

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE V IZBRANEM PODJETJU**

BOJANA PETERNELJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Bojana Peternelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Nagrajevanje in motiviranje v izbranem podjetju, pripravljena v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 SISTEMI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH .....</b>	<b>2</b>
1.1 Definicija motivacije .....	2
1.2 Načini motiviranja zaposlenih.....	2
1.3 Motivacijski dejavniki.....	3
1.3.1 Plača.....	5
1.3.2 Stalnost zaposlitve .....	5
1.3.3 Možnost napredovanja.....	5
1.3.4 Sodelovanje in komuniciranje .....	5
1.3.5 Nagrade in pohvale .....	6
1.4 Dejavniki nemotiviranosti za delo.....	6
1.5 Cilji sistema motiviranja zaposlenih .....	6
1.6 Opredelitev pojmov plače in nagrajevanja.....	7
1.7 Cilji sistema plač in nagrajevanja.....	8
1.8 Različni sistemi nagrajevanja.....	8
1.8.1 Finančno nagrajevanje .....	9
1.8.2 Nefinančno nagrajevanje .....	9
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA TER SISTEMI NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU.....</b>	<b>10</b>
2.1 Predstavitev izbranega podjetja.....	10
2.1.1 Organizacijska struktura podjetja .....	11
2.1.2 Kadrovska struktura podjetja.....	12
<b>2.2 Vrednotenje dela in sestavine plače pri izbranem podjetju.....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Sklenitev ter pogoji za sklenitev delovnega razmerja .....	13
2.2.2 Tarifni razredi in razvrstitev delovnih mest oziroma vrste del .....	14
2.2.3 Osnovna plača.....	14
2.2.4 Dodatki k plači.....	15
2.2.5 Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti.....	15
2.2.6 Nadomestila plače.....	16
2.2.7 Letni dopust .....	17
2.2.8 Regres, jubilejna nagrada, odpravnina in solidarnostna pomoč .....	18
<b>3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU.....</b>	<b>19</b>
3.1 Opis načinov motiviranja v izbranem podjetju .....	19
3.2 Načini motiviranja zaposlenih v izbranem podjetju.....	20

3.2.1	Stalnost zaposlitve .....	20
3.2.2	Sistem sugestij, inovacij in izumov v procesu stalnih izboljšav podjetja.....	20
3.2.3	Letna nagrada na osnovi uspešnosti poslovanja podjetja .....	21
3.2.4	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.....	22
3.2.5	Nedenarne nagrade zaposlenih .....	22
<b>4</b>	<b>ANALIZA SISTEMA NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU .....</b>	<b>23</b>
4.1	Metodološki pristop k raziskovanju .....	23
4.2	Rezultati ankete in njihova analiza.....	23
4.3	Predlogi za izboljšave.....	24
	<b>SKLEP .....</b>	<b>25</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>27</b>
	<b>PRILOGE</b>	
	<b>KAZALO SLIK</b>	
	Slika 1: Dvosmerni tok uspešnosti .....	7
	Slika 2: Organigram podjetja.....	11

## UVOD

Namen strokovne naloge je pokazati, kakšen vpliv ima trenutni sistem plač in nagrajevanja ter motiviranja na zaposlene v izbranem podjetju, kako so delavci motivirani za učinkovito in uspešno izvajanje delovnih nalog ter kako sistem vpliva na uspešnost zaposlenih pri delu. Hkrati je namen tudi povečati razumevanje različnih oblik motivacije ter njihovega vpliva na posameznika ter predstaviti, kako ljudje doživljamo posamezne oblike nagrad in koliko nam nagrade in pohvale za delo dejansko pomenijo.

V prvem delu strokovne naloge sem se lotila preučevanja teorije, kjer so predstavljeni sistemi plač in nagrajevanja ter sistemi motiviranja zaposlenih. V drugem delu pa opisujem konkretno podjetje ter njihov sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, strokovno nalogo pa zaključujem z analizo sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Sledijo rezultati ankete, ki je bila poslana vsem zaposlenim v podjetju. Namen je bil pridobiti informacije o zadovoljstvu pri delu ter motiviranju in dojetju nagrad. Nato podam analizo ankete in sklep, ki lahko podjetju pomaga pri nadaljnjem odločanju o novih sistemih plač, nagrad in motiviranju.

V strokovni nalogi bom skušala prikazati pomembnost nagrajevanja in motivacije. Predvsem ali nagrajevanje ter motiviranje zaposlenih res motivira zaposlene za boljše delo in boljše produktivnost ter kako naj podjetje motivira in nagrajuje zaposlene, da bodo bolj učinkoviti in zadovoljni pri svojem delu. Z analizo ankete bom skušala podjetju pomagati do boljšega sistema nagrajevanja, ki bo vodjem pomagala pri delu s svojimi podrejenimi, da bodo bolje razumeli njihove želje ter jim tudi skušali prisluhniti.

Nagrajevanje in motivacija zaposlenih v podjetju je zelo pomemben dejavnik za uspešno poslovanje podjetja. Pomembno je, da se vodilni v podjetju zavedajo ter sledijo razvoju in ugotovitvam na tem področju, saj bodo le tako lahko uspešno konkurirali na trgu, ki je vse bolj zahteven. Zavedati se moramo, da motivacije nikakor ne moremo izsiliti od delavcev, ampak si morajo delavci sami želeli, da bi naloženo delo opravili dobro ter si tudi želeli za dobro opravljeno delo prejeti pohvalo. V kolikor bomo želeli delavce motivirati z napačnim pristopom, bomo dosegli ravno nasprotni učinek ter si nakopali dodatne stroške- nezadovoljstvo delavcev in s tem tudi odhod delavcev iz podjetja.

Kot piše Čarman Bernard (2010, str. 140), je motiviranje zaposlenih odvisno od poznavanja temeljnih elementov ravnanja s človeškimi viri. Ravno zato je treba poudariti, da se je za njihovo boljše poznavanje začelo sistematično z izobraževanji vodij. Rezultati bodo vidni šele čez nekaj časa, ko se bodo zaposleni dobro počutili v delovnem okolju, svoje zadovoljstvo z delovnimi razmerami pa kazali z nasmejanimi obrazi in kakovostno opravljenim delom ter ohranjali dobre medsebojne odnose s sodelavci in nadrejenimi.

V organizaciji mora prevladovati spoznanje, da so ljudje ključni dejavnik storilnosti, učinkovitosti in uspešnosti. Torej je zelo pomembno, kako voditi in sodelovati z zaposlenimi, da bi dosegli cilje organizacije in hkrati zagotovili zadovoljstvo zaposlenih (Brejc, 2000, str. 23–24).

# 1 SISTEMI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

V različnih podjetjih se vodje odločajo za različne sisteme motiviranja zaposlenih. Z napačnim sistemom motiviranja bomo lahko ustvarili ravno nasprotje tega, kar smo želeli, torej višje stroške in nezadovoljstvo zaposlenih. Ljudi namreč motivira predvsem občutek koristnosti, sodelovanje in vključevanje pri doseganju ciljev.

Posebej je pomembna motivacija za delo, ki človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen (Lipičnik, 1994, str. 517).

## 1.1 Definicija motivacije

Motivacija je psihološki proces, ki posameznika spodbuja, da bi dosegel zastavljene cilje. Ta proces vodi v motivirano vedenje, od katerega je odvisna uspešnost posameznika in podjetja kot celote (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 255). Motivacija vpliva tudi na produktivnost zaposlenih, zato je pomembna naloga vodje, da zna svoje zaposlene motivirati. Vodja mora tako raziskovati, kaj zaposlene motivira, saj le tako dobi informacije, kaj jih spodbudi k boljšim aktivnostim. Zaposleni je namreč najbolj produktiven takrat, ko lahko svoje cilje poistoveti s cilji podjetja.

Pomen motiva, njegov nastanek in razširjenost so kriteriji, ki jih številni avtorji uporabljajo za oblikovanje treh motivacijskih skupin (Lipičnik & Možina 1993, str. 36–39):

- primarni biološki motivi,
- primarni socialni motivi,
- sekundarni motivi.

**Primarni biološki motivi** so potrebe po snoveh, izločanju, fizični celovitosti, spanju, počitku ter seksualne potrebe. Na te motive je nemogoče zavestno vplivati in so zelo redko pod kontrolo človeškega hotenja (Lipičnik & Možina, 1993, str. 38).

**Primarni socialni motivi** so potrebe po uveljavljanju, družbi, spremembah ter socialnem konformizmu. Ti motivi so pridobljeni iz okolja in se razlikujejo od kraja do kraja. Na te motive lahko vplivamo in deloma spreminjamo vedenje ljudi v družbi (Lipičnik & Možina, 1993, str. 38).

**Sekundarni motivi** so interesi, stališča, navade in potreba po alkoholu oziroma narkomanija. Ti motivi so osebne narave in se nanašajo na socialni del človekovega življenja (Lipičnik & Možina, 1993, str. 39).

## 1.2 Načini motiviranja zaposlenih

Motivirati pomeni vzpodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe (Plut, 1995, str. 67).

Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. Notranjo motivacijo ima vsak posameznik, vendar za različne aktivnosti. Posameznik je notranje motiviran, če neko dejavnost počne

zaradi dejavnosti same – ker mu prinaša občutek osebnega zadovoljstva, kompetentnosti ali moči – notranjo nagrado (Hočevnar et al., 2003, str. 143).

O zunanji motivaciji govorimo kadar je posameznik motiviran za opravljanje neke naloge, aktivnosti zaradi zunanje spodbude. Motivacija ne prihaja iz posameznika zaradi njegovih lastnih interesov, ampak je motiviran od zunaj, zaradi denarne, nedesarne nagrade, pohvale, priznanja itd., ki posledično zadovoljuje njegove potrebe po varnosti, pripadnosti, ugledu, samopotrjevanju. (povzeto po Hočevnar et al., 2003, str. 143–151).

### **1.3 Motivacijski dejavniki**

Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih tako družbeno-ekonomskih, kot osebnih dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 162–163).

Vzroke vsake aktivnosti pa je potrebno iskati v človekovih željah in potrebah. Le motivirani delavci so tisti, ki delajo z veseljem in s prepričanjem, da so pomemben del podjetja in na ta način cilje podjetja lahko usklajujejo s svojimi osebnimi cilji. Za motivacijo še velja, da ko jo enkrat vzpodbudimo, ne traja dolgo. Zato so za dobro motivacijo potrebne nenehne vzpodbude.

Denny (1997, str.17–29) navaja naslednje zakonitosti motiviranja:

- Prva zakonitost: za motiviranje drugih moramo biti tudi sami motivirani.
- Druga zakonitost: za motiviranje je potreben cilj.
- Tretja zakonitost: ko motivacijo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.
- Četrta zakonitost: za motiviranje je potrebno priznanje.
- Peta zakonitost: soudeležba motivira.
- Šesta zakonitost: če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.
- Sedma zakonitost: izziv nas motivira samo, če imamo možnost za zmago.
- Osmo zakonitost: vsakdo ima motivacijsko »varovalko«.
- Deveta zakonitost: pripadnost skupini motivira.

Na motivacijo v delovnem okolju vplivajo zelo različni dejavniki, strnemo jih lahko v štiri glavne skupine (Vukasović Žontar, 2004, str. 76–84):

#### **1. Kadrovska politika podjetja:**

- a) sistem nagrajevanja – pomembno je, da je v podjetju razvit tak sistem nagrajevanja, ki povezuje uspešnost z nagrado, vsebuje razne finančne in nefinančne nagrade ter podaja jasne, transparentne in pravične kriterije za vrednotenje dela.
- b) sistem napredovanja in osebnega razvoja posameznika – zasnovan naj bo na jasnih, uporabnih kriterijih, ker s tem pripomorejo k večji pravičnosti in posledično pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

## **2. Dejavniki povezani s stilom vodenja in kulturo podjetja:**

- a) medsebojni odnosi – zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi, način obnašanja v timu in odnos z nadrejenimi, vse to vpliva na našo percepcijo in zadovoljstvo z delovnim okoljem.
- b) stil vodenja – je pomemben dejavnik pri ustvarjanju kreativnega in produktivnega delovnega vzdušja ter pozitivnega načina reševanja problemov.
- c) podjetniška klima in kultura – pomembno je, da se kultura podjetja goji tudi v vsakodnevni odnosih in splošnih politikah podjetja ter samo na deklarativni ravni.

## **3. Dejavniki delovnega mesta:**

- a) delo v skupini/individualno delo – delo v skupini je lahko dejavnik motivacije, če je pravilno vodeno, načrtovano in spodbujano ter če smo za takšno delo izbrali sodelavca, ki je po svojih osebnostnih lastnostih nagnjen k delu v skupini. Obratno velja tudi za individualno delo.
- b) zanimivost/monotonost dela – paziti je potrebno, da postavimo prave ljudi na prava delovna mesta. Prav tako je dobro poskrbeti za občasne spremembe delovnih nalog ali pa celo delovnih mest.
- d) možnost iniciative in samostojnosti – možnost iniciative je naravna želja po uveljavljanju lastnih idej in velikokrat posledica pridobljenega znanja. Nekatera podjetja to spodbujajo s sistemom dajanja predlogov.
- e) smiselnost/pomembnost dela – bolj kot ima posameznik jasno predstavo o pomembnosti in vlogi svojega dela, bolj je zadovoljen s svojim delom in bolj motiviran za delo v prihodnje.
- f) delovni čas – upoštevati je potrebno posebne pogoje in jih primerno nagraditi oziroma takšno delo kompenzirati z različnimi drugimi spodbudami ali možnostmi.

## **4. Dejavniki delovnih razmer in okolja:**

- a) dejavniki varnosti in zdravja pri delu – ti dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih večinoma posredno in bolj v negativnem smislu, zato je pomembno, da podjetje poskrbi, da se hrup, vlaga, hlapi, prepri in podobno zmanjšajo na nivo, ki je prijeten za zaposlene.
- b) (ne)prijetno delovno okolje – tu mislimo na dejavnike, ki lahko z minimalnimi stroški bistveno pripomorejo k dobremu počutju in motiviranosti za delo: primerna razsvetljava, barve sten in pohištva, vonjave, klimatiziran zrak, čajna kuhinja, manjše pozornosti namenjene delavcu in podobno.

Podjetje mora torej paziti na vse motivacijske dejavnike v kolikor želi, da se bodo zaposleni dobro počutili v delovnem okolju in bodo dobro ter uspešno delali. Vodja mora tako vedno iskati nove načine motiviranja zaposlenih ter jim vedno znova postavljati nove izzive in cilje.



### **1.3.1 Plača**

Plača je zelo pomemben motivacijski dejavnik, vsekakor pa ni edini. Prenizka plača povzroča veliko nezadovoljstvo, vendar (pre)visoka plača znatno ne poveča zadovoljstva, motiviranosti ali produktivnosti zaposlenih (Hočevar et al., 2003, str. 145). Denar namreč ne pripravi zaposlenega do tega, da razvije pripadnost podjetju. Dohodke zaposlenih je potrebno držati na ravni, ki je ravno dovolj visoka, da ne bo povzročala nezadovoljstva. Raven pa naj bo določena z ravno dohodkov, ki jih imajo ostali zaposleni v panogi, saj tako lahko zaposleni primerjajo svojo plačo in ugotavljajo njihovo vrednost na trgu ter v podjetju.

### **1.3.2 Stalnost zaposlitve**

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene (Zupan, 1999, str. 51):

- pripravljeni so pridobivati nova znanja z večjim interesom,
- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

### **1.3.3 Možnost napredovanja**

Napredovanje je zelo pomemben motivacijski dejavnik pri zaposlenih, zato je dober sistem napredovanja v podjetju še kako potreben.

Motivacija kot posledica ocenjevanja in nagrajevanja ter tudi napredovanja vpliva na vse zaposlene, ne glede na izobrazbo, funkcijo in položaj pod pogojem, da so zaposleni seznanjeni s kriteriji in merili, ki bodo vplivali na oceno in nagrado. Pomembno je tudi, da vodja zagotavlja nepristranskost in iskrenost do vseh zaposlenih in dosledno izvaja tako ocenjevanje kot nagrajevanje glede na sposobnosti in prispevek posameznika (Armstrong & Murlis, 1998, str. 5–6).

Ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenega je proces, s katerim želimo ugotoviti, ali smo za delo izbrali pravega človeka. S tem procesom dobimo vrsto povratnih informacij, ki nam povedo, kakšna je bila izbira ljudi kot virov. Informacije potrebujemo za več namenov, na primer kdo od zaposlenih je primeren za napredovanje, koga je potrebno premestiti na drugo delovno mesto, komu naj se poviša plača in podobno. S procesom ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenega ugotovimo tudi prednosti in slabosti zaposlenega, ki so povezane z delovnim mestom, ki ga zaposleni zaseda (Lipičnik, 1998, str. 107).

### **1.3.4 Sodelovanje in komuniciranje**

Sodelovanje in komuniciranje v podjetju mora biti aktivno znotraj vsakega oddelka ter med vsemi oddelki v podjetju. Brez dobrega sodelovanja in komunikacije podjetje ne more uspešno ter produktivno poslovati. Posledice slabe komunikacije so lahko neopravljeno

delo oziroma slabo opravljeno delo, pride lahko do popravil oziroma zastojev strojev v proizvodnji, kar lahko privede do večjega števila reklamacij kupcev, večjih stroškov dela ter tudi do slabih odnosov med sodelavci v oddelku in med oddelki.

Medsebojni odnosi so zelo pomembni za razvoj človekove sposobnosti v socialnem, čustvenem in intelektualnem smislu. Na osnovi odnosov z drugimi ljudmi si ustvarimo svojo identiteto. Na podlagi odziva drugih si lahko pomagamo, da razvijemo čim bolj jasno in točno predstavo o sebi. Učinkoviti in zadovoljujoči medsebojni odnosi so prvi pogoj za našo osebno in poklicno srečo. Tudi poklici, ki ne zahtevajo izrazitega dela z ljudmi, še vedno vključujejo stike s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi (Lamovec, 1993, str. 9).

Komuniciranje je enosmerno ali dvosmerno. Pri enosmernem komuniciranju potuje sporočilo samo od pošiljatelja k prejemniku. Dvosmerno komuniciranje pa poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Učinkovito je predvsem komuniciranje, pri katerem tečejo sporočila v obe smeri (Možina et al., 2004, str. 65). Vodje naj uporabljajo dvosmerno komunikacijo, saj bodo le tako lahko prejeli povratno informacijo v primeru, da zaposleni zadolžitve ne razume. Po preteku roka za izvedbo pa je potrebno preveriti, ali so zadolžitve, ki so bile določene pri dvosmerni komunikaciji, tudi dejansko realizirane.

### **1.3.5 Nagrade in pohvale**

Učinkoviti sistemi nagrad zahtevajo jasno opredeljene cilje, merljive standarde uspešnosti in naloge, ki zahtevajo celostno timsko delo (Levi, 2007, str. 320), saj lahko z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v okolje podjetje doseže nadpovprečne delovne rezultate in si tako zagotovi zadovoljstvo zaposlenih. V Sloveniji naj bi se v veliko podjetjih pojavljajo nezadovoljstvo zaposlenih zaradi premalo cenjenega dela, ki ga posameznik opravi. Načeloma velja, da gredo možgani in srce tja, kjer so cenjeni.

## **1.4 Dejavniki nemotiviranosti za delo**

Nekatere ljudi motivira denar, druge varnost in si zato za razliko od prvih izberejo manj plačano delo, za katerega so sigurni, da ga ne bodo izgubili. Tretje motivira izbiranje izzivov, ki jih pripeljejo na rob zmožnosti (Možina, 1994, str. 496).

V kolikor posameznik ne dobi pričakovanega plačila za svoje delo bo slej ko prej podjetje zapustil. Zato je pomembno, da podjetje skrbi za zaposlenega, da bo skušal iztisniti kar največ ter bo zahtevano delo opravil maksimalno dobro ter si bo še vedno želel svoje zmožnosti še izboljšati, da bo lahko v prihodnosti opravil svoje delo še bolje.

Nemotiviranost za delo povzroča slabšo kakovost opravljenega dela, zmanjša hitrost opravljenega dela ter tudi količino opravljenega dela. Nemotiviran delavec ni pripravljen sprejeti odgovornosti. Taki delavci tudi slabo vplivajo na celotni kolektiv podjetja in je bolje, da jih v podjetju nimamo.

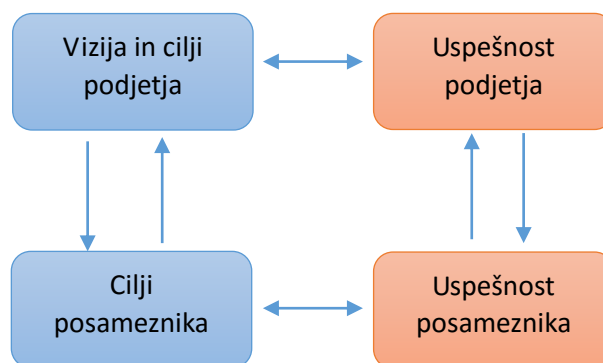
## **1.5 Cilji sistema motiviranja zaposlenih**

Cilj sistema motiviranja zaposlenih je, da so zaposleni z delom, ki ga opravljajo, zadovoljni in da ga radi opravljajo. Zaposleni morajo imeti vedno nove cilje, ki jih

dosegajo, saj le tako lahko zadovoljijo svoje potrebe. Paziti pa je potrebno, da vodje za zaposlene vedno postavljajo take cilje, ki jih dejansko lahko dosežejo.

Tako ima na eni strani podjetje korist od posameznikove uspešnosti, ki jo merimo z njegovim doseganjem ciljev. Na drugi strani pa mora posameznik imeti korist od uspešnosti podjetja, ki se pokaže v večjih možnostih za doseganje nadaljnje uspešnosti in v nagradah za doseženo uspešnost (slika 1). Takšna medsebojna skladnost je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost tako posameznika kakor tudi podjetja (Zupan 2001, str. 15).

*Slika 1: Dvosmerni tok uspešnosti*



*Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 14*

Sistemi plač in nagrajevanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, saj morajo različna podjetja upoštevati različne dejavnike, kot so: značilnosti organizacije, okolja, v katerem podjetje deluje, in cilje, ki jih podjetje želi doseči s sistemom plač in nagrajevanja. Vsak potencialni kandidat za službo namreč ob prihodu na razgovor povpraša o višini plače ter bonusih, ki so v podjetju in se na podlagi teh dejstev nato odloči, ali si želi zaposlitve v takem podjetju ali ne. Pomembno je tudi, kakšen ugled ima podjetje v okolju, kjer deluje. Pozitivne informacije o podjetju v njegovi okolici bodo namreč v podjetje pripeljale dobre delavce.

## **1.6 Opredelitev pojmov plače in nagrajevanja**

Plačilo za delo je osnovna pravica delavca in dolžnost delodajalca. Po zakonu o delovnih razmerjih (ZDR) delavcu pripada osnovna plača po pogodbi o zaposlitvi, ki ne sme biti nižja od zneska določenega v kolektivni pogodbi za panogo, v katero podjetje spada (Zakon o delovnih razmerjih ZDR-1. Št. 21/2013). Delavec ima pravico tudi do izplačila dela plače za delovno uspešnost, vendar pa mora delodajalec imeti vnaprej določene kriterije in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti, ki si jih lahko delavec prebere pred nastopom delovnega razmerja. Lahko se določijo tudi norme za doseganje delovne uspešnosti, ampak to ni mogoče za vsako delovno mesto (norma pomeni čas, ki je potreben za izvršitev dela, ki ga lahko doseže 95 % delavcev v normalnih delovnih pogojih v normalni organizaciji dela (Uradni list RS, št. 37/1996, Kolektivna pogodba za dejavnost kovinskih materialov in livarn ter za kovinsko in elektroindustrijo Slovenije, stran 3185, 61. člen). Podjetje lahko določi tudi del plače za delovno uspešnost podjetja, ki pa ni

odvisen samo od dela posameznega delavca, ampak od celotnega kolektiva oziroma od posameznega oddelka v podjetju.

Nagrajevanje v podjetju vsak zaposleni tretira drugače. Nekomu je nagrada pomembna in ni važno, kakšna je, spet drugemu je lahko nagrada brez pomena, saj hodi v službo izključno zaradi plače. Nagrada kot jo opisuje Zupanova (2011, str. 285) je vse, kar delodajalec delavcu da poleg plače in je povezano z uspešnostjo, ne glede na obliko.

## **1.7 Cilji sistema plač in nagrajevanja**

S samim sistemom plač in nagrajevanja se organizacija opredeli, kako bo zaposlene spodbujala k določenemu načinu vedenja in dela, kar je hkrati del zaposlitvene pogodbe, kajti njihova učinkovitost ni le orodje razdeljevanja denarja, temveč tudi prispevek posameznika k organizaciji (Zupan, 2001, str. 118).

Lipičnik (1998, str. 191) pravi, da sistem nagrajevanja pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov in prakse neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Sistem nagrajevanja po njegovem mnenju vključuje finančne nagrade, ugodnosti pri delu ter nefinančne nagrade (pohvale, priznanja, dosežke, osebni razvoj in še kaj). Po njegovem mnenju je sistem nagrajevanja bistven sistem vsake organizacije, ki mora izhajati iz strategije same organizacije, vendar mora biti podrejen zakonodaji posamezne države. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad.

Vsaka organizacija oziroma podjetje ima svoj sistem plač in nagrajevanja. S sistemom plač podjetje določi, kako bo nagrajevalo svoje zaposlene.

Cilj sistema plač in nagrajevanja delavcev je, da delavci prihajajo v službo zadovoljni in da podjetje posluje uspešno in je konkurenčno ostalim podjetjem v panogi. Zaposleni morajo biti za uspešno opravljanje nalog tudi ustrezno nagrajeni. Napačno je mišljenje, da zna nagrajevati in motivirati vsak. Na eni strani se srečujemo z željami zaposlenih po čim večji plači, po drugi strani pa z željami vodij po čim manjših stroških dela in tako večjim dobičkom. Kako uskladiti oboje, pa ni tako preprosto.

## **1.8 Različni sistemi nagrajevanja**

Vsako podjetje mora imeti sistem nagrajevanja, na podlagi katerega lahko zaposleni vnaprej predvidi, kaj vse mora izpolnjevati, da lahko prejme nagrado in je s tem tudi motiviran za boljše delo. Zato mora vsako podjetje imeti dober sistem nagrajevanja, s katerim so seznanjeni vsi zaposleni. Ne sme pa biti nastavljen tako, da je nagrado nemogoče doseči, saj potem tak sistem nima pomena.

Kot pravi Lipičnik (1998, str. 191), sistem nagrajevanja pomeni usklajenost politike, procesov in prakse neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnost in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno.

Dobro oblikovan sistem nagrajevanja prinaša veliko pozitivnih sprememb, kot so (Stone, 2002, str. 8):

- Izboljšave pri opravljanju dela: zaposleni opravljajo svoje delo bolje in z večjo vnemo, če vedo, da se njihovi nadrejeni zanimajo zanje in za njihovo delo.
- Izboljšana komunikacija: čim bolj tekoča obojestranska komunikacija med managementom in zaposlenimi je eden ključnih dejavnikov uspeha.
- Organizacijska usklajenost: kadar se cilji posameznih zaposlenih ujemajo s cilji poslovanja. Če so zaposleni dovolj motivirani, se identificirajo z organizacijo. To pomeni, da svoje cilje povežejo s cilji organizacije, saj se zavedajo povezave uspešnost organizacije–nagrajevanje.
- Povečan »*self management*« oziroma samokontrola zaposlenih: kadar zaposleni dobro poznajo vodstvo podjetja, njihove zahteve in pričakovanja ter so dovolj motivirani, se obnašajo tako, da skušajo čim več opraviti sami. Pri svojem delu želijo biti čim bolj samostojni. Sami presojujejo o prioritetah in ne čakajo zgolj na ukaze vodilnih.
- Povečano zadovoljstvo zaposlenih: zaposleni imajo težnjo po tem, da so čim bolj seznanjeni s pričakovanji vodilnih, hkrati pa želijo povratno informacijo o kvaliteti svojega dela. Več informacij dobijo, bolj se čutijo cenjeni in pomembni, kar povečuje njihovo samozavest in uspešnost. Več odgovornosti imajo zaposleni, večje je njihovo zadovoljstvo pri delu.

### **1.8.1 Finančno nagrajevanje**

Pri finančnem nagrajevanju morajo podjetja paziti, kako oblikujejo sistem za izplačevanje nagrad, saj vsi zaposleni denarnih nagrad ne cenijo enako. Potrebno je paziti tudi pri večkratnem izplačevanju nagrad, saj lahko zaposlenemu postanejo samoumevne.

Gruban (2006, str. 21) je mnenja, da če bi se slovenske organizacije in podjetja pravilno in pravočasno začela ukvarjati z upravljanjem »človeškega kapitala«, bi bil pritisk na plače nedvomno manjši. Je tudi mnenja, da veljamo za eno izmed držav, ki denarno nagrajevanje malikujejo, oblike nedenarnega spodbujanja zavzetosti zaposlenih pa podcenjujejo, saj večina vodij še vedno misli, da je denar najvažnejši motivator, vendar ni. Stvari, ki najbolj motivirajo, so razmeroma enostavne in ne stanejo veliko (nedenarne nagrade, pohvale).

Na vprašanje, če finančne nagrade ljudi sploh motivirajo, lahko odgovorimo pritrdilno za tiste ljudi, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Vendar je veliko ljudi, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrade, včasih ne pričakujejo niti zahvale (Lipičnik, 1998, str. 199).

### **1.8.2 Nefinančno nagrajevanje**

Nefinančne nagrade sicer niso del plačnega sistema, a vendar so te najpomembnejše pri dviganju produktivnosti, saj zadovoljujejo čustvene in intelektualne zahteve posameznika. Zaradi njih se ljudje počutijo dobro in jim omogočajo, da izkoristijo svoje talente in spodbujajo dobre odnose med sodelavci (Henderson 2003, str. 23–27).

Med nefinančne nagrade uvrščamo vrsto različnih stvari, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost ter jih je organizacija sposobna in pripravljena ponuditi. S temi nagradami ni mogoče izboljšati posameznikovega finančnega položaja, je pa mogoče izboljšati kakovost dela in časa, ki ga posameznik preživi v službi. Te nagrade torej naredijo delovno mesto bolj atraktivno. Pravilo, da je treba nagrade prilagoditi potrebam in željam posameznika, ki velja za celoten sistem nagrajevanja, je pri nefinančnih nagradah še pomembnejše (Krstič Florjančič, 2004, str. 44).

Pohvale so pri zaposlenih zelo dobrodošle, saj namreč nič ne stanejo, a vseeno spodbujajo k delu. Vendar je potrebno paziti, saj veliko pohval brez finančnega prispevka pri plači dolgoročno ne bo naletelo na dober odziv pri zaposlenemu in jih je potrebno prilagajati željam in potrebam posameznikom v podjetju.

Med nefinančnimi nagradami so najbolj priporočljive naslednje nagrade (Mihalič, 2006, str. 216):

- napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- horizontalno in vertikalno napredovanje,
- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela,
- dodatni prosti dnevi,
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu,
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci,
- zagotovitev boljših delovnih pogojev,
- dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja,
- omogočanje večjih izzivov pri delu,
- različne simbolne nagrade.

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA TER SISTEMI NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU**

V tem poglavju bom opisala izbrano podjetje ter njihov trenutni sistem nagrajevanja. Začela bom z opisom zgodovine in nato tudi opisala organizacijsko ter kadrovske strukture in sistem plač, nagrajevanja in motiviranja v podjetju. Podatke o podjetju sem pridobila osebno od operativne direktorice podjetja ter s spletne strani podjetja.

### **2.1 Predstavitev izbranega podjetja**

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1995, ima samo enega lastnika in je hitro rastoča družba z nadpovprečnim rastočim poslovnim donosom. Njegova vertikalno integrirana struktura omogoča, da so konkurenčni, inovativni in fleksibilni partner na evropskem trgu. Podjetje spada v panogo elektroindustrije in ima lastne proizvodne in razvojne kapacitete, vključno z laboratorijem za vsa potrebna testiranja in meritve.

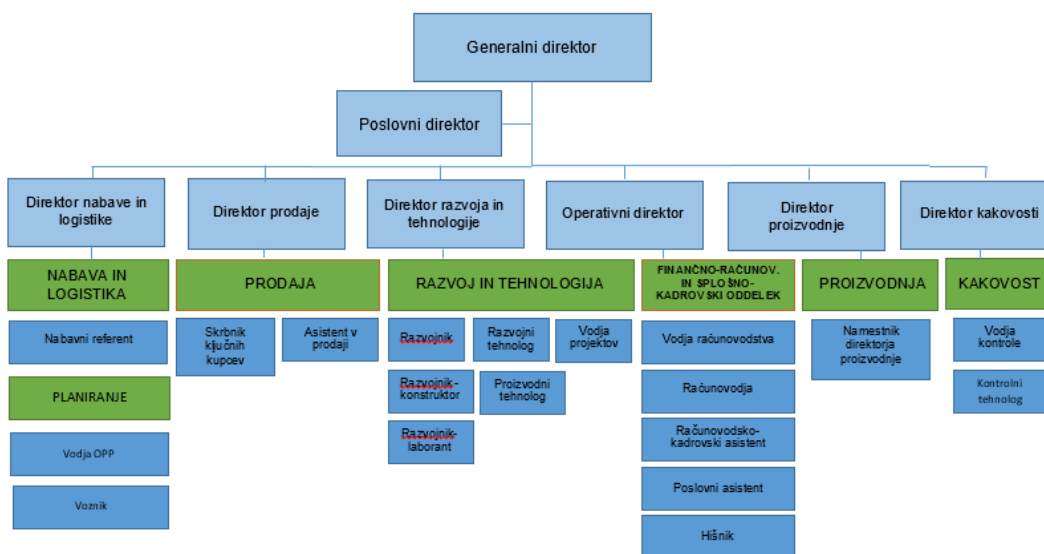
Cilj podjetja za prihodnost je ohraniti nadpovprečno rast poslovnega donosa, povečati število strateških partnerjev, krepiti sodelovanje na področju svetilne industrije, povečati dodano vrednost na sodelavca, ohraniti visoko fleksibilnost in konkurenčni položaj družbe, krepiti aktivnosti razvoja in raziskovanja.

Poleg pozitivnih poslovnih rezultatov pa podjetje zagotavlja tudi kakovostno in prijetno življenje sodelavcev in ljudi v lokalnem okolju. Zaposleni so za podjetje na prvem mestu, poleg tega pa tudi podpirajo družbene skupnosti v Sloveniji. Posvečajo se odgovornemu ravnanju do okolja.

### 2.1.1 Organizacijska struktura podjetja

V izbranem podjetju je pod generalnim direktorjem in poslovnim direktorjem šest oddelkov, in sicer nabava in logistika, prodaja, razvoj in tehnologija, finančno-računovodski in splošno kadrovski oddelki, proizvodnja in kakovost. Nato pa ima vsak oddelki še pododdelke. V oddelku nabave je trenutno 5 zaposlenih, ki opravljajo delo nabave ter planiranja proizvodnje. V oddelku prodaje so trenutno zaposlene 3 osebe, ki skrbijo za celoten prodajni proces, ki vključuje veliko sodelovanja s proizvodnim in razvojnim oddelkom. Nato imajo oddelki razvoja in tehnologije, ki je v podjetju kar močno razvit, in sicer je trenutno tam zaposlenih 19 oseb.

Slika 2: Organigram podjetja



Vir: Interni podatki podjetja, junij 2016

V finančno-računovodskem in splošno kadrovskem oddelku je zaposlenih 6 oseb, v proizvodnji pa je trenutno zaposlenih 47 oseb, vendar se število spreminja na tedenski ravni. V oddelku kakovosti so trenutno zaposlene 3 osebe.

Iz podatkov o zaposlenih v oddelku razvoja in tehnologije lahko vidimo, da je podjetje res visoko tehnološko. Posledično pa je veliko število zaposlenih tudi v oddelku proizvodnje, kjer se razvojni izdelki tudi proizvajajo po naročilih kupcev.

## 2.1.2 Kadrovska struktura podjetja

Podatke za to poglavje sem prejela od operativne direktorice izbranega podjetja, uporabila sem jih za opis trenutnega stanja v podjetju.

Podjetje sestavlja mlad kolektiv (kar 38,46 % zaposlenih še ni dopolnilo 30 let), ki se neprestano izobražuje in usposablja tudi izven meja Slovenije.

Večina delavcev v podjetju je redno zaposlenih (78 oseb na dan 31. 12. 2015), nekaj je študentov (14 oseb na dan 31. 12. 2015). Vzrok večinske zaposlitve za nedoločen čas je najverjetneje želja zaposlenih po socialni varnosti, po drugi strani pa je na ta način urejena tudi lojalnost do podjetja.

Izobrazbena struktura zaposlenih je sledeča. Končano osnovno šolo oziroma program za usposabljanje ima 9 % zaposlenih, 19 % zaposlenih ima dokončano poklicno šolo, 31 % ima dokončano srednjo šolo, 38,5 % višjo in visoko šolo ter 2,5 % zaposlenih ima dokončano specializacijo ali magisterij. Torej ima največji delež delavcev dokončano višjo ali visoko šolo, kar kaže na visoko izobražen kader v podjetju.

Kar 60 % zaposlenih je moškega spola, 40 % pa ženskega spola. To dejstvo gre utemeljiti z razlogom, da gre za visoko tehnološko razvojno podjetje, kjer je moški spol močnejše zastopan, saj se ženske v večini ne odločajo za tehnične poklice.

Gibanje števila zaposlenih se je v desetih letih povečalo iz 30 zaposlenih leta 2005, na 78 zaposlenih v letu 2015. Tudi vnaprej se pričakuje konstantno rast števila zaposlenih zaradi večanja proizvodnih kapacitet. Posledično pa se večajo potrebe tudi v ostalih oddelkih.

O napredovanjih posameznih zaposlenih odloča generalni direktor. V kolikor ima direktor posameznega oddelka predlog za napredovanje delavca, o tem obvesti operativnega direktorja in mu pojasni razloge za takšno odločitev. Operativni direktor preuči predlagano napredovanje in o možnostih napredovanja obvesti generalnega direktorja, ki poda svojo odločitev. V kolikor so potrebna dodatna pojasnila in diskusije, se o tem pogovorita direktor oddelka in generalni direktor. Nato generalni direktor o svoji odločitvi obvesti operativnega direktorja, ki poskrbi za pravilen in pravočasen postopek napredovanja.

V letu 2015 je bilo v podjetju za zunanja izobraževanja zaposlenih porabljenih slabih 25.000 €, za leto 2016 pa je planiran strošek izobraževanj in usposabljanj v znesku 55.800 € ter vsaj 60 % zaposlenih vključenih v kakršna koli izobraževanja oziroma usposabljanja. Interna usposabljanja potekajo skozi vse leto v proizvodnji, saj je ob menjavi delavca na posameznem delovnem mestu potrebno ponovno usposabljanje za novo delo ali novo nalogo.

V podjetju izvajajo tudi letne razgovore, ki jih opravijo direktorji oddelkov z vsemi zaposlenimi v svoji enoti. Osnova za razgovor je obrazec »Osnutek za letni razgovor«, ki ga vodja oddelka po opravljenem razgovoru odda kadrovskemu oddelku za arhiviranje in nadaljnjo analizo. Ker je v nekaterih oddelkih več kot deset delavcev (proizvodnja in razvoj in tehnologija), se tam direktor posameznega oddelka sam odloči, s kom bo opravil letni razgovor. Vsekakor je smiselno, da se vsako leto opravi razgovor s ključnimi kadri,



vendar je treba paziti, da se pri tem »ne pozabi« na ostale zaposlene. Letni razgovori po navadi potekajo v sproščenem vzdušju, največkrat nekje zunaj podjetja, kjer je udeleženec razgovora lahko bolj sproščen. Tako se izboljšuje komunikacija med vodjo in zaposlenim in tako lahko svojemu vodji zaposleni lažje zaupa svoje težave pri delu ter morebitne nove ideje za rast podjetja. Takšni razgovori so namenjeni ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih, strinjanja s strategijo in cilji podjetja, ugotavljanju osebnih ciljev posameznika, želja in potreb glede izobraževanja, delovne opreme, zaščitnih sredstev in podobno.

Podjetje se poslužuje tudi zbiranja podatkov z anketiranjem zaposlenih. Vsako leto namreč izvedejo raziskavo o zadovoljstvu z delom v podjetju, raziskavo o zadovoljstvu s prehrano ter raziskavo o izletu. Vse te raziskave vodjem pomagajo pri odločanju o spremembah v podjetju, ki bi si jih želeli zaposleni in s tem dvigujejo pozitivno klimo podjetja.

## **2.2 Vrednotenje dela in sestavine plače pri izbranem podjetju**

V nadaljevanju bom opisala sistem vrednotenja dela ter plačila za delo zaposlenim v izbranem podjetju.

Delodajalci obravnavajo plače in nagrajevanje z vidika nadzora stroškov dela in motivacijskih dejavnikov, ki naj bi kratkoročno prispevali k večji učinkovitosti, dolgoročno pa k doseganju ciljev in strategije podjetja. Zaposleni vidijo plačo in nagrajevanje kot povračilo oziroma plačilo za vložen trud in priznanje za njihove dosežke, znanje in spodobnosti. Za zaposlene je osnovni vir sredstev za življenje, zato je tudi socialna kategorija (Zupan, 2009, str. 525).

Učinkovitost poslovanja v podjetju se kaže v porabljenih sredstvih in času, ki je potreben za dosežen cilj. Finančni cilji niso dovolj, za dolgoročno uspešnost niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni (Anterič, 2005, str. 13).

### **2.2.1 Sklenitev ter pogoji za sklenitev delovnega razmerja**

S pogodbo o zaposlitvi se delavec zaveže delodajalcu nuditi svoje delo, opravljati zanj določeno delo, delodajalec pa mu je za to dolžan plačati (Kresal 2001, str. 13). Pogodbo o zaposlitvi z delodajalcem lahko prostovoljno sklene vsak, ki izpolnjuje splošne pogoje, določene v zakonu, in posebne pogoje pri delodajalcu. Splošni in posebni pogoji za opravljanje posameznih vrst del pri delodajalcu so opredeljeni v sistematizaciji delovnih mest izbranega podjetja. Posebni pogoji so: določena strokovna izobrazba, znanja in zmožnosti, potrebne delovne izkušnje za posamezna delovna mesta, posebne zdravstvene, organizacijske in druge sposobnosti, splošni in posebni pogoji za opravljanje določenih vrst del pri delodajalcu. Delodajalec mora pravo delovno mesto javno objaviti. V tej objavi tudi določi splošne pogoje zaposlitve, posebne pogoje za opravljanje posameznih vrst del in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od 5 dni. Po poteku objave prostega delovnega mesta mora delodajalec obvestiti vse kandidate o izbiri oziroma neizbiri v roku 8 dni po podpisu pogodbe z izbranim kandidatom.

Ob sklepanju pogodbe o zaposlitvi mora kandidat priložiti delodajalcu vsa dokazila o izpolnjevanju pogojev za opravljanje posameznih vrst del in ga obvestiti o njemu znanih

dejavstvih pomembnih za sklepanje pogodbe o zaposlitvi ter drugih okoliščinah, ki ga kakor koli onemogočajo ali bistveno omejujejo pri izvrševanju obveznosti iz pogodbe ali ki ogrožajo življenje ali zdravje oseb, s katerimi pri izvrševanju svojih obveznosti prihaja v stik.

Zaradi ugotovitve kandidatove zdravstvene zmožnosti za opravljanje posameznih vrst del, delodajalec na svoje stroške napoti kandidata na predhodni zdravstveni pregled v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu (Pravilnik o delovnih razmerjih podjetja, 2016).

## **2.2.2 Tarifni razredi in razvrstitev delovnih mest oziroma vrste del**

Dela se v izbranem podjetju razvrščajo v devet tarifnih razredov glede na zahtevnost in zahtevano strokovno izobrazbo določeno v splošnem aktu, in sicer (Pravilnik o plačah in nagrajevanju podjetja, 2015):

**I. Tarifni razred** (enostavna dela): dela, za katera se ne zahteva priučevanja in za katera zadostuje nedokončana osnovna šola.

**II. Tarifni razred** (manj zahtevna dela): dela, za katera se zahtevajo poleg osnovnošolske izobrazbe še krajši eno- ali večmesečni tečaj.

**III. Tarifni razred** (srednje zahtevna dela): dela, za katera se zahteva zaključen 2-letni ali verificiran program nižjega poklicnega ali strokovnega izobraževanja.

**IV. tarifni razred** (zahtevna dela): dela, za katera se zahteva zaključen 3-letni program javno priznanega srednjega poklicnega izobraževanja ali najmanj 2 leti in pol javno priznanega nižjega poklicnega ali strokovnega izobraževanja.

**V. Tarifni razred** (bolj zahtevna dela): dela, za katera se zahtevajo najmanj 3 leta srednjega poklicnega ali strokovnega izobraževanja in mojstrski delovodski ali poslovodski izpit ali najmanj 4 leta javno priznanega srednjega strokovnega oziroma tehničnega izobraževanja.

**VI. Tarifni razred** (zelo zahtevna dela): dela, za katera se zahteva višješolska izobrazba ali izobrazba pridobljena po programu višješolskega strokovnega izobraževanja.

**VII. Tarifni razred** (visoko zahtevna dela): dela, za katera se zahteva visokošolska ali univerzitetna izobrazba.

**VIII. Tarifni razred** (najbolj zahtevna dela): dela, za katera se zahteva magisterij, specializacija ali državni izpit po končanem univerzitetnem izobraževanju.

**IX. Tarifni razred** (izjemno pomembna, najbolj zahtevna dela): dela, za katera se zahteva javno priznan doktorat znanosti.

## **2.2.3 Osnovna plača**

Osnovna plača je določena po posamezni tarifni skupini v skladu s kolektivno pogodbo dejavnosti in akti družbe (Pravilnik o plačah in nagrajevanju podjetja, 2015). Osnovna plača tudi predvidi določene delovne rezultate ter normalne pogoje dela in ne more biti nižja od izhodiščne plače določene v kolektivni pogodbi dejavnosti.

Med osnovno plačo štejemo še prehrano med delom. V izbranem podjetju je zagotovljena organizirana prehrana med delom. Pripada tudi dnevnic, in sicer zaposlenim na službenem potovanju, le-ta zajema povračilo stroškov za prehrano, ki jih je imel delavec na službenem potovanju. Nato pa lahko sledijo tudi stroški prenočevanja ter drugi stroški in seveda stroški kilometrine na poti, v kolikor je delavec uporabljal za pot svoje osebno vozilo za službene namene. Zaposlenim pa pripada tudi povračilo stroškov za prevoz na delo in z dela. Višina povračila stroškov za prevoz na delo in z dela se določi s kolektivno pogodbo.

Delodajalec gleda zaposlene skozi koristi, ki jih lahko prinese njegovemu podjetju. Zanima ga, kako bo upravičil stroške plač, kakšen neposreden prihodek si lahko obeta od zaposlenih (Zaletel, 2006, str. 16).

#### **2.2.4 Dodatki k plači**

Delavcem za delo v delovnem času, ki je manj ugoden, pripadajo dodatki v naslednjih odstotkih od osnovne plače oziroma urne postavke za (Pravilnik o plačah in nagrajevanju podjetja, 2015):

- |   |      |
|---|------|
| – Delo v popoldanski izmeni   | 10 % |
| – Prekinitev dela za eno uro ali več  | 15 % |
| – Delo v nočnem času  | 50 % |
| – Nadurno delo  |      |
| • V kolikor je potrebno nadaljevanje delovnega ali proizvodnega procesa, da bi se preprečila nevarnost za življenje, večja materialna škoda, če je nujno, da se mora opraviti določeno delo, ki ni bilo opravljeno zaradi pomanjkanja energije, materiala za proizvodnjo, okvare strojev ali naprav, če je nujno, da se odvrne okvara na delovnih sredstvih, ki bi pomenila prekinitev dela | 40 % |
| • V ostalih primerih nadurnega dela   | 50 % |
| – Delo v nedeljo  | 50%  |
| – Delo za praznike ali proste dneve po zakonu   | 50 % |

Osnova za izračun dodatkov je osnovna plača delavca.

Delavcem v izbranem podjetju v skladu z zakonom pripada dodatek na delovno dobo v višini 0,5 % od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe. Delavcem v proizvodnji pripada tudi dodatek za stalnost v podjetju in sicer v višini 0,3 % od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto dela v podjetju, delavcem v upravi podjetja pa 0,5 % od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto dela v podjetju.

#### **2.2.5 Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti**

Del plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti delavca se obračunava po normativih na osnovi petih kriterijev, ki so osnova za ocenjevanje vseh delavcev (Pravilnik o plačah in nagrajevanju podjetja, 2015). Skupna osnova lahko znaša od -30 % do +30 % osnovne

plače, glede na uspešnost zaposlenega, razen za delavce, s katerimi so sklenjene individualne pogodbe. Kriteriji za ocenjevanje pa so:

- količina opravljenega dela – 30 točk,
- kvaliteta dela oziroma projektna uspešnost – 30 točk,
- fleksibilnost in iznajdljivost – 20 točk,
- gospodarnost in odnos do dela oziroma delovna disciplina – 10 točk,
- odnos do sodelavcev in prisotnost – 10 točk.

Po zgornjem sistemu ocenjevanja lahko zaposleni doseže skupno število 100 točk, kar pomeni, da mu pripada najvišji stimulatívni/destimulatívni delež v vrednosti 30 % osnovne plače.

Stimulatívni del plače zaposlenega se mesečno lahko giba v skladu z njegovo oceno po točkovniku. Le-ta je določen po naslednjih kriterijih (Pravilnik o plačah in nagrajevanju podjetja, 2015):

- -30 % za od -78 do -100 točk
- -20 % za od -52 do -77 točk
- -10 % za od -26 do -51 točk
- -5 % za od -1 do -25 točk
- 0 % za od 0 do 20 točk
- +5 % za od 21 do 40 točk
- +10 % za od 41 do 60 točk
- +20 % za od 61 do 80 točk
- +30 % za od 81 do 100 točk

V primeru da delavec ne dosega predpisanih normativov podjetja, je nediscipliniran in ima slabo prisotnost na delovnem mestu, je upravičena destimulacija. Na prisotnost kot element uspešnosti delavca vpliva tudi število dni koriščenja bolniškega dopusta. V kolikor je zaposleni v skupnem obdobju 3 mesecev negativno ocenjen, lahko sledi poleg finančne destimulacije tudi postopek ugotavljanja uspešnosti/sposobnosti na delovnem mestu. Zapisnik in sklep postopka služi kot osnova za redno prekinitev delovnega razmerja.

Višino dodatka na podlagi delovne uspešnosti delavca lahko generalni direktor ali njegov pooblaščenec določi mesečno. Ugotovljena delovna uspešnost po točkovniku predstavlja odstotek, za katerega se poviša ali zmanjša plača delavca. Delovno uspešnost lahko ugotavljamo individualno za vsakega posameznika, skupinsko za delovno povezano skupino delavcev ter kolektivno za vse delavce v podjetju.

### **2.2.6 Nadomestila plače**

Delavcem v izbranem podjetju pripada nadomestilo plače v naslednjih primerih (Pravilnik o plačah in nagrajevanju podjetja, 2015):

- odsotnost zaradi bolezni,
- odsotnosti zaradi poklicne bolezni in nesreč pri delu,
- odsotnosti zaradi izrabe letnega dopusta, odsotnosti ob z zakonom določenih praznikih,
- odsotnosti zaradi napotitve na izobraževanje,
- odsotnosti zaradi opravljanja družbenih funkcij,
- za čas stavke, organizirane po zakonu o stavki in stavkovnih pravilih, v primeru bistvenega kršenja kolektivnih pogodb, kadar so izčrpane vse pogajalske možnosti,
- v drugih primerih, določenih z zakonom in kolektivno pogodbo dejavnosti.

Vsa nadomestila, izplačana v breme delodajalca, se obračunavajo in izplačujejo v skladu z določbami 137. člena Zakona o delovnih razmerjih (ZDR). Vsa nadomestila izplačana v breme Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) se obračunavajo in izplačujejo v skladu z določbami 31. člena Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem Zavarovanju (ZZVZZ). Delodajalec je dolžan izplačati nadomestilo plače zaposlenemu za tiste dneve in za toliko ur, kolikor znaša obveznost delavca na dan, ko zaradi opravičenih razlogov ne dela.

### **2.2.7 Letni dopust**

Letni dopust traja najmanj 20 delovnih dni ne glede na to, ali dela polni delovni čas ali krajši delovni čas od polnega (Pravilnik o plačah in nagrajevanju podjetja, 2015). Kot dan letnega dopusta se šteje vsak delovni dan, ki je po razporeditvi delovnega časa pri delodajalcu za posameznega delavca določen kot delovni dan. Letni dopust se izrablja v delovnih dneh. Delavec pridobi pravico do celotnega dopusta, ko mu preteče čas nepretrganega pogodbenega razmerja, ki ne sme biti daljši od šestih mesecev, ne glede na to, ali delavec dela polni delovni čas ali krajši od polnega.

Za določanje dolžine letnega dopusta se pri izbranem podjetju upoštevajo naslednji kriteriji (Pravilnik o plačah in nagrajevanju podjetja, 2015):

- a) Minimalni letni dopust: 20 dni
- b) Delovna doba pri vseh dosedanjih delodajalcih, za vsakih dopoljenih 5 let delovne dobe po 1 dan kot sledi:
  - Od 5 do 10 let – 1 dan
  - Od 10 do 15 let – 2 dni
  - Od 15 do 20 let – 3 dni
  - Od 20 do 25 let – 4 dni
  - Od 25 do 30 let – 5 dni
  - Nad 30 let – 6 dni
- c) Zahtevnost delovnega mesta

Glede na zahtevnost delovnega mesta delavcu pripada letni dopust v višini:  
IV. in V. tarifni razred – 1 dan

VI. in VII. tarifni razred – 2 dni

VII. in IX. tarifni razred – 3 dni

Vodstveni delavci (direktorji oddelkov, vodje poslovnih enot, vodja skladišča, vodja računovodstva in operativni namestnik direktorja proizvodnje) – 1 dan

d) Delovna uspešnost: do 2 dni za delovno uspešnost, o čemer odloča generalni direktor za vsako koledarsko leto s posebnim sklepom.

e) Starejši delavci: delavci, ki so dopolnili najmanj 50 let starosti, imajo pravico, do povečanega letnega dopusta za 1 dan, delavci, ki so dopolnili najmanj 55 let starosti, imajo pravico do 3 dodatnih dni letnega dopusta.

f) Starševstvo otroka: delavcu z otrokom do 15. leta starosti pripada dodatno 1 dan dopusta za vsakega otroka.

g) Socialno-zdravstvene razmere;

- Zaposlenim z najmanj 60% telesno okvaro – 3 dni
- Delovnim invalidom – 3 dni
- Zaposlenim, ki negujejo ali varujejo težje telesno ali duševno prizadete osebe – 3 dni

### **2.2.8 Regres, jubilejna nagrada, odpravnina in solidarnostna pomoč**

**Regres** za letni dopust, ki pripada delavcu enkrat letno in se izplača najkasneje do 1. julija tekočega koledarskega leta (Pravilnik o plačah in nagrajevanju podjetja, 2015).

**Jubilejna nagrada** pripada delavcu za skupno delovno dobo ali delovno dobo pri zadnjem delodajalcu v višini (Pravilnik o plačah in nagrajevanju podjetja, 2015):

- Za 10 let delovne dobe v višini ene najnižje osnovne plače najnižjega tarifnega razreda po kolektivni pogodbi dejavnosti.
- Za 20 let delovne dobe v višini ene in pol najnižje osnovne plače prvega tarifnega razreda po kolektivni pogodbi dejavnosti.
- Za 30 let delovne dobe v višini dveh najnižjih osnovnih plač prvega tarifnega razreda po kolektivni pogodbi dejavnosti.
- Za 40 let delovne dobe izključno pri zadnjem delodajalcu v višini dveh in pol najnižjih osnovnih plač prvega tarifnega razreda kolektivne pogodbe dejavnosti.

Delavec je upravičen le do ene jubilejne nagrade in prejšnjega odstavka za posamezno obdobje, in sicer do tiste, za katero najprej izpolni pogoje.

Zaposlenim pripada **odpravnina** ob upokojitvi v višini treh povprečnih mesečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma v višini treh mesečnih plač delavca za pretekle tri mesece, če je to zanj ugodneje (Pravilnik o plačah in nagrajevanju podjetja,

2015). Odpravnina ob upokojitvi se izplača najkasneje ob izplačilu zadnje plače. Odpravnina v primeru odpovedi pogodbe o zaposlitvi pa se izplača najkasneje do izteka odpovednega roka.

Zaposlenim oziroma njihovim družinam pripada tudi **solidarnostna pomoč** v višini povprečne plače delavcev pri delodajalcu oziroma povprečne plače Republike Slovenije za pretekle tri mesece, če je to za delavca ugodnejše v primeru smrti delavca oziroma ožjega družinskega člana oziroma ob invalidnosti delavca ter pri elementarnih nesrečah, ki prizadenejo delavca (Pravilnik o plačah in nagrajevanju podjetja, 2015).

### **3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU**

Motivacija je obsežen pojem, ki ga vsako podjetje prikoži po svoji meri. Podjetje se zaveda, da je motivacija zelo pomemben dejavnik v delovnem procesu. Vodstvo mora namreč vedeti, da le ustrezen sistem motiviranja zaposlenih lahko vodi k zadovoljstvu zaposlenih ter posledično tudi k dobrim poslovnim rezultatom. Zaposleni bodo ob dobrem vzdušju, organizacijski klimi in dobrem ter uspešnem delovnem okolju lahko delali nadpovprečno dobro in bodo radi hodili v službo.

#### **3.1 Opis načinov motiviranja v izbranem podjetju**

V izbranem podjetju si vodstvo neprestano prizadeva pridobiti, motivirati in obdržati za posamezno področje najbolj usposobljene zaposlene. Velik poudarek podjetje posveti sodelovanju med oddelki s ciljem pridobitve ter izpeljave posameznih projektov. V podjetju so organizirani tudi tedenski kolegiji znotraj posameznih oddelkov ter tudi kolegiji, kjer je vključenih več oddelkov. Tako lahko vsak zaposleni pridobi vse informacije, ki jih potrebuje za delo na enem kolegiju. Ocenjujejo se tako stari projekti kot novo pridobljeni projekti. Koristi teh kolegijev so, da lahko zaposleni bolje načrtujejo svoje delo in izvajajo navodila vodij s tem, ko prejmejo več informacij.

Kultura v podjetju je zelo sproščena, saj lahko zaposleni kadar koli komunicirajo med sabo ter s svojimi vodji za zagotavljanje pravočasnosti informacij, ki so eden od pogojev, da zaposleni lahko dobro delajo. Tako jih lahko vodje tudi pohvalijo in motivirajo za nadaljnje projekte. Zavedati se namreč moramo, da motivacije ne moremo izsiliti, ampak si morajo ljudje sami želeli, da bi naloženo delo opravili dobro. Zaposleni se lahko dogovori tudi za pogovor z generalnim direktorjem, ki je vedno dosegljiv za nove ideje in predloge za boljše delo ter za pogovor o težavah delavca. Cilj podjetja je, da poda jasna navodila o tem, kaj želijo doseči s posameznim projektom ter kako bodo to storili s skupnim sodelovanjem čim več oddelkov v podjetju. Vsi zaposleni morajo stremeti k dobremu poslovanju in delu v podjetju.

Motivacijska moč plačnega sistema je povezana z nagrajevanjem uspešnosti. Posebej učinkoviti naj bi bili sistemi, ki plačilo po uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev, tako delujejo kot vez med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev (Zupan, et al., 2009, str.

532–533). Podjetje zaposlene spodbuja k zelenemu načinu vedenja in dela tudi prek sistema ocenjevanja uspešnosti in nagrajevanja.

## **3.2 Načini motiviranja zaposlenih v izbranem podjetju**

V izbranem podjetju vodje posvetijo veliko svojega časa temu, kako bi lahko dodatno motivirali zaposlene. Mogoče je dober pokazatelj tega tudi znesek, ki ga porabijo za izobraževanja, več si lahko preberete v nadaljevanju (točka 2.1.2.) ter število oddanih predlogov za izboljšave v podjetju, ki jih oddajo zaposleni (točka 3.2.2.). Kot pomoč pri pisanju mi je bil Pravilnik o sistemu sugestij, inovacij in izumov v procesu stalnih izboljšav v izbranem podjetju (letnik 2016) ter interno gradivo in podatki podjetja.

### **3.2.1 Stalnost zaposlitve**

Podjetje si prizadeva obdržati delavce, ki so ključnega pomena za podjetje, na različne načine. Kandidatom za zaposlitev v večini primerov podjetje v startu ponudi možnost zaposlitve za določen čas z možnostjo podaljšanja za nedoločen čas, saj ima zaposleni tako občutek večje socialne varnosti. Ob koncu preizkusne dobe pa sledijo pogovori o podaljšanju pogodbe za nedoločen čas, v kolikor sta tako zaposleni kot vodja za to zainteresirana. Podjetje tako ustvari varnost zaposlitve posameznika. Še posebej je to važno v oddelku razvoja ter prodaje, kjer podjetje veliko vlaga v usposabljanje zaposlenih. Z odhodom ključnih zaposlenih bi namreč lahko prišlo do podaljšanja izvedenosti rokov za določene projekte, ki so za podjetje zelo pomembni.

Vodstvo podjetja tako zagotavlja organizacijsko strukturo in delovno ozračje po priporočilu Zupanove (2001, str. 102–103), ki pravi, da naj podjetje spoštuje pomembnost in delo vsakega posameznika, spodbuja samoiniciativnost, izziva posameznikove zmožnosti ter vsem omogoča enake priložnosti .

### **3.2.2 Sistem sugestij, inovacij in izumov v procesu stalnih izboljšav podjetja**

Namen sistema je spodbuditi zaposlene k predlaganju novih rešitev in izboljšav na vseh področjih povezanih s poslovanjem podjetja ter s spodbujanjem pozitivnih rešitev, kot so:

- Večanje produktivnosti in konkurenčnosti in s tem ustvarjanje stabilnega delovnega okolja.
- Višanje nivoja varnosti pri delu in zmanjšanje odsotnosti ter preprečevanje nesreč pri delu.
- Stimulativno nagrajevanje inovativnih predlogov.
- Dvig ekološke ozaveščenosti in varnosti delovnega ter širšega okolja.

Izboljšave lahko razvrstimo v tri skupine (Pravilnik o sistemu sugestij, inovacij in izumov v procesu stalnih izboljšav v izbranem podjetju ter interno gradivo in podatki podjetja, 2016): izum, inovacija in sugestija.



**Izum** se zavaruje s patentom, če predstavlja popolnoma novo rešitev tehničnega ali tehnološkega problema in se da uporabiti v industrijski proizvodnji ali kakšni drugi gospodarski ali negospodarski dejavnosti.

**Inovacija** pomeni vsako racionalizacijo, ki nastane z uporabo znanih sredstev in postopkov v vseh fazah delovnega procesa, kjer se dogaja povečanje dobička, povečanje produktivnosti, uvajanje novih znanj in tehnologij, ki niso v uporabi ali znani v podjetju, prihranek materiala, povečanje kakovosti dela in izdelkov, prihranek energije, povečanje kakovosti dela ali izdelkov, prihranek energije, večji izkoristek strojev, boljša organizacija, racionalizacija embalaže in transporta, boljša varnost in delovni pogoji, rekonstrukcija strojev in naprav, zmanjšanje emisij in odpadkov v okolje.

**Sugestija** je iniciativni predlog, ki obsega smotrnejšo rešitev ali izvajanje nekega delovnega procesa v podjetju ter zanj predstavlja kakršno koli korist.

O značilnosti izuma odloči Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino, o značilnosti inovacije in sugestije odloči generalni direktor na predlog inovacijske skupine.

Nagrajevanje predlagateljev se izvaja na osnovi realiziranih predlogov, najbolj inovativnega sodelavca leta ter nagrajevanje izrednih akcij (pravila se določajo sproti). Vsak predlog se od sprejemu na prvi stopnji nagradi z določenim enakim zneskom za vse zaposlene, ki se zaposlenemu izplača kot stimulacija pri plači za tekoči mesec. Na drugi stopnji se nagrada določi glede na prihranek uvedenega inovativnega predloga, kar pomeni donosnost inovativnega predloga zmanjšanega za vse stroške nastale pri uvajanju le-tega.

Avtor je upravičen do posebnega plačila za uporabo izboljšave:

- izum: za čas v skladu z dogovorom, vendar največ let od začetka uporabe,
- inovacija: za čas uporabe, vendar največ za leto od začetka uporabe,
- sugestija: za čas uporabe, vendar največ za leto od začetka uporabe.

Uporaba izboljšave se lahko obračuna v enkratnem znesku. Nagrada se obračunava praviloma za obdobje preteklega leta uporabe, v kolikor je z veliko gotovostjo mogoč izračun prihranka v naprej (vendar maksimalno za skupno 12 mesecev). Za krajše obdobje pa se obračuna le takrat, ko je prihranek ustvarjen v krajšem obdobju oziroma gre za enkratni prihranek. Prihranek se računa od dneva uvedbe izboljšave v delovni proces. Nagradni sklad letno določi generalni direktor družbe v začetku leta oziroma najkasneje 31.januarja za tekoče leto.

Za leto 2015 je v podjetju oddalo nov inovativni predlog 44 zaposlenih, od tega je bilo 36 predlogov oddanih s strani moškega spola, 8 pa s strani ženskega spola. V letu 2016 je trenutno (do 31. 5. 2016) oddalo nov inovativni predlog 43 zaposlenih, od tega je bilo 32 predlogov oddanih s strani moškega spola in 11 predlogov s strani ženskega spola.

### **3.2.3 Letna nagrada na osnovi uspešnosti poslovanja podjetja**

Če želimo, da ima nagrajevanje po uspešnosti sploh smisel, je potrebno ocenjevanje posameznikove uspešnosti opraviti v povezavi z uspešnostjo organizacije.

Tako ob koncu leta generalni direktor določi, ali se izplača božičnica glede na poslovne uspehe podjetja, ki so bili ustvarjeni v tekočem letu. Za leto 2015 so bili poslovni rezultati dobri in je bila božičnica tudi izplačana zaposlenim v enakem znesku za vse, ki so bili zaposleni celo leto. Druge nagrade določi generalni direktor glede na uspešnost posameznika pri njegovem delu na podlagi predloga vodij oddelkov.

### **3.2.4 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih**

Podjetje veliko sredstev vlaga v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Spodbuja izobraževanja in usposabljanja v tujini, v ta namen tudi zaposlenim nudi povračilo vseh stroškov nastalih z napotitvijo na izobraževanje (stroške izobraževanja ali kotizacij, stroškov prevoza in stroškov namestitve z namenom, da ima zaposleni čim manj stroškov. S programi usposabljanja so tako dosegli, da je kar nekaj zaposlenih usposobljenih za delo na več delovnih mestih, kar podjetju omogoča večjo prožnost. Delavec lahko sam predlaga katerega izobraževanja, usposabljanja ali izpopolnjevanja bi se udeležil ter s kakim namenom, ali pa ga tja napoti delodajalec z namenom izboljšati delovne procese.

V podjetju se organizirajo tudi razni seminarji o zdravju, kjer se lahko zaposleni dodatno izobražujejo, kako dobro skrbeti za svoje zdravje. Izvedli so tudi merjenje sladkorja v krvi, pritiska ter holesterola ter tudi predavanja o zdravi prehrani. S tem podjetje tudi skrbi, da je čim manj bolniških odsotnosti zaradi zdravstvenih težav zaposlenih.

### **3.2.5 Nedenarne nagrade zaposlenih**

Podjetje tekom leta večkrat nedenarno nagraduje delavce ob raznih priložnostih. Za ženske podjetje vsako leto organizira simbolično obdaritev ob 8. marcu, za moške pa ob dnevu mučnikov. Prav tako podjetje vsako leto obdari otroke zaposlenih, ki so ob obdaritvi mlajši od 15 let. Simbolna darila pa prejmejo zaposleni tudi ob velikonočnih praznikih.

Predvsem pa se podjetju poslužuje ustnih ter pisnih pohval. Veliko se ukvarjajo tudi z varnim in zdravim delovnim okoljem ter varnostjo zaposlitve. Na voljo je tudi brezplačna udeležba na rekreativnih dejavnostih, ki jih podjetje organizira za zaposlene izven podjetja.

Del zaposlenih ima možnost osebnega parkirnega mesta ter stalno uporabo službenega vozila in mobilnega telefona. Za delo pa je zaposlenim na voljo moderna oprema, ki jim pomaga pri doseganju nadpovprečnih rezultatov.

Večina zaposlenih ima fleksibilen delovni čas za prihod in odhod iz službe zaradi morebitnih osebnih obveznosti, ki jih imajo pred oziroma po odhodu iz službe. Manjši del zaposlenih pa ima fiksni delovni čas zaradi same narave dela, kjer je prisotnost ob določenih urah obvezna.

Podjetje vsako leto organizira tudi izlet, ki služi kot medsebojno druženje zaposlenih med oddelki ter novoletno zabavo ob koncu leta, kjer generalni direktor razdeli nagrade za vse oddane sugestije, inovacije in izume, ki se naberejo tekom leta.

## **4 ANALIZA SISTEMA NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU**

Cilj zaključne naloge je ugotoviti, kako so zaposleni v podjetju zadovoljni z obstoječim sistemom nagrajevanja in plačo. Njihovo zadovoljstvo sem skušala ugotoviti s pomočjo ankete, ki sem jo pripravila.

### **4.1 Metodološki pristop k raziskovanju**

Za ugotavljanje zadovoljstva z nagrajevanjem in motivacijo v izbranem podjetju sem izvedla spletno anketo ([www.lka.si](http://www.lka.si)) zaprtega tipa, ki sem jo poslala vsem zaposlenim v podjetju preko elektronske pošte, saj se mi je zdi, da smo v dobi, ko papirnata anketa ni več ekološko primerna. Tako zbiranje podatkov je tudi hitrejše, saj lahko dnevno spremljamo rezultate.

Vprašalnik sem sestavila sama na podlagi podatkov, ki sem jih o podjetju že imela in vprašanja sestavila na podlagi tega, kar me je zanimalo. Vprašalnik je zajemal 20 vprašanj (Priloga 1), na podlagi katerih sem lahko naredila analizo (Priloga 2). Časa za odgovarjanje so imeli zaposleni en teden.

### **4.2 Rezultati ankete in njihova analiza**

Anketo so prejeli vsi zaposleni v podjetju. Vendar se je od 78 zaposlenih na anketo odzvalo le 37 zaposlenih (47 %). Izmed 37 anketirancev je anketo izpolnilo 41 % žensk ter 59 % moških. Anketa je zajemala ista vprašanja za celotno podjetje z razlogom, da dobim primerljive rezultate.

Največ anketirancev (38 %) spada v starostno skupino od 31 do 40 let, vendar je tudi starostna skupina od 21 do 30 let zelo blizu z 32 %. Skupina od 41 let dalje pa zajema 30 % vprašanih. Tako ugotavljam, da sem zajela dokaj raznoliko starostno strukturo zaposlenih. Kar 43 % anketirancev ima delovno dobo v sedanjem podjetju med dvema in petimi leti. 27 % pa več kot 10 let delovne dobe, do 1 leta delovne dobe v sedanjem podjetju ima 22 % zaposlenih, razlika z 8 % pa ima v sedanjem podjetju delovno dobo med 6 in 9 let.

Izobrazbena struktura zaposlenih, ki so odgovorili na anketo, je sledeča. Kar 30 % anketirancev ima VII. stopnjo izobrazbe oziroma višjo, 27 % jih ima dokončano V. stopnjo, 19 % IV. stopnjo, 16 % VI. Stopnjo, 5 % osnovno šolo oziroma I. stopnjo ter 3 % imajo III. stopnjo izobrazbe.

Na vprašanje »Kakšen je odnos vodstva do zaposlenih?« je kar 62 % anketirancev odgovorilo, da je dober, kar je spodbuden podatek za podjetje. 19 % jih je odgovorilo, da ni niti slab niti dober, enako število, da je odnos zelo dober. Sistem plač, s 46 %, delno spodbuja posameznike k doseganju ciljev podjetja, z 32 % jih ne spodbuja in z 22 % jih spodbuja. Prav tako je 51 % anketirancev delno zadovoljnih s plačo, ki jo prejemajo za opravljeno delo. 27 % jih ni zadovoljnih s plačo, 22 % jih je zadovoljnih s plačo. Kar 41 % jih meni, da bi morali prejemati 10 % višjo plačo, kot jo prejemajo sedaj. 19% anketiranih

pa meni, da bi morali imeti bodisi 15 % oziroma 20 % višjo plačo. Kar 16 % jih je odgovorilo, da so zadovoljni s sedanjo plačo. Samo 5 % pa jih meni, da bi morali imeti plačo višjo za 5 %. V zameno za višjo plačo je 84 % vprašanih pripravljeno sprejeti tudi večjo odgovornost. Samo 16 % jih take odgovornosti ni pripravljeno prevzeti.

