

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH IN VPLIV
NAGRAJEVANJA NA MOTIVACIJO

Mentor: doc. dr. Marjana Merkač Skok

KOPER, 2005

ERNESA ČAJIĆ

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava motivacijo, nagrajevanje in zadovoljstvo zaposlenih. Organizacije se vse bolj zavedajo, da so ljudje njihova konkurenčna prednost. Podjetja, v katerih so zaposleni motivirani in zadovoljni so uspešnejša od ostalih.

Diplomsko delo navaja nekatere motivacijske teorije, motivacijske dejavnike in dejavnike, ki največ prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih. Obravnava se tudi nagrajevanje in različne vrste nagrad, ki jih lahko podjetje ponudi zaposlenim. Izvedena je bila raziskava o zadovoljstvu, nagrajevanju in motivaciji zaposlenih v obravnavani organizaciji. Na podlagi pridobljenih rezultatov raziskave je podanih nekaj predlogov za povečanje zadovoljstva zaposlenih.

Ključne besede: motivacija zaposlenih, motiviranje zaposlenih, motivacijski dejavniki, zadovoljstvo zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih, vrste nagrad

ABSTRACT

My diploma thesis deals with motivation, rewarding and satisfaction of employees. Organizations are aