

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**Z MOTIVACIJO IN PRIMERNIM NAGRAJEVANJEM DO VEČJE
USPEŠNOSTI V PODJETJU AVTO SLAK D.O.O.**

Ljubljana, november 2016

JANJA VOVK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vovk Janja, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Z motivacijo in primernim nagrajevanjem do večje uspešnosti v podjetju Avto Slak d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Slavec Alenko

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 poskrbela, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila 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 03.11.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA V DELOVNEM OKOLJU.....	2
1.1 Zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu	3
1.2 Motivacijski dejavniki.....	4
1.3 Motivacijske teorije.....	6
2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH IN SISTEM PLAČ.....	8
2.1 Nagrajevanje	8
2.2 Plačni sistem	9
2.2.1 Razčlenitev plačnega sistema.....	9
2.2.2 Plačilo za uspešnost posameznika.....	10
2.2.3 Plačilo za uspešnost skupine	11
2.3 Ugodnosti	11
2.4 Plače in nagrajevanje prodajalcev	12
3 ANALIZA MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU AVTO SLAK D.O.O.	13
3.1 Namen in cilji raziskave ter raziskovalni vprašanji	13
3.2 Metoda zbiranja in analiza podatkov	13
3.3 Predstavitev podjetja in plačnega sistema.....	14
3.4 Analiza rezultatov	15
3.4.1 Analiza demografskih vprašanj.....	15
3.4.2 Analiza zadovoljstva pri delu.....	15
3.4.3 Analiza motivacijskih dejavnikov.....	16
3.4.4 Analiza sistema nagrajevanja.....	18
3.4.5 Analiza korelacij zadovoljstva s plačo in motivacije.....	19
3.5 Omejitve raziskave.....	21
4 SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	24
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Odgovori za priporočitev dela v podjetju Avto Slak d.o.o.	16
Slika 2: Odgovori za ponoven sprejem dela v podjetju Avto Slak d.o.o.	16
Slika 3: Povprečne ocene najpomembnejših motivacijskih dejavnikov zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.....	17
Slika 4: Povprečne ocene manj pomembnih motivacijskih dejavnikov zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.....	18
Slika 5: Povprečne ocene zadovoljstva s sistemom nagrajevanja zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.....	19

KAZALO TABEL

Tabela 1: Korelacija rezultatov za zadovoljstvo z osnovno plačo in motiviranost zaposlenih.....	20
Tabela 2: Korelacija rezultatov za pomembnost nadenarnih motivatorjev in motiviranost zaposlenih.....	21

UVOD

Za zaključno strokovno nalogo sem izbrala temo motivacije v povezavi s sistemom nagrajevanja. Na uspešnost podjetja vpliva kar nekaj dejavnikov, eden izmed teh je definitivno motiviranost zaposlenih. V svetu kapitalizma naj bi bil denar eden pomembnejših motivatorjev. Sama pa sem mnenja, da povezava med uspešnostjo podjetja, motiviranostjo zaposlenih in pravim sistemom nagrajevanja, sega veliko dlje od denarja samega. To potrjujejo tudi razne raziskave avtorjev (npr. Hansen & Batten, 1198; Delia & Popescu, 2013; Herzberg & Masakure, 2016). Uspešen in zadovoljen delavec ni nujno najbolj plačan delavec in obratno. Ker prihajam iz Trebnjega, se mi zdi smiselno izbrati lokalno podjetje, ravno zato sem tudi izbrala podjetje Avto Slak d.o.o. Predstavlja mi izziv, predvsem zaradi že obstoječega načina nagrajevanja, pa tudi zato, ker so že bili trgovec leta v Sloveniji in so uvrščeni med sto najboljših servisov v Evropi.

Namen zaključne strokovne naloge je podati konkretne predloge v zvezi s primernim sistemom nagrajevanja, ki bo motiviral zaposlene, hkrati pa ustrezal politiki podjetja Avto Slak d.o.o.

Cilji zaključne strokovne naloge so pregledati strokovno in znanstveno literaturo iz preučevanega področja, raziskati zdajšnji sistem nagrajevanja v podjetju, oceniti primernost zdajšnjega sistema nagrajevanja, poiskati skupne točke motiviranosti med zaposlenimi z višjo izobrazbo in zaposlenimi z nižjo izobrazbo ter podati predlog za nedenarne motivatorje, ki bi ustrezali celotnemu podjetju Avto Slak d.o.o.

Raziskovalni vprašanji naloge sta:

- Kako višina plače vpliva na motivacijo zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.?
- Kako nedenarne nagrade vplivajo na motivacijo zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.?

Želim torej preučiti trditev, da višina plače pozitivno vpliva na motivacijo in preučiti trditev, da nedenarne nagrade pozitivno vplivajo na motivacijo.

Odgovora na raziskovalni vprašanji bom utemeljila s pomočjo kvantitativne metode, in sicer z anketiranjem. Koncept naloge je zasnovan na podlagi teoretičnega in empiričnega dela. Metodi teoretičnega dela so pregled literature in sinteza ključnih ugotovitev. V empiričnem delu bom sekundarne podatke poiskala s pomočjo podatkov, ki so javno objavljeni na spletnem portalu Ajpes in spletne strani podjetja, primarne podatke pa bom poiskala s pomočjo zaposlenih v podjetju oziroma z anketo. Dobljene rezultate bom analizirala s pomočjo statističnega programa SPSS in rezultate predstavila tako opisno kot grafično.

Struktura naloge je klasična, začenši z uvodom in teoretičnim delom, ki zajema opredelitev motivacije v delovnem okolju ter oblike in vrste nagrajevanja. Nadaljuje se z empiričnim delom, ki zajema predstavitev podjetja in sistem nagrajevanja v podjetju ter analizo in rezultati raziskave, konča pa se s sklepom.

1 MOTIVACIJA V DELOVNEM OKOLJU

Motivacija je zbujanje motivov in hotenj, ki nastanejo v notranjosti človeka, ali pa na podlagi človekovih potreb v njegovem okolju (Uhan, 2000). Odvisna je torej od notranjega in zunanjega okolja, življenjskih situacij in potreb posameznika (Hitka & Balažova, 2015). Motivacija je psihološki proces, ki je skupaj z zaznavanjem, osebnostjo, odnosom in učenjem pomemben del človeškega vedenja (Tella, Ayeni & Popoola, 2007). Uhan (2000) je mnenja, da je motivacija pripravljenost truditi se za doseganje določenih ciljev, če se s tem vloženim naporom zadovoljijo posameznikove potrebe.

Motivacija izvira iz globljih vrednot in potreb posameznika (Merkač Skok, 2005). Brez motivacije je zelo težko uspešno opraviti kakršnokoli aktivnost ali pa zadovoljiti potrebe. Ravno zato je pomembna delovna motivacija, da zaposleni začne prevzemati odgovornost za svoje cilje in za cilje podjetja ter dobi občutek, da mu je delo izziv (Merkač Skok, 2005).

Motiviranje je proces, s katerim spodbujamo zaposlene, z namenom, da bodo opravili nalogo z lastnim prispevkom in učinkovito. Spodbuja se lahko z različnimi priznanji ali nagradami, ki so oblika pozitivnega motiviranja, medtem ko so grožnje in kazni oblika negativnega spodbujanja (Uhan, 2000).

Motiviranje je nujno potrebna, a zahtevna naloga. Nemogoče je voditi uspešno podjetje, če so vodja ali zaposleni nemotivirani. Štiri osnovne veščine so nujno potrebne, da lahko podjetje deluje uspešno. Te veščine so organizacija, načrtovanje, nadzor in motivacija (Hansen & Batten, 1998). Organizacija je povezovanje virov za doseganje ciljev. Načrtovanje je postavljanje ciljev in načrta kako te cilje uresničiti. Nadzor je ocenjevanje rezultatov in iskanje ukrepov. Motiviranje pa je stopnja storilnosti, ki vpliva na doseganje ciljev v podjetju ali pri posamezniku. Mnenja o pojmu motivacija so se skozi leta močno spremenila. Ena izmed bolj pomembnih ugotovitev se je zgodila pri Western Electric Company, v državi Illinois, leta 1924. Strokovnjaki za delovno učinkovitost so namreč izvedli raziskavo in zgolj po naključju ugotovili, da je najbolj pomembno za zaposlenega, da se počuti pomembno. Tudi kasneje, ko so bile materialne koristi v podjetju ukinjene, je storilnost naraščala. Zaposleni so se počutili pomemben del organizacije zaradi pozornosti, ki so jo prejeli (Hansen & Batten, 1998).

Keenan (1996) meni, da motivacija v delovnem okolju zadeva predvsem dve vprašanji, in sicer, kako se ravna z ljudmi in kako se doseže, da bodo s svojim delom zadovoljni.

Najtežje je najti tisto, s čimer dosežemo, da spodbujamo in ohranimo motiviranost. Ali je zaposlena oseba motivirana ali ne, ni tako lahko prepoznati. Zaposleni namreč ne prizna pogosto, da je nezadovoljen ali pa kako se počuti. Kadar ne kaže zanimanja, ne sodeluje, okleva, zamuja na delo, se pritožuje, ne upošteva navodil, je zelo verjetno, da je ta oseba nezadovoljna in nemotivirana. Ni pa nujno, da je za tako obnašanje krivo slabo vodenje ali delovno okolje. Da bi torej razumeli kaj motivira človeka, je treba upoštevati tudi osnovne človeške potrebe, torej osebne potrebe, družbeni položaj ter osebne ambicije. Če želimo zaposlenega pripraviti do dela po najboljših močeh, moramo najprej ustvariti ustrezne delovne pogoje, ter jih za opravljeno delo ustrezno nagraditi. Dobiti morajo odgovornost za rezultate dela, povratno informacijo o izvedbi ter sprejeti delo kot smiselno. Vse to dosežemo, če je delo raznoliko, če morajo zaposleni izpolniti celotno nalogo, ter če proizvedejo oziroma naredijo nekaj, kar ima vrednost (Keenan, 1996).

Motiviranje zaposlenih je ena največjih težav s katerimi se spopadajo današnja podjetja. Včasih je veljalo prepričanje, da so motivirani tisti zaposleni, ki so bolj plačani. Danes pa je opaziti, da ljudje ne delajo zgolj za denar, vendar želijo biti pri delu tudi zadovoljni. Zelo pomembna pri tem pa je motivacija, oziroma najti pravo mero motivacije za različne skupine v podjetju. Kar motivira eno skupino, ima lahko na drugo popolnoma drugačen učinek (Delia & Popescu, 2013).

1.1 Zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu

S primernim oblikovanjem dela se lahko bistveno poveča motivacija za delo, s tem pa se izboljšajo delovni dosežki ter zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljen zaposleni je bolj dovzeten za različne delovne motivatorje kot nezadovoljen (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002).

Zadovoljstvo pri delu močno vpliva na dobičkonosnost in je ključni faktor za uspešnost podjetja (Lemanska Majdzik & Okreglicka, 2016). Poznamo tri pomembne vidike zadovoljstva, in sicer vrednost, pomembnost ter zaznavanje (Treven, 1998). Vrednost pomeni, da lahko zadovoljstvo določimo kot tisto, kar si posameznik prizadeva doseči. Pomembnost je vidik posameznika, ki pa močno vpliva na zadovoljstvo pri delu. Nekdo pri delu ceni zgolj visoko plačo, spet drugi pa službena potovanja in druge nagrade. Zaznavanje je tretji vidik zadovoljstva pri delu, ki opredeljuje posameznikovo zaznavanje trenutnih razmer in primerjanje s svojimi vrednostmi. Zadovoljstvo pri delu preučujemo na dva načina. Pri prvem načinu ugotavljamo celovito zadovoljstvo, pri drugem pa posameznikovo zadovoljstvo. Prvi način je povezan z delom kot celoto, drugi pa s plačo posameznika ali nadzorom. Preučevanje zadovoljstva je pomemben del podjetja. Ocenjuje namreč razvoj ter spremembe, zagotavlja pa tudi konkurenčnost (Treven, 1998).

Zadovoljstvo pri delu bi lahko opredelili kot pozitivno naravnost in pozitivna čustva, ki jih posameznik ima, ko opravlja svoje delo (Faragher, Cass & Cooper, 2005).

Najpomembnejši kazalniki zadovoljstva pri delu so zanimivost delovnega mesta, dobri odnosi med vodilnimi in zaposlenimi ter zaposlenimi med seboj, visoka plača, možnost neodvisnega dela ter realne možnosti napredovanja (Faragher et al., 2005). Nekateri izmed bolj pogostih kazalnikov so tudi spoštovanje, komunikacija, osebna rast, varnost ter osebno priznanje (Spector, 1997). Ko ti pogoji niso izpolnjeni prihaja do nezadovoljstva.

Nezadovoljstvo vodi zaposlenega do iskanja drugih možnosti, ki bi to nezadovoljstvo zmanjšali in lahko negativno vpliva na zdravje in počutje (Muslim, Dean & Cohen, 2016). Zaradi nezadovoljstva pri delu prihaja do različnih neželenih posledic. Nekatere izmed njih so odpoved delovnega razmerja, tatvine, odsotnost z dela, zamude, lahko celo nasilje. Če se želi podjetje temu izogniti, mora vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva med zaposlenimi (Treven, 1998).

1.2 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki oziroma motivi so sekundarni in primarni, pridobljeni in podedovani, regionalni, univerzalni ter individualni (Uhan, 2000). Uhan (2000) navaja naslednje motivacijske dejavnike, ki so povezani z delom:

- plača, denar, nagrade,
- soodločanje,
- priznanje za uspešnost, kreativnost,
- možnost usposabljanja,
- možnost napredovanja,
- odnosi med sodelavci,
- zanesljivost zaposlitve,
- primerno delovno okolje,
- urejen delovni čas,
- zanimivo delo,
- možnost uveljavljanja delovnih sposobnosti.

Vsak človek, ali je zaposlen ali ne, potrebuje denar in si ga želi. Denar je močan motivator, ni pa edini (Lipičnik & Mežnar, 1998). Če želimo, da so zaposleni srečni in zadovoljni na delovnem mestu pa denar ni rešitev. Denar lahko izrine dejanske cilje, kot so zadovoljstvo, radovednost, učenje ali osebne izzive (Chamorro Premuzic, 2013; Renard & Snelgar, 2016). Zvestoba zaposlenih torej ni vezana na višino plače oziroma količino denarja (Masakure, 2016). Denar pa je povezan z zadovoljevanjem potreb. Igra različne vloge, za različne ljudi v različnih časovnih obdobjih. Veliko ljudi pa je takih, ki delajo, brez da bi za to pričakovali nagrado ali zahvalo. Nagrada lahko deluje kot cilj, kot instrument, kot simbol ali kot vajeti (Lipičnik & Mežnar, 1998). Kot cilj deluje takrat, ko ljudje kopičijo denar brez da bi ga potrebovali, denar pa je merilo uspešnosti. Kot instrument deluje, ko

izzove aktivnosti, brez da bi si oseba to dejansko želela. Simbol je prikaz moči, prestiža. Mogoče pa je držati ljudi tudi na vajetih, kar pomeni, da iz njih lahko izvabimo kar želimo, po navadi imajo ti ljudje tudi finančne težave (Lipičnik & Mežnar, 1998). Uhan (2000) ugotavlja, da sta plača in zanimivo delo najbolj pomembna motivacijska dejavnika. Pogosto se omenja stališče, da plača motivira le tiste zaposlene, ki imajo nizek življenjski standard. Motivacijsko vrednost ne predstavlja zgolj materialna vrednost plače, temveč tudi moralna vrednost. Zaposleni z višjo plačo ima višji socialni status. Plača kot motivacijski dejavnik deluje na vse zaposlene, tako tiste z višjim življenjskim standardom kot tiste z nižjim. Vendar deluje različno. Najpomembnejši motivacijski dejavnik je plača za tri skupine ljudi, in sicer za delavce z najnižjim zaslužkom, mlade delavce, ki si ustvarjajo dom in družino ter delavce, ki nimajo ne nizkih zaslužkov ne temeljnih življenjskih potreb (Uhan, 2000).

Še en pomemben motivacijski dejavnik je vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela, oziroma soodločanje. Za dobro počutje zaposlenih je poleg osnovnih potreb potrebno tudi, da so nagrajeni za dobro opravljene naloge. S tem je mišljen predvsem občutek zaposlenega, ne pa denarna nagrada. Da bi se zaposleni dobro počutili v podjetju, jih je potrebno vključiti v proces oblikovanja dela. Upoštevati je potrebno raznolikost nalog, možnost komuniciranja, možnost gibanja. Predvsem je pomembno, da zaposleni sodelujejo pri odločitvah, predvsem pri tistih, ki se nanašajo na njihovo delo, preoblikovanje le tega ali na oblikovanje novega. Le tako bodo pri delu uspešni (Treven, 1998). Vključevanje zaposlenih je zelo pomembno za uspeh podjetja, za izboljšavo delovnega procesa, storitev, proizvodov. Zaposleni zaradi svojih izkušenj in znanja ter poznavanja procesov vedo, kakšne izboljšave bi bile mogoče. S sodelovanjem zaposlenih se tudi zmanjša odpor do sprememb kasneje pri uvajanju. Podjetje lahko v proces oblikovanja vključi tako posameznika kot ekipo sodelavcev, t.i. timski pristop (Zupan, 2001).

Uspešnost zaposlenih je odvisna tudi od tega, kako zaposleni čutijo pomembnost svojega dela. Za pomembnega ga štejejo takrat, ko delo vključuje uporabo znanj in spretnosti zaposlenih, ko ima vpliv na življenje, ko omogoča samostojnost ter zagotavlja povratne informacije. Podjetje se mora zato usmeriti v povečanje določenih spretnosti, skladnost nalog, pomembnost nalog, samoupravo in povratne informacije (Treven, 1996). Tako bodo zaposlenim zagotovili večji občutek odgovornosti.

Eden izmed pomembnih motivacijskih dejavnikov je tudi kreativnost. Kreativnost je skupek novih idej in je podlaga za inovacijo (Treven, 1996). Za podjetje je tako zelo pomembno, da svoje zaposlene usmerjajo k sposobnostim kreiranja idej. Za spodbuditev ustvarjalnega razmišljanja podjetja uporabljajo različne metode. Med individualne metode lahko uvrstimo iskanje metafor, smešnih vprašanj, svobodne asociacije, imitacije, med skupinske metode pa metodo Delfi, zapisovanje misli ter možganska nevihta, t.i. brainstorming (Treven, 1996). Brainstorming je ena bolj priljubljenih metod, primerna je

za manjše skupine, saj tako lahko spodbuja sodelovanje, povečuje samozavest ter motivacijo za delo (Unin & Bearing, 2016).

Podjetja pa bi se lahko posluževala tudi drugačnih motivacijskih dejavnikov. Ena izmed njih so na primer organiziran prevoz na in z dela, družinsko drevo na katerem so slike zaposlenih na vhodu podjetja, škatla predlogov kamor lahko zaposleni vstavijo svoje predloge, letni piknik ter majice, dežniki ali steklenice za vodo z logotipom podjetja (Podmoroff, 2005).

1.3 Motivacijske teorije

Temelj vsake dobre prakse je tudi dobra teorija. Med sabo se ne izključujeta v bistvenih stvareh, zato so tudi teorije Taylorja, McGregorja, Maslowa ter Herzberga opora za empirični del zaključne strokovne naloge. Ravno te teorije najbolj razložijo vrste motivatorjev v delovnem okolju, oziroma pomagajo razložiti, zakaj so nekateri motivatorji bolj pomembni od drugih in kakšnim osebam jih lahko pripišemo.

Frederick Winslow Taylor je bil eden prvih, ki je začel z razmišljanjem o motivaciji. Njegova teorija ima tri pristope: tradicionalnega, pristop človeških odnosov ter pristop človeških virov (Tuba & Ovais, 2016). Tradicionalni pristop govori o vlogi plače na motiviranost zaposlenih. Taylor je bil mnenja, da večja kot je plača, večja je motiviranost zaposlenih. Pristop človeških odnosov je vezan na socialne potrebe, ki so bolj pomemben motivator kot denar oziroma plačilo. Tretji pristop pa je pristop človeških virov in govori o sodelovanju. Prav sodelovanje naj bi povečalo motiviranost zaposlenih ter imelo ugoden vpliv tudi na podjetje (Tuba & Ovais, 2016).

Naslednja je McGregorjeva teorija X in Y. Teorija X trdi, da zaposleni najraje vidijo, da jih vodijo drugi. Ne zanima jih odgovornost, motivira jih denar, ugodnosti in strah pred kaznovanjem. Izogibajo se dela, ker neradi delajo za podjetje oziroma so v njem zaposleni (Kim, 2015). McGregor je vedel, da je tako nezanesljiv, neodgovoren in nezrel le določen odstotek zaposlenih. To ga je vodilo k teoriji Y. Ta pravi, da so se zaposleni zmožni voditi sami in biti ustvarjalni, če so le pravilno motivirani. Da do te motivacije pride, pa je naloga managerja. Manager je torej odgovoren za iskanje in za sproženje sposobnosti zaposlenih. Če se zaposlene ustrezno motivira, lahko dosežejo svoje cilje skupaj s podjetjem (Hasen & Batten, 1998). Prav tako je manager odgovoren za učinkovitost in koristnost zaposlenih (Merkač Skok, 2005).