Zaposleni so z 46 % odgovorili, da občasno prejmejo tudi pohvalo za dobro opravljeno delo. 43 % jih je odgovorilo, da so pohvaljeni, 11 % pa jih pohvale še ni prejelo. S sistemom nagrajevanja v podjetju so zaposleni delno zadovoljni (49 %), nezadovoljnih je 27 % ter zadovoljni 27 %.

V podjetju pa prevladujejo denarne nagrade z 41 %, nato pa sledijo ustne in pisne pohvale z 32 % ter še nedenarne s 27 %. Zaposlenim se zdijo nagrade in pohvale zelo pomembne s kar 84 %, 14 % jih nima mnenja, 3 % pa se zdijo nepomembne.

Vodja jih tudi najbolj motivira s stimulacijo (38 %), pohvalo (35 %), z ničemer (14 %), z napredovanjem (8 %) ter s plačanimi nadurami (5 %). Nedenarno nagrado je prejelo že 97 % anketiranih, 3 % pa take nagrade še niso prejeli. Verjetno so zaposleni šele kratek čas in nagrade zato še niso prejeli. Največ zaposlenih bi najraje prejelo denarno nagrado, kar 86 % odgovorov. 38 % si jih želi napredovati, 24 % si jih želi pisno ali ustno pohvalo, le 11% pa nedenarno nagrado.

Sistem sugestij, inovacij in izumov v podjetju se večini zdi primeren (73 %), 22 % jih nima mnenja o sistemu, 5 % pa se sistem sugestij zdi neprimeren. Nagrade v sistemu sugestij, inovacij in izumov se anketirancem zdijo primerne (89 %), samo 8 % se zdijo prenizke ter 3 % se zdijo visoke. Kar 54 % zaposlenih je v roku enega leta oddalo od 1 do 3 predlogov. 35 % jih ni oddalo nobenega ter 11 % jih je oddalo več kot 3 predloge. Zanimiv pa je odgovor večine (76 %) na vprašanje, zakaj so oddali predlog – zaradi lažjega dela, kar je tudi cilj sistema podjetja. Na drugem mestu pa je s 57 % odgovor zaradi razvoja podjetja, kar kaže na to, da se zaposleni zavedajo, da je stalni razvoj ključnega pomena za podjetje. 32 % jih je odgovorilo, da zaradi denarne nagrade ter 11 %, da zaradi napredovanja oziroma pohvale nadrejenih.

### **4.3 Predlogi za izboljšave**

Z anketo, ki sem jo izvedla, sem ugotovila, da so zaposleni v večini zadovoljni s sistemom nagrajevanja in motiviranja. Večina si želi višjo plačo, ki pa jo pričakujejo z večjo odgovornostjo. To je zelo dober podatek za podjetje, saj zaposlenim lahko naloži odgovornejše delo. Tako ni potrebno dodatno zaposlovati.

Mogoče bi bilo dobro, da podjetje preveri, zakaj je delovna doba večine anketirancev med 2 in 5 leti in ne daljša. Kaj lahko podjetje naredi, da bo obdržalo, motiviralo zaposlene, da ostanejo dlje v podjetju. Vodje naj preverijo, zakaj podrejeni niso zadovoljni s svojo plačo. Ali je res prenizka glede na delo, ki ga opravljajo, ter ali si res zaslužijo želeno povišico za večjo odgovornost pri delu.

Z anketo lahko ugotovim, da se podjetje dobro zaveda prispevka zaposlenih pri oddajanju novih predlogov sugestij, inovacij in izumov v podjetju, saj temu tudi posveča veliko

pozornosti ter nagradi vsak predlog, čeprav mogoče za podjetje ni uporaben oziroma ga ni možno izvesti iz takih ali drugačnih razlogov. Dejstvo, da zaposleni oddajajo predloge zaradi lažjega dela je zelo vzpodbudno za delodajalca, saj zaposleni ob delu razmišljajo, kako bi lahko postopke poenostavili oziroma izboljšali. Mogoče bi bilo smiselno spodbuditi k oddajanju inovacijskih predlogov predvsem ženske, ki so zaradi pomanjkanja znanja manj inovativne, saj v podjetju prevladujejo predvsem tehnološke inovacije. Odstotek oddanih predlogov s strani ženskega spola je bil do junija 2016 tako 25 %, moški pa so oddali kar 75 % predlogov.

## **SKLEP**

Cilj zaključne naloge je bil ugotoviti, kako zadovoljni so zaposleni v izbranem podjetju z obstoječim sistemom nagrajevanja in motiviranja. Pri oblikovanju sistema nagrajevanja je pomembno, da podjetje sledi željam zaposlenih; kaj jih zadovoljuje pri opravljanju dela. Sistem mora biti naravnan tako, da omogoča tudi individualni program spodbud, ki upošteva želje, potrebe in interese posameznika, saj vse rešitve nikoli ne ustrezajo vsem delavcem.

Po analizi stanja lahko ugotovim, da je sistem plač in nagrajevanja preprost ter da je velik poudarek na finančnem nagrajevanju, vendar podjetje daje velik poudarek tudi nefinančnemu nagrajevanju, kar ga tudi najmanj stane in je zaposlenim tudi zelo pomemben motivacijski dejavnik, še zdaleč pa ne edini. Vedeti moramo, da denar zaposlenega ne pripravi do tega, da razvije lojalnost in pripadnost podjetju. Zaposlenim mora biti zagotovljen osebni razvoj, izraba inovativnih potencialov ter delo v zdravem in vzpodbujajočem okolju. V analizi ankete lahko vidimo, da zaposlenim že ustna oziroma pisna pohvala pomeni zelo veliko. Vodja mora biti več pri ugotavljanju, kaj določenemu zaposlenemu več pomeni, saj lahko vodja s pravilnim pristopom spodbuja uspešnost svojih zaposlenih. Ali je to pohvala ali mogoče denarna stimulacija, da bo bolje opravljal svoje delo. Tako mora biti prilagodljiv situaciji in zaposlenim in tako prilagoditi vodenje vsakemu posamezniku. Glede na ugotovitve kako pomemben vpliv imajo na motiviranje zaposlenih pohvale, priporočam, da se organizira več usposabljanj nadrejenih za vodenje, da se bodo zavedali pomembnosti spoštljivega ravnanja z zaposlenimi ter odkrite komunikacije z zaposlenimi.

Verjetno si skoraj vsak zaposleni želi za svoje delo prejemati višjo plačo, kot pa jo dejansko prejema. Zato je potrebno premisliti, ali imajo zaposleni dejansko prenizke plače glede na stanje v panogi. Večina je namreč odgovorila, da si želijo 10 % višjo plačo. Zaposleni si glede na analizo ankete želijo tudi več odgovornosti za večje plačilo. Podjetje naj premisli, ali lahko kaj naredi na tem področju in s tem poveča zadovoljstvo zaposlenih. Vendar naj se zaveda, da tako finančni kot nefinančni dejavniki postajajo zaposlenim vedno bolj pomembni in vplivajo na produktivnost zaposlenih in posledično na uspešnost poslovanja podjetja.

Ključno je, da imata vodja in podrejeni vedno ista pričakovanja glede nalog, ciljev in pričakovanih rezultatov, kaj je potrebno narediti ter v kakšnem roku. Delavec je lahko še

tako zagnan in usposobljen, ampak ne more biti uspešen, če ne ve, kaj se od njega pričakuje. Prav tako se mora vodstvo zavedati, da samo ustrezen sistem nagrajevanja in motiviranja lahko vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti ter zadovoljstvu zaposlenih. Saj je le tako podjetje zmožno zadržati ključne kadre, ki k uspešnosti podjetja največ doprinesejo. Mogoče lahko premislijo tudi o povečanju možnosti osebnega razvoja ter napredovanja. Tako bi lahko omogočili zaposlenim, da se izpopolnjujejo na področjih, ki jih zanimajo tudi osebno.

Podjetje dobro skrbi tudi za zdravje in druženje zaposlenih in tako ustvarja ugodno klimo in kvaliteto medsebojnih odnosov. Z zadovoljnimi zaposlenimi tako podjetje hitreje pride do dobrih poslovnih rezultatov ter večje produktivnosti zaposlenih. Brez zadovoljnih zaposlenih in brez zaupanja zaposlenih v namere vodij namreč noben sistem nagrajevanja ni učinkovit.

Ker pa je vsako podjetje svojevrsten primer s svojimi značilnostmi in težavami, mora biti sistem nagrajevanja izdelan posebej za določeno organizacijo. Sistem mora biti tak, da privablja nove zaposlene in je konkurenčen sistemom v panogi. Vendar popolnega sistema nagrajevanja ne bomo našli nikjer. S spremljanjem učinkovitosti zaposlenih in prilagajanjem novim okoliščinam ter preoblikovanjem, kadar bo to potrebno, pa lahko zagotovimo, da bo sistem služil svojemu namenu in bo učinkovit. Živimo namreč v družbi znanja in vedno novih inovacij na vseh področjih in ne smemo zaspiti na starih uspehih, ki so bili doseženi v preteklosti. Podjetje mora stremeti k hitrejšemu, kakovostnejšemu in k inovativni skupini zaposlenih ter vedno preverjati konkurenco in biti korak pred vsemi.

V zaključku strokovne naloge lahko povzamem, da je podjetje na pravi poti izvajanja sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, saj posveča veliko pozornost zadovoljstvu zaposlenih in išče vedno nove ideje za nagrajevanje in motiviranje zaposlenih tako finančne kot nefinančne. Zavedati se morajo pomembnosti zagotavljanja socialne varnosti, možnosti osebnega razvoja ter močnega motivacijskega učinka pohvale za dobro delo. Tudi z vlaganjem v izobraževanje zaposlenih bo podjetje lahko uspešno konkuriralo ostalim podjetjem v panogi na vseh področjih dela, saj podjetje potrebuje dobro usposobljene zaposlene, ki se bodo sposobni hitro odzvati na spremembe in bodo za to tudi dovolj motivirani. Podjetje pa s svojim sistemom nagrajevanja učinkovito motivira zaposlene, ki tako prispevajo k izboljšanju poslovnih rezultatov podjetja.

Razlika med uspešnimi in neuspešnimi podjetji je v ljudeh, ki morajo znotraj podjetja najti smisel, prepoznati svoje koristi in tako tudi uspejo zadovoljiti svoje potrebe in želje. Le uspešno podjetje z zadovoljnimi zaposlenimi bo dolgo plulo v morju, kjer je konkurenca vsak dan večja in se podjetja borijo tudi s tujimi konkurenčnimi trgi za obstanek v panogi.

## LITERATURA IN VIRI

1. Anterič, M. (2005). Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv, *Strokovna revija za ravnanje ljudi pri delu HRM*, 3 (8), 13.
2. Armstrong, M., & Murlis, H. (1998). *Reward Management. A handbook of Remuneration strategy and Practice*. London: Kogan Page Limited.
3. Brejc, M. (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
4. Čarman B. A. (2010). *Motivacija zaposlenih v javni upravi Zbornik 6. študentske konference*. Koper: Fakulteta za management.
5. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
7. Gruban, B. (2006). Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM*, Ljubljana, (11), 21.
8. Henderson, R. (2003). *Compensation management in a knowledge – based world*. New Jersey: Prentice Hall.
9. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja. Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju, nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
10. Kresal B. (2001). *Pravna ureditev plače*. Ljubljana: Bonex.
11. Lamovec, T. (1993). *Spretnosti v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Produktivnost-Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
12. Levi, D. (2007). *Group Dynamics for teams*. Los Angeles etc.: SAGE Publications.
13. Lipičnik B. (1998). *Ravnanje s ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Lipičnik B., & Možina S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
15. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja loka: Mihalič in partner d.n.o.
16. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
17. Plut, H. T. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
18. Stone, F. M. (2002). *Performance and reward management*. Oxford: Capstone.
19. *Uradni list RS*. Kolektivna pogodba za dejavnost kovinskih materialov in livarn ter za kovinsko in elektroindustrijo Slovenije. Št. 37/1996.

20. *Uradni list RS. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Št. 21/2013.*
21. Vukasovič Ž. M. (2004). *Motivacija zaposlenih – finančne in nefinančne spodbude v Motivacija, kompetence in plače zaposlenih.* Kranj: Tiskarna Požgaj.
22. Zaletel, A. (2006). *Kako uspešno iskati svojo zaposlitev?* Ljubljana: Moje delo.
23. Zupan, N. (2009). *Plače in nagrajevanje zaposlenih*, v I. Svetlik in N. Zupan (ur.): *Menedžment človeških virov*, str. 521-574. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Zupan, N. (1999) *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih (doktorska disertacija).* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne, spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih.* Ljubljana: GV založba.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Analiza anketnega vprašalnika .....	5



## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Pozdravljeni!

Naprošam vas za odgovore na kratko anketo, ki jo potrebujem za izdelavo zaključne strokovne naloge z naslovom »Nagrajevanje in motiviranje v izbranem podjetju«.

Prosim vas, da odgovorite na vprašanja iskreno. Anketa je anonimna in traja 3 minute.

Hvala in lep pozdrav,

Bojana Peternejl

### **1. Spol?**

Možen je en odgovor

- Moški
- Ženski

### **2. V katero starostno skupino spadate?**

Možen je en odgovor

- do 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 let ali več

### **3. Kakšna je vaša stopnja izobrazbe?**

Možen je en odgovor

- Osnovna šola (I.)
- Osnovna šola in verificiran tečaj (II.)
- Poklicna šola - dvoletna (III.)
- Poklicna šola - triletna (IV.)
- Srednja šola (V.)
- Višja šola (VI.)
- Fakulteta (VII.) ali višja izobrazba

### **4. Kakšno delovno dobo imate v sedanjem podjetju?**

Možen je en odgovor

- do 1 leta
- od 2 - 5 let
- od 6 - 9 let
- nad 10 let

**5. Kakšen je odnos vodstva do zaposlenih?**

Možen je en odgovor

- zelo slab
- slab
- niti slab niti dober
- dober
- zelo dober

**6. Ali vas sistem plač v podjetju spodbuja k doseganju ciljev podjetja ter posameznika?**

Možen je en odgovor

- da
- ne
- delno

**7. Ali ste zadovoljni s svojo plačo, ki jo prejimate glede na delo, ki ga opravljate?**

Možen je en odgovor

- da
- ne
- delno

**8. Kašno plačo bi po vašem mnenju morali prejemati?**

Možen je en odgovor

- Manjšo za 5%
- Enako kot jo prejemam sedaj
- Večjo za 5%
- Večjo za 10%
- Večjo za 15%
- Večjo za 20%

**9. Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost ter več dela v zameno za višjo plačo?**

Možen je en odgovor

- da
- ne

**10. Ali vas nadrejeni kdaj pohvali za dobro opravljeno delo?**

Možen je en odgovor

- da
- ne
- občasno

**11. Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju?**

Možen je en odgovor

- da
- ne
- delno

**12. Kakšne vrste nagrad se vam zdi, da prevladujejo v podjetju?**

Možen je en odgovor

- denarna
- nedenarna
- napredovanje
- pisna in ustna pohvala

**13. Ali se vam zdi, da so nagrade ter ustne pohvale?**

Možen je en odgovor

- nepomembne
- nimam mnenja
- zelo pomembne

**14. S čim vas vodja najbolj motivira?**

Možen je en odgovor

- z napredovanjem
- s pohvalo
- s stimulacijo
- s plačanimi nadurami
- z ničemer

**15. Ali ste prejeli že kako nedenarno nagrado v času, ko ste zaposleni v podjetju? (majice, darila ob praznikih,...)**

Možen je en odgovor

- da
- ne

**16. Kakšno vrsto nagrade bi vi najraje prejeli?**

Možnih je več odgovorov

- denarno
- nedenarno
- napredovanje
- pisno oz. ustno pohvalo

**17. Kako bi ocenili sistem sugestij, inovacij in izumov v podjetju?**

Možen je en odgovor

- primeren
- nimam mnenja
- neprimeren

**18. Kakšne se vam zdijo nagrade za sistem sugestij, inovacij in izumov v podjetju?**

Možen je en odgovor

- prenizke
- primerne
- visoke

**19. Koliko predlogov za sistem sugestij, inovacij in izumov ste oddali v roku enega leta?**

Možen je en odgovor

- 0 predloga
- 1-3 predloge
- več kot 3 predloge

**20. Predloge za sistem sugestij, inovacij in izumov oddajate zgolj zaradi?**

Možnih je več odgovorov

- denarne nagrade
- napredovanja
- pohvale nadrejenih
- razvoja podjetja
- lažjega dela

Najlepša hvala za sodelovanje!

Bojana Peternej



## Priloga 2: Analiza anketnega vprašalnika

1.	Spol:				
	Odgovori (možen je en odgovor)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	22	59%	59%	59%
	2 (Ženski)	15	41%	41%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	1.4	Std. Odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

2.	V katero starostno skupino spadate?				
	Odgovori (možen je en odgovor)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do 20 let)	0	0%	0%	0%
	2 (21 - 30 let)	12	32%	32%	32%
	3 (31 - 40 let)	14	38%	38%	70%
	4 (41 let ali več )	11	30%	30%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	3.0	Std. Odklon	0.8
-----------	-----	-------------	-----

3.	Kakšna je vaša stopnja izobrazbe?				
	Odgovori (možen je en odgovor)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Osnovna šola (I.))	0	0%	0%	0%
	2 (Osnovna šola in verificiran tečaj (II.))	2	5%	5%	5%
	3 (Poklicna šola - dvoletna (III.))	1	3%	3%	8%
	4 (Poklicna šola - triletna (IV.))	7	19%	19%	27%
	5 (Srednja šola (V.))	10	27%	27%	54%
	6 (Višja šola (VI.))	6	16%	16%	70%
	7 (Fakulteta (VII.) ali višja izobrazba)	11	30%	30%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	5.4	Std. Odklon	1.4
-----------	-----	-------------	-----

4.	Kakšno delovno dobo imate v sedanjem podjetju?				
	Odgovori (možen je en odgovor)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do 1 leta)	8	22%	22%	22%
	2 (od 2 - 5 let)	16	43%	43%	65%
	3 (od 6 - 9 let)	3	8%	8%	73%
	4 (nad 10 let)	10	27%	27%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	2.4	Std. Odklon	1.1
-----------	-----	-------------	-----

5.	Kakšen je odnos vodstva do zaposlenih?				
	Odgovori (možen je en odgovor)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (zelo slab)	0	0%	0%	0%
	2 (slab)	0	0%	0%	0%
	3 (niti slab niti dober)	7	19%	19%	19%
	4 (dober)	23	62%	62%	81%
	5 (zelo dober)	7	19%	19%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	4.0	Std. Odklon	0.6
-----------	-----	-------------	-----

6.	Ali vas sistem plač v podjetju spodbuja k doseganju ciljev podjetja ter posameznika?				
	Odgovori (možen je en odgovor)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (da)	8	22%	22%	22%
	2 (ne)	12	32%	32%	54%
	3 (delno)	17	46%	46%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	2.2	Std. Odklon	0.8
-----------	-----	-------------	-----

<b>7.</b>	<b>Ali ste zadovoljni s svojo plačo, ki jo prejimate glede na delo, ki ga opravljate?</b>				
	<b>Odgovori (možen je en odgovor)</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (da)	8	22%	22%	22%
	2 (ne)	10	27%	27%	49%
	3 (delno)	19	51%	51%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	2.3	Std. Odklon	0.8
-----------	-----	-------------	-----

<b>8.</b>	<b>Kašno plačo bi po vašem mnenju morali prejemati?</b>				
	<b>Odgovori (možen je en odgovor)</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (Manjšo za 5%)	0	0%	0%	0%
	2 (Enako kot jo prejemam sedaj)	6	16%	16%	16%
	3 (Večjo za 5%)	2	5%	5%	22%
	4 (Večjo za 10%)	15	41%	41%	62%
	5 (Večjo za 15%)	7	19%	19%	81%
	6 (Večjo za 20%)	7	19%	19%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	4.2	Std. Odklon	1.3
-----------	-----	-------------	-----

<b>9.</b>	<b>Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost ter več dela v zameno za višjo plačo?</b>				
	<b>Odgovori (možen je en odgovor)</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (da)	31	84%	84%	84%
	2 (ne)	6	16%	16%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	1.2	Std. Odklon	0.4
-----------	-----	-------------	-----

<b>10.</b>	<b>Ali vas nadrejeni kdaj pohvali za dobro opravljeno delo?</b>				
	<b>Odgovori (možen je en odgovor)</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (da)	16	43%	43%	43%
	2 (ne)	4	11%	11%	54%
	3 (občasno)	17	46%	46%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	2.0	Std. Odklon	1.0
-----------	-----	-------------	-----

11.	Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju?				
	Odgovori (možen je en odgovor)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (da)	10	27%	27%	27%
	2 (ne)	9	24%	24%	51%
	3 (delno)	18	49%	49%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	2.2	Std. Odklon	0.9
-----------	-----	-------------	-----

12.	Kakšne vrste nagrad se vam zdi, da prevladujejo v podjetju?				
	Odgovori (možen je en odgovor)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (denarna)	15	41%	41%	41%
	2 (nedenarna)	10	27%	27%	68%
	3 (napredovanje)	0	0%	0%	68%
	4 (pisna in ustna pohvala)	12	32%	32%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	2.2	Std. Odklon	1.3
-----------	-----	-------------	-----

13.	Ali se vam zdi, da so nagrade ter ustne pohvale?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (nepomembne)	1	3%	3%	3%
	2 (nimam mnenja)	5	14%	14%	16%
	3 (zelo pomembne)	31	84%	84%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	2.8	Std. Odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

<b>14.</b>	<b>S čim vas vodja najbolj motivira?</b>				
	<b>Odgovori (možen je en odgovor)</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (z napredovanjem)	3	8%	8%	8%
	2 (s pohvalo)	13	35%	35%	43%
	3 (s stimulacijo)	14	38%	38%	81%
	4 (s plačanimi nadurami)	2	5%	5%	86%
	5 (z ničemer)	5	14%	14%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	2.8	Std. Odklon	1.1
-----------	-----	-------------	-----

<b>15.</b>	<b>Ali ste prejeli že kako nedenarno nagrado v času, ko ste zaposleni v podjetju? (majice, darila ob praznikih,...)</b>				
	<b>Odgovori (možen je en odgovor)</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (da)	36	97%	97%	97%
	2 (ne)	1	3%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	1.0	Std. Odklon	0.2
-----------	-----	-------------	-----

<b>16.</b>	<b>Kakšno vrsto nagrade bi vi najraje prejeli?</b>							
	<b>Odgovori (možnih je več odgovorov)</b>	<b>Enote</b>					<b>Navedbe</b>	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
	Denarno	32	37	86%	37	86%	32	54%
	Nedenarno	4	37	11%	37	11%	4	7%
	Napredovanje	14	37	38%	37	38%	14	24%
	pisno oz. ustno pohvalo	9	37	24%	37	24%	9	15%
	Skupaj		37		37		59	100%

<b>17.</b>	<b>Kako bi ocenili sistem sugestij, inovacij in izumov v podjetju?</b>				
	<b>Odgovori (možen je en odgovor)</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (primeren)	27	73%	73%	73%
	2 (nimam mnenja)	8	22%	22%	95%
	3 (neprimeren)	2	5%	5%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	1.3	Std. Odklon	0.6
-----------	-----	-------------	-----

<b>18.</b>	<b>Kakšne se vam zdijo nagrade za sistem sugestij, inovacij in izumov v podjetju?</b>				
	<b>Odgovori (možen je en odgovor)</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (prenizke)	3	8%	8%	8%
	2 (primerne)	33	89%	89%	97%
	3 (visoke)	1	3%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	1.9	Std. Odklon	0.3
-----------	-----	-------------	-----

<b>19.</b>	<b>Koliko predlogov za sistem sugestij, inovacij in izumov ste oddali v roku enega leta?</b>				
	<b>Odgovori (možen je en odgovor)</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (0 predlogov)	13	35%	35%	35%
	2 (1-3 predloge)	20	54%	54%	89%
	3 (več kot 3 predloge)	4	11%	11%	100%
Veljavni	Skupaj	37	100%	100%	

Povprečje	1.8	Std. Odklon	0.6
-----------	-----	-------------	-----

20.	Predloge za sistem sugestij, inovacij in izumov oddajate zgolj zaradi?							
	Odgovori (možnih je več odgovorov)	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
	denarne nagrade	12	37	32%	37	32%	12	17%
	napredovanja	4	37	11%	37	11%	4	6%
	pohvale nadrejenih	4	37	11%	37	11%	4	6%
	razvoja podjetja	21	37	57%	37	57%	21	30%
	lažjega dela	28	37	76%	37	76%	28	41%
	Skupaj		37		37		69	100%