

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SANDRA BIZOVIČAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, marec 2012

SANDRA BIZOVIČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Sandra Bizovičar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Nagrajevanje in motivacija zaposlenih v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Sandro Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela, dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 19.03.2012

Podpis avtorice:_____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	2
1.1 Opredelitev motivacije.....	2
1.2 Dejavniki motiviranja	3
1.3 Motivacijske teorije	3
1.4 Novejše oblike motiviranja zaposlenih.....	6
2 NAGRAJEVANJE	7
2.1 Sestavine sistema plač in nagrajevanja.....	8
2.2 Denarne in nedenarne nagrade	10
2.2.1 Denarne nagrade	10
2.2.2 Nedenarne nagrade.....	11
3 NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA V IZBRANEM PODJETJU	13
3.1 Metodologija.....	13
3.2 Predstavitev izbranega podjetja	13
3.3 Obstoječi sistem nagrajevanja in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju	14
3.4 Ugotovitve koncepta motivacije v izbranem podjetju.....	15
3.4.1 Ugotovitve anketnih rezultatov pomembnosti motivacijskih dejavnikov za zaposlene v izbranem podjetju.....	15
3.4.2 Ugotovitve anketnih rezultatov zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki zaposlenih v izbranem podjetju.....	17
3.4.3 Ocenjevanje motivacije za delo	18
3.5 Ugotovitve koncepta nagrajevanja v izbranem podjetju	19
3.5.1 Ugotovitve anketnih rezultatov ocenjevanja sistema nagrajevanja v podjetju in izbira vrste nagrad.....	19
3.5.2 Ugotovitve anketnih rezultatov zadovoljstva z elementi sistema nagrajevanja v izbranem podjetju.....	20
3.6 Analiza hipotez.....	22
3.7 Vrednotenje raziskave	22
3.8 Skupna priporočila podjetju.....	23
SKLEP.....	25
LITERATURA IN VIRI.....	26
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine sistema nagrajevanja.....	8
Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja	9
Slika 3: Vrednote izbranega podjetja	14
Slika 4: Pomembnost motivacijskih dejavnikov za zaposlene.....	16
Slika 5: Povprečna vrednost pomembnosti motivacijskih dejavnikov.....	16
Slika 6: Zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki v izbranem podjetju.....	17
Slika 7: Povprečna vrednost zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki v podjetju	18
Slika 8: Stopnja motivacije za delo zaposlenih v izbranem podjetju v %.....	18
Slika 9: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja v podjetju v %.....	19
Slika 10: Izbira vrste nagrade v %	20
Slika 11: Zadovoljstvo z elementi sistema nagrajevanja	21
Slika 12: Povprečna vrednost zadovoljstva z elementi sistema nagrajevanja.....	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivacijski dejavniki.....	3
Tabela 2: Motivacijske teorije.....	4
Tabela 3: Najučinkovitejši in najboljši načini motiviranja zaposlenih	7
Tabela 4: Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....	11
Tabela 5: Oblike nedenarnih nagrad in bonitet	12
Tabela 6: Predlogi zaposlenih	22
Tabela 7: Vrednotenje koncepta motivacije in nagrajevanja v izbranem podjetju	23

UVOD

V današnjem času nenehnih sprememb in velike konkurenčnosti na trgu so zaposleni in procesi, povezani z njimi, zagotovilo dolgoročnega napredka ter uspešnosti podjetja oziroma organizacije. Kakovost in uspešnost poslovanja podjetja je odvisna predvsem od tega, kako ravnamo z zaposlenimi, kako jih motiviramo ter ali jim omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj. Vir konkurenčne prednosti niso samo kapital in nove tehnologije, ampak ustrezno usposobljeni in visoko motivirani zaposleni, ki z inovativnimi pristopi in svežimi idejami pripomorejo k dobrim delovnim rezultatom.

Eden izmed pomembnejših motivacijskih dejavnikov je tudi nagrajevanje zaposlenih, ki pa za mnoga podjetja predstavlja velik problem in obenem tudi izziv, saj je od sistema nagrajevanja lahko odvisna motiviranost oziroma demotiviranost zaposlenih ter posledično uspešnost celotnega podjetja. Stimulativne oblike nagrajevanje uporabljajo podjetja za privabljanje dobrega kadra in seveda tudi za ohranjanje le-tega. Z vidika zaposlenega pa pomeni primerno nagrajevanje dokazilo o njegovi uspešnosti in doseganju postavljenih ciljev ter osebno zadovoljstvo. Vsi bi se morali zavedati, da le visoko motivirani zaposleni pripomorejo k rasti podjetja, da le oni uspešno sledijo postavljenim ciljem in strategiji. Motivirati jih je med drugim mogoče z jasno določenim in seveda pravičnim sistemom nagrajevanja. Interes za preučevanje omenjene tematike sem dobila že pred nekaj časa, saj se mi zdi v današnjem času nenehnih sprememb in številnih izzivov pomembno, da delodajalci pravično in inovativno nagradijo svoje zaposlene, saj je motivacija zgolj z denarjem omejena.

Namen diplomskega dela je s pomočjo znanstvene literature preučiti teoretični vidik nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, nato pa podati ustrezno razlago omenjene tematike. S pomočjo ugotovitev iz ankete bom poskušala izbranemu podjetju podati predloge za izboljšave na področju motivacije in nagrajevanja zaposlenih. Pri raziskovanju bom uporabila **metodo** deskripcije in kompilacije, za zbiranje primarnih podatkov pa bom uporabila anketni vprašalnik.

Temeljni cilj diplomskega dela je preko teoretičnega vidika motivacije in nagrajevanja zaposlenih preiti na praktičen primer v izbranem podjetju. Temeljni cilj ima tri podcilje. Prvi podcilj je opredeliti motivacijo, dejavnike motiviranja, predstaviti nekatere motivacijske teorije in novejša oblike motiviranja zaposlenih. Drugi podcilj je s pomočjo znanstvene literature predstaviti nagrajevanje in sestavine sistema plač in nagrajevanja ter denarne in nedenarne oblike nagrad. Tretji podcilj predstavlja raziskavo motivacije in nagrajevanja v izbranem podjetju. Vsebuje predstavitev izbranega podjetja, ugotovitve koncepta motivacije in nagrajevanja, analizo hipotez, vrednotenje raziskave ter skupna priporočila podjetju.

Z raziskavo v izbranem podjetju želim potrditi ali ovreči naslednje **hipoteze**:

H 1: Zaposleni v izbranem podjetju so motivirani za svoje delo.

H 2: Za zaposlene v izbranem podjetju so pomembnejši nedenarni motivacijski dejavniki kot denarni.

H 3: Zaposleni v izbranem podjetju so zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja.

H 4: Zaposleni v izbranem podjetju so raje nagrajeni z nedenarno nagrado kot denarno.

Diplomsko delo je **strukturno** razdeljeno na tri poglavja, sklep, literaturo in vire ter priloge. V uvodnem delu najprej predstavim problematiko, namen, cilj in hipoteze diplomskega dela. Prvo in drugo poglavje sta teoretični in tako v prvem predstavim motivacijo, dejavnike motiviranja, nekatere motivacijske teorije ter novejša oblike motiviranja zaposlenih. V drugem poglavju opišem sistem plač in nagrajevanja ter predstavim denarne in nedenarne oblike nagrad. Zadnje poglavje je empirično, ki je zasnovano na primeru izbranega podjetja. Najprej predstavim izbrano podjetje ter obstoječ sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Predstavim ugotovitve raziskave, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki so za zaposlene najpomembnejši in s katerimi so zadovoljni oziroma nezadovoljni, katere oblike nagrad jih najbolj motivirajo ter kakšen je nasploh nivo motivacije v podjetju. Poskušala bom torej ugotoviti, katere oblike nagrad in ugodnosti najbolj vplivajo na njihovo storilnost in uspešnost ter podala priporočila ter predloge za nadaljnje poslovanje. Zaključila bom z vrednotenjem raziskave in podala skupna priporočila za nadaljnje ravnanje podjetja.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev motivacije

Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj posameznika, ki sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem početju tudi vztrajati. Zelo pomembna je motivacija zaposlenih, saj vpliva na njihovo produktivnost in je izrednega pomena za vsako podjetje, saj le motivirani zaposleni stremijo k doseganju ciljev podjetja. Pomen motivacije je, da vodi k obnašanju, katerih posledica je večja uspešnost (Dimovski & Penger, 2008, str. 131). Tudi Sang H. (2001, str. 9) je mnenja, da je motivacija sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo, je silovita in zapletena moč, ki sproža naša dejanja. Motivacijo lahko opredelimo tudi kot notranji proces, zagon, akcijo, ki sili ljudi, da delajo tiste stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 68).

V vsakdanjem življenju si ljudje mnogokrat postavljamo vprašanje, zakaj delamo, se naprezamo, porabljamo svoje sile, vlagamo psihični in fizični napor za doseg ciljev. Nekaterim se zdi vprašanje preprosto, saj naj bi delali zato, da bi pridobili sredstva za življenje oziroma da bi pridobili denar, vendar pa življenje in mnogi primeri kažejo, da takšne logike in takšnega pravila mnogokrat ni. Spet drugi menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili in tako lahko naštevamo številna gibalna in motive človeškega dela (Lipičnik, 2002, str. 473). Nedvomno pa lahko rečemo, da si vsi ljudje želimo več motivacije v svojem zasebnem in poslovnem svetu, saj sta motivacija in moč tesno povezani med seboj. Motiviran človek je tako tudi močan in če vemo kaj motivira ljudi, imamo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi (Denny, 1997, str. 9–10). Brez uspešnega motiviranja in stimuliranja zaposlenih ni uspešnega vodenja, brez uspešnega vodenja ni uspešnih ljudi in

posledično uspešnega podjetja. Motivacija je torej zelo pomembna in mora biti prioriteta vsakega podjetja (Mihalič, 2010a, str. 4).

Vsekakor torej drži trditev, da so motivirani zaposleni za uspešnost vsakega podjetja izrednega pomena. Vsak manager mora za doseg ciljev poiskati najboljše lastnosti v vsakem izmed njih. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 68–69) so mnenja, da je cilje mogoče doseči prav z motivacijo. Združevanje ciljev in motivov udeležencev v podjetju s cilji podjetja, privede do poistovetenja hotenj posameznika s cilji širših enot. Do problema lahko privede le potenciranje osebnostnih ciljev in prevelik poudarek materialnim spodbudam.

1.2 Dejavniki motiviranja

Zaposlene je potrebno motivirati z namenom, da bodo uspešnejši in učinkovitejši pri svojem delu in da bodo prispevali k uspehu podjetja. Motivirani zaposleni lažje opravljajo svoja dela in naloge, bolje izkoristijo svoja znanja, izkušnje in druge kompetence ter lažje dosegajo zastavljene cilje, razvijajo lastne potenciale in dosegajo stalen razvoj (Mihalič, 2010a, str. 6).

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki. V Tabeli 1 so predstavljeni dejavniki, ki jih navajata Lipičnik in Mežnar (1998b, str. 162–163) ter Svetlik (2009, str. 341).

Tabela 1: Motivacijski dejavniki

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	
- Razlike med posamezniki. Vsak človek ima različne individualne značilnosti, vrednote, stališča in tako vsakega motivira nekaj drugega. Nekoga motivira denar, drugega varnost, spet tretjega izziv. - Lastnosti dela. Lastnosti dela so njegove dimenzije, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. - Organizacijska praksa. Sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.	- Vsebina dela, možnost uporabe znanja, strokovnega napredovanja, zanimivost dela, - samostojnost pri delu, vključenost v odločanje, - plača, dodatki in ugodnosti, - vodenje in organizacija dela, izrekanje priznanj in pohval, usmerjenost vodij k ljudem, - odnosi pri delu, dobro delovno vzdušje, sproščena komunikacija - delovne razmere.

Vir: B. Lipičnik & D. Mežnar, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998b, str 162-163; I. Svetlik, Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, 2009, str. 341.

1.3 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije skušajo razložiti, kaj ljudi motivira, vzroke za njihovo vedenje ter procese, ki to vedenje povzročijo. Delimo jih na vsebinske in procesne teorije. Vsebinske teorije razlagajo, kaj motivira vedenje, in se osredotočajo na vzroke človeških potreb. Med

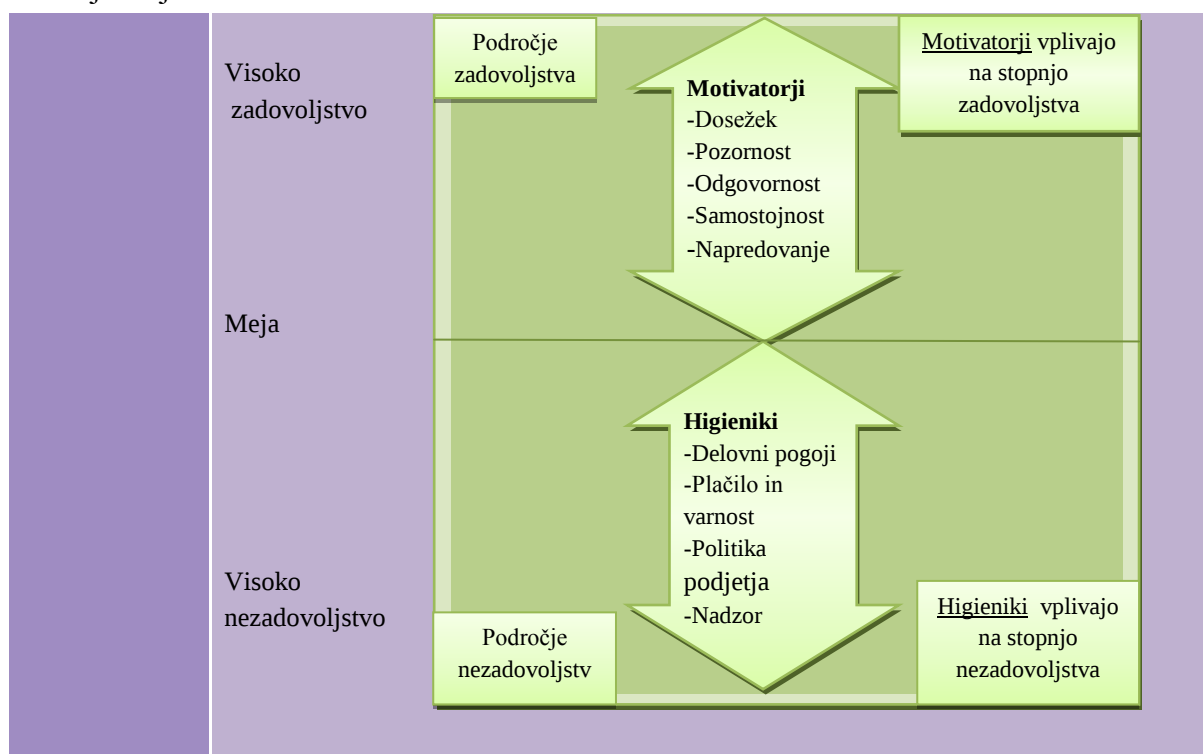
vsebinskimi teorijami sta eni izmed najpomembnejših Maslowa motivacijska teorija in Herzbergova dvofaktorska teorija. Procesne teorije se osredotočajo na to, kako motivirati vedenje, in eni izmed njih sta tudi Vroomova teorija pričakovanj in Adamsova teorija enakosti. Omenjene teorije so predstavljene v Tabeli 2.

Tabela 2: Motivacijske teorije

Motivacijske teorije	Opis teorije
Vroomova teorija pričakovanj	- Bolj ko se zaposleni trudi za doseganje ciljev, bolj ko mu je cilj privlačen, bolj ga delo motivira in posledično pričakuje tudi večjo nagrado. Gre za povezavo med cilji posameznika, naporom, učinkom in nagrado. Pomembno je, da zaposleni vnaprej ve, kaj lahko pričakuje za dobro opravljeno delo. - Teorija vsebuje modele, s katerimi skuša razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pomembni so trije glavni dejavniki, in sicer valenca, instrumentalnost in pričakovanje. Valenca je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. V primeru, da ga cilji privlačijo, bo motivacija visoka, v nasprotnem primeru pa nizka. Instrumentalnost je povezanost med dvema ciljema, saj nastane, ko mora posameznik doseči neki cilj zato, da bi lahko dosegel pomembnejšega. Poglavitni pojem pa je pričakovanje, saj je to posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do cilja.
Adamsova teorija enakosti	- Osredotoča se na dožemanje posameznika, če je v primerjavi z drugimi obravnavan pravično. Ljudje iščejo družbeno enakost v nagradah za svoje dosežke. - Enakost ocenjujejo kot razmerje med inputi (izobrazba, izkušnje, trud in sposobnost) in outputi (plača, priznanje, bonusi in napredovanje). V skladu s tem naj bi zaposleni stalno preverjali svoje prejemke in vložke s svojimi sodelavci na delovnih mestih, ki zahtevajo podobna znanja in sposobnosti. V primeru, da je razmerje primerjav pravično, bo zaposleni čutil zadovoljstvo oziroma enakost.
Herzbergova dvofaktorska teorija	- Herzberg je v svoji študiji ugotovil, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. - Higieniki ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za motiviranost, medtem ko motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu. Z motivatorji je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, s higieniki pa povzročati predvsem zadovoljstvo, ki odstrani odvečne napetosti in usmeri človeško aktivnost v delo. Higieniki delujejo zgolj na področje nezadovoljstva, tako da njihova prisotnost ne vodi k večji stopnji motiviranosti, motivatorji pa sprožijo motivacijo za delo. Herzberg je bil mnenja, da so v odsotnosti motivatorjev delavci do dela neopredeljeni, ob njihovi prisotnosti pa postanejo visoko motivirani in zadovoljni. Managerjeva vloga je torej, da odpravi nezadovoljstvo z uporabo higienskih dejavnikov, nato pa vključi motivatorje za doseganje zadovoljstva. Opisana teorija se mi zdi smiselna za tiste zaposlene, katerim plača omogoča kvaliteten življenjski standard, saj sta za ljudi z nizkimi dohodki plačilo in varnost zaposlitve velika motivatorja.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«



Maslawa motivacijska teorija

Teorija govori o tem, da je človekova dejavnost vedno usmerjana navzgor, k privlačnejšim ciljem, saj naj bi najprej zadovoljevali primarne biološke motive, nato pa nastanejo višje potrebe, ki si sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti (samopotrjevanje). Najprej je torej potrebno zadovoljiti nižje potrebe, da bi sploh lahko začutili višje. Ko je potreba zadovoljena, ne motivira več, zato morajo podjetja neprestano ugotavljati potrebe svojih zaposlenih, jih razumeti ter seveda zadovoljiti, če želijo, da bodo zaposleni uspešni pri svojem delu in da bodo stremeli k ciljem podjetja.

Izpolnitev izven del.mesta	Hierarhija	Izpolnitev na del.mestu
Izobraževanje, vera, hobiji hobiji, osebna rast		Možnosti usposabljanja, napredovanj, rasti in kreativnosti
Odobranje družine, prijateljev in skupnosti		Priznanje, visok status, povečanje odgovornosti
Družina, prijatelji, skupnost		Delovne skupine, stranke, sodelavci, stranke
Odsotnost vojne, onesnaženja in nasilja		Varno delo, dodatni bonusi, zagotovljeno delovno
Hrana, voda, spolni odnosi		Gretje, zrak, osnovna plača

Vir: B. Lipičnik & D. Mežnar, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998b, str. 164-169; V. Dimovski & S. Pengler, *Temelji managementa*, 2008, str. 133-213; R. Rozman et al., *Management*, 1993, str.243

1.4 Novejše oblike motiviranja zaposlenih

V današnjem času je poznavanje pravih načinov motiviranja zaposlenih postalo izredno pomembno, saj je ljudi težje motivirati kot kdaj koli doslej. Včasih je bilo delo visoko na lestvici vrednot, ljudje so bili motivirani že s samim delom, danes pa temu ni več tako. Vrednote so bistveno drugačne, za kar so vzrok višji splošni standard, boljše karijerne možnosti, večja izbira, višja stopnja zahtevnosti zaposlenih, boljša informiranost in podobno. Vse to povzroča, da je motiviranost manj obstojna in je potrebno zaposlene motivirati pogosteje in učinkoviteje (Mihalič, 2010a, str. 9–10).

Podjetja se poleg običajnih denarnih in nedenarnih nagrad vse bolj poslužujejo tudi drugačnih načinov nagrajevanja. Novejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene oziroma opolnomočenje, kjer gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene. Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog. Prenos moči na zaposlene pomeni, da dobijo štiri elemente, kateri jim omogočajo svobodnejše izvajanje nalog: 1) informacije, 2) znanje, 3) moč in 4) nagrade. Zaposleni dobijo informacije o rezultatih poslovanja podjetja, imajo znanje in spretnosti, potrebe za doprinos k ciljem podjetja, moč sprejemanja pomembnih odločitev in so nagrajeni na podlagi uspeha podjetja kot celote (Dimovski & Penger, 2008, str. 141). Zelo pomemben element je tudi sodelovanje zaposlenih pri odločanju, saj participacija zaposlenih pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo in motivacijo pri delu. Zaposlene je potrebno spodbuditi k podajanju lastnih predlogov, idej in zamisli ter odločitve sprejemati v soglasju z njimi. Poleg omenjenih so pomembne tehnike motiviranja še: vključevanje vodij v delo zaposlenih, učenje in komuniciranje (Mihalič, 2008, str. 42–44).

Na motiviranost zaposlenih lahko vplivamo tudi z organizacijskimi spremembami, kot je dodajanje oziroma širitev delovnih nalog. S tem se zmanjšuje odvisnost zaposlenega od sodelavcev, povečuje pa se raznolikost nalog in razširjajo se sposobnosti zaposlenega. Pomemben vidik organizacijskih sprememb pri motivaciji je tudi obogatitev dela, saj zaposleni tako dobijo več možnosti, da pokažejo, kaj zmorejo, in več možnosti za priznanje. Monotonijo pri delu lahko odpravimo tudi s kroženjem med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti in tako povečamo prilagodljivost zaposlenih. Na kakovost delovnega življenja lahko vplivamo tudi z alternativnimi razporeditvami delovnega časa, kot je gibljiv delovni čas in krajši delovni teden (Svetlik, 2009, str. 355–357).

V vsakem podjetju so izrednega pomena pozitivni odnosi, katere je mogoče vzpostaviti s krepitvijo prednosti posameznikov in podjetja. Identificiranje in nadgradnja prednosti zaposlenega lahko vodita k boljšim rezultatom. V podjetjih, kjer imajo zaposleni možnost delati tisto, kar delajo najbolje, in tako lahko izkoristijo svoje prednosti, je možno pričakovati visoko produktivnost (Dular, 2010, str. 43).

Mihaličeva (2010a, str. 11–12) priporoča nekaj najučinkovitejših in najboljših načinov motiviranja in stimuliranja zaposlenih, ki so predstavljeni v Tabeli 3.

Tabela 3: Najučinkovitejši in najboljši načini motiviranja zaposlenih

NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH	
– Nedenarne nagrade, – denarne nagrade, – pisne in ustne pohvale, – pomoč pri delu, usposabljanju in razvoju, – izpostavljanje uspehov in uspešnih sodelavcev, – izvajanje motivacijskih govorov zaposlenim, – podpora sodelavcev pri delu, uveljavljanju in rasti, – priznanje za uspehe in dobre rezultate, – spodbujanje, opogumljanje in navdihovanje, – zagotavljanje pozitivnega zgleda sodelavcem, – zanimanje za delo, razvoj in počutje zaposlenih, – izkazovanje zaupanja v sposobnosti zaposlenih, – usmerjanje k doseganju ciljev in načrtov,	– izpostavljanje preteklih rezultatov sodelavcev, – prenos lastnih znanj in izkušenj na sodelavce, – čestitanje zaposlenim za uspehe pri delu in razvoju, – omogočanje lastnih privilegijev tudi sodelavcem, – prenos odgovornosti na sodelavce, – informiranje zaposlenih o delu, organizaciji in ciljih, – poudarjanje uspehov posameznika za skupni uspeh, – prirejanje slovesnosti in srečanj ob večjih dosežkih, – zanimanje za želje, ambicije in zadovoljstvo, – etična in enakopravna obravnava, – omogočanje odprtega in demokratičnega dialoga, – nudenje dobrih pogojev dela in delovnih sredstev.

Vir: R. Mihalič, Kako motiviram sodelavce, 2010a, str. 11-12.

2 NAGRAJEVANJE

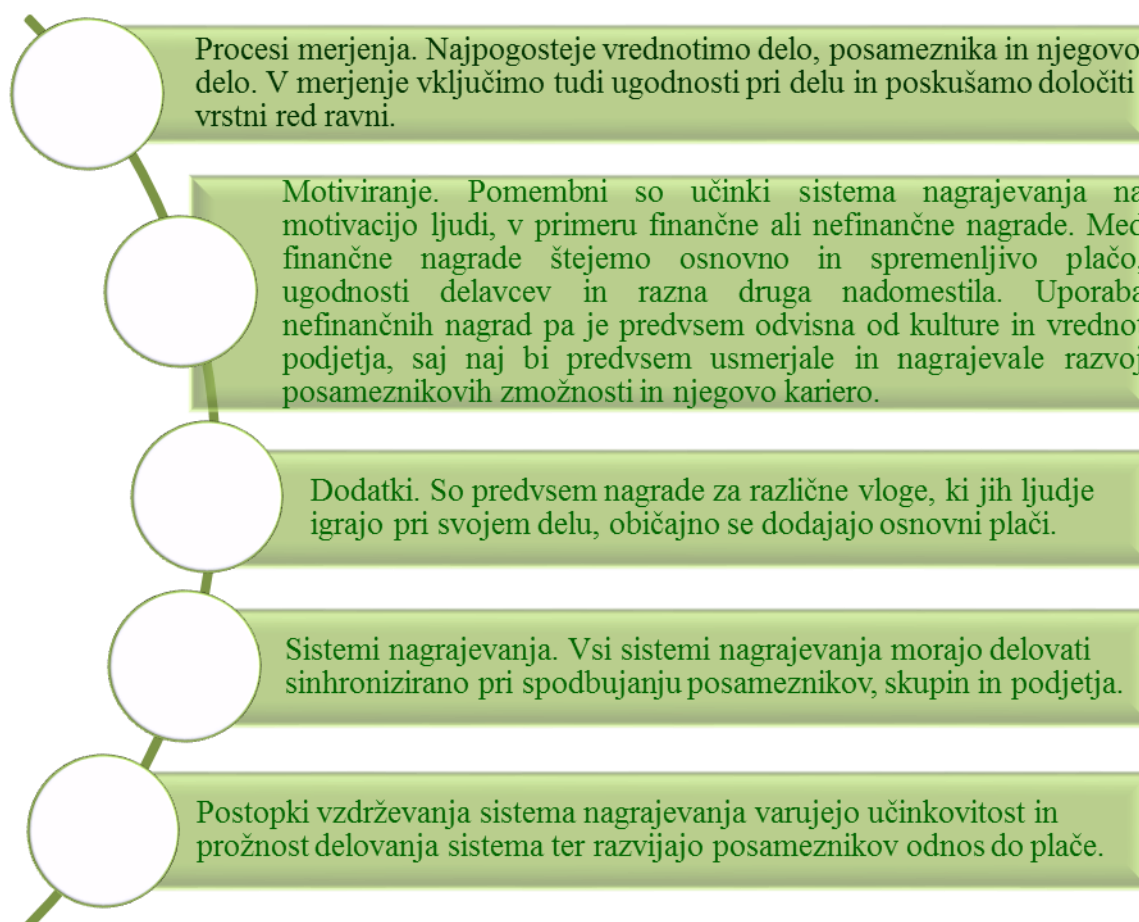
Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti. Strategija in sistem nagrajevanja se oblikuje na podlagi poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu. Z vidika zaposlenih pomeni sistem nagrad potrjevanje ustreznosti ali neustreznosti njihovega vedenja (Lipičnik, 2002, str. 487). Podjetja torej razvijajo sistem nagrajevanja, da bi zadovoljila svoje zaposlene in tako postala uspešnejša in konkurenčnejša (Mathis & Jackson, 2011, str. 360). Nagrajevanje je tudi najboljši način vzpodbujanja inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja pri zaposlenih (Mihalič, 2006, str. 213).

Podjetje, ki želi postati uspešno, mora zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da lahko pri delu uporabijo vse svoje kompetence, nato pa jih mora seveda primerno nagraditi, da

zaokroži proces in postavi temelje za uspešnost v naslednjem obdobju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 21).

Vsako podjetje naj bi imelo jasno načrtan sistem nagrajevanja, saj ga mora oblikovati v okviru svoje strategije in politike (Lipičnik, 1998a, str. 247–248). Glavne sestavine sistema nagrajevanja so predstavljene na Sliki 1.

Slika 1: Sestavine sistema nagrajevanja



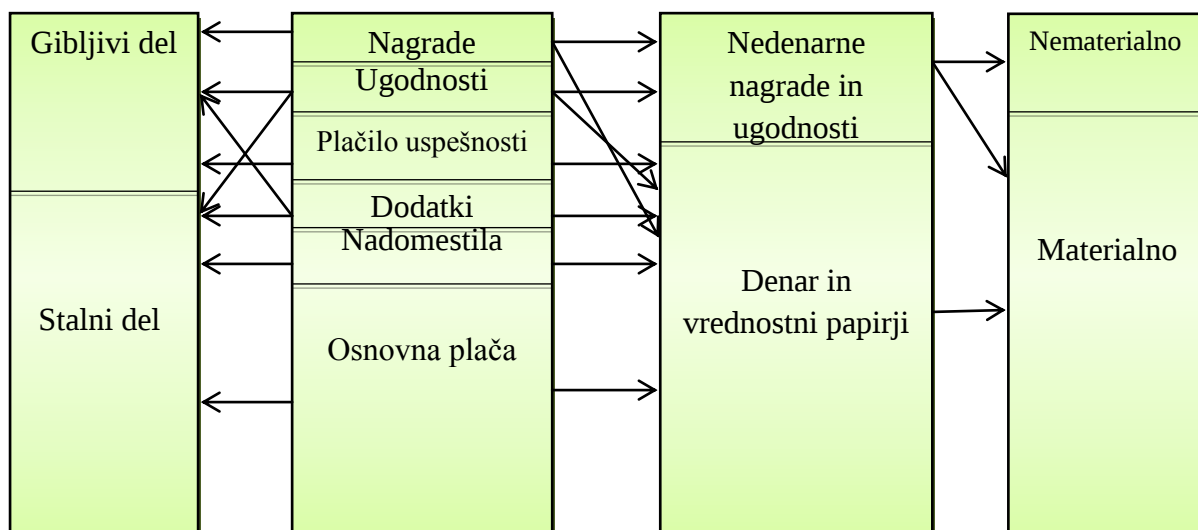
Vir: B. Lipičnik, Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih, 1998a, str. 247-248.

2.1 Sestavine sistema plač in nagrajevanja

V Sloveniji je v rabi pojem »osebni dohodek«, ki pa v današnjih razmerah tržnega gospodarstva ni najbolj primeren. V slovenščini tudi nimamo enotnega izraza, ki bi zajemal plače, ugodnosti in nagrade, tako kot je to značilno za angleški izraz »compensation« oziroma »remuneration«. Razlikujemo med besedo plača, ki poimenuje vse prejemke, ki jih zaposleni dobi skupaj s plačo (tudi plačilo za uspešnost), ter nagradami za dobro delo, ki jih dobi poleg plače. V Sloveniji je večina ugodnosti zakonsko predpisanih, nekatere pa podjetja zaposlenim lahko dodelijo na lastno pobudo. Uvrstimo jih v sklop nagrad, po slovenski zakonodaji pa so to bonitete. Nagrajevanje uspešnosti zajema plačilo po uspešnosti, nagrade in ugodnosti (Zupan, 2009, str. 526).

Na Sliki 2 je prikazan celovit sistem plač in nagrajevanja in z njim povezani pojmi. Sistem plač in nagrajevanja je sestavljen iz gibljivega in stalnega dela. Stalni del je odvisen od narave dela (vrsta dela, zahtevnost dela), gibljev pa od učinkovitosti opravljanja dela oziroma uspešnosti posameznika pri opravljanju svojega dela. Stalni del v največji meri sestavlja osnovna plača, vanj pa uvrščamo še nadomestila plače za ure upravičene odsotnosti ter dodatke (dodatek za težke delovne razmere, za nočno delo, za delovno dobo) in ugodnosti (dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, službeni avtomobil), ki pa jih lahko uvrstimo tudi v gibljivi del. V gibljivi del v celoti uvrščamo plačilo za uspešnost in nagrade. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti se navadno izplačajo v denarju in vrednostnih papirjih, nagrade in ugodnosti pa v denarni in nedenarni obliki. Med nedenarne nagrade sodijo vsi prejemki v naravi in nematerialne ugodnosti kot sta priznanje in pohvala. Temeljna razlika med nedenarnimi in nematerialnimi nagradami je v tem, da nematerialne niso povezane z neko večjo vrednostjo, ki jo lahko izrazimo v denarju (Zupan, 2009, str. 526–527).

Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 19.

Zupanova (2009, str. 535) navaja štiri načela, ki jih je potrebno uresničevati pri oblikovanju cilja sistema plač in nagrajevanja:

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

2.2 Denarne in nedenarne nagrade

Veliko polemik glede nagrajevanja se odvija predvsem glede denarnih in nedenarnih nagrad ter katera izmed teh oblik je boljša, vendar pa je ključnega pomena, kako pogosto nagrajujemo in ne toliko s čim. Najboljši načini nagrajevanja so torej tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto, in sicer ob vseh uspehih, dosežkih in razvojnih napredkih zaposlenih. Nagrajevanje mora imeti natančno in jasno opredeljena merila in pogoje, ki veljajo za vse (Mihalič, 2008, str. 27–28).

Kadar dandanes uporabimo besedo nagrada, je skoraj vedno olepšan izraz za denar. Večina ljudi najprej pomisli na plačo, bonus, koristi, saj so v današnji družbi zelo pomembne materialne dobrine. Ne smemo pozabiti, da je denar samo eden izmed razlogov, zakaj večina ljudi zjutraj odhaja na delo, saj si tudi najbolj materialistični želijo drugačne nagrade. Na vrh seznama teh nagrad lahko uvrstimo samospoštovanje in spoštovanje drugih (Carnegie, 1997, str. 102).

Optimalno nagrajevanje za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti predstavlja zmes denarnih in nedenarnih nagrad, ki mora biti usmerjeno na nagrajevanje inovativnih dosežkov in njihove kakovosti. Z uporabo takšnega nagrajevanja (v kombinaciji z nudenjem možnosti za stalno izobraževanje oziroma usposabljanje) lahko podjetje dosega cilje povečanja konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja (Ilič, 2004, str. 197). Izrednega pomena je torej izbira pravega načina nagrajevanja izrednih dosežkov in novih idej. Vzpostavitev najboljšega načina nagrajevanja je pogojeno s poznavanjem dejavnikov, ki motivirajo zaposlene za delo in zahteva veliko časa in naporov (Gannon, 2011).

2.2.1 Denarne nagrade

Vsak izmed nas potrebuje denar in si ga seveda tudi želi. Denar vsakogar motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Denar je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Lipičnik & Mežnar, 1998b, str. 199). Vsekakor so torej denarne nagrade izjemno pomembno sredstvo motiviranja zaposlenih, največji učinek pa imajo ob sočasni uporabi z nedenarnimi nagradami (Mihalič, 2010a, str. 14).

Denarne nagrade motivirajo tiste ljudi, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Wallace in Szilagyi sta denarnim nagradam pripisala naslednje vplive (Lipičnik & Mežnar, 1998b, str. 199–200):

- Nagrada lahko deluje kot cilj. Tako deluje nagrada takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Denar je merilo njihove uspešnosti.
- Nagrada lahko deluje kot instrument. Z denarjem lahko izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi oni tega želeli. Spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh hotenje po tej nagradi in aktivnosti, ki do nje vodi.

- Nagrada lahko deluje kot simbol. Za nekatere zadostna količina denarja pomeni prestiž, simbol moči, saj si z denarjem lahko kupijo vse kar si poželijo.
- Nagrada lahko deluje kot vajeti. Z denarjem lahko iz ljudi izvabimo skoraj vse, kar hočemo. Denar ima takšen učinek le na tiste ljudi, ki imajo malo denarja in je njihovo življenje odvisno od tega denarja. Prisiliti ljudi k aktivnostim in izkoriščati njihovo življenjsko stisko ne samo da ni humano, ampak pri tem o motiviranju sploh ne moremo govoriti. Govorimo lahko le o manipulaciji.

Denar je zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj je splošno vrednostno sredstvo za menjavo dobrin oziroma za zadovoljevanje človekovih potreb. Slabo plačan delavec bo zato delal bolj slabo, razžaljen in ponižan človek, pa sploh ne bo delal. Kdor misli, da ljudje delajo samo za denar, ne bi smel biti nikdar in nikjer izbran za menedžerja. Ljudje, ki delajo samo zaradi denarja, le redko dosegajo visoko nadpovprečne rezultate. Za stimulacijo in dobro počutje delavcev pri delu, njihovo osebno zadovoljstvo in tudi ponos je izredno pomembno, da je vsak izmed njih razporejen na pravo delovno mesto (Nemec, 2005, str. 209). V prvi vrsti torej večina dela zaradi plačila. Tako lahko rečemo, da bo nekdo opravljal neko delo zaradi visoke plače, vendar pa to ne pomeni, da bo svoje delo opravljal tudi z veseljem. Plača torej ni rešitev problematike motiviranja zaposlenih, je pa eden izmed pomembnih dejavnikov. Plača ima motivacijske učinke takrat, ko je povezana z uspešnostjo in učinkovitostjo.

Tabela 4 prikazuje prednosti in slabosti denarnih nagrad. Denarne nagrade so enostavne in lahko razumljive, niso pa obstojne, saj denar hitro potrošimo in nima neke trajnostne in globlje vrednosti. Te nagrade tudi ne zahtevajo neke inovativnosti, saj so povsem običajne. Vsakokrat ko nagradimo z denarjem, je ob naslednjem uspehu nekako pričakovano, da bo ta nagrada še višja in postane tudi samoumevna (Zupan, 2009, str. 560).

Tabela 4: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

Prednosti	Slabosti
– so zaželeno – enostavne – vsi jih razumemo – lahko so dodatna spodbuda	– niso obstojne – običajne – težko jih izboljšamo – lahko postanejo samoumevne

Vir: N. Zupan, Plače in nagrajevanje zaposlenih, 2009, str. 560.

2.2.2 Nedenarne nagrade

Nedenarne nagrade so lahko eden izmed najboljših načinov motiviranja zaposlenih. Uporabljamo jih za nagrajevanje dobro opravljenega dela in nalog, doseženih ciljev, dobrih rezultatov, pridobljenih znanj, želenega vedenja, inovativnosti in še mnogo drugega (Mihalič, 2010a, str. 12).

Tovrstne nagrade imajo lahko zelo velik učinek, saj je mnogokrat dovolj že samo pohvala in spodbudna beseda. Twentier (1999, str. 46) je mnenja, da je iskreno priznanje oziroma moč pohvale ena izmed najbolj dragocenih metod za spodbujanje storilnosti zaposlenih. Tudi Račnik (2010, str. 142–143) navaja nekaj priporočil, s katerimi je mogoče motivirati zaposlene:

- Z zaposlenimi ravnajte kot z odgovornimi odraslimi osebami.
- Naučite se zaposlenim ustvarjati občutek, da so del nečesa pomembnega in da pomagajo soustvarjati pomembne stvari za skupnost ter družbo.
- Dajte jim vedeti, da sprejemate njihove predloge, ideje ter zamisli.
- Bodite velikodušni in razumevajoči do manjših spodrseljajev svojih zaposlenih.
- Ravnajte z drugimi tako, kot želite, da drugi ravnajo z vami.
- Oblikujte jasna pravila, s katerimi boste opredelili svoje standarde glede kvalitete dela in odnosov.

V Tabeli 5 je prikazanih še nekaj primerov nedenarnih nagrad in bonitet.

Tabela 5: Oblike nedenarnih nagrad in bonitet

NEDENARNE NAGRADE IN	BONITETE
– Napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, – horizontalno in vertikalno napredovanje, – omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela, – dodatni prosti dnevi, – rotiranje na druga področja v podjetju, – omogočanje soudeležbe pri lastništvu, – javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci, – zagotovitev boljših delovnih pogojev, – dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja, – pisna priznanja, plakete in pohvale, – plačano potovanje ali izlet, – ustne pohvale,	– omogočanje večjih izzivov pri delu, – različne simbolne nagrade, – službeni avto, – službeni mobilni telefon, – parkirni prostor, – službeni prenosni računalnik, – specialistični managerski zdravniški pregled, – plačilo športnih aktivnosti, – izobraževanje v službenem času, – šolnina za izobraževanje, – nova pisalna miza, stol ali drugo pisarniško pohištvo, – vstopnice za koncerte in kino, – voščilnica za rojstni dan poslana na dom.

Vir: R. Mihalič, *Management človeškega kapitala*, 2006, str. 216-217; R. Mihalič, *Kako motiviram sodelavce*, 2010a, str. 33, M. Michalowicz, *51 Ways to Reward Employees Without Money*, 2011.

3 NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Metodologija

Tretji del diplomskega dela temelji na raziskavi koncepta motivacije in nagrajevanja v izbranem podjetju. Glavni namen raziskovanja je, da potrdim ali ovržem hipoteze, ki sem jih predstavila v uvodnem delu. Za zbiranje primarnih podatkov sem uporabila anketni vprašalnik, ki sem ga razdelila med 60 zaposlenih v podjetju na vseh ravneh. Popolno izpolnjenih in vrnjenih sem dobila 49 vprašalnikov, kar predstavlja 82 %. V podjetju je sicer zaposlenih 180 ljudi. S pomočjo opisane teorije in pridobljene prakse bom poskušala oblikovati priporočila podjetju, da bi bili njihovi zaposleni bolj motivirani za svoje delo in bolj zadovoljni s sistemom nagrajevanja.

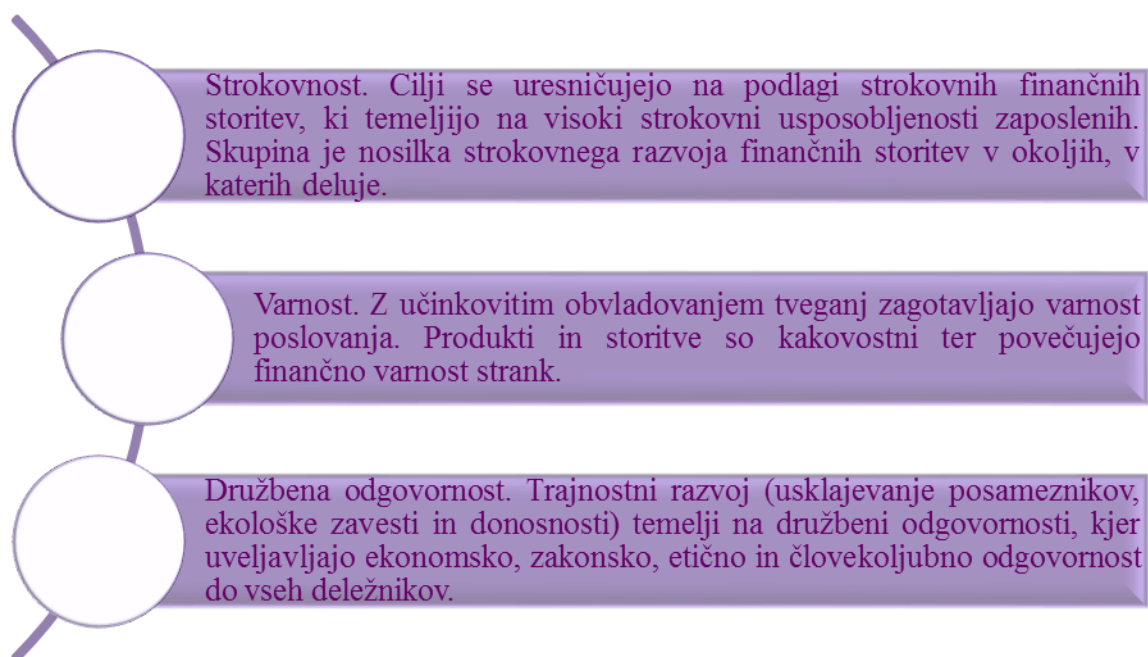
3.2 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje deluje v visoko konkurenčnem okolju in je v Sloveniji med podobnimi največje, poslovanje pa je vpeto tudi v mednarodne okvire. Zgrajeno je na trdnih temeljih, je sinonim varnosti, uspešnosti in trdnosti. Podjetje ima jasno načrtano vizijo, ki je do leta 2015 zastavljena zelo ambiciozno. Njeno jedro predstavlja zaveza, da poslujejo dobičkonosno in varno. Vir dobičkonosne rasti bodo visoko konkurenčne in kakovostne storitve, učinkovito obvladovanje tveganj ter finančna stabilnost. Imeli bodo urejen in učinkovit sistem vodenja in sledili bodo načelom sodobne organiziranosti na vseh področjih. Zavzeti in visoko strokovni sodelavci bodo vir trajnostnega razvoja. Strateški cilji so opredeljeni na ravni zaposlenih, strank, procesov in organiziranosti ter na finančni ravni. Za obravnavano tematiko so zanimivi predvsem cilji na ravni zaposlenih, znanja in učenja, kateri zajemajo (Izbrano podjetje, 2009, str. 5–14; Izbrano podjetje, 2011, str. 11):

- uspešno prilagajanje števila in strukture zaposlenih rezultatom prenove procesov in spremembam v organizaciji,
- internacionalizacija kadrov na ključnih korporacijskih funkcijah in povečanje mobilnosti zaposlenih,
- enakopravna obravnava vodstvenih in strokovnih karier zaposlenih,
- sistematično in ciljno usmerjanje izobraževanja ter dvig strokovne usposobljenosti zaposlenih za uresničevanje strateških ciljev,
- izbira kompetentnih vodij,
- organizacijska kultura, skladna s Kodeksom dobrega poslovnega ravnanja,
- učinkovit sistem nagrajevanja s povečanjem variabilnega dela plač.

Izbrano podjetje povezujejo tri vrednote, ki jih vsakodnevno uresničujejo v medosebnih odnosih in odnosih z okoljem (Slika 3).

Slika 3: Vrednote izbranega podjetja



Vir: Izbrano podjetje, Kodeks dobrega poslovnega ravnanja (interno gradivo), 2010, str. 2.

3.3 Obstoječi sistem nagrajevanja in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju

Vodilni v podjetju so prepričani, da je zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih ena ključnih nalog notranjega komuniciranja, saj so zaposleni neprecenljiv kapital podjetja.

Plačo delavca sestavljajo: osnovna plača, plača za delovno uspešnost, del plače iz naslova uspešnosti poslovanja – dobička ter dodatki in nadomestila. Osnovna plača je določena z razporeditvijo delavca v posamezno zahtevnostno skupino in plačilni razred, za polni delovni čas, predvidene delovne rezultate in normalne delovne pogoje. Za izplačilo delovne uspešnosti, se uporabljajo naslednji kriteriji: količina dela, kakovost dela, gospodarnost, ažurnost dela, sposobnost prenosa znanj sodelavcem, odnos do dela in sodelavcev, odnos do strank in inventivnost pri delu. Delavcem se lahko izplača tudi del plače na podlagi uspešnosti poslovanja podjetja (dobiček in božičnica). Delavcu pripadajo tudi dodatki k plači, kot so: dodatek za delovno dobo, za delo v delovnem času, ki je za delavca manj ugoden, za težje delovne pogoje, za mentorstvo in inštruktražo (Izbrano podjetje, 2003).

V podjetju je tudi opredeljen sistem horizontalnega napredovanja, saj želijo poskrbeti za optimalno delitev dela, spodbujati iniciativo delavcev za uspešno izvajanje dejavnosti in spodbujati razvoj znanja in sposobnosti delavcev. V višji plačni razred zahtevnostne skupine lahko napreduje delavec po najmanj dveh letih dela v prejšnjem plačilnem razredu zahtevnostne skupine, ob najmanj šestmesečni nadpovprečno ocenjeni delovni uspešnosti neposredno pred napredovanjem ter ob uspešnem dodatnem strokovnem izobraževanju na področju stroke oziroma v zvezi z delom. Prav tako se lahko dodeli denarni znesek ali druga oblika denarne stimulacije delavcem, ki so pri svojem delu dosegli izjemne rezultate.

Delavcem pripada tudi jubilejna nagrada, ko dopolni deset, dvajset oziroma trideset let delovne dobe (Izbrano podjetje, 2003).

Poleg omenjenega denarnega nagrajevanja, so vsi zaposleni v podjetju vključeni v kolektivno nezgodno zavarovanje, kjer premijo plačuje podjetje, pod posebno ugodnimi pogoji pa lahko dodatno nezgodno zavarujejo sebe in svoje družinske člane. Na službenih poteh so zaposleni dodatno nezgodno zavarovani in po enem letu zaposlitve v podjetju se lahko vsi zaposleni vključijo v prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. V okviru sindikata so organizirane številne družabne prireditve in srečanja ob posebnih priložnostih (novoletna srečanja na posameznih enotah, novoletno obdarovanje otrok zaposlenih, ŠIFO in tradicionalen majski Naš dan). Vsi zaposleni lahko po ugodnih cenah koristijo počitniške enote in avtodome. Poleg športnih dejavnosti sindikat skrbi tudi za druge ugodnosti, kot so nakup gledaliških vstopnic, izleti, organizirane akcije nakupa oblačil in avtomobilskih pnevmatik ... V podjetju se zavedajo, da so znanje, sposobnost in usposobljenost zaposlenih temeljni vir konkurenčne prednosti, zato spodbujajo izobraževanje zaposlenih (Izbrano podjetje, 2009, str. 43).

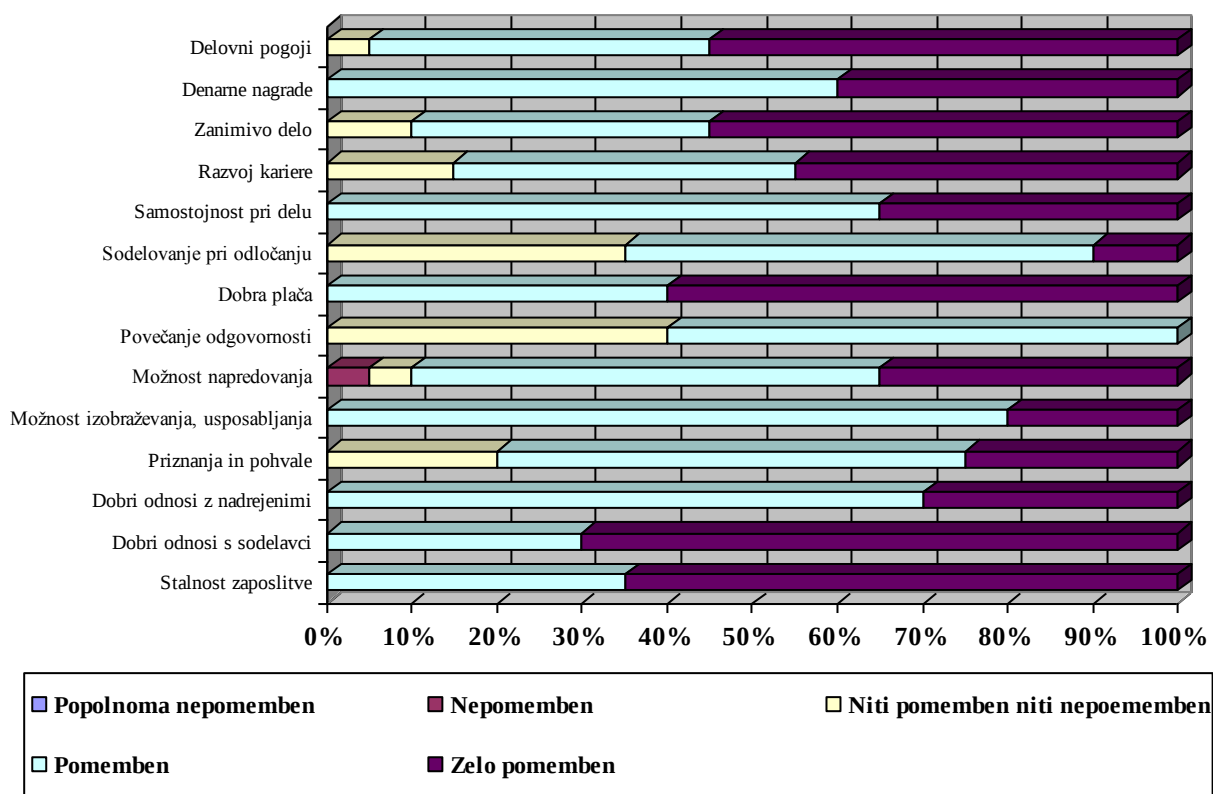
3.4 Ugotovitve koncepta motivacije v izbranem podjetju

Namen raziskave omenjenega koncepta je ugotoviti, ali so zaposleni v podjetju motivirani za svoje delo in kateri so tisti dejavniki, ki jih pri delu najbolj motivirajo ter s katerimi so najbolj nezadovoljni.

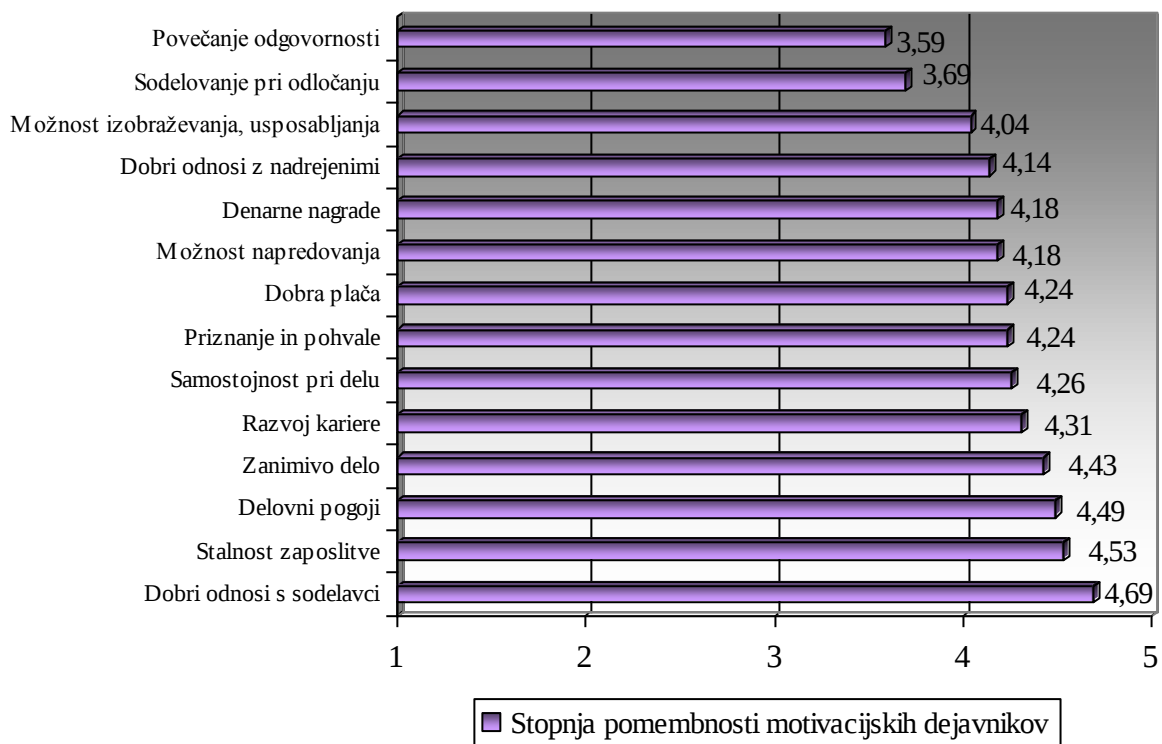
3.4.1 Ugotovitve anketnih rezultatov pomembnosti motivacijskih dejavnikov za zaposlene v izbranem podjetju

Pri prvem vprašanju so se zaposleni odločali, kateri motivacijski dejavniki so za njih bolj pomembni in kateri manj. Rezultati so predstavljeni na Sliki 4 in Sliki 5. Presenetljivo so bili kot najpomembnejši motivacijski dejavnik ocenjeni **»dobri odnosi s sodelavci«**, saj kar 69 % zaposlenih meni, da so odnosi med zaposlenimi zelo pomemben dejavnik, 31 % vprašanih pa meni, da je to pomemben dejavnik. Na drugo mesto so uvrstili **»stalnost zaposlitve«**, saj je 61 % vprašanih mnenja, da je to zelo pomemben dejavnik, 31 % jih meni, da je ta dejavnik pomemben, za 8 % vprašanih pa ni niti pomemben niti nepomemben. Nato sledijo **»delovni pogoji«**, ki so za 59 % vprašanih zelo pomemben dejavnik, za 33 % pomemben, za 6 % niti pomemben niti nepomemben, za 2 % vprašanih pa so delovni pogoji nepomemben dejavnik. Po lestvici pomembnosti nato sledita **»zanimivo delo«** in **»razvoj kariere«**. Nato so vprašani uvrstili **»samostojnost pri delu«** ter **»dobro plačo«** in **»priznanja in pohvale«**, ki imata isto povprečno oceno. Nato so uvrstili **»možnost napredovanja«**, **»denarne nagrade«**, **»dobre odnose z nadrejenimi«**, **»možnost izobraževanja in usposabljanja«**, **»sodelovanje pri odločanju«**, na zadnje mesto pa so vprašani uvrstili **»povečanje odgovornosti«**.

Slika 4: Pomembnost motivacijskih dejavnikov za zaposlene



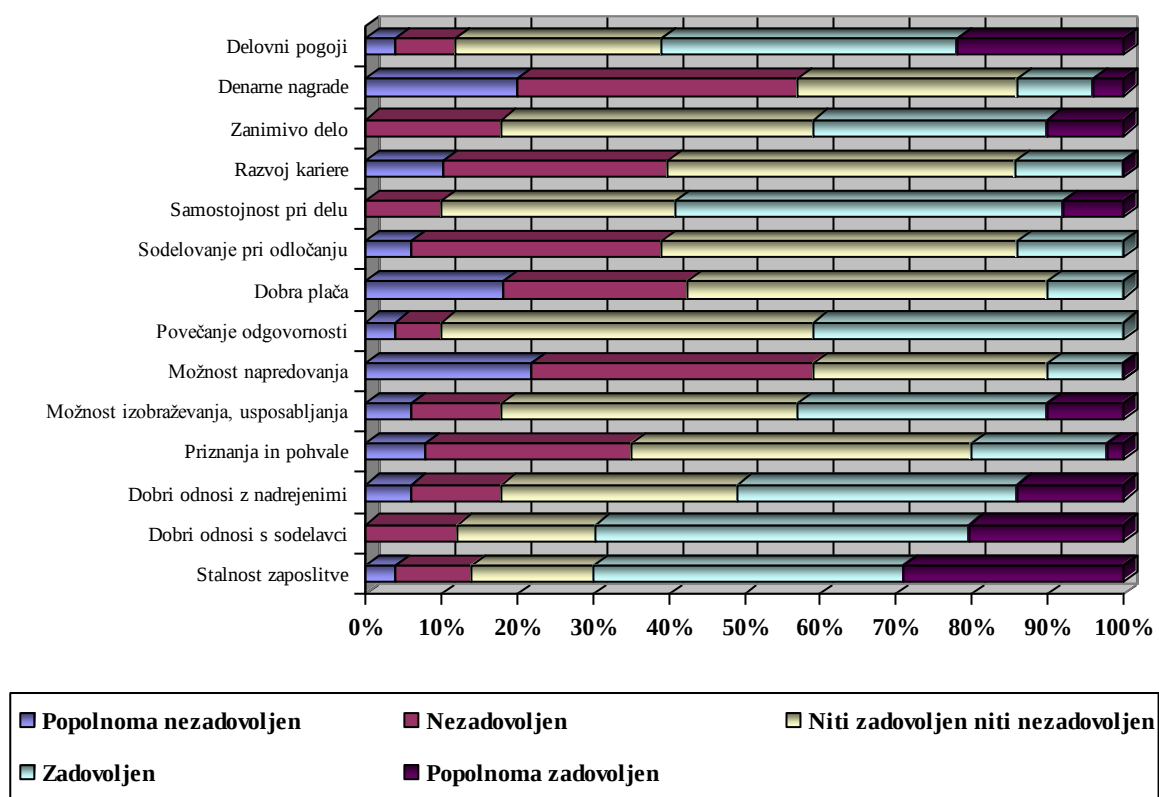
Slika 5: Povprečna vrednost pomembnosti motivacijskih dejavnikov



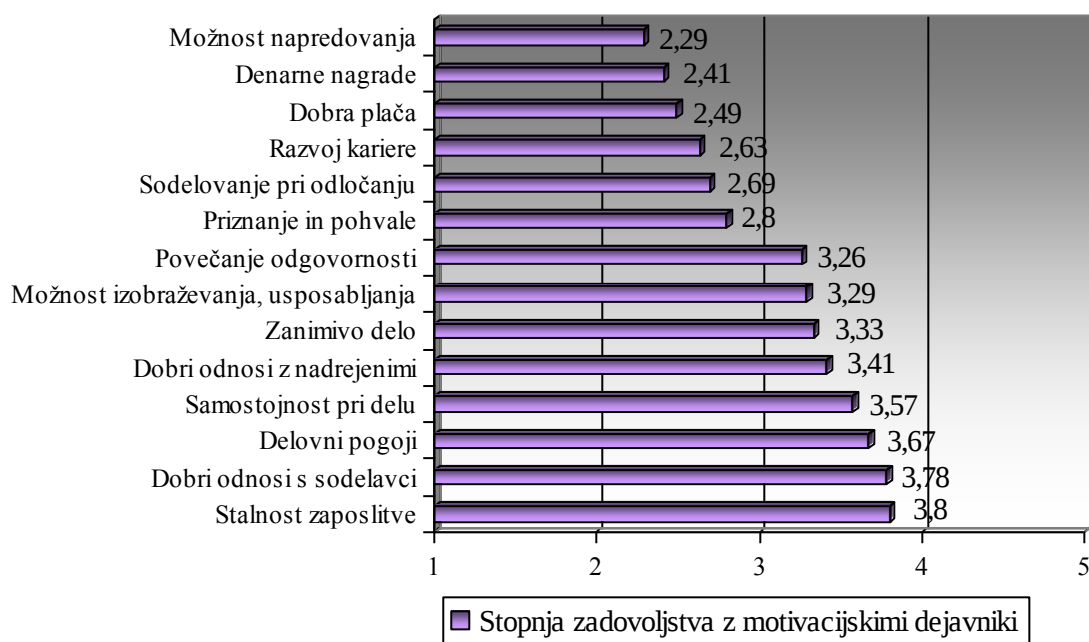
3.4.2 Ugotovitve anketnih rezultatov zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki zaposlenih v izbranem podjetju

Pri naslednjem vprašanju so zaposleni ocenjevali zadovoljstvo s posameznimi motivacijskimi dejavniki v podjetju. Rezultati so predstavljeni na Sliki 6 in Sliki 7. Zaposleni so najbolj zadovoljni s »stalnostjo zaposlitve«, saj je 29 % vprašanih popolnoma zadovoljnih s stalnostjo, 41 % je zadovoljnih, 16 % ni niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, 10 % je nezadovoljnih in 4 % vprašanih je popolnoma nezadovoljnih. Nato sledijo »dobri odnosi s sodelavci«, saj jih je 20 % popolnoma zadovoljnih, 49 % zadovoljnih, 19 % niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, 12 % pa je nezadovoljnih z odnosi med sodelavci. Na tretje mesto za zaposleni uvrstili »delovne pogoje«, kjer je 22 % popolnoma zadovoljnih s pogoji dela, 39 % je zadovoljnih, 27 % ni niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, 8 % je nezadovoljnih, 4 % vprašanih pa je popolnoma nezadovoljnih z delovnimi pogoji. Zaposleni so tudi dokaj zadovoljni z motivacijskimi dejavniki, kot so »samostojnost pri delu«, »dobri odnosi z nadrejenimi«, »zanimivo delo«, »možnost izobraževanja in usposabljanja« in »povečanje odgovornosti«. Vprašani so izrazili nezadovoljstvo predvsem z dejavniki kot so »priznanja in pohvale«, »sodelovanje pri odločanju«, »razvoj kariere«, »dobra plača«, »denarne nagrade«, najbolj pa so zaposleni nezadovoljni z »možnostjo napredovanja«.

Slika 6: Zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki v izbranem podjetju



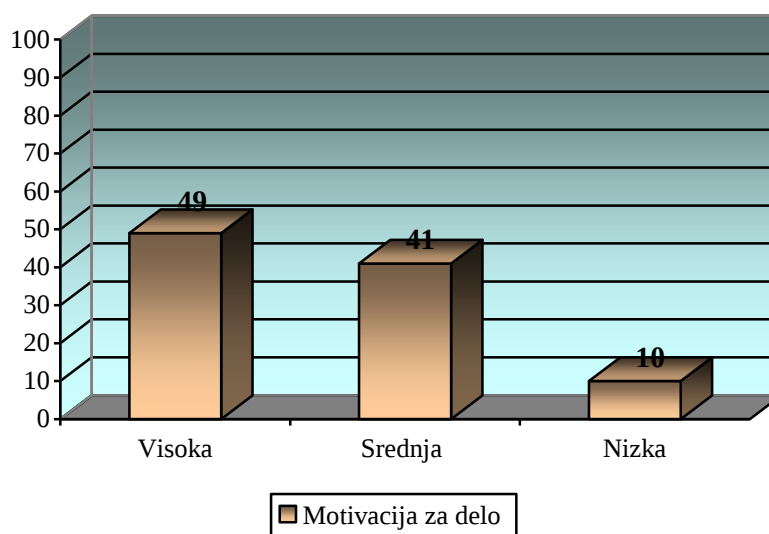
Slika 7: Povprečna vrednost zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki v podjetju



3.4.3 Ocenjevanje motivacije za delo

Motivacija je pomembna aktivnost v vsakem podjetju, s katero želijo podjetja prepričati svoje zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki prispevajo h konkurenčnosti podjetja. Tako so zaposleni pri enem izmed vprašanj ocenjevali svojo motivacijo za delo. 49 % vprašanih je visoko motiviranih za svoje delo, 41 % vprašanih je srednje motiviranih, 10 % vprašanih zaposlenih pa opravlja svoje delo brez motivacije. Rezultati so predstavljeni na Sliki 8.

Slika 8: Stopnja motivacije za delo zaposlenih v izbranem podjetju v %



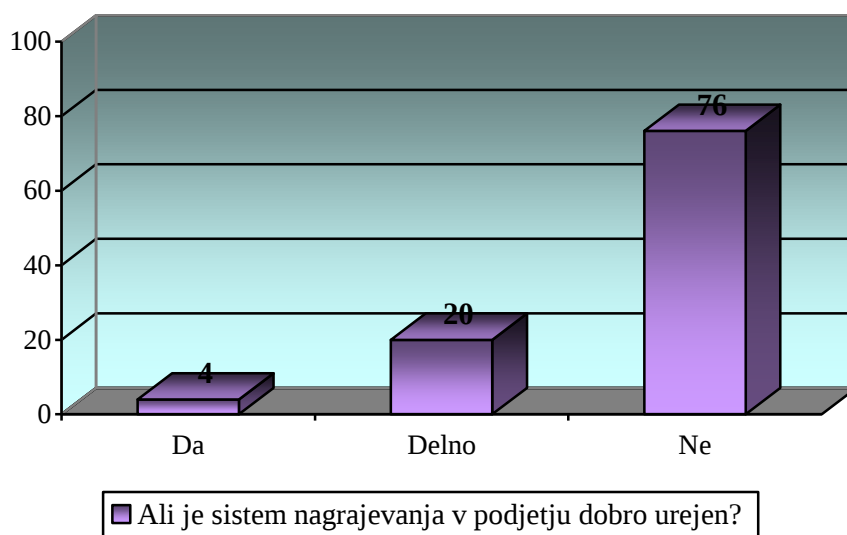
3.5 Ugotovitve koncepta nagrajevanja v izbranem podjetju

V izbranem podjetju je bila leta 2009 in 2011 izvedena elektronska anketa o organizacijski klimi, ki vlada med zaposlenimi. Najnižje ocenjena kategorija je bil ravno sistem nagrajevanja, zato je bil namen tega koncepta ugotoviti urejenost sistema nagrajevanja in katere so tiste vrste nagrad, ki pripomorejo k večji motiviranosti in s katerimi so zaposleni v podjetju zadovoljni oziroma nezadovoljni.

3.5.1 Ugotovitve anketnih rezultatov ocenjevanja sistema nagrajevanja v podjetju in izbira vrste nagrad

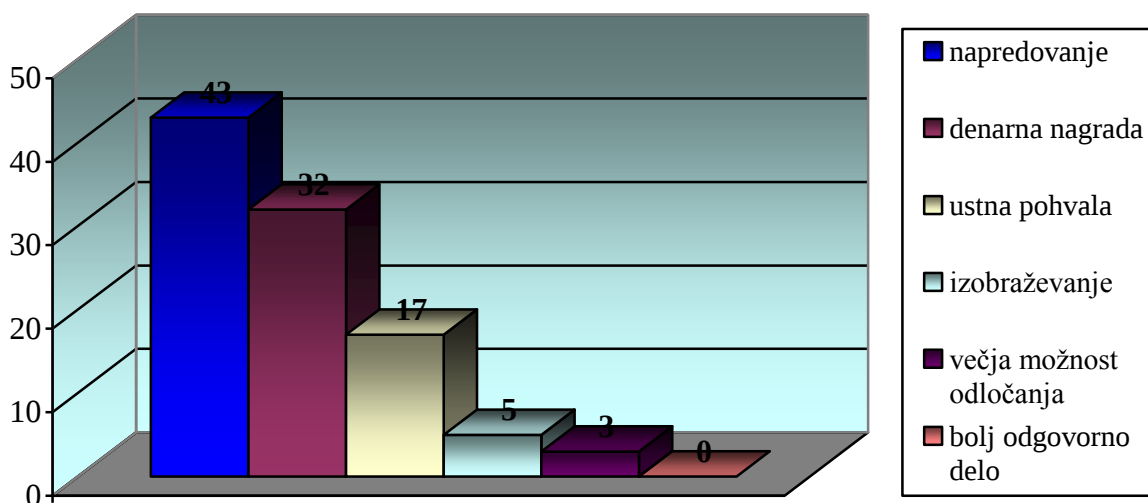
Pri enem izmed vprašanj so bili zaposleni vprašani o tem, kaj menijo o sistemu nagrajevanja v podjetju. 4 % vprašanih meni, da je sistem nagrajevanja v podjetju dobro urejen, 20 % jih meni, da je delno urejen, kar 76 % zaposlenih pa meni, da sistem nagrajevanja sploh ni dobro urejen. Rezultati so predstavljeni na Sliki 9.

Slika 9: Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja v podjetju v %



Pri naslednjem vprašanju so imeli zaposleni na voljo šest vrst nagrad. Odločiti so se morali, katero nagrado bi izbrali v primeru, da jim vodstvo omogoči izbiro. Rezultati so predstavljeni na Sliki 10. Največ zaposlenih bi v primeru izbire izbralo napredovanje (43 %), nato sledijo denarne nagrade (32 %). 17 % zaposlenim največjo vrednost predstavljajo ustne pohvale, nato sledi izobraževanje (5 %) in večja možnost odločanja (3 %). Nihče izmed vprašanih ne bi kot možnost nagrade izbral bolj odgovornega dela.

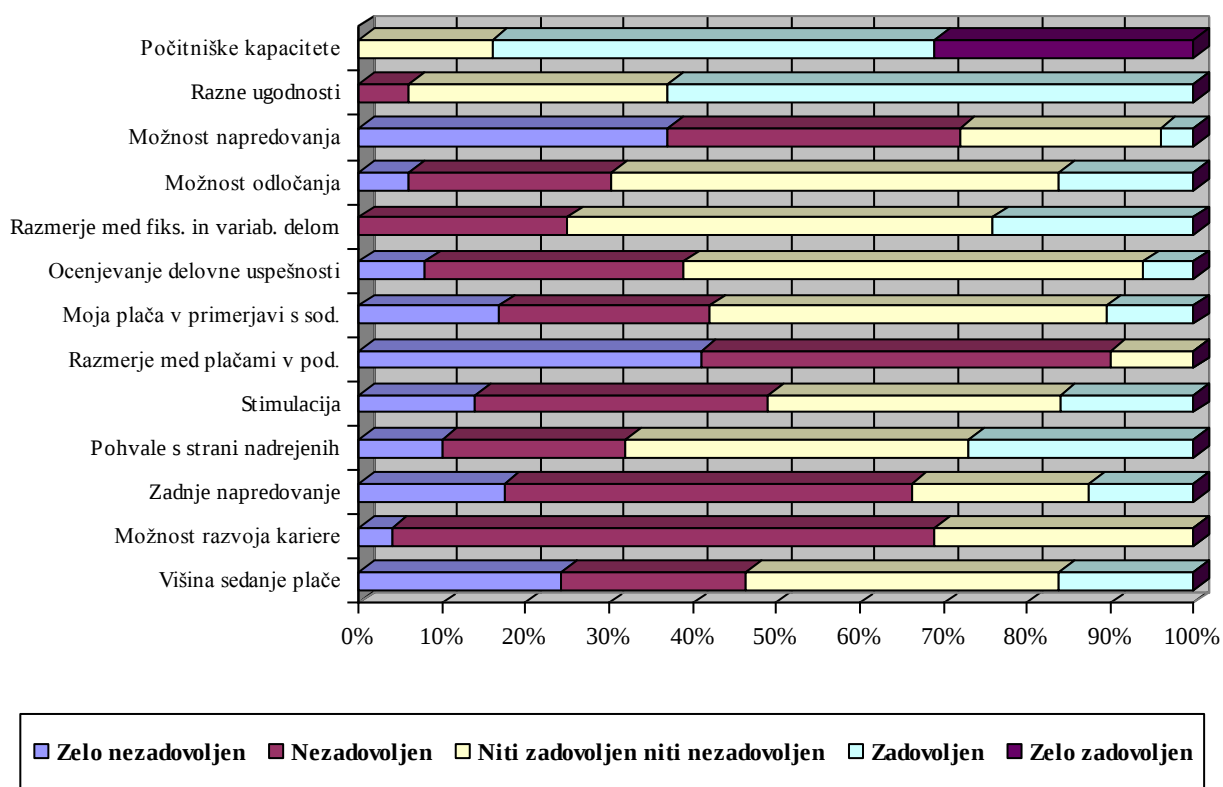
Slika 10: Izbira vrste nagrade v %



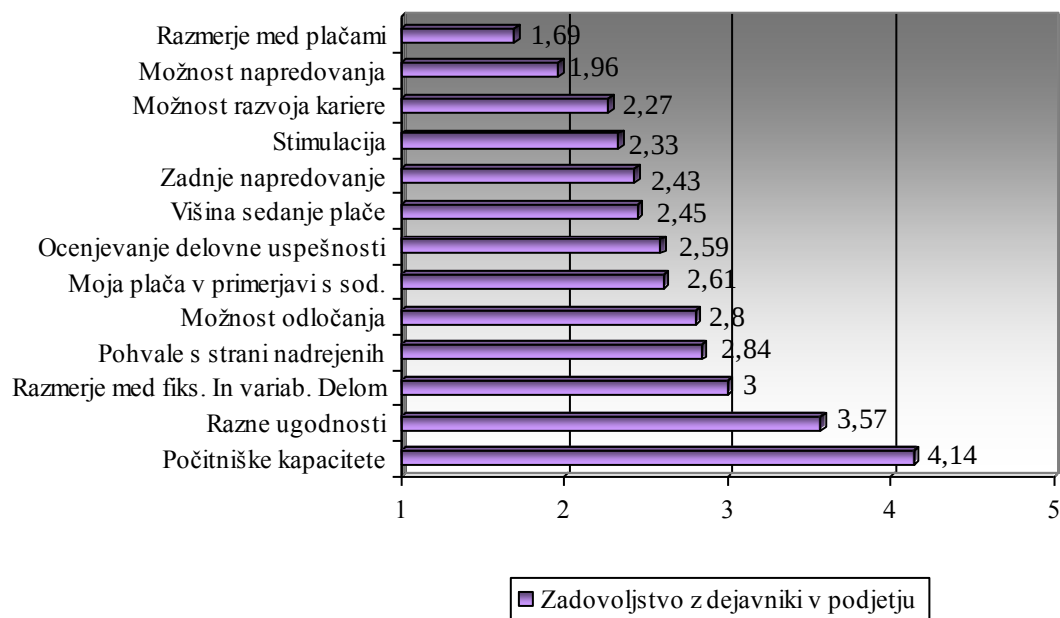
3.5.2 Ugotovitve anketnih rezultatov zadovoljstva z elementi sistema nagrajevanja v izbranem podjetju

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo zadovoljstvo z elementi sistema nagrajevanja, saj je to za vsako podjetje pomemben podatek. Rezultati tega sklopa vprašanja se mi zdijo precej zaskrbljujoči, saj je večina vprašanih dokaj nezadovoljna s posameznimi oblikami nagrad in sistemom nagrajevanja. Rezultati so predstavljeni na Sliki 11 in 12. Kot najslabše je ocenjeno »razmerje med plačami«, kjer je kar 41 % vprašanih zelo nezadovoljnih z razmerjem, 49 % je nezadovoljnih, 10 % pa ni niti nezadovoljnih niti zadovoljnih. Nato sledi »možnost napredovanja«, s katero je 37 % vprašanih zelo nezadovoljnih, 35 % nezadovoljnih, 24 % ni niti nezadovoljnih niti zadovoljnih in le 4 % je z možnostjo napredovanja zadovoljnih. Podobno je tudi »možnost razvoja kariere« ocenjena dokaj slabo, saj je 4 % zelo nezadovoljnih s to možnostjo, 65 % je nezadovoljnih, 31 % pa ni niti nezadovoljnih niti zadovoljnih. S podobnimi ocenami si tako sledijo še »stimulacija«, »zadnje napredovanje« in »višina sedanje plače«. Nekoliko bolje ocenjeni kategoriji sta »ocenjevanje delovne uspešnosti« in »moja plača v primerjavi s sodelavci«. Srednje ocenjene kategorije so »možnost odločanja«, »pohvale s strani nadrejenih« in »razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače«. Vprašani zaposleni pa so najbolj zadovoljni z »raznimi ugodnostmi«, kot npr. cenejši nakup raznih kart in vstopnic, športne aktivnosti in izleti, in pa z možnostjo koriščenja »počitniških kapacitet«.

Slika 11: Zadovoljstvo z elementi sistema nagrajevanja



Slika 12: Povprečna vrednost zadovoljstva z elementi sistema nagrajevanja



Zadnje vprašanje je bilo odprtega tipa, kjer so anketiranci podali svoje predloge glede obstoječega sistema nagrajevanja. Nekateri predlogi so predstavljeni v Tabeli 6.

Tabela 6: Predlogi zaposlenih

- Večja možnost horizontalnega napredovanja.	- Denarne nagrade vezane na višino dobička podjetja.
- Večja stimulacija za posameznika v primeru izrednih nalog.	- Tekmovanja za potovanja.
- Več ustne pohvale.	- Odobritev dodatnega dopusta.
- Več komunikacije z nadrejenimi bi povečalo storilnost.	- Dodatki za projektno delo.
- Manjše razlikovanje med zaposlenimi znotraj oddelkov.	- Dodatek za urejenost.

3.6 Analiza hipotez

H 1: Zaposleni v izbranem podjetju so motivirani za svoje delo.

Prvo hipotezo lahko potrdim, saj je 49 % zaposlenih visoko motiviranih, 41 % zaposlenih pa srednje motiviranih za svoje delo. Rezultati tega vprašanja so dober pokazatelj za podjetje, saj imajo odlično priložnost za uspešno in konkurenčno poslovanje.

H 2: Za zaposlene v izbranem podjetju so pomembnejši nedenarni motivacijski dejavniki kot denarni.

Tudi drugo hipotezo lahko potrdim, saj je raziskava pokazala, da so zaposleni na lestvico pomembnosti pred denarne nagrade uvrstili dobre odnose, stalnost zaposlitve, zanimivost dela, samostojnost pri delu ter priznanja in pohvale.

H 3: Zaposleni v izbranem podjetju so zadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja.

Tretjo hipotezo moram ovreči, saj 76 % zaposlenih meni, da sistem plač in nagrajevanja v podjetju ni dobro urejen. Nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja morajo vodilni vzeti resno in poskušati uvesti izboljšave, katere so predstavljene v nadaljevanju.

H 4: Zaposleni v izbranem podjetju so raje nagrajeni z nedenarno nagrado ko denarno.

Zadnjo hipotezo lahko le delno potrdim, saj bi skoraj polovica vprašanih v primeru izbire oblike nagrade izbrala možnost napredovanja, na drugo mesto pa so se uvrstile denarne oblike nagrad.

3.7 Vrednotenje raziskave

Zaposleni so odgovarjali na vprašanja o konceptu motivacije, s katerimi sem želela ugotoviti, ali so motivirani za svoje delo in kateri so tisti dejavniki, ki jih najbolj motivirajo pri delu in katere bi morali v podjetju izboljšati. Pri konceptu nagrajevanja me je zanimalo predvsem zadovoljstvo nad obstoječim sistemom nagrajevanja ter katere so tiste vrste nagrad, ki so za zaposlene najpomembnejše. Prednosti in slabosti konceptov so prikazane v Tabeli 7.

Tabela 7: Vrednotenje koncepta motivacije in nagrajevanja v izbranem podjetju

Vrednotenje koncepta motivacije in nagrajevanja v izbranem podjetju	
Prednosti	– Med zaposlenimi prevladujejo dobri medosebni odnosi, katere je potrebno vzdrževati in nadgrajevati, saj so prav odnosi med zaposlenimi tisti dejavnik, ki je bil ocenjen kot najpomembnejši motivacijski dejavnik. – Večina zaposlenih je visoko ali srednje motiviranih za delo. – V podjetju se zaposleni počutijo varne, saj podjetje prepoznajo kot varnega delodajalca in prevladujejo dobri medosebni odnosi (higieniki), kar ustvarja dobre pogoje za motiviranost. – Zaposleni so samostojni pri svojem delu. – Zadovoljni so z nudenjem raznih ugodnosti.
Slabosti	– Veliko zaposlenih ni zadovoljnih z možnostjo napredovanja in z višino svoje plače. – Premalo zaposlenih je vključenih v odločanje. – Menijo, da v podjetju ni možno razviti kariere, kar pa ocenjujejo kot visok motivacijski dejavnik. – Velika večina vprašanih meni, da je sistem nagrajevanja v podjetju slab. – Zaposleni so mnenja, da so prevelike razlike med razmerji plač. – Zaposleni menijo, da niso stimulatивно nagrajeni. – Vprašani niso zadovoljni s količino pohval s strani nadrejenih. – Zaposleni so srednje zadovoljni z razmerjem med fiksnim in variabilnim delom plače. – Zanimivo delo predstavlja zaposlenim pomemben motivacijski dejavnik, s katerim pa so v podjetju srednje zadovoljni. Potrebno bi bilo povečati raznolikost dela, razširitev delovnih nalog ...

3.8 Skupna priporočila podjetju

Glede na rezultate raziskave lahko rečem, da so za zaposlene najpomembnejši motivacijski dejavnik dobri odnosi med zaposlenimi, s katerimi pa so v podjetju tudi dokaj zadovoljni (povprečna ocena zadovoljstva je 3,78). Vodilni morajo to raven zadovoljstva poskušati še izboljšati. K vzdrževanju dobrih medosebnih odnosov med drugim pripomorejo razna neformalna srečanja in druženja, kjer se informacije, mnenja in predlogi izmenjujejo bolj sproščeno kot na delovnem mestu. Zaposleni so tudi zadovoljni z nudenjem raznih ugodnosti kot z načinom nagrajevanja, saj so izleti, potovanja in srečanja priložnost, kjer lahko svoje sodelavce spoznaš bolj na osebni ravni. Vsekakor mora podjetje še naprej stremeti k vzdrževanju dobrih odnosov, saj veliko delovnih mest zahteva timsko delo, kjer so odnosi ključni element uspešnega sodelovanja.

V podjetju je najbolj zaskrbljujoče zadovoljstvo z možnostjo napredovanja, ki pa je za veliko večino zaposlenih najpomembnejši način nagrajevanja. Vodilni morajo poskrbeti, da bodo imeli vsi zaposleni enake možnosti napredovanja, ki mora biti pogojeno z dobrimi delovnimi rezultati ter osebnostnimi lastnostmi. Predlagam pogostejše delovne sestanke med vodji in zaposlenimi, kjer bi vsak imel možnost izraziti svoje predloge in izboljšave. Predlagam tudi bolj poglobljene letne razgovore, kjer bi vsak vodja od svojih zaposlenih lahko pridobil informacije o njihovih željah in predlogih. Mihaličeva (2010b, str. 5) pravi, da je letni

razgovor priložnost, da se zaposleni in nadrejeni pogovorita o preteklem, sedanjem in prihodnjem delu. Zaposleni imajo priložnost predstaviti svoje dosežke in rezultate ter podati želje in ambicije. V kolikor določenim zaposlenim ni možno omogočiti napredovanja, predlagam večjo možnost kroženja med delovnimi mesti, širitev delovnih nalog in obogatitev dela. Tako bi imeli vsi priložnost, da bi se dokazali in pokazali svoje sposobnosti ter odstranili monotonost pri delu. Pripravljenost zaposlenih za dodatne delovne naloge bi lahko nagradili z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem, kjer bi imeli možnost pridobiti dodatna znanja, katera bi lahko pripomogla k kasnejšemu napredovanju in večjim izzivom.

Zaposleni so zadovoljni s higieniki, kot so delovni pogoji, odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, kateri ustvarjajo dobre pogoje za motivacijo. Med motivatorji so nezadovoljni s plačo ter napredovanjem. Nihče najbrž ne bo nikoli zadovoljen z višino svoje plače, vendar pa je anketa pokazala nezadovoljstvo prav med razmerji. V kolikor prihaja do velikih razlik med plačami znotraj istih delovnih mest, ki so vrednotena z isto stopnjo zahtevnosti, predlagam, da vsak vodja za svoje zaposlene odpravi te neskladja ali pa poda razlago, na kakšen način so dopustna. Da bi zmanjšali nezadovoljstvo posameznikov s svojo plačo, predlagam tudi ponovno vrednotenje delovnih mest ter uvedbo novega sistema vrednotenja delovne uspešnosti.