Ena najbolj znanih je Maslowa teorija. Maslowa teorija temelji na pomembnosti človekovih potreb in hierarhiji, razdeljena pa je na pet stopenj, in sicer primarne fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in zaščiti, socialne potrebe po pripadnosti, ljubezni in prijateljstvu, potrebe po ugledu, spoštovanju in samospoštovanju ter potrebe po

samopotrjevanju (Uhan, 2000). Človeške potrebe torej nastajajo v določenem zaporedju. Takoj, ko se ena potreba zadovolji, se pojavi naslednja (Uhan, 2000).

Maslowa teorija je za podjetje in vodjo zelo pomembna. Z njo se namreč da ugotoviti kaj motivira zaposlene in na kaj so občutljivi (Lipičnik & Mežnar, 1998). Teorijo o hierarhiji potreb tako lahko prenesemo v poslovni svet. Na najnižji stopnji primarnih potreb je plača, pod potrebe po varnosti se štejejo razna zavarovanja (življenjsko in pokojninsko), v socialnih potrebah najdemo formalne in neformalne delovne skupine, pod potrebe po spoštovanju štejemo nazive, promocije in statusne simbole, v zadnjo stopnjo pa uvrščamo osebni razvoj ter uporabo vseh sposobnosti (Treven, 1998). Ko se torej zadovolji spodnja potreba, na primer višina plače, le ta zaposlenega ne motivira več in zato začne stremeti k zadovoljevanju potreb na višjih stopnjah (Uhan, 2000).

Herzbergova dvofaktorska teorija je danes znana kot teorija vzdrževanja motivacije. Herzberg je začel z zbiranjem informacij o zadovoljstvu na delovnem mestu. Prišel je do ugotovitve, da imajo zaposleni dve različni skupini potreb. Ko z delom niso zadovoljni, krivijo delovno okolje, ko pa jim je delo všeč, to pripišejo sami sebi (Hansen & Batten, 1998).

Herzberg je torej menil, da potrebe zaposlenega izvirajo bodisi iz delovnega okolja bodisi neposredno iz dela (Uhan, 2000). Prvo skupino je Herzberg imenoval higieniki, drugo pa motivatorji (Hansen & Batten, 1998). Higieniki so dejavniki, ki se navezujejo na denar, politiko podjetja, varnost ter delovne razmere, motivatorji pa so dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, med katere štejemo priznanja, zanimivo delo, uspeh ter osebni razvoj (Uhan, 2000). Med higienike lahko uvrstimo še nadzor, status ter odnos do sodelavcev, med motivatorje pa odgovornost, samostojnost in napredovanje (Treven, 1998). Higieniki zagotavljajo, da zaposleni ne postanejo nezadovoljni, ne vodijo pa v visoko motiviranost. Brez higienikov motivatorji ne bi dosegli svojega cilja (Harunavamwe & Kanengoni, 2013).

Po razlagi potreb zaposlenih, dejavnikov motivacije in motivacijskih teorij, pa še vedno ni čisto jasno, zakaj se ljudje pri zadovoljevanju potreb in doseganju ciljev vedejo na različne načine. Zato je pomemben motivacijski model. Motivacijski model je zavestna konstrukcija, s katero spodbujamo, da bi s svojim ravnanjem pri ljudeh izzvali reakcije, ki si jih želimo, upoštevati pa mora tudi nekatere lastnosti, med katere spadajo pričakovanje, pravičnost in enakost (Lipičnik & Mežnar, 1998).

Pričakovanje je rezultat motivacije in zadovoljni smo, če se pričakovanje uresniči. V praksi se ne srečujemo zgolj z zadovoljstvom in nezadovoljstvom, temveč tudi z vmesnimi stanji. Enakost je pričakovanje zaposlenih, da bodo od podjetja dobili toliko kot so dali. Občutek neenakosti se kaže predvsem pri plači. Starejši delavec z leti namreč pričakuje od podjetja več kot mlajši, saj kot svoj vložek šteje tudi zvestobo podjetju. Pravičnost in nepravičnost

sta pojma, ki označujeta razliko med prejemki med zaposlenimi. Če za delo dobijo enako plačilo kot sodelavci, čutijo pravičnost, v nasprotnem primeru pa nepravičnost (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH IN SISTEM PLAČ

2.1 Nagrajevanje

V tekmi sodobnega časa, ki jo lahko imenujemo tudi vojna za iskanje talentov, podjetja nagrajujejo svoje zaposlene s širjenjem delovnih mest, ti pa podjetju vračajo s priporočili drugim ljudem, ki jih poznajo (Stockman & Van Hove, 2016). Sistem nagrajevanja je skupek politike, procesov in prakse podjetja. Namen je nagraditi zaposlene. Nagrajevanje poteka glede na prispevek zaposlenih, zmožnosti, pristojnosti ter tržno ceno. Nagrajevanje vključuje finančne nagrade, t.i. fiksno in variabilno plačo ter ugodnosti. Vključuje tudi nefinančne nagrade, kot na primer pohvale, dosežke, priznanja (Lipičnik & Mežnar, 1998). Med nefinančne nagrade uvrščamo tudi fleksibilen delovni čas in uniforme podjetja (Harunavamwe & Kanengoni, 2013).

Podjetja za motiviranje zaposlenih uporabljajo finančno, materialno in psihološko nagrajevanje (De Gieter & Hofmans, 2015). Z ustreznim nagrajevanjem lahko podjetje doseže večjo učinkovitost in produktivnost pa tudi večjo motiviranost zaposlenih. Nagrajevanje delimo v dve skupini, notranje in zunanje nagrade (Treven, 1998). Notranje nagrade izhajajo iz dela, in so raznolikost, odgovornost, samostojnost, priložnost za učenje. Zunanje je lažje nadzorovati in prepoznati. Primer zunanje nagrade je plača (Treven, 1998).

Zupan (2001) v sistem nagrajevanja šteje še:

- denarne nagrade (denar, bon za potovanje, bon za izobraževanje, napredovanje),
- simbolne nagrade,
- udeležba na pomembnih prireditvah (olimpijske igre, evropska in svetovna športna prvenstva, sejmi),
- obisk prireditev,
- izleti in potovanja,
- počitniški paketi,
- dodatni prosti dnevi,
- izredni dopust,
- nagrade za povečanje zadovoljstva kupcev,
- nagrade za zmanjšanje bolniške odsotnosti,
- nagrade za inovativnost.

Denarne nagrade so lahko zelo močan motivator, ki vodi do večje uspešnosti podjetja, in imajo določene prednosti in slabosti (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013). Med prednosti štejemo, da so zaželeno, enostavne, vsi jih razumejo in so lahko dodatna spodbuda, med slabosti pa neobstojnost, običajnost, težko jih izboljšamo in postanejo lahko samoumevne (Možina et al., 2002).

S sistemom nagrajevanja se torej v podjetju realizira motivacijski in socialni vidik določanja plač (Merkač Skok, 2005). Sistem nagrajevanja po Merkač Skok (2005) zajema:

- finančne nagrade (fiksna in spremenljiva plača),
- nefinančne nagrade (pohvale, priznanja, dosežki, osebni razvoj),
- ugodnosti pri delu,
- sistem nagrajevanja delovne uspešnosti,
- procese merjenja (vrednotenje dela, posameznika),
- motiviranje,
- dodatke (nagrade za vloge, pristojnosti, izkušnje, zmožnosti),
- postopke (razvijanje odnosa kadrov do plače),
- temeljit nadzor obstoječega sistema nagrad (pregled, analiza sistema nagrad, postavitve ciljev ter načrtovanje in ravnanje).

2.2 Plačni sistem

2.2.1 Razčlenitev plačnega sistema

Plačni sistem predstavlja del samostojne politike podjetja in služi kot motivator ter stimulator za višjo učinkovitost (Demyen & Lala-Popa, 2013). Plača se obravnava širše kot nagrajevanje. Tvorijo jo trije deli. Prvi del je plača kot rezultat zaposlenega, ki predstavlja njegov vložek v podjetje in sodi v neposredno participacijo zaposlenega. Drugi del so nadomestila in plačila za čas, ko zaposlen ne dela in sodi v posredno participacijo. Tretji del pa je ne individualen in se pojavlja v oblikah skupne porabe. Kosmata plača je sestavljena iz osnovne plače, dodatkov, ki so povezani z delom in nadomestili, ki niso povezani z delom (Uhan, 1999). Za delodajalca so plače strošek, oziroma naložba. Povrne se z učinkovitostjo zaposlenih in podjetja. Prispevajo tudi h kakovostnemu življenju zaposlenih. Široko gledano so pomemben del zaposlitvenega odnosa, ki vpliva na uspešnost podjetja in konkurenčnost. So notranja motivacija zaposlenih in imajo vpliv na prizadevnost zaposlenih. Gledano ožje so plače sestavljene le iz osnovne plače in različnih nagrad. Delodajalec je pripravljen nagraditi zaposlene za dobro delo, ter jih kaznovati za podpovprečnost. Plače so za velik del zaposlenih vir sredstev za preživetje ter izboljšanje kakovosti življenja. So nadomestilo za trud, ki so ga v podjetje vložili zaposleni (Zupan, 2001). V praksi se najpogosteje pojavljajo sistemi nagrajevanja po času, po normi, po akordu, sistem premij in nagrad ter nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku, lahko

pa se nagrajuje tudi za posebne zmožnosti, zvestobo, požrtvovalnost in glede na življenjske stroške (Merkač Skok, 2005).

Razlikujemo med fiksnim delom, ki je odvisen od vrste dela in variabilnim delom plač, ki je odvisen od tega, kako dobro se delo opravi (Možina et al., 2002). Največji del fiksnega dela zajema osnovna plača. V fiksni del spadajo tudi nadomestila za upravičene odsotnosti (prazniki, dopusti, boleznine), razni dodatki, kot so dodatki za nočno delo, dodatki za delovno dobo, za popoldansko delo, dodatki za delo ob nedeljah, ter ugodnosti, med katere spadata zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, variabilni del pa zajema plačila za uspešnost in nagrade (Možina et al., 2002). Ena takih nagrad je na primer uporaba službenega vozila v zasebne namene (Zupan, 2001).

