira tako, da se nagradi tiste, ki so uspešni. Z naslednjimi trditvami sem skušala ugotoviti, kako deluje program nagrajevanja po uspešnosti.

Tabela 10: Trditve, ki se navezujejo na nagrajevanje uspešnosti

Trditve	%	
	DA	NE
Višina moje plače je odvisna od moje uspešnosti pri delu.	16	84
Višina moje plače je odvisna od uspešnosti skupine ali podjetja.	49	51
Če sem pri delu uspešen, sem nagrajen z denarno stimulacijo.	7	93
Če sem pri delu uspešen, sem nagrajen s pohvalo ali priznanjem.	31	69
Za uspešno opravljeno delo me bolj spodbujajo nedenarne nagrade (pohvale, priznanja, darila, možnost izobraževanja...), kot denarne.	27	73
Če sem pri delu neuspešen, dobim nižjo plačo oziroma stimulacijo.	14	86
Če sem pri delu neuspešen, sem od vodje ustno ali pisno opozorjen.	95	5
Seznanjen sem s pravili in merili ocenjevanja delovne uspešnosti.	40	60
Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do zelene nagrade (višje stimulacije ali napredovanja).	26	74
Nadrejeni korektno ocenjujejo naše delo.	33	67

Rezultati trditve, ki se navezuje na povezovanje plače z uspešnostjo posameznika kažejo, da zaposleni niso deležni individualnega nagrajevanja. Kar 84 % anketiranih trditve ni potrdilo. Prav tako več kot polovica anketirancev (51 %) ni potrdila skupinske uspešnosti, skoraj polovica je potrdila, da je njihova plača odvisna od uspešnosti skupine ali podjetja. Iz tega lahko sklepamo, da večina zaposlenih ni zaznala nagrajevanja uspešnosti. Večina anketiranih zaposlenih ne zazna niti denarne niti nedenarne nagrade.

Iz odgovorov je razvidno, da zaposleni niso deležni pohval in priznanj za uspešno opravljeno delo, večina pa je deležna ustnega ali pisnega opozorila, če so neuspešni. Zaposleni si želijo povratnih informacij o opravljenem delu, zato je dobro, da so v primeru neuspeha opozorjeni, ni pa dobro, da prejmejo povratno informacijo samo takrat, kadar so neuspešni.

Za uspešno izvajanje sistema nagrajevanja je potrebno poskrbeti, da so zaposleni seznanjeni s pravili in merili ocenjevanja. Večina zaposlenih ni seznanjena s pravili in merili ocenjevanja delovne uspešnosti, prav tako jim ni znano, kako priti do zelene nagrade (stimulacije, napredovanja). Zaposleni morajo poznati sistem nagrajevanja, mora jim biti jasno, kakšno vedenje se nagrajuje in kako lahko pridejo do zelene nagrade. V primeru, da je poznavanje sistema nagrajevanja posameznika slabo ali celo napačno in se ne ujema z realnostjo v praksi, lahko posameznik oceni, da s svojim delom ne more priti do zelene nagrade, zato ne more biti motiviran. Zaposleni so že pri predhodnih vprašanjih ocenili, da je sistem nagrajevanja nepravičen in nepošten, vzrok tega je nepoznavanje in nedelovanje sistema.

Večina anketiranih je mnenja, da nadrejeni ne ocenjujejo korektno njihovega dela. Vzrokov takšnega odgovora je lahko več:

- zaposleni ne poznajo meril ocenjevanja, kar je že ugotovljeno,
- nepoznavanje problematike zaposlenih s strani vodij,
- nezadostno spremljanje zaposlenih, kadar je vodja preveč obremenjen,
- negativen odnos do ocenjevanja s strani vodij in zaposlenih,
- prevelika subjektivnost ocenjevalca.

Predlogi zaposlenih

Zadnje, 14., vprašanje je odprtega tipa. Anketiranci so lahko podali svoja mnenja in predloge k sistemu nagrajevanja. Od 62 anketiranih jih je svoja mnenja podalo le 20, ostali niso želeli odgovarjati. Pri vprašanju odprtega tipa sem pričakovala več odgovorov.

Tabela 11: Predlogi anketiranih zaposlenih k sistemu nagrajevanja

Predlogi anketirancev	število odgovorov
Sami veste, kar bi vi spremenili, bi tudi jaz.	1
Marsikaj.	2
Pravilnik o nagrajevanju in uvedba nagrajevanja.	3
Nagrajevanja ni, zato ga ni mogoče spreminjati.	3
Nič.	2
Nagradili bi uspešnost.	8
Povišal bi izplačila.	1
Brez odgovorov	42

Zanimiv je odgovor, kar bi vi spremenili, bi tudi jaz. Torej vse odločitve in morebitne spremembe pri sistemu nagrajevanja so prepuščene strokovnim sodelavcem. Vendar obstaja velika verjetnost, da sistem plač in nagrajevanja, ki ne vključuje prispevkov zaposlenih ne bo deloval učinkovito. Zato je pomembno, da pri nekaterih odločitvah sodelujejo zaposleni ter podajo svoja mnenja in predloge. Dva anketiranca sta podala odgovor marsikaj. Ta odgovor pove, da so želje po spremembah sistema nagrajevanja. Menim, da nista dovolj seznanjena z načinom plač in nagrajevanja, da bi lahko natančno določila, kaj bi želela spremeniti ali izboljšati.

Po trije odgovori so bili, da si zaposleni želijo pravilnik o nagrajevanju in uvedbo nagrajevanja ter da nagrajevanja ne morejo spreminjati, ker ga ni. Kot je že bilo

ugotovljeno, zaposleni niso seznanjeni s sistemom nagrajevanja, torej zaposlenim je potrebno sistem nagrajevanja predstaviti tako, da ga bodo razumeli.

Le dva anketiranca sta zadovoljna s sistemom nagrajevanja, saj na tem področju ne bi ničesar spreminjala.

Da bi nagradili uspešnost je bilo največ anketirancev enotnega mnenja. Iz predhodnih odgovorov je bilo ugotovljeno, da večina zaposlenih ni zaznala nagrajevanja uspešnosti. Zaposleni si želijo, da bi bili za uspešno delo nagrajeni.

Glede na to, da so anketirani lahko neomejeno izrazili svoja mnenja sem pričakovala več odgovorov z željo po višji plači. Zaradi konkurenčnih pritiskov na stroške v podjetju, je skoraj vsaka sprememba izplačil stroškovno omejena, zato se mora vsako podjetje ob spremembi izplačil prilagajati svojim zmožnostim.

4.3.5 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Menim, da so zaposleni zadovoljni z delom v podjetju in v zadostni meri motivirani za delo.

Odgovori na vprašanje, kako so zaposleni zadovoljni z izbranimi dejavniki so pokazali zadovoljstvo zaposlenih, saj se nahaja povprečna ocena na pozitivni strani ocenjevalne lestvice in znaša 3,41. Tudi trditev »ali zaposleni razmišljajo o menjavi službe« izkazuje zadovoljstvo zaposlenih, kajti večina ne razmišlja o menjavi službe in je pripadna podjetju. Iz rezultatov trditev »kakšno je mnenje zaposlenih o delu v podjetju« lahko sklepamo, da zaposlene delo zadovoljuje in so motivirani za delo, dejstvo pa je, da rezultati niso pokazali visokega zadovoljstva in motivacije. Na osnovi rezultatov lahko to delovno hipotezo v celoti sprejmem.

Hipoteza 2: Motivacijo zaposlenih v podjetju lahko še povišamo, saj so zaposlenim pomembni poleg dobre plače tudi drugi dejavniki (dobri medsebojni odnosi, možnost napredovanja in nagrajevanje delovnih dosežkov) in zaposleni trenutno z njimi niso najbolj zadovoljni.

Ugotovljeno je, da zaposleni niso najbolj zadovoljni z motivacijskimi dejavniki pri svojem delu, ampak zadovoljstvo in posledično motivacijo lahko še povišamo z dodatnimi spodbudami. K temu bomo pripomogli z izboljšanjem medsebojnih odnosov, delovnih razmer, z dodatnim izobraževanjem in z ustreznim dialogom med zaposlenimi na vseh ravneh vodenja. K večjemu zadovoljstvu bomo pripomogli s preoblikovanjem sistema nagrajevanja tako, da se povišajo plače, kajti rezultati so pokazali, da bi večina

zaposlenih delala bolje, če bi prejerala višjo plačo. Tudi to delovno hipotezo lahko v celoti sprejmem.

Hipoteza 3: Zaposleni imajo občutek enakosti in pravičnosti, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo.

Občutek enakosti in pravičnosti sem ugotavljala tako, da so zaposleni podali oceno primerjave svoje plače z nekaterimi dejavniki. Ugotovljeno je, da zaposleni ne prejema toliko, kolikor vlagajo v podjetje, zaposleni za različne vložke prejema enake prejemke, ne prejema potrebnih informacij in v podjetju ni ustrezne povezave plač z nagradami. To pa povečuje nezadovoljstvo med zaposlenimi in ima negativen vpliv na motivacijo. Torej zaposleni nimajo občutka enakosti in pravičnosti, zato se ta delovna hipoteza v celoti zavrne.

Hipoteza 4: Zaposleni niso zadovoljni s trenutnim sistemom plač in nagrajevanja, zato si želijo spremembe sistema.

Sedanji sistem je ocenjen kot nepravičen in nepošten, sistem je slab, višina plače ni odvisna od uspešnosti pri delu, nagrajevanje zaposlenih ne spodbuja k delu, nagrajevanja zaposleni niti ne poznajo, izražene so želje po individualnem in skupinskem nagrajevanju. To so dejstva, da zaposleni niso zadovoljni s trenutnim sistemom nagrajevanja, zato lahko sklepamo, da si zaposleni želijo sprememb. Rezultati so pokazali, da s plačami ne prevladuje nezadovoljstvo, prevladuje pa s stimulacijo in nagradami, zato lahko to hipotezo le delno sprejmem.

Hipoteza 5: Na področju nagrajevanja uspešnosti je potrebno uvesti temeljne spremembe, program ne deluje niti v tolikšni meri, da bi ga zaposleni zaznali.

S trditvami, ki se navezujejo na nagrajevanje uspešnosti sem ugotavljala delovanje programa. Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni ne poznajo programa nagrajevanja uspešnosti, saj niso nagrajeni niti individualno niti skupinsko, prav tako ne prejema niti denarnih niti nenedarnih nagrad, v primeru neuspešnosti so le opozorjeni. Zaposleni niso seznanjeni z merili in pravili ocenjevanja delovne uspešnosti. Torej zaposleni programa nagrajevanja uspešnosti niso zaznali, zato ga je potrebno dopolniti in dosledno izvajati tako, da ga bodo zaposleni razumeli, le tako bo deloval učinkovito. To hipotezo lahko v celoti sprejmem.

Hipoteza 6: Nedenarne nagrade, kot so pohvale in priznanja s strani vodij so redko uporabljene, vendar so zaposlenim pomembne, čeprav dajejo prednost denarnim nagradam.

Raziskava je pokazala, da zaposleni pohvalam in priznanjem pripisujejo velik pomen, ampak so jih redko deležni. Zaposleni so potrdili, da imajo raje denarne nagrade kot nedenarne. Če bi bili zaposleni deležni nedenarnih nagrad v kombinaciji z denarnimi, bi bili deležni učinka nedenarnih nagrad in bi jim pripisovali večjo vrednost. Iz teoretičnih spoznanj lahko sklepamo, da je ustrezna kombinacija nedenarnih nagrad z denarnimi bolj učinkovita, kot same denarne nagrade, kajti denarne nagrade imajo motivacijski učinek le na kratek rok. Na osnovi rezultatov lahko tudi to hipotezo v celoti potrdim.

4.4 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v izbranem podjetju

Za motivacijo zaposlenih je pomembno, da vodji poznajo motive, ki so značilni za zaposlene, da lažje razumejo njihovo vedenje in oblikujejo takšen način motiviranja, ki bo prispeval k uspešnosti posameznika in podjetja. Torej vodji morajo nenehno strmeti k zadovoljevanju želja in potreb posameznikov, kajti le tako bo dosežena visoka angažiranost delovne sile za doseganje ciljev podjetja.

Zaposleni so lahko motivirani, če imajo varno službo, dobre medsebojne odnose, dobre delovne razmere in če opravljajo delo, kjer lahko uporabljajo svoje znanje. Z analizo je ugotovljeno, da so zaposleni v podjetju Gost d.o.o. Velenje zadovoljni in ponosni, da delajo v podjetju, za uspešnost podjetja so pripravljeni narediti še več. V podjetju prevladuje nezadovoljstvo z izplačili, predvsem zaradi neučinkovitega nagrajevanja uspešnosti. Podjetje bo moralo z določenimi motivacijskimi ukrepi zaposlene dodatno vzpodbuditi za opravljanje dela.

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih

Glede na rezultate, bi lahko rekli, da je motivacijska klima v podjetju še zadovoljiva, ni pa dobra. Rezultati raziskave pomembnosti motivacijskih dejavnikov so pokazali, da izbrani dejavniki zaposlene spodbujajo k delu in so jim pomembni. Iz tega lahko sklepamo, da so zaposleni dovzetni za motiviranje.

Ugotovljeno je, da so zaposleni le delno zadovoljni z dejavniki pri delu. K zadovoljstvu v največji meri prispeva samostojnost pri delu in varnost zaposlitve. Zaposleni imajo

občutek varnosti, čeprav je trg nasičen konkurenčne delovne sile¹³. Manjši prispevek k motivaciji dajejo higieniki¹⁴, kot so medsebojni odnosi in zanimivo delo ter delovni čas in ugled podjetja. Poudarila bi, da odnosi niso dobri ali slabi, saj so statični in se lahko iz dneva v dan spreminjajo. Nanje pomembno vpliva vsakodnevno vedenje delavcev, odnos do dela, pripravljenost za sodelovanje in zgled, ki ga dajejo nadrejeni. Zato je potrebno načrtno vzgajati delovno atmosfero z vrednotami izmenjevanja informacij, sodelovanja, medsebojne pomoči, zaupanja, pripadnosti podjetju ter usmerjenosti k ciljem podjetja. S prispevkom ustreznih vrednot k medsebojnim odnosom, ki jih imenujemo tudi zunanje nefinančne nagrade, lahko podjetje doseže velik delež motiviranosti ob razmeroma nizkih stroških in pozitivnih stranskih učinkih, kot sta zadovoljstvo in dobro psihično počutje zaposlenih.

Če nekdo opravlja delo, ki mu je zanimivo, gre za notranje zadovoljstvo in ga že delo samo močno motivira. Kadrovniki in odgovorne osebe za razporejanje kadra bi morali opravljati razgovore z zaposlenimi in jih razporejati na delovna mesta, ki si jih zaposleni želijo. Tako bodo zaposleni zadovoljni z delom in ne bodo potrebovali večjih spodbud za uspešno opravljanje dela. Nepremišljene odločitve menedžerjev so, da razporejajo zaposlene na delovna mesta, s katerimi razpolaga podjetje.

Večjega izboljšanja zadovoljstva zaposlenih z delovnim časom v gostinstvu ni mogoče pričakovati¹⁵. Zadovoljivo je, da se na tem področju v podjetju vzdržuje vsaj takšno zadovoljstvo, kakršno je bilo doslej.

Možnost izobraževanja zaposlenim prinaša le delno zadovoljstvo. V podjetju so dane možnosti izobraževanja, ampak za večje zadovoljstvo bo potrebno zaposlene stalno spodbujati in jim ponujati raznovrstne oblike izobraževanja. Mogoče bi bilo potrebno dati večji poudarek neformalnemu izobraževanju, tako bi zaposleni stalno sledili trendom na svojih področjih in jim bi delo postalo zanimivejše.

¹³Kljub dejstvu, da obstaja brezposelnost, je v našem podjetju iskan usposobljen in dober kader predvsem s področja gostinstva.

¹⁴ Higieniki odpravljajo neprijetnosti pri delu in povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni.

¹⁵ V gostinstvu gre za neenakomeren delovni čas in za delo v manj ugodnem delovnem času, zato delovni čas ni primerljiv z ostalimi panogami. Odpiralni čas obratov je vse dni v tednu, največji promet se ustvari ob koncih tedna in med prazniki, na organiziranih večjih prireditvah sodelujemo vsi zaposleni, te se pa odvijajo v nočnem delovnem času in ob praznikih.

Ugotovila sem, da na področju komunikacije ni zadovoljstva. Zaposleni se zavedajo, da je njihovo delo pomembno, a če niso upoštevani njihovi dobri predlogi in mnenja in ni povratnih informacij, ali delajo dobro ali slabo, potem ne moremo pričakovati zadovoljstva in motivacije med zaposlenimi, saj lahko le dvomijo o uspehu svojih dosežkov. Torej vodi bi lahko zaposlene še dodatno motivirali s takojšnjo povratno informacijo na delovnem mestu, z razgovori in sestanki, kjer bi zaposleni prejeli potrebne informacije.

Analiza zadovoljstva zaposlenih z dejavniki dela kaže, da zaposleni niso najbolj zadovoljni z napredovanjem, nezadovoljni pa so z višino stimulacije. Stimulacija in napredovanje sodita med nagrade z visoko motivacijsko močjo, vendar predstavljata visok strošek in sta omejeni. Zato so stroški resnično upravičeni le takrat, ko je povezava med uspešnostjo in nagrado jasna. Zaposlene bo potrebno seznaniti s pravili napredovanja in ocenjevanja. Napredovanje¹⁶ mora zaposlenim omogočiti razvoj, mora biti povezano z delovno uspešnostjo in razvojnimi sposobnostmi posameznika ter z njegovim strokovnim izpopolnjevanjem in izobraževanjem na višji stopnji zahtevnosti. Tako bodo zaposleni motivirani za učinkovitejše delo in osebni razvoj.

Pohvale in priznanja, kot zunanja finančna nagrada so zaposlenim zelo pomembne, ampak so z njimi nezadovoljni. Zato bi bilo dobro izkoristiti njihov motivacijski potencial, saj za podjetje ne predstavljajo stroška. Uporaba pohval je odvisna od kulture podjetja. Pohvale se koristne in potrebne, dajejo močan motivacijski učinek in podjetje nič ne stanejo, toda morajo biti iskrene in poštene. Vsi si želimo slišati, da smo cenjeni in da svoje delo dobro opravimo. Visoko motivacijsko moč izkazujejo javne pohvale in priznanja, te bi lahko zagotovili s pisnimi pohvalami in priznanji, z objavo v internem glasilu podjetja ali na oglasnih deskah.

Menegerji oziroma vodstvo se mora zavedati pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo ter njihove medsebojne prepletenosti, v nasprotnem primeru lahko vplivajo na zaposlene demotivacijsko (Uhan, 2000).

¹⁶ Pri napredovanju gre za zadovoljevanje višjega nivoja potreb po Maslowu ali motivatorjev po Herzbergu.

Sistem plač in nagrajevanja

Plača je eden izmed pomembnejših motivacijskih dejavnikov, motivira s količino denarja, ki zagotavlja kupno moč in višjo raven življenjskega standarda. Sistem plač in nagrajevanja obravnavamo z vidika zaposlenih, podjetja in zakonskih določil. Zaposleni si želijo čim višje plače, podjetje želi z nagrajevanjem zaposlene v čim večji meri motivirati s čim nižjimi stroški za podjetje, pri tem pa mora upoštevati zakonska določila.

Podjetje Gost d.o.o. nagrajuje delavce skladno s predstavljenim sistemom nagrajevanja, Kolektivno pogodbo gostinstva in turizma ter z upoštevanjem Zakona o delovnih razmerjih in Uredbo o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja.

Zaposleni z višino plače niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, sodi pa med pomembne dejavnike, ki zaposlene spodbujajo k delu. Nekateri zaposleni razmišljajo celo o menjavi službe zaradi slabe plače. Več kot polovica zaposlenih bi bila bolj zavzeta za delo, če bi prejemale višjo plačo. Iz tega lahko sklepamo, da bi podjetje lahko s spremembo sistema plač in nagrajevanja vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih, tako bi povišali njihovo motivacijo. Čeprav večjega zadovoljstva s plačo ni za pričakovati, saj se še tako visoke plače človek hitro navadi in kmalu pričakuje in želi še višjo. Pomembno je, da podjetje zaposlenim zagotovi takšno višino plače, ki jim bo omogočila dostojno življenje in vplivala na zavzetost za delo. Podjetje si mora oblikovati sistem plač in nagrajevanja tako, da bodo tisti, ki največ prispevajo k uspešnosti tudi ustrezno nagrajeni, tako dobijo zaposleni povratno informacijo o svoji uspešnosti.

Ugotovljeno je, da zaposleni nimajo občutka enakosti in pravičnosti, torej prevladuje občutek razlik med prejemki za enako delo. Zaposleni od podjetja ne prejema toliko, kolikor vanj vlagajo. Zaradi občutka neenakosti zaposleni zmanjšujejo intenziteto dela, zahtevajo pravično plačilo, predčasno odhajajo z dela, povečujejo odsotnost, na sodelavce vplivajo demotivacijsko in zmanjšujejo prizadevnost za delo (Lipičnik, 1998). Občutek neenakosti je potrebno odpraviti, sicer prihaja do nezadovoljstva med zaposlenimi.

Če primerjamo plače z okoljem oziroma sorodnimi dejavnostmi, v podjetju prevladuje mnenje, da so plače primerljive. Pomembno je, da podjetje stalno preverja konkurenco, kako plačuje svoje zaposlene. Če podjetje ne proučuje konkurenco, se lahko zgodi, da bo plačni sistem nepriljubljen za kader in iz podjetja bodo najprej odhajali tisti, ki največ prispevajo k uspešnosti. Podjetje mora že pri oblikovanju sistema plač upoštevati notranjo, zunanjo in poslovno pravičnost¹⁷. Na pravičnost sistema nagrajevanja lahko podjetje vpliva tudi z ustreznimi povratnimi informacijami. Da je sistem pravičen še ni dovolj, pomembno je, da ga zaposleni zaznajo kot pravičnega.

Rezultati ankete so pokazali, da je zaposlenim nagrajevanje delovnih dosežkov pomemben dejavnik, a večina sistema nagrajevanja v podjetju ne pozna. Zaposlenim je potrebno sistem nagrajevanja predstaviti tako, da ga razumejo, sicer se lahko pojavijo dvomi o pravičnosti izplačil, predvsem iz naslova uspešnosti. Dejstvo je, da zaposleni niso zadovoljni s sedanjim sistemom nagrajevanja, kar negativno vpliva na motivacijo. Podjetje bi moralo oblikovati takšen sistem nagrajevanja, ki bo zadovoljil potrebe in pričakovanja zaposlenih. Denarne nagrade bodo morale biti dovolj visoke, da jih bodo zaposleni zaznali in bodo dobili občutek uspešnosti ali neuspešnosti opravljenega dela. Sistem nagrajevanja je večina označila za slabega, ki nima spodbujevalnega učinka, torej zaposleni si želijo sprememb na tem področju.

Raziskava je pokazala, da zaposleni ne zaznavajo nagrajevanja uspešnosti, niti individualne niti skupinske ali poslovne uspešnosti. Ocenili so, da bi jih najbolj motiviralo individualno in skupinsko nagrajevanje. Iz tega lahko sklepam, da si takšnega nagrajevanja tudi želijo.

Zaposleni le v majhni meri zaznavajo nederne nagrade kot so pohvale in priznanja, možnost izobraževanja in napredovanja. Večina zaposlenih je deležna pisnih in ustnih opozoril za neuspešno opravljeno delo. Zaposleni so mnenja, da so jim bolj pomembne denarne nagrade, kot nederne. Denarne nagrade so kratkoročno vzpodbudne in izgubljajo na motivacijski moči, če niso kombinirane z nedernimi nagradami. Menim, da je kljub rezultatom pomembnosti denarnih nagrad v sistem nagrajevanja potrebno

¹⁷Notranjo pravičnost dosežemo z ustreznimi razmerji plač v podjetju, zunanjo s primerljivo višino plač z okoljem, poslovno pravičnost dosežemo z ustrežno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo.

vključevati tudi nedenarne nagrade ¹⁸. Ko jih bodo zaposleni zaznali, jih bodo tudi cenili. Zelo učinkovite so lahko javne pohvale, saj so zaposlenim zelo pomembne, vendar so redko uporabljene. Med nedenarne nagrade lahko uvedemo tudi prevzem odgovornosti, da lahko zaposleni samostojno opravijo določene naloge. Če se zaposleni zaveda, da mu vodilni zaupa pri opravljanju njegovega dela in mu da nekatera pooblastila, se občutek pripadnosti podjetju močno poveča. Zaposlenim je potrebno omogočiti, da javno predstavijo svoje predloge in mnenja pri nekaterih odločitvah. Z nedenarnimi nagradami lahko motiviramo zaposlene tudi z dodatnimi dnevi dopusta, organiziranjem zabav in športnih prireditev.

Za učinkovito izvajanje programa izplačil po uspešnosti je pomembno, da imajo zaposleni izoblikovane individualne cilje, ki so v povezavi s strategijo in cilji podjetja. Če zaposleni ne poznajo ciljev podjetja in individualnih ciljev, se lahko zgodi, da ne bodo zadovoljni z izplačili po uspešnosti, saj ne bodo dosegali pričakovanih rezultatov, ker bodo slabo ocenjeni. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti si podjetje mora prilagoditi po svoji meri, zaposlene pa pripraviti na odgovornost za uspešnost. Ključen dejavnik za učinkovit sistem so usposobljeni vodje, ki verjamejo v pomen in korist sistema in stalno komunicirajo z zaposlenimi in jih ustrezno informirajo. Pomembno je, da zaposlene pred uvedbo ocenjevanja individualne ali skupinske uspešnosti pripravimo na prevzem odgovornosti za uspešnost, tako bodo uspešnejši. Plačilo za uspešnost uvedemo z namenom, da prispeva k povečanju uspešnosti posameznika skupin ali podjetja. Program povezovanja plač z uspešnostjo, lahko zaradi različnih razlogov¹⁹ ne daje pričakovanih rezultatov. Menegerji bi morali razumeti, kakšen pomen dajejo zaposleni nagradam, ter nagraditi zaposlene z nagradami (plača, varnost, prijateljski odnosi, zaupanje, dodatne ugodnosti), ki jih motivirajo.

Teorija pričakovanja poudarja, da bi morali biti zaposleni seznanjeni, kaj organizacija od njih pričakuje in kakšne bodo nagrade. Posameznik se bo bolj prizadeval za delo, če

¹⁸ Notranje nedenarne nagrade so izkazovanje zaupanja, boljši delovni pogoji, dobri medsebojni odnosi, zanimivo delo ... Zunanje nedenarne nagrade so darila, pohvale in priznanja, izobraževanje, napredovanje ...

¹⁹ Razlogi, ki ne dajejo pričakovanih rezultatov so lahko neustrezna merila, ki zaposlenim ne dajejo dovolj jasnih znakov, kaj morajo storiti da bodo uspešni ali pa slabo izvajanje sistema, ko se vodji raje izognejo sporom in vse svoje delavce enako nagradijo, čeprav so bili njihovi prispevki različni.

pričakuje ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev lastnih ciljev. Za uspešnost je pomembno, da vodji poznajo in priznajo različne prispevke posameznikov k doseganju skupnih ciljev, kajti če zaposleni za večji prispevek dobi enako plačilo, pride do demotivacije.

Dobri poslovni rezultati in motivacija zaposlenih so odvisni od uspešno vodenega sistema nagrajevanja. Večina sodobnih uspešnih podjetij uvaja sistem ocenjevanja in plačila po uspešnosti. Vodstvo podjetja se zaveda, da uspešna podjetja lažje pritegnejo in zadržijo dober kader, zato bo potrebno tudi na področju uspešnosti razmišljati o spremembah. Zgolj uvedba programa uspešnosti še ni dovolj. Da bi delavci vanj verjeli in zaupali, ga je potrebno tudi dosledno izvajati in tako zagotoviti dejansko enakost, vidnost nagrade in fleksibilnost. Stalno je potrebno preverjati ustreznost meril ocenjevanja delovne uspešnosti in vanj vključevati dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo.

5 SKLEP

Motivacija in nagrajevanje je eno izmed pomembnejših področij v podjetju. Naloga managementa je, da oblikuje takšen sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene vzpodbujal k delu, kajti le motivirani zaposleni bodo prispevali k uspešnosti podjetja. Zaposleni morajo dobiti občutek, da jim je delo izziv. Čim bolj so zaposleni zadovoljni in imajo občutek pomembnosti in pravičnosti, tem večja je njihova produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh podjetja. Zaposleni omogočajo s svojim znanjem in spretnostmi, da si podjetje pridobi in ohrani konkurenčno prednost na tržišču, zato jih je potrebno ustrezno nagraditi.

Sistem nagrajevanja zajema plače in druge dejavnike motivacije v zvezi z delom in ugodnosti pri delu ter podpira delovanje organizacije z namenom, da doseže zastavljene cilje. Plačni sistem v organizaciji mora zagotoviti optimalno nagrajevalno strukturo za zaposlene in omogočiti obvladovanje stroška dela. Sistem nagrajevanja je potrebno nenehno dopolnjevati in prilagajati zakonskim zahtevam, prilagajati potrebam in zmožnostim podjetja tako, da bo čim bolj motiviral zaposlene.

Iz teoretičnih spoznaj lahko sklepamo, da je za uspešno motiviranje potrebno spoznati in proučiti potrebe zaposlenih, jim ponuditi stimulatorje za uspešno delo, natančno zastaviti cilje njihovega dela, zagotoviti povezavo med uspešnostjo in nagradami, zagotoviti povratne informacije in pravičnost ter priznanje sistema plač in nagrajevanja.

Z raziskavo sem spoznala, da so zaposleni zadovoljni in motivirani za delo, vendar je motivacijskega potenciala še dovolj, le izkoristiti ga je potrebno. Med zaposlenimi vlada nezadovoljstvo zaradi nizkih plač, predvsem zaradi neučinkovitega nagrajevanja uspešnosti. S preoblikovanjem sistema, predvsem programa uspešnosti, lahko prispevamo k zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih, tako lahko pričakujemo večjo učinkovitost in uspešnost posameznikov in celotnega podjetja.

Podjetje lahko k spremembi sistema pristopi z zastavljenimi cilji. V tem primeru bodo cilji visoka stopnja motivacije zaposlenih in povečana uspešnost. Sledi oblikovanje projektne skupine, ki bo analizirala sistem, v pomoč je lahko analiza sistema iz te naloge. Osnovni del plače je oblikovan po Kolektivni pogodbi GIT, gibljivi del pa bi

oblikovali na podlagi analize obstoječega stanja in predloga novega sistema. Pri oblikovanju novega predloga moramo biti pozorni na skupno maso plač in na plačo posameznikov, še posebej, če gre za znižanje plače. Če oblikujemo sistem, ki bo povišal skupno maso plač, je potrebno raziskati zmožnosti podjetja. Nov predlog plačnega sistema potrди vodstvo podjetja in sindikat podjetja. Preden damo nov sistem v uvajanje je smiselno, da pridobimo mnenje sindikata in delavskih zastopnikov. Zaposlenim je potrebno nov sistem predstaviti na razumljiv način, le tako bo deloval učinkovito. Vsem zaposlenim je potrebno jasno dokazati, da je za višino gibljivega dela odgovoren vsak sam. Pri spremembi sistema se lahko zgodi, da se bo znižal stalni del plače, zato moramo zaposlenim dati možnost, da se dodatno angažirajo in bodo z ustreznimi aktivnostmi dobili višje izplačilo kot doslej ali pa vsaj enako. Sprememba sistema ob stalnih analizah okolja in potrebnih uvedbah sprememb bo dolgoročna rešitev na področju motiviranja zaposlenih, kar bo prispevalo k učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

Ugotovitve predpostavk, ki sem jih navedla v uvodnem poglavju, so sledeče:

Prva delovna hipoteza predpostavlja, da so zaposleni zadovoljni z delom v podjetju in v zadostni meri motivirani za delo. Na osnovi rezultatov ankete lahko to delovno hipotezo potrdim. Zaposleni na splošno niso zelo zadovoljni, ampak v podjetju prevladuje zadovoljstvo, kar ima pozitiven vpliv na motivacijo.

Druga delovna hipoteza predpostavlja, da lahko motivacijo zaposlenih še povišamo, kajti zaposlenim so poleg dobre plače pomembni še drugi dejavniki, s katerimi niso najbolj zadovoljni. Tudi to hipotezo lahko v celoti potrdim. Ugotovljeno je, da zaposleni niso najbolj zadovoljni z motivacijskimi dejavniki pri svojem delu, ampak lahko zadovoljstvo in posledično motivacijo še povišamo z ustreznim pristopom, s spremembo nagrajevanja zaposlenih, z izboljšanjem medsebojnih odnosov, z izboljšanjem delovnih razmer, z dodatnim izobraževanjem in z ustreznim dialogom med zaposlenimi na vseh ravneh vodenja.

Tretja delovna hipoteza predpostavlja, da imajo zaposleni občutek enakosti in pravičnosti, kar vpliva na zadovoljstvo. Ugotovljeno je, da zaposleni nimajo občutka enakosti in pravičnosti, zato se ta delovna hipoteza v celoti zavrne.

Četrta delovna hipoteza predpostavlja, da zaposleni niso zadovoljni s sedanjim sistemom plač in nagrajevanja, zato si želijo sprememb. Rezultati so pokazali, da s plačami ne prevladuje nezadovoljstvo, večje nezadovoljstvo pa prevladuje s stimulacijo

in nagradami. Sedanji sistem je označen kot slab, izražene so želje po individualnem in skupinskem nagrajevanju. To hipotezo lahko le delno potrdim.

Peta delovna hipoteza predpostavlja, da je na področju nagrajevanja potrebno uvesti temeljne spremembe, kajti program uspešnosti ne deluje niti toliko, da bi ga zaposleni zaznali. Ugotovljeno je, da program uspešnosti ne deluje učinkovito, saj ga zaposleni niso zaznali, zato lahko sklepam, da je potreben temeljnih sprememb. Torej to hipotezo lahko v celoti potrdim.

Šesta delovna hipoteza predpostavlja, da so nedenarne nagrade, kot so pohvale in priznanja s strani vodij redko uporabljene, vendar so zaposlenim pomembne, čeprav dajejo prednost denarnim nagradam. Tudi to delovno hipotezo lahko v celoti potrdim. Raziskava je pokazala, da zaposleni pohvalam in priznanjem pripisujejo velik pomen, čeprav so jih redko deležni. Še večji pomen pa zaposleni pripisujejo denarnim nagradam.

LITERATURA

1. Bolle de Bal, M., (1990) Plačilo za uspešnost v sodobni družbi, Kranj, Moderna organizacija.
2. Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B., Vorina, A., (2008) Organizacija in menedžment podjetja, Ljubljana, (online). Dostopno na naslovu: http://www.antonmihelic.com/OMP_ekonomist (dostop 17.07.2009).
3. Lipičnik, B., Mežnar, D., (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
4. Merkač Skok, M., (2005) Osnove managementa zaposlenih, Koper, Fakulteta za management.
5. Merkač, M., (1998) Kadri v organizaciji, Koper, Visoka šola za management.
6. Mihalič, R., (2006) Management človeškega kapitala, Škofja Loka, Mihalič in Partner.
7. Mihelič, A., (2005) Kako voditi in ravnati z ljudmi? (online). Dostopno na naslovu: http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm (dostop 17.07.2009).
8. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., Merkač, M. (1998) Management kadrovskih virov, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
9. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pucko D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Valičič, A., Rus, V., Bohinc, R., (1994) Management, Radovljica, Didakta.
10. Richard, D., (1997) O motivaciji za uspeh, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
11. Treven, S., (1998) Management človeških virov, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
12. Uhan, S., (2000) Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača, Kranj, Moderna organizacija.
13. Zupan, N. (2001) Nagradite uspešne, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
14. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., Kaše, R. (2009) Menedžment človeških virov, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
15. Župančič, V. (2006) Odnosi z javnostjo in oglaševanje, Maribor, VPŠ Doba.

VIRI

1. Brezigar, S., (2005) Problem & Rešitev.
2. Čuček, V.,(2005) Kako motivirati zaposlene. Dostopno na: <http://www.revija.mojedelo.com> (dostop 05.06.2009).
3. Gruban, B.,(2008) Največje napake vodij. Dostopno na: <http://www.zdruzenje-manager.si> (dostop 08.06.2009).
4. Majstorovič, M.,(2007) Kakšno nagrajevanje je tisto pravo?. Dostopno na: <http://www.edupool.si/znanje> (dostop 08.06.2009).
5. Gost d.o.o. Velenje. Dostopno na: <http://www.gost.si/default> (dostop 24.06.2009).
6. Podjetniška kolektivna pogodba Gost d.o.o. Velenje (2001).
7. Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije (1997), Ljubljana, Sindikat delavcev gostinstva in turizma.
8. Statistični urad Republike Slovenije, Povprečna bruto plača. Dostopno na: <http://www.stat.si/indikatorji> (dostop 29.06.2009).

Priloga številka 1: Ocena delovne uspešnosti

OCENA DELOVNE USPEŠNOSTI

ZA OBDOBJE:

.....

IME IN PRIIMEK DELAVCA:

.....

DELOVNO MESTO:

.....

OE:

.....

MERILO:	O C E N A				
1. PRISOTNOST NA DELOVNEM MESTU	1	2	3	4	5
2. KOLIČINA DELA (PROMET)	1	2	3	4	5
3. KAKOVOST DELA	1	2	3	4	5
4. ODNOS DO DELA	1	2	3	4	5
5. ODNOS DO GOSTOV	1	2	3	4	5
6. ODNOS DO SODELAVCEV	1	2	3	4	5
7. UREJENOST NA DELOVNEM MESTU	1	2	3	4	5
8. ORGANIZACIJA IN NADZOR	1	2	3	4	5
9. VODENJE IN DELO Z LJUDMI	1	2	3	4	5
10. IZPOLNJEVANJE STANDARDOV	1	2	3	4	5
11. ŠTEVILO POHVAL OZ. REKLAMACIJ	1	2	3	4	5
SKUPNA OCENA:	1	2	3	4	5

Opombe:

Ocenil:

Potrdil:

Kraj in datum

Priloga številka 2: Razpored zahtevnosti del v tarifne razrede in izhodiščna relativna razmerja

TARIFNI RAZRED	ZAHTEVNOST DELA	IZHODIŠČNO RELATIVNO RAZMERJE
I.	Enostavna dela	1,00
II.	Manj zahtevna dela	1,287
III.	Srednje zahtevna dela	1,406
IV.	Zahtevna dela	1,582
V.	Bolj zahtevna dela	1,771
VI.	Zelo zahtevna dela	2,154
VII.	Visoko zahtevna dela	2,710
VIII.	Najbolj zahtevna dela	3,650
IX.	Izjemno pomembna, najbolj zahtevna dela	4,347

Vir: Podjetniška kolektivna pogodba Gost d.o.o. Velenje

Priloga številka 3: Anketni vprašalnik

Sem Helena Cevzar in končujem študij na VPŠ Doba Maribor. Pri pripravi diplomske naloge na temo Motivacija in nagrajevanje zaposlenih potrebujem vašo pomoč. Moj namen je ugotoviti vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih v našem podjetju.

Prosim vas za odgovore na vprašanja, odgovori ne bodo ne napačni in ne pravilni, pomembno je, da izrazite svoje mnenje.

Anketa je anonimna, torej zagotavljam zaupnost odgovorov.

(ustrezno obkroži)

1. SPOL: a. moški b. ženski	2. ČAS ZAPOSLOTITVE: a. določen b. nedoločen
3. STAROST: a. do 30 let b. od 31 do 40 let c. od 41 do 50 let d. nad 50 let	4. IZOBRAZBA: a. osnovnošolska b. poklicna c. srednješolska d. višješolska in več

(ustrezno obkroži)

5. KAKO POMEMBNI SE VAM ZDIJO IN VAS NAJBOLJ SPODBUJAJO K DELU SPODAJ NAVEDENI DEJAVNIKI?					
(1 sploh ni pomemben, 2 nepomemben, 3 niti nepomemben, niti pomemben, 4 pomemben, 5 zelo pomemben)					
Dobra plača	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opr. delo	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Zanimivost dela	1	2	3	4	5
Nagrajevanje delovnih dosežkov	1	2	3	4	5
Ugled podjetja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5

(ustrezno obkroži)

6. KAKO STE ZADOVOLJNI S SPODAJ NAVEDENIMI DEJAVNIKI PRI VAŠEM DELU?					
(1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 niti nezadovoljen, niti zadovoljen, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen)					
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opr. delo	1	2	3	4	5

Višina celotne plače	1	2	3	4	5
Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
Višina stimulacije	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Zanimivost vašega dela	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Ugled podjetja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Povratne informacije o opravljenem delu	1	2	3	4	5
Upoštevanje vaših mnenj in predlogov	1	2	3	4	5

(ustrezno obkroži)

<p>7. ALI RAZMIŠLJATE O MENJAVI SLUŽBE?</p> <p>a. DA</p> <p>b. NE</p> <p>Če ste odgovorili pritrdilno, navedite svoje razloge (npr. slaba plača, slabi delovni pogoji, prevelika delovna obremenitev, slabi medsebojni odnosi ...):</p> <hr/>
--

(ustrezno obkroži)

<p>8. ALI MENITE, DA BI BOLJE OPRAVLJALI SVOJE DELO, ČE BI PREJEMALI VIŠJO PLAČO?</p> <p>a. DA</p> <p>b. NE</p>
--

(ustrezno obkroži)

9. KAKŠNO JE VAŠE MNENJE O DELU V PODJETJU?		
Ponosen sem, da delam v podjetju.	DA	NE
Pripravljen sem narediti več za uspešnost podjetja.	DA	NE
Zadovoljen sem z zaposlitvijo.	DA	NE
Zadovoljen sem z življenjskim standardom.	DA	NE
Z nagradami sem splošno zadovoljen.	DA	NE
Dobri delovni rezultati so opaženi in ustrezno nagrajeni.	DA	NE

(ustrezno obkroži)

10. KAKŠNA JE VAŠA PLAČA V PRIMERJAVI Z:					
(1 zelo nizka, 2 nižja, 3 primerljiva, 4 višja, 5 visoka)					
Življenjski stroški	1	2	3	4	5
Podjetji sorodnih dejavnosti	1	2	3	4	5
Slovenskim povprečjem*	1	2	3	4	5
Vloženim trudom	1	2	3	4	5
Manj uspešnimi sodelavci	1	2	3	4	5
Bolj uspešnimi sodelavci	1	2	3	4	5

*povprečna plača v RS v mesecu juniju 2009 znaša 1.429,12 eur bruto in 924,64 eur neto.

(ustrezno obkroži)

11. KAKO STE ZADOVOLJNI S SISTEMOM NAGRAJEVANJA V PODJETJU?

(1 sploh ne drži, 2 ne drži, 3 niti ne drži, niti drži, 4 drži, 5 zelo drži)

Sistem nagrajevanja mi je poznan.	1	2	3	4	5
Sedanji sistem nagrajevanja je dober.	1	2	3	4	5
Dobri delovni dosežki so vedno nagrajeni.	1	2	3	4	5
Sistem nagrajevanja me spodbuja k delu.	1	2	3	4	5
Raje imam denarno nagrado kot nedenarno.	1	2	3	4	5
Višina plače je odvisna od uspešnosti pri delu.	1	2	3	4	5
Sistem nagrajevanja je pravičen in pošten.	1	2	3	4	5

(ustrezno obkroži)

12. KATERO NAGRAJEVANJE (izplačila po uspešnosti) BI VAS BOLJ MOTIVIRALO ZA DOSEGANJE VEČJE UČINKOVITOSTI PRI DELU?

- Individualno (ocenjuje in nagrajuje se uspešnost posameznika)
- Skupinsko (ocenjuje in nagrajuje se uspešnost skupine)
- Kombinacija individualnega in skupinskega nagrajevanja

(ustrezno obkroži)

13. OZNAČITE TRDITVE, KI SE NAVEZUJEJO NA NAGRAJEVANJE PO USPEŠNOSTI :

Višina moje plače je odvisna od moje uspešnosti pri delu.	DA	NE
Višina moje plače je odvisna od uspešnosti skupine ali podjetja.	DA	NE
Če sem pri delu uspešen, sem nagrajen z denarno stimulacijo.	DA	NE
Če sem pri delu uspešen, sem nagrajen s pohvalo ali priznanjem.	DA	NE
Za uspešno opravljeno delo me bolj spodbujajo nedenarne nagrade (pohvale, priznanja, darila, možnost izobraževanja ...), kot denarne (denarna stimulacija).	DA	NE
Če sem pri delu neuspešen, dobim nižjo plačo oziroma stimulacijo.	DA	NE
Če sem pri delu neuspešen, sem od vodje ustno ali pisno opozorjen.	DA	NE
Seznanjen sem s pravili in merili ocenjevanja delovne uspešnosti.	DA	NE
Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do želene nagrade (višje stimulacije ali napredovanja).	DA	NE
Nadrejeni korektno ocenjujejo naše delo.	DA	NE

14. KAJ BI VI SPREMENILI PRI SISTEMU NAGRAJEVANJA?

Hvala za sodelovanje!