Večji pomen bi bilo potrebno posvetiti tudi večji možnosti sodelovanja zaposlenih pri odločanju. Vodje bi morale spodbujati zaposlene k podajanju predlogov, mnenj in zamisli ter jih seveda tudi upoštevati pri nadaljnjem delu. Pomembne odločitve bi morali sprejemati v dogovoru z zaposlenimi. Z odkritim dialogom bi lahko poskušali rešiti problem razvoja kariere, ki prav tako pripomore k nezadovoljstvu zaposlenih. Predlagam izdelavo bolj učinkovite politike razvoja kariere ter uvedbo kariernih razgovorov. Zaposleni morajo vedeti, da imajo možnost osebnostnega in strokovnega razvoja.

Vodjem svetujem, da posvetijo večjo pozornost in težo motiviranju s pohvalo, saj je za zaposlene ta način pomemben, vendar s trenutnim stanjem niso zadovoljni. Menim, da je premalo dialoga med vodji in njihovimi sodelavci, zato predlagam več pogovorov o rezultatih dela in povratnih informacij o njihovem dobrem delu, več ustne pohvale. Predlagam tudi bolj učinkovite delovne sestanke ter bolj jasno ocenjevanje individualnih ciljev. Vodjem predlagam redno osebno komunikacijo z zaposlenimi, javne pohvale zaposlenih ob izjemnih dosežkih, sprotno obveščanje o novostih in spremembah ter dajanje jasnih in natančnih navodil.

Podjetju predlagam tudi bolj stimulativen način nagrajevanja, kjer bi bil večji del plače gibljiv in odvisen od dosežkov in rezultatov zaposlenih. Tako bi dosegli, da bi zaposleni stremeli k večji učinkovitosti in produktivnosti. Zaposleni so izrazili tudi željo po drugih, drugačnih načinih nagrajevanja. Predlagam, da se uvedejo tekmovanja za razna potovanja in izlete, kjer bi lahko zaposleni z najboljšim dosežkom prejel nagrado v obliki potovanja, odobritev dodatnega dopusta ter dodatek za urejenost. Z drugačnimi oblikami nagrajevanja bi zaposlene še dodatno spodbudili k inovativnosti ter povečali nivo motivacije in zadovoljstva.

SKLEP

Vsako podjetje ima cilj, da bi bilo uspešno, konkurenčno in učinkovito. Na uspešnost doseganja teh ciljev imajo velik vpliv njihovi zaposleni. Ciljem podjetja lahko uspešno sledijo le visoko motivirani in zadovoljni zaposleni, ki pa morajo biti ustrezno in pravično nagrajeni. V današnjem času, času nenehnih sprememb, se morajo podjetja vsakodnevno prilagajati in iskati nove rešitve. Spremembe vodijo k napredku in izboljšanju, s katerimi se lahko soočajo le motivirani zaposleni, ki so vir konkurenčne prednosti in so odločilni člen o vprašanju uspešnosti poslovanja. Vsi se lahko strinjamo s trditvijo, da so visoko motivirani in zadovoljni zaposleni ključni element do uspeha podjetja in uspešnega uresničevanja postavljenih ciljev in strategije podjetja. Motiviranost zaposlenih je možno doseči z različnimi motivacijskimi dejavniki in načini nagrajevanja. Vsako podjetje je edinstveno in tako so edinstveni tudi njegovi zaposleni. Vsakega motivira za delo nekaj drugega, zato je potrebno sistem nagrajevanja neprestano prilagajati spremembam in potrebam zaposlenih, saj le tako lahko dosežemo želeno učinkovitost in rezultate.

Diplomsko delo je strukturno razdeljeno na tri poglavja, sklep, literaturo in vire ter priloge. V uvodnem delu najprej predstavim problematiko, namen, cilj in hipoteze diplomskega dela. V **prvem poglavju** sem opredelila motivacijo, dejavnike motiviranja ter novejšje oblike motiviranja zaposlenih. Ugotovila sem, da je motiviran zaposleni ključnega pomena za uspešnost podjetja, zato je potrebno vlagati v zaposlene, saj podjetje ne bo uspešno brez motiviranih in zadovoljnih zaposlenih. Motivirati jih je mogoče z različnimi motivacijskimi dejavniki, ki so lahko denarni ali nedenarni. V **drugem poglavju** je predstavljen sistem plač in nagrajevanja ter denarne in nedenarne nagrade. Nagrajevanje igra pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih, saj le pravično in inovativno nagrajeni zaposleni prispevajo h konkurenčnosti podjetja. Nagrajevanje pomeni za zaposlene dokazilo o njihovi uspešnosti ter osebno zadovoljstvo. V **tretjem poglavju** sem glede na teoretično analizo predstavila rezultate raziskave v preučevanem podjetju in pripravila priporočila podjetju, s katerimi bi lahko izboljšali nivo motivacije in stopnjo zadovoljstva s sistemom nagrajevanja v podjetju.

Temeljni cilj diplomskega dela je imel tri podcilje. Prvi podcilj je bil opredeliti motivacijo, dejavnike motiviranja, predstaviti nekatere motivacijske teorije in novejšje oblike motiviranja zaposlenih. Drugi podcilj je bil preučiti sestavine sistema plač in nagrajevanja ter denarne in nedenarne nagrade. Tretji podcilj diplomskega dela pa predstavlja predstavitev izbranega podjetja in ugotovitve raziskave koncepta motivacije in nagrajevanja v izbranem podjetju. V diplomskem delu sem tako izpolnila vse zadane cilje. Postavila sem tudi štiri **hipoteze** diplomskega dela. Ugotovila sem, da so zaposleni motivirani za svoje delo, kar je dober indikator za nadaljnje poslovanje podjetja. Raziskava je pokazala, da so za zaposlene pomembnejši nedenarni motivacijski dejavniki kot denarni, saj je motivacija zgolj z denarjem omejena. Zaskrbljujoče so ugotovitve tretje hipoteze, ki je pokazala, da so zaposleni nezadovoljni s sistemom plač in nagrajevanja. Podjetje mora poiskati rešitve za izboljšanje nivoja zadovoljstva. Ugotovila sem tudi, da je za zaposlene najpomembnejša nagrada možnost napredovanja.

LITERATURA IN VIRI

- 1 Carnigie, D. (1997). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga
- 2 Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 3 Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
- 4 Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet.
- 5 Dular, T. (2010). Pozitivni stil avtentičnega vodenja. *Zavarovalniški horizonti*, 6(2), 37–57.
- 6 Gannon, D. (2011, 19. julij). How to Reward Great Ideas. Najdeno 14. Marca 2012 na spletni strani <http://www.inc.com/guides/201107/how-to-reward-employees-great-ideas.html>
- 7 Gorišek, K., & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih- priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- 8 Ilič, B. (2004). Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V I. Svetlik, & B. Ilič (ur.). *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
- 9 Izbrano podjetje (2003). *Kolektivna pogodba* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
- 10 Izbrano podjetje (2009). *Ustvarjamo varnejšo prihodnost* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
- 11 Izbrano podjetje (2010). *Kodeks dobrega poslovnega ravnanja* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
- 12 Izbrano podjetje (2011). *Strategija izbranega podjetja do leta 2015* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
- 13 Lipičnik, B. (1998a). Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 245–304). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 14 Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998b). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 15 Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človeških aktivnosti. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 472–497). Radovljica: Didakta.
- 16 Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management (13th ed.)*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- 17 Michalowicz, M. (2011, 22. marec). 51 Ways to Reward Employees Without Money. Najdeno 25. Februarja 2012 na spletni strani <http://www.openforum.com/idea-hub/topics/managing/article/51-ways-to-reward-employees-without-money-1>
- 18 Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
- 19 Mihalič, R. (2008). *Povečajmo pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
- 20 Mihalič, R. (2010a). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner, d. n. o.

- 21 Mihalič, R. (2010b). *Kako izvedem letni razgovor*. Škofja Loka: Mihalič in partner, d. n. o.
- 22 Nemec, V. (2005). *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
- 23 Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: samozal. M. Račnik.
- 24 Rozman, R., Kovač J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 25 Sang H., K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Založba Tuma.
- 26 Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 339–381). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 27 Twentier, D., (1999). *Pozitivna moč pohvale*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 28 Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
- 29 Zupan, N. (2009). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 521–574). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Izjava o lektoriranju.....	4

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Sandra Bizovičar in končujem študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V diplomskem delu z naslovom »Nagrajevanje in motivacija zaposlenih v izbranem podjetju«, bom v empiričnem delu za raziskavo uporabila vprašalnik, ki je anonimen, prav tako tudi podjetje. Podatki bodo služili zgolj za namen raziskave v diplomskem delu, zato Vas prosim, da iskreno odgovorite na zastavljena vprašanja.

1.) Kako pomembni so za vas pri delu naslednji dejavniki in v kolikšni meri ste zadovoljni z izpolnjevanjem naštetih dejavnikov v vašem podjetju? **V prvem, belem stolpcu obkrožite kako pomembni so dejansko za vas ti dejavniki, medtem ko v osenčenem stolpcu ocenite vaše zadovoljstvo z dejavniki v vašem podjetju.**

	(1) Popolnoma nepomemben	(2) Nepomemben	(3) Niti pomemben niti nepomemben	(4) Pomemben	(5) Zelo pomemben
	(1) Popolnoma nezadovoljen	(2) Nezadovoljen	(3) Niti nezadovoljen niti zadovoljen	(4) Zadovoljen	(5) Popolnoma zadovoljen
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Priznanje in pohvale	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja, usposabljanja	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Povečanje odgovornosti	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Dobra plača	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Sodelovanje pri odločanju	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Razvoj kariere	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Zanimivo delo	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Denarne nagrade	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Drugi dejavniki (prosim dopišite)					
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Izmed vseh naštetih dejavnikov prosim izberite tri dejavnike, ki so za vas najpomembnejši in tiste tri, s katerimi ste v vašem podjetju najbolj nezadovoljni:

2.) Kako ocenjujete svojo motivacijo za delo?

- a. visoka
- b. srednja
- c. nizka

3.) Ali menite, da je sistem nagrajevanja v vašem podjetju dobro urejen?

- a. da
- b. delno
- c. ne

4.) Ali menite, da je ocenjevanje delovne uspešnosti v podjetju dobro urejeno?

- a. da
- b. ne

5.) V primeru, da bi vam vodstvo za uspešno opravljeno delovno nalogo omogočilo, da sami izberete nagrado, katero bi izbrali? (obkrožite lahko največ dve)

- | | | |
|-------------------|-------------------------|-----------------------------|
| a.) ustna pohvala | b.) denarna nagrada | c.) izobraževanje |
| d.) napredovanje | e.) bolj odgovorno delo | f.) večja možnost odločanja |

6.) Ocenite svoje zadovoljstvo z naslednjimi elementi v sistemu nagrajevanja v vašem podjetju.

	Zelo nezadovoljen (1)	Nezadovoljen (2)	Niti zadovoljen niti nezadovoljen (3)	Zadovoljen (4)	Zelo zadovoljen (5)
Višina sedanje plače	1	2	3	4	5
Možnost razvoja kariere	1	2	3	4	5
Zadnje napredovanje, povišanje plače	1	2	3	4	5
Pohvale s strani nadrejenih	1	2	3	4	5
Stimulacija	1	2	3	4	5
Razmerje med plačami v podjetju	1	2	3	4	5
Moja plača v primerjavi s sodelavci, ki opravljajo enako ali podobno delo	1	2	3	4	5
Ocenjevanje delovne uspešnosti	1	2	3	4	5
Razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače	1	2	3	4	5
Možnost odločanja	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Razne ugodnosti (cenejši nakup kart, vstopnic, športne aktivnosti, izleti)	1	2	3	4	5
Počitniške kapacitete	1	2	3	4	5

Katere oblike nagrad pa so za vas najpomembnejše?

7.) Katere denarne in nedenarne nagrade bi dodali ali spremenili v obstoječem sistemu nagrajevanja, da bi povečale storilnost in motiviranost zaposlenih oziroma imate še kakšne druge predloge, ki se nanašajo na motivacijo in sistem nagrajevanja v podjetju?

Zahvaljujem se Vam za sodelovanje!

I Z J A V A

Spodaj podpisana mag. Nataša Koražija, profesorica slovenščine,
potrjujem, da sem lektorirala diplomsko nalogo z naslovom
NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V
IZBRANEM PODJETJU
avtorice Sandre Bizovičar.

mag. Nataša KORAŽIJA



Rogaška Slatina, 22. 3. 2012