Osnovna plača bi se morala prilagajati zunanjim in notranjim razmerjem. Notranja razmerja kažejo notranjo hierarhijo del, zunanja pa razmerje plač na trgu (Lipičnik & Mežnar, 1998). Osnovna plača ima dva namena poleg dogovorjene cene delovne sile, in sicer konkurenčnost na trgu ter razmerje plač v podjetju. Podjetje želi za enako delo plačati delavca več kot konkurenca, želi pa tudi plačati zaposlenega po pomembnosti in zahtevnosti dela (Lipičnik, 1999).

Dodatki k osnovni plači so odvisni od uspešnosti, pristojnosti, zmožnosti in izkušenj (Lipičnik & Mežnar, 1998). Med dodatke štejemo bonuse, plačilo uspešnosti, provizije, nagrade za storilnost, plačila za zmožnost, plačila za osebni razvoj ter dodatke za nadurno delo ali izmensko delo (Lipičnik & Mežnar, 1998).

Med sestavo plače štejemo tudi druge osebne prejemke, kot so regres za letni dopust, odpravnine, jubilejne nagrade ter solidarnostne pomoči (Možina et al., 2002). K plači pa lahko uvrstimo tudi božičnico in trinajsto plačo.

Ena od novosti je uvajanje širokih kariernih pasov (angl. Career broadbands). Gre za združevanje delovnih mest v skupine glede na njihov prispevek k doseganju poslovnih ciljev, zaposleni pa imajo pregled nad zgornjo in spodnjo mejo plače ter možnosti napredovanja znotraj kariernega pasu (Zupan, 2001).

2.2.2 Plačilo za uspešnost posameznika

Razlikujemo tri skupine, ki povezujejo plače z uspešnostjo posameznika. V prvo skupino spadajo vsa plačila, ki jih zaposlen dobi zaradi svoje uspešnosti, na primer preseganje norme. Prednosti so motiviranost zaposlenega ter lahko razumljiv plačni sistem, slabosti pa zanemarjanje kakovosti, težko določljive norme ter obsežna administracija (Zupan, 2001). Uspešnost se ocenjuje na vnaprej določenih merilih, kot so na primer kakovost, gospodarnost, inovativnost, odnos do strank in odnos do dela (Možina et al., 2002). V drugo skupino spadajo enkratne denarne nagrade za najboljše in ne povečajo osnovne plače

in se spreminjajo. Prednost te skupine je predvsem možnost ugotavljanja prispevka pri zaposlenemu, katerega delo ni izmerljivo, slabosti pa neupoštevanje timskega dela, subjektivnost ocenjevalca ter ne dovolj visoka nagrada za motivacijo (Zupan, 2001). V tretjo skupino pa spadajo napredovanja. Gre za napredovanja v višji plačni razred ali pa napredovanje na zahtevnejše delovno mesto. Med prednosti uvrščamo boljše delo zaradi možnosti napredovanja, povečanje osnovne plače, med slabosti pa naraščanje stroškov dela ter objektivnost. Zaposlenemu pa se seveda plača lahko preprosto poveča za določen znesek (Zupan, 2001).

2.2.3 Plačilo za uspešnost skupine

Končni cilj uvedbe skupinske norme je zadovoljstvo zaposlenih, kupcev ter višji dobiček. V podjetju Kovinoplastika Lož d.d. so tako začeli z uvedbo skupinskih norm leta 2000, cilj je bil povečanje učinkovitosti procesov. Začeli so z vzorčnimi skupinami, rezultati pa so bili zelo spodbudni. Ocenjujejo tudi, da so rezultati boljši kot nagrajevanje po posamičnih normah. Le redki zaposleni ne dosegajo norm, pred uvedbo jih norme ni dosegla kar četrtina (Zupan, 2001).

Timsko delo je uveljavljen način dela, ki zahteva dodatno delo poleg rednega. Delo se izvaja v projektih, vodja projekta načeloma dobi tudi višjo nagrado. Ostali člani projekta praviloma dobijo enake nagrade. Iz tega sledi, da je projekt uspešen takrat, ko si vsi člani prizadevajo enako. Če cilji niso doseženi, je smotno nagrado tudi začasno znižati (Zupan, 2001).

Program delitve prihrankov predvideva, da se del prihrankov vrne zaposlenim v obliki bonusa. Podjetje s tem sistemom želi vzdrževati dobre odnose z zaposlenimi, spodbuditi uspešnost, povečati produktivnost ter deliti delež prihrankov z zaposlenimi (Lipičnik & Mežnar, 1998).

Mnoga podjetja se odločajo tudi za delitev dobička, da bi med zaposlenimi zbudile pripadnost in sodelovanje. Vsako podjetje posebej izdela načrt kako in koliko dobička bo razdelilo. Izplačila so različna. Eno od njih je gotovina, ki je bolj priljubljen način, drugo je izplačilo delnic (Lipičnik & Mežnar, 1998).

2.3 Ugodnosti

Ugodnosti imajo poseben učinek med zaposlenimi. Ker se nanje navadijo, njihova motivacijska moč pada, ob tem pa jih jemljejo kot pravico. Ugodnosti so se s časom spreminjale in se spreminjajo še danes. Danes veljajo kot najbolj poznane zdravstveno in življenjsko zavarovanje, počitnice, pokojnina in pokrivanje stroškov za čas nezmožnosti za delo. Nastajajo pa na primer skrb za otroke in starejše (Lipičnik, 1998).

Dodatki in ugodnosti v slovenskih podjetjih se praviloma delijo na dodatke za pogoje dela ter dodatek za delovno dobo. Dodatki za pogoje dela so delo v izmenah, ob nedeljah in praznikih, nočno delo, deljen delovni čas, dežurstva, dodatki za delovno dobo pa so izraženi kot 0,5 odstotka zneska od višine osnovne plače na leto. Nadomestila so del plače, ki ga zaposleni prejme, ko ne opravlja svojega dela, torej so to prejemki za nedelo. Med njih spadajo letni dopust, izredni plačan dopust, prosti dnevi, čas odsotnosti zaradi zdravstvene nesposobnosti, krvodajalske akcije in še mnogo drugih (Lipičnik, 1998). Nagrade in ugodnosti so lahko denarne in nedenarne. Med nedenarne štejemo nematerialne ugodnosti, kot je višji ugled ter nematerialne nagrade, kot so pohvale in priznanja (Možina et al., 2002).

V uspešnih podjetjih ohranjajo nekatere ugodnosti, kot so topli obroki, počitniške zmogljivosti, organizirana rekreativna dejavnost ter stanovanja (Zupan, 2001). Ena od ugodnosti pa so lahko tudi cenejše karte za terme ali različni organizirani izleti in potovanja.

2.4 Plače in nagrajevanje prodajalcev

Ker je konkurenca vse močnejša, je prodaja ena od zahtevnejših opravil v podjetju. Poleg prodane količine in dobička, je pomembno tudi zadovoljstvo kupcev. V mnogih podjetjih je pomembno timsko delo prodajalcev, zato je tudi plačni sistem bolj zapleten. Za nagrajevanje prodajalcev so pomembni štirje dejavniki, ki jih navaja Zupan (2001), in sicer:

- značilnost prodajalcev (denar jim po navadi pomeni več kot nekaterim drugim poklicem, zato je tudi v sistemu plač in nagrajevanja pomemben del denarna nagrada),
- tržna strategija,
- konkurenca,
- spretnosti za delovno mesto.

Osnovna plača prodajalcev ni posebej drugačna od osnovne plače drugih poklicev. Ko se določajo nagrade, lahko podjetje zbira med denarnimi in nedenarnimi nagradami. Najpogosteje se uporabi nagrajevanje uspešnosti posameznika. Dobro je poznan sistem provizij, ki določa nagrado kot odstotek od prometa ali zaslužka posameznika. Nagrada je torej odvisna od tega koliko prodajalec proda. Druga možnost je program prodajnih kvot oziroma nagrada vezana na doseganje prodajnih ciljev. Ta sistem je pravičnejši, izračuna se kot odstotek dosežene vrednosti prodaje. Za nagrajevanje prodajalcev so zanimiva še različna tekmovanja in akcije. Nekatere od teh so tekmovanja med prodajalci kdo bo več prodal, kdo pridobil več novih kupcev ter kdo bo prodal izdelek večje vrednosti. Merila so objektivna in zato je ta način priljubljen med prodajalci. Za skupinsko nagrajevanje prodajalcev pa sta uveljavljena program delitve prihrankov in doseganje skupnih ciljev

(Zupan, 2001). Nagrajevanje prodajalcev mora biti preprosto, imeti morajo možnost izračuna nagrad ter jasne tedenske ali mesečne cilje (Nagrajevanje prodajalcev, 2015-2016).

3 ANALIZA MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU AVTO SLAK D.O.O.

3.1 Namen in cilji raziskave ter raziskovalni vprašanji

Namen raziskave je poiskati in podati predloge v zvezi s primernim sistemom nagrajevanja, ki bo motiviral zaposlene, hkrati pa ustrezal politiki podjetja Avto Slak d.o.o.

Cilji raziskave so raziskati zdajšnji sistem nagrajevanja v podjetju, oceniti primernost zdajšnjega sistema nagrajevanja, poiskati skupne točke med teoretičnim delom in praktičnim delom zaključne strokovne naloge, poiskati skupne točke motiviranosti med zaposlenimi z višjo izobrazbo in zaposlenimi z nižjo izobrazbo ter podati predlog za nadenarne motivatorje, ki bi ustrezali celotnemu podjetju Avto Slak d.o.o.

Raziskovalni vprašanji raziskave sta:

- Kako višina plače vpliva na motivacijo zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.?
- Kako nadenarne nagrade vplivajo na motivacijo zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.?

Da bi čim natančneje odgovorila na raziskovalni vprašanji, sem v analizi rezultatov predstavila analizo korelacije med zadovoljstvom s plačo in motivacijo.

3.2 Metoda zbiranja in analiza podatkov

Anketo sem sestavila s pomočjo gradiva različnih avtorjev (Treven, 1998; Uhan, 2000; Hitka & Balažova, 2015; Harunavamwe & Kanengoni, 2013). Anketa je sestavljena iz štirih sklopov. V prvem sklopu sta vprašanji o zadovoljstvu pri delu oziroma na delovnem mestu, obe sta sestavljeni kot vprašanje z možnostjo enega odgovora. V drugem sklopu so naštet različni motivacijski dejavniki v delovnem okolju, ki jih mora anketiranec oceniti z ocenami od 1 do 5, pri čemer pomeni 1-zelo nepomemben dejavnik, 5-zelo pomemben dejavnik. Tretji sklop je namenjen ocenjevanju zadovoljstva z zdajšnjim sistemom nagrajevanja, anketiranec pa mora obkrožiti številke od 1 do 5, pri čemer pomeni 1-zelo nezadovoljen, 5-zelo zadovoljen. V sklop nagrajevanja sem uvrstila še 2 odprti vprašanji. V zadnjem sklopu pa so demografska vprašanja o spolu, starosti ter stopnji izobrazbe. Rezultate sem analizirala s statističnim programom SPSS in programom Excel.

Ankete so bile razdeljene 05.10.2016, čas za izpolnitev pa je bil do 07.10.2016. Od razdeljenih 56 anket sem v celoti izpolnjenih dobila 30, kar predstavlja 53,57 % vseh zaposlenih. Teh 30 anket je tudi vzorec za nadaljnjo analizo.

3.3 Predstavitev podjetja in plačnega sistema

Podjetje Avto Slak d.o.o. ima tradicijo, ki traja že več kot 20 let. Gospod Anton Slak, ki je lastnik in direktor podjetja, je leta 1989 kot samostojni podjetnik pričel z dejavnostjo v domači delavnici. Leta 1993 je dejavnost razširil na prodajo vozil znamke Seat, leta 1995 znamke Volkswagen, leta 2006 pa še znamke Škoda. Podjetje Avto Slak d.o.o. sestavlja 2 poslovni enoti, in sicer v Trebnjem in Novem mestu. V zadnjih letih je v Trebnjem zrasel nov salon Volkswagen s pralnico, v Novem mestu pa nov salon Škoda (Avto Slak d.o.o., 2016).

Avto Slak d.o.o. je vodilno podjetje v prodaji vozil znamk Volkswagen, Škoda in Seat na območju Dolenjske, Posavja in Bele krajine. Ponujajo možnost nakupa tako novih kot rabljenih vozil. Poslovalnica v Trebnjem ima poleg salona še ličarsko in kleparsko delavnico, v obeh poslovalnicah pa sta tudi avtopralnici in servisni delavnici. Podjetje ima tudi licenco za servisiranje vozil znamke Audi, asistenco na cesti ter storitev izposoje nadomestnih vozil. V zadnji letih so osvojili številna priznanja, od zlate igle za poslovne dosežke do večkratnega trgovca leta. V kriznih letih podjetje ni odpuščalo, vendar je raslo in ustvarjalo nova delovna mesta (Avto Slak d.o.o., 2016).

V podjetju se zavedajo pomembnosti zaposlenih, saj so ti pogoj za uspešno poslovanje. S posluhom za potrebe strank, timskim delom, kreativnostjo in strastjo dosegajo rezultate na katere so ponosni vsi zaposleni. V podjetju je zaposlenih 56 oseb (Avto Slak d.o.o., 2016).

Dejavnosti podjetja Avto Slak d.o.o. (2016) so naslednje:

- trgovina na drobno in debelo z motornimi vozili,
- vzdrževanje in popravila motornih vozil,
- posredništvo pri trgovini z motornimi vozili, rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila,
- trgovina na drobno in debelo z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila.

V podjetju Avto Slak d.o.o. je plačni sistem sestavljen iz osnovne plače, zakonsko določenih nadomestil, dodatkov k osnovni plači ter drugih prejemkov. Pod fiksni del spada osnovna plača po pogodbi vseh 56 zaposlenih, pod variabilni del pa plačila za uspešnost in nagrade. K dodatkom v podjetju uvrščajo bonuse in provizije, k drugim prejemkom pa regres in jubilejne nagrade.

Prodajalci so plačani po pogodbi z osnovno plačo, ki se ji mesečno doda del razlike v ceni od prodanega rabljenega ali novega vozila. Prav tako ima oddelek servisa osnovno plačo določeno po pogodbi, doda pa se ji stimulacija na uspešnost, ki se izračuna kot razmerje med prodanimi storitvami ali proizvodi in urami prisotnosti. Vodja servisa prav tako lahko predlaga stimulacijo za zaposlenega na podlagi lastne presoje. V vseh ostalih oddelkih so plačani po pogodbi. Božičnice in 13 plače v podjetju ne izplačujejo, zaposleni pa vseeno lahko 4 krat letno dobijo bonus, ki je vezan na anketo zadovoljstva strank ter na uspešnost posameznega zaposlenega.

Vsem zaposlenim je omogočeno šolanje glede na vrsto dela. Udeležijo se ga vsako leto in poteka tako v Sloveniji kot v tujini. Za božična darila vsako leto zaposleni dobijo koledar in jakne z logotipom podjetja Avto Slak d.o.o. Letno se lahko udeležijo tudi različnih organiziranih potovanj, letos gre salon Novo mesto v Beograd, salon Trebnje pa v Wolfsburg. Po navadi združijo prijetno s koristnim in si ogledajo tovarno vozil ali razstavo. Za dan žena podjetje vsako leto ženski del zaposlenih pelje na kosilo. Za moški del se letno organizira družabni večer (npr. kegljanje) in večerja, udeležijo pa se ga zaposleni iz obeh salonov posebej po oddelkih. Vsak december organizirajo tudi silvestrovanje.

V podjetju Avto Slak d.o.o. imata tako servis kot prodajni oddelek določen mesečni plan prodaje. Če jih zaposleni ne izpolni, mora na zagovor k direktorju, vendar po običajni praksi večinoma vsi zaposleni izpolnijo plan dela.

3.4 Analiza rezultatov

3.4.1 Analiza demografskih vprašanj

V Prilogi 2 so prikazane slike, ki se navezujejo na demografska vprašanja. Delež zaposlenih moškega spola v vzorcu prevladuje, in sicer znaša 77 %, kar pomeni 23 oseb moškega spola. Delež žensk je znatno nižji, 23 %, kar pomeni 7 oseb ženskega spola.

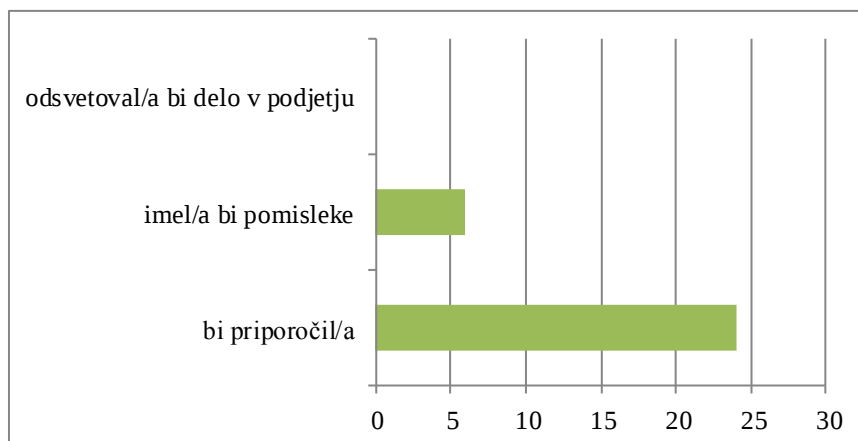
V vzorcu ima največ zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o. srednješolsko izobrazbo, in sicer 73 %, kar predstavlja 22 oseb. Sledijo jim zaposleni z višješolsko izobrazbo (14 % oziroma 4 zaposlene osebe), zaposleni z visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo (10 % oziroma 3 zaposlene osebe), najmanjši delež (3 %) pa predstavlja zaposlen z magisterijem ali doktoratom. Zaposlenih s končano samo osnovnošolsko izobrazbo v vzorcu ni.

Zaposlenih oseb do 25 let je v vzorcu 13 % oziroma 4 osebe, največ zaposlenih v vzorcu pa spada v starostno skupino od 26 do 35 let, in sicer 47 % ali 14 zaposlenih oseb. Sledijo jim osebe starostne skupine od 36 do 45 let (33 % oziroma 10 zaposlenih oseb), v starostno skupino 46 let in več pa spadata 2 osebi, kar predstavlja 7%.

3.4.2 Analiza zadovoljstva pri delu

V Sliki 1 so prikazani odgovori na anketno vprašanje o priporočitvi dela v podjetju Avto Slak d.o.o. drugim osebam.

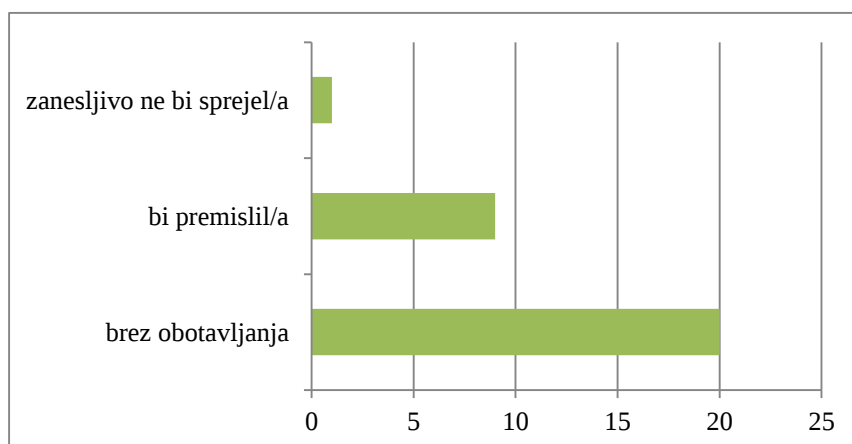
Slika 1: Odgovori za priporočitev dela v podjetju Avto Slak d.o.o.



80 % oziroma 24 zaposlenih oseb v vzorcu bi priporočili delo v podjetju Avto Slak d.o.o. drugim, 20 % oseb bi imelo pomisleke, nihče pa dela ne bi odsvetoval. Sklepam lahko, da so z delom v podjetju Avto Slak d.o.o. zadovoljni.

Slika 2 prikazuje odgovore na vprašanje o ponovnem sprejemu dela v podjetju Avto Slak d.o.o.

Slika 2: Odgovori za ponoven sprejem dela v podjetju Avto Slak d.o.o.



Zadovoljstvo z delom kaže tudi podatek, da bi 67 % oziroma 20 zaposlenih v vzorcu ponovno sprejelo delo brez obotavljanja, če bi se zanj morali odločiti danes. 30 % oziroma 9 zaposlenih bi o odločitvi premislilo, 3 % (1 zaposlen) pa dela ponovno ne bi sprejel.

3.4.3. Analiza motivacijskih dejavnikov

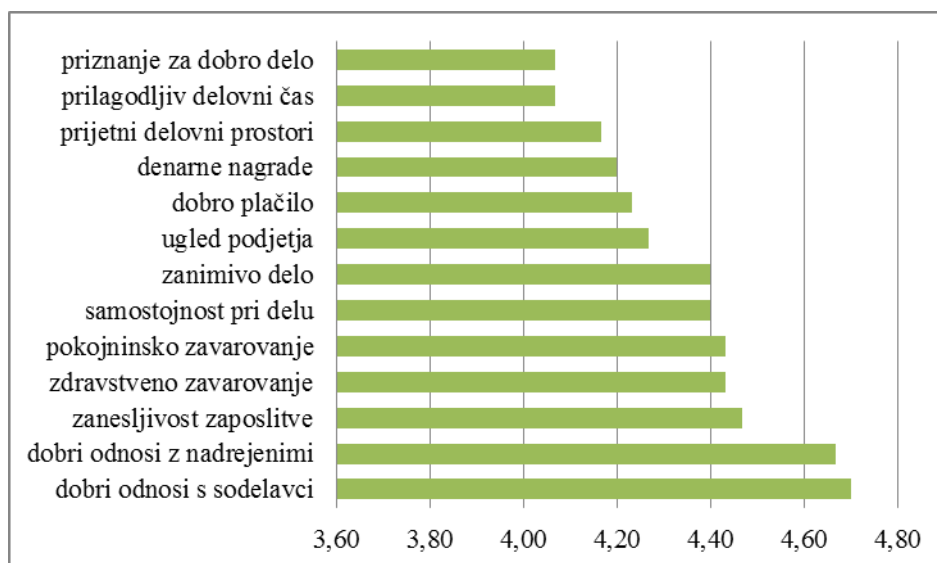
V Prilogi 3 so zbrani podatki o motivacijskih dejavnikih v delovnem okolju. Na vprašanja so odgovorili vsi zaposleni v vzorcu.

Minimalna vrednost 1, kar pomeni, da je dejavnik zelo nepomemben, se pojavi pri vseh motivacijskih dejavnikih, razen pri dobrih odnosih z nadrejenimi, dobrih odnosih s sodelavci in prilagodljivim delovnim časom, kjer minimalna vrednost znaša 3, ter samostojnosti pri delu in zanesljivosti zaposlitve, kjer vrednost znaša 2. Najvišja vrednost pri vseh motivacijskih dejavnikih znaša 5, kar pomeni, da so vsaj za nekatere zaposlene vsi motivacijski dejavniki zelo pomembni.

Najvišja srednja vrednost 4,70 pripada dobrim odnosom s sodelavci, kar pomeni, da je to zelo pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene v podjetju Avto Slak d.o.o. Najmanjša srednja vrednost 2,63 pripada dejavniku službeni telefon, ki očitno ni pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene v podjetju Avto Slak d.o.o. Podatki so najbolj razpršeni pri dejavniku možnosti napredovanja, kjer standardni odklon znaša 1,43, torej prihaja do največjih razlik v mnenju med zaposlenimi ravno pri tem dejavniku. Najmanj razpršeni podatki so pri dejavniku dobri odnosi s sodelavci, kjer je standardni odklon vrednosti 0,65. Ta podatek znova dokazuje visoko pomembnost motivacijskega dejavnika dobri odnosi s sodelavci.

Slika 3 prikazuje povprečne ocene najpomembnejših motivacijskih dejavnikov za zaposlene v podjetju Avto Slak d.o.o.

Slika 3: Povprečne ocene najpomembnejših motivacijskih dejavnikov zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.



Poleg dobrih odnosov s sodelavci (4,70) so eni od najpomembnejših motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju tudi dobri odnosi z nadrejenimi (4,67), zanesljivost

zaposlitve (4,47), zdravstveno in pokojninsko zavarovanje (4,43), samostojnost pri delu in zanimivo delo (4,40), ugled podjetja (4,27), dobro plačilo (4,23), denarne nagrade (4,20), prijetni delovni prostori (4,17) ter priznanje za dobro delo in prilagodljiv delovni čas (4,07).

V Sliki 4 so prikazani manj pomembni motivacijski dejavniki za zaposlene v podjetju Avto Slak d.o.o.

Slika 4: Povprečne ocene manj pomembnih motivacijskih dejavnikov zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.



Najmanj pomembni motivacijski dejavniki so službeni telefon (2,63) uporaba službenega vozila (2,87) ter organizirana prehrana (2,93). Motivacijski dejavniki organizirane zabave, udeležba na sejnih, pomoč pri najemu kredita, druge ugodnosti, možnost napredovanja, organizirani izleti, vključevanje v pomembne odločitve, možnost kreativnosti, odgovorno delo in možnost strokovnega usposabljanja zavzemajo vrednosti od 3,03 do 3,97. Za zaposlene v vzorcu niso niti pomembni niti nepomembni.

3.4.4 Analiza sistema nagrajevanja

V Prilogi 4 so prikazane ocene zadovoljstva z zdajšnjim sistemom nagrajevanja. Odgovorilo je vseh 30 zaposlenih v vzorcu.

Minimalna vrednost je pri vseh trditvah znašala 1 (zelo nezadovoljen). Maksimalna vrednost je pri vseh trditvah, razen pri osnovni plači, znašala 5 (zelo zadovoljen). Najvišjo srednjo vrednost 3,53 je dosegla trditev o nagrajevanju timskega dela, s katerim so zaposleni najbolj zadovoljni, najnižjo 2,83 pa delitev prihrankov in delitev dobička, kar je verjetno posledica, da se podjetje tega načina ne poslužuje. Najbolj variirajo zaposleni pri

trditvi denarne nagrade in ugodnosti, pri katerih standardni odklon znaša 1,44. Najbolj poenoteni pa so zaposleni pri trditvi o osnovni plači, kjer standardni odklon znaša 0,88.

Slika 5 prikazuje ocene zadovoljstva zaposlenih podjetja Avto Slak d.o.o. s sistemom nagrajevanja.

Slika 5: Povprečne ocene zadovoljstva s sistemom nagrajevanja zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.



Z višino osnovne plače, katere povprečna vrednost znaša 2,90, zaposleni v vzorcu niso zadovoljni. Z vsemi ostalimi dejavniki, katerih vrednosti se gibljejo od 3,00 do 3,53, zaposleni v vzorcu niso niti zadovoljni niti nezadovoljni.

Na odprto vprašanje o pomanjkljivosti zdajšnjega sistema nagrajevanja je odgovorilo 40 % oziroma 12 zaposlenih. 3 so odgovorili, da sistema nagrajevanja ni, 2 da ne pogošata nič in 2, ki pogošata enotnost nagrajevanja. Sklepam, da so zadnji odgovori vzrok različnih delovnih mest in zato različnega sistema nagrajevanja.

Na drugo odprto vprašanje o predlogih denarnih in nedenarnih nagrad je odgovorilo 37 % oziroma 11 zaposlenih. Največkrat se je pojavil predlog za 13. plačo in božičnico, prav tako pa tudi boljše plačilo za dobro delo, pohvale in čestitke za dosežke. Med predlogi sta se našla tudi vikend paket v toplicah in brezplačne karte za fitnes ter višja osnovna plača.

3.4.5 Analiza korelacij zadovoljstva s plačo in motivacije

Najpomembnejši motivacijski dejavniki za zaposlene v podjetju Avto Slak d.o.o. so dobri odnosi s sodelavci, dobri odnosi z nadrejenimi ter zanesljivost zaposlitve. Glede na to, da je večina zaposlenih v vzorcu starih od 26 do 35 let, predvidevam, da je rezultat tako

pričakovan kot nepričakovan. Po navadi se v taki starostni skupini ustvarja družino ali pa je to mogoče prva zaposlitev za nekatere, zato je presenetljivo, da dobro plačilo ni med najpomembnejšimi dejavniki. Podatek o motivacijskem dejavniku dobri odnosi je za podjetje vsekakor pozitiven in pričakovan, saj podjetje z različnimi oblikami nagrajevanja in organiziranimi zabavami skrbi za pozitivno klimo med zaposlenimi.

Raziskovalni vprašanji, ki sem si ju zastavila na začetku sta vezani na višino plače in vpliv motiviranosti zaposlenih ter vpliv nadenarnih nagrad na motiviranost zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o. Po avtorjih Harunavamwe & Kanengoni (2013) sem motivacijske dejavnike razdelila. Motivacijo sem izmerila s povprečnimi vrednostmi vseh motivacijskih dejavnikov. Nedenarne motivatorje sem izmerila s povprečnimi vrednostmi vseh motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju, izključila sem le možnost napredovanja, denarne nagrade in dobro plačilo, ki so denarni motivatorji.

V Tabeli 1 je prikazana korelacija rezultatov med motiviranostjo in osnovno plačo zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.

Tabela 1: Korelacija rezultatov za zadovoljstvo z osnovno plačo in motiviranost zaposlenih

		motivacija	osnovna plača
motivacija	Pearsonova korelacija	1	,439*
	Sig. (2-stranska)		,015
osnovna plača	Pearsonova korelacija	,439*	1
	Sig. (2-stranska)	,015	

* Korelacija je statistično pomembna pri vrednosti 0.05 (2-stranska)

Pearsonov koeficient korelacije med zadovoljstvom z osnovno plačo in motiviranostjo zaposlenih znaša 0,44, statistična pomembnost (dvostranska) pa je manjša od 0,05. To pomeni, da je povezanost med spremenljivkama srednja (Rovan & Turk, 2012). Lahko torej trdim, da sta zadovoljstvo z osnovno plačo in motiviranost zaposlenih dokaj povezana dejavnika. Zaposleni, ki imajo višjo osnovno plačo, so v večini tudi bolj motivirani in obratno.

Tabela 2 prikazuje korelacijo med motiviranostjo in nadenarnimi motivatorji zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.

Tabela 2: Korelacija rezultatov za pomembnost nedenarnih motivatorjev in motiviranost zaposlenih

		motivacija	nedenarni motivatorji
motivacija	Pearsonova korelacija	1	,990**
	Sig. (2-stranska)		,000
nedenarni motivatorji	Pearsonova korelacija	,990**	1
	Sig. (2-stranska)	,000	

** Korelacija je statistično pomembna pri vrednosti 0.01 (2-stranska)

Pearsonov koeficient korelacije med pomembnostjo nedenarnih motivatorjev in motiviranostjo zaposlenih znaša 0,99, statistična pomembnost (dvostranska) pa je manjša od 0,01. Povezava med spremenljivkama je zelo visoka (Rovan & Turk, 2012). Nedenarni motivatorji imajo torej velik vpliv na motivacijo. Več kot je nedenarnih motivatorjev v podjetju Avto Slak d.o.o, bolj so zaposleni motivirani za delo. Podobne rezultate sem zasledila tudi v študiji avtorjev Harunavamwe & Kanengoni (2013). Prav tako imajo nedenarni motivatorji močan vpliv na motiviranost zaposlenih kar sovпада s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo motivacije.

3.5 Omejitve raziskave

Splošna omejitev raziskave je velikost vzorca. V podjetju je zaposlenih 56 oseb, vzorec pa zajema 30 oseb in predstavlja 53,57 % vseh zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.

Eden izmed ciljev zaključne strokovne naloge in raziskave je najti skupne točke motiviranosti med zaposlenimi z višjo izobrazbo in zaposlenimi z nižjo izobrazbo. Ker ima večinski delež zaposlenih v vzorcu srednješolsko izobrazbo, ta cilj ni smotno raziskati, saj teh 73 % predstavlja večinski delež v vzorcu.

Lestvica v anketi je preverjena, vendar težavo predstavlja ocena 3, ki pomeni niti zadovoljen, niti nezadovoljen, oziroma niti pomemben, niti nepomemben. Veliko anketirancev se poslužuje srednje vrednosti, ker se v danem trenutku verjetno ne morejo odločiti na katero stran se nagibajo in je to vrednost najlažje obkrožiti. Če bi bila lestvica sestavljena iz ocen od 1 do 4, bi bili rezultati bolj natančni, nekaj pa bi bilo verjetno tudi praznih.

Omejitev raziskave in ankete sta tudi odprti vprašanji. Odprta vprašanja imajo tako prednosti kot slabosti. Na obe vprašanji je odgovoril določen delež zaposlenih (40 % in 37 %) in dobila sem nekaj predlogov za nove možnosti nagrajevanja. Večina pa na odprti vprašanji ni odgovorila.

V anketi zaradi zagotavljanja anonimnosti ni vprašanja o delovnem mestu. Tako ne morem trditi kolikšen je delež anketirancev, ki imajo dovršen sistem nagrajevanja in kolikšen je delež tistih, ki imajo določeno plačo po pogodbi brez drugih oblik nagrajevanja.

4 SKLEP

V več člankih in knjigah je moč zaslediti, da nagrajevanje ubija kreativnost, oziroma, da nagrajevanje z denarjem ni nič drugega kot nagrajevanje za denar. S časom torej zaposleni pričakuje višjo denarno nagrado, njegova motiviranost pa pada. Vsako podjetje mora torej ugotoviti, kje je meja nagrajevanja in v kakšni obliki naj le to bo (Đukič, 2014).

V zaključni strokovni nalogi sem analizirala motivacijo in sistem nagrajevanja v podjetju Avto Slak d.o.o. Teoretično sem zaključno strokovno nalogo podprla z avtorji, kot so Taylor, Maslow, McGregor in Herzberg, ki so tudi eni od najbolj znanih in upoštevanih avtorjev na področju motivacije. Empirični del sem napisala na podlagi anketnega vprašalnika, ki so ga rešili zaposleni v podjetju Avto Slak d.o.o. Rezultati anket so bili tako pričakovani kot nepričakovani. Zaradi prevladujoče starostne skupine, sem pričakovala dobro plačilo na visokem mestu, vendar so prednost dali dobrim odnosom s sodelavci in dobrim odnosom z nadrejenimi. V sistem nagrajevanja, ki si ga želijo, pa so vendarle, na odprtem vprašanju, uvrstili večinoma denarne nagrade, kot so božičnica in 13. plača. Skleпам, da si želijo denarnih nagrad tisti, ki sistema nagrajevanja v podjetju Avto Slak d.o.o. nimajo, oziroma imajo osnovno plačo določeno po pogodbi, nimajo pa različnih provizij in bonusov. V to skupino spadajo vsi razen prodajnega in servisnega oddelka. Ena od ugotovitev je tudi, da zaposleni z višino osnovne plače niso zadovoljni. Moje mnenje je, da k temu pripomore predvsem splošno mnenje o času recesije, o pomanjkanju, ne pa toliko dejstvo, da je plača zares premajhna. Če bi bila plača premajhna, potem bi verjetno tudi kot daleč najpomembnejši motivacijski dejavnik bil dobro plačilo in pa denarne nagrade, zaposleni pa se na vprašanje o zadovoljstvu pri delu v povprečju ne bi opredelili kot zadovoljni.

Sistem nagrajevanja v podjetju Avto Slak d.o.o. je uspešen in ima dobre rezultate. Kljub temu, pa bi predlagala par sprememb oziroma podala nekaj predlogov, do katerih sem prišla na osnovi teorije in anketnih vprašalnikov. Nagrajevanje je različno za različna delovna mesta, kar je pravilno in pravično. Skleпам, da prodajalci delajo dobro in so motivirani, glede na to, da dosegajo mesečni plan prodaje. Od prodaje je vendarle odvisna usoda podjetja, zato je prav, da so nagrajeni bolj kot ostali (s provizijami). Za druge bi v podjetju lahko razmislili o možnosti prekvalifikacije v prodajalca, če si tega delovnega

mesta in sistema nagrajevanja želijo. Za servisne svetovale in servis na splošno bi bilo potrebno razmisliti o pozitivnih in negativnih posledicah nagrajevanja na osnovi vodje. Tako nagrajevanje zna biti subjektivno in zaposlen lahko dobi občutek nepoštenosti. Dober pa je sistem nagrajevanja na osnovi ocen strank. Za druge oddelke, kjer sistema nagrajevanja ni, bi bilo smotrno razmisliti o njem. Niso vedno potrebne denarne nagrade, mogoče le post-it listki z zahvalo, nov stol v pisarni ali nova uniforma za dobro delo, brezplačno čiščenje vozila za zaposlenega, testno vozilo za vikend za najuspešnejše, nekajkrat na leto malica (pica) v podjetju za vse zaposlene ter upoštevanje predlogov zaposlenih za nedenarne nagrade. Po oddelkih bi lahko razdelili škatlice, v katere bi zaposleni vložili napisane predloge. Letne nagrade za najuspešnejše bi bilo dobro podeliti na novoletni zabavi pred vsemi zaposlenimi, saj imajo tako večjo vrednost. Vredno pa bi bilo tudi razmisliti o konkretnih predlogih zaposlenih, ki so v anketah predlagali vikend paket v toplicah za najuspešnejše in karte za fitnes.

Dejstvo je, da je najuspešnejše v podjetju potrebno nagraditi, da bodo lahko še uspešnejši. Kakršnokoli nagrado podjetje že izbere, je bolje kot da je ni. Nekateri zaposleni ne zahtevajo veliko, le zahvalo in pohvalo za dobro delo, ki podjetja ne stane nič, zaposlenega pa vsakič znova motivira. Motiviran zaposlen pa je zadovoljen zaposlen.

LITERATURA IN VIRI

1. Adverto d.o.o. (2015-2016). *Nagrajevanje prodajalcev*. Najdeno 20. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.prodajalec.si/prodajni-trening/nagrajevanje-prodajalcev.html>
2. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, K. H. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249.
3. Avto Slak d.o.o. (2016). *Poslovno poročilo podjetja Avto Slak d.o.o.* Trebnje: Avto Slak d.o.o.
4. Chamorro, P. T. (2013, 10. april). Does money really affect motivation? A review of the research. *Harvard Business Review*. Najdeno 20. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>
5. De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction effects employees' turnover intentions and performance: an individual difference approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216.
6. Delia, D., & Popescu, G. (2013). Motivational dynamics in media organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76, 312-316.
7. Demyen, S., & Lala-Popa, I. (2013). Relevance of wage for an efficient human resource management in a period of crisis. *Procedia Economics and Finance*, 6, 232-241.
8. Đukič, D. (2014). Pasti in priložnosti nagrajevanja prodajnega osebja. *Podjetnik.si*. Najdeno 20. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://www.uspesna-prodaja.com/f/docs/Clanki-tekst/Pasti-in-priloznosti.pdf>
9. Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup Environ Med*, 62(2), 105-112.
10. Hansen, M. V., & Batten, J. (1998). *Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar consulting.
11. Harunavamwe, M., & Kanengoni, H. (2013). The impact of monetary and non-monetary rewards on motivation among lower level employees in selected retail shops. *African Journal of Business Management*, 7(38), 3929-3935.
12. Hitka, M., & Balažova, Ž. (2015). The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Business: Theory and practice*, 16(1), 113-120.
13. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
14. Kim, S. (2015). Team organization method using salary auction game for sustainable motivation. *Sustainability*, 7(10), 14358-15370.
15. Lemanska, M. A., & Okreglicka, M. (2016). Determinants of employees job satisfaction in Polish enterprises-findings of empirical studies. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 8(1).
16. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

18. Masakure, O. (2016). The effect of employee loyalty on wages. *Journal of Economic Psychology*, 56, 274-298.
19. Merkač, S. M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
20. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Muslim, N. A., Dean, D., & Cohen, D. (2016). Employee job search motivation factors: An evidence from electricity provider company in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 532-540.
22. Podmoroff, D. (2005). *365 ways to motivate and reward your employees every day-with little or no money*. Florida: Atlantic Publishing Group.
23. Renard, M., & Snelgar, J. R. (2016). How can work be designed to be intrinsically rewarding? Qualitative insights from South African non-profit employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1).
24. Ročan, J., & Turk, T. (2012). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Spector, E. P. (1997). *Job Satisfaction*. California: Sage Publications.
26. Stockman, S., & Van Hove, G. (2016). Rewarding employee referrals: effects on organizational attractiveness. *9th Dutch HRM Network Conference, Proceedings*. Utrecht: Department of Human Resource Management and Organizational Behaviour.
27. Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 118.
28. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Tuba, P., & Ovais, A. (2016). Sustaining the Growth of Employee: Motivation and career development in organization. *Munich Personal RePEc Archive*, 69728.
30. Uhan, S. (1999). *Načrtovanje plač*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Unin, N., & Bearing, P. (2016). Brainstorming as a way to approach student-centered learning in the ESL classroom. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 605-612.
33. 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 demografskih vprašanj	5
PRILOGA 3: Ocene motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju	7
PRILOGA 4: Ocene zadovoljstva sistema nagrajevanja	8

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

Moje ime je Janja Vovk in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer Podjetništvo. Pišem zaključno strokovno nalogo o motivaciji in sistemu nagrajevanja v vašem podjetju. Rada bi izvedela čim več o vašem delovnem okolju, predvsem o stvareh, ki vas motivirajo pri delu. Anketa vam ne bo vzela veliko časa. Iskreni odgovori so lahko pozitivni tako zame kot za vas, saj mi bodo pomagali pri boljši analizi sedanjega sistema nagrajevanja ter pri iskanju novih možnosti nagrajevanja. Z morebitnimi novimi predlogi se lahko v podjetju poveča vaše zadovoljstvo, posledično pa tudi uspešnost podjetja. Zagotavljam popolno anonimnost ankete in vas prosim za sodelovanje. Izpolnjeno anketo vrnite gospe Maji Slak, najpozneje do petka, 07.10.2016.

1. Ali bi priporočali delo v vašem podjetju drugim?

- a) bi priporočil/a
- b) imel/a bi pomisleke
- c) odsvetoval/a bi delo v podjetju

2. Ali bi ponovno sprejeli vaše delo, če bi se zanj morali odločiti danes?

- a) brez obotavljanja bi sprejel/a delo
- b) bi premislil/a o sprejemu dela
- c) zanesljivo dela ne bi sprejel/a

3. Spodaj so naštetih različni motivacijski dejavniki v delovnem okolju. Pred vsakim dejavnikom obkrožite kako pomemben je za vas (1-zelo nepomemben, 5-zelo pomemben).

Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Odgovorno delo	1	2	3	4	5
Priznanje za dobro delo	1	2	3	4	5
Denarne nagrade	1	2	3	4	5
Vključevanje v pomembne odločitve	1	2	3	4	5
Možnost kreativnosti	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5

Prilagodljiv delovni čas	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Dobro plačilo	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Zanesljivost zaposlitve	1	2	3	4	5
Uporaba službenega avtomobila	1	2	3	4	5
Zdravstveno zavarovanje	1	2	3	4	5
Pokojninsko zavarovanje	1	2	3	4	5
Možnost strokovnega izobraževanja	1	2	3	4	5
Prijetni delovni prostori	1	2	3	4	5
Organizirana prehrana	1	2	3	4	5
Pomoč pri najemu kredita	1	2	3	4	5
Služben telefon	1	2	3	4	5
Organizirane zabave	1	2	3	4	5
Udeležba na seminarjih	1	2	3	4	5
Udeležba na sejnih	1	2	3	4	5
Organizirani izleti	1	2	3	4	5
Ugled podjetja	1	2	3	4	5
Druge ugodnosti (npr. cenejše karte za terme)	1	2	3	4	5

4. Kako ocenjujete vaše zadovoljstvo z zdajšnjim sistemom nagrajevanja? Obkrožite (1-zelo nezadovoljen, 5-zelo zadovoljen).

Osnovna plača	1	2	3	4	5
Plačilo za uspešnost	1	2	3	4	5
Provizije pri prodaji	1	2	3	4	5
Pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Možnost povišanja plače	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5

Denarne nagrade in ugodnosti	1	2	3	4	5
Plača v primerjavi s sodelavci	1	2	3	4	5
Plača v primerjavi z drugimi, ki opravljajo podobno delo	1	2	3	4	5
Skupinske norme	1	2	3	4	5
Timsko delo	1	2	3	4	5
Delitev prihrankov	1	2	3	4	5
Delitev dobička	1	2	3	4	5

5. Kaj pogrešate pri zdajšnjem sistemu nagrajevanja? Napišite primer.

6. Napišite svoj predlog denarne in/ali nedesarne nagrade, ki si jo želite v vašem podjetju:

7. Označite svoj spol.

- a) moški
- b) ženski

8. Kateri starostni skupini pripadate?

- a) do 25 let
- b) 26 do 35 let
- c) 36 do 45 let
- d) 46 in več let

9. Kakšna je vaša najvišja dosežena stopnja izobrazbe?

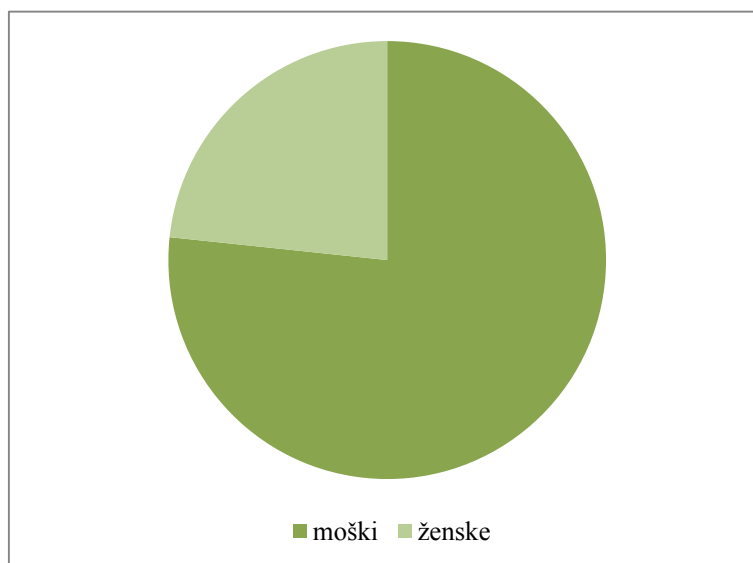
- a) osnovnošolska
- b) srednješolska

- c) višješolska
- d) visokošolska/univerzitetna
- e) magisterij/doktorat

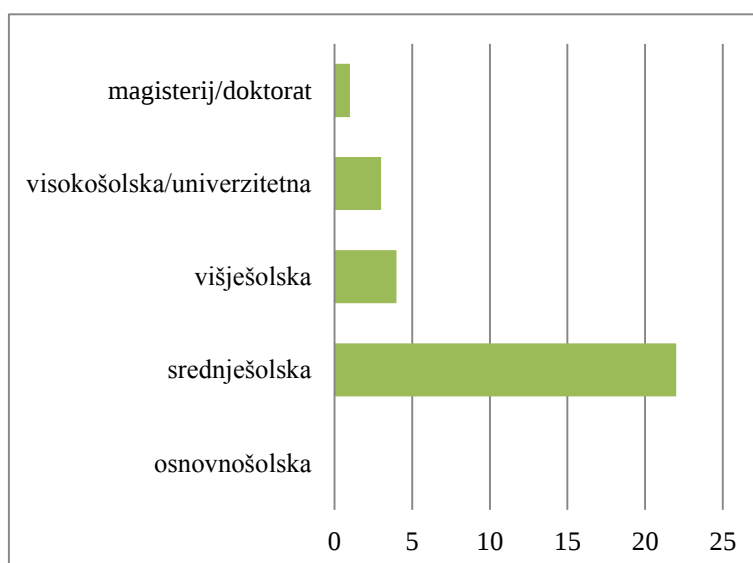
Hvala za sodelovanje!

PRILOGA 2: Analiza demografskih vprašanj

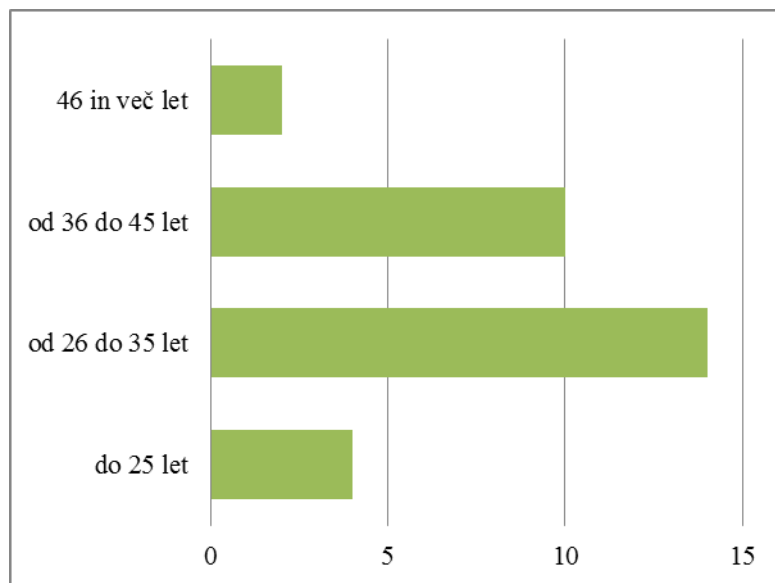
Slika 1: Spol zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.



Slika 2: Izobrazba zaposlenih v podjetju Avto Slak d.o.o.



Slika 3: Starostna struktura v podjetju Avto Slak d.o.o.



PRILOGA 3: Ocene motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju

Tabela 1: Mere opisne statistike za spremenljivko motivacijski dejavniki v delovnem okolju v podjetju Avto Slak d.o.o.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
možnost napredovanja	30	1	5	3,43	1,431
odgovorno delo	30	1	5	3,97	1,033
priznanje za dobro delo	30	1	5	4,07	1,112
denarne nagrade	30	1	5	4,20	1,064
vključevanje v pomembne odločitve	30	1	5	3,83	,874
možnost kreativnosti	30	1	5	3,83	1,053
dobri odnosi z nadrejenimi	30	3	5	4,67	,661
dobri odnosi s sodelavci	30	3	5	4,70	,651
prilagodljiv delovni čas	30	3	5	4,07	,907
samostojnost pri delu	30	2	5	4,40	,770
dobro plačilo	30	1	5	4,23	1,040
zanimivo delo	30	1	5	4,40	,932
zanesljivost zaposlitve	30	2	5	4,47	,819
uporaba službenega vozila	30	1	5	2,87	1,332
zdravstveno zavarovanje	30	1	5	4,43	,971
pokojninsko zavarovanje	30	1	5	4,43	,971
možnost strokovnega usposabljanja	30	1	5	3,97	1,159
prijetni delovni prostori	30	1	5	4,17	1,085
organizirana prehrana	30	1	5	2,93	1,363
pomoč pri najemu kredita	30	1	5	3,20	1,375
službeni telefon	30	1	5	2,63	1,159
organizirane zabave	30	1	5	3,03	1,377
udeležba na seminarjih	30	1	5	3,17	1,262
udeležba na sejnih	30	1	5	3,13	1,224
organizirani izleti	30	1	5	3,73	1,143
ugled podjetja	30	1	5	4,27	,944
druge ugodnosti	30	1	5	3,33	1,348
Valid N (listwise)	30				

PRILOGA 4: Ocene zadovoljstva sistema nagrajevanja

Tabela 2: Mere opisne statistike za spremenljivko zadovoljstvo z zdajšnjim sistemom nagrajevanja v podjetju Avto Slak d.o.o.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
osnovna plača	30	1	4	2,90	,885
plačilo za uspešnost	30	1	5	3,33	1,241
provizije pri prodaji	30	1	5	3,00	1,414
pohvala za dobro opravljeno delo	30	1	5	3,27	1,258
možnost povišanja plače	30	1	5	3,27	1,285
možnost napredovanja	30	1	5	3,17	1,020
denarne nagrade in ugodnosti	30	1	5	3,27	1,437
plača v primerjavi s sodelavci	30	1	5	3,00	1,203
plača v primerjavi z drugimi, ki opravljajo podobno delo	30	1	5	3,00	1,232
skupinske norme	30	1	5	3,10	1,296
tiško delo	30	1	5	3,53	1,224
delitev prihrankov	30	1	5	2,83	1,289
delitev dobička	30	1	5	2,83	1,262
Valid N (listwise)	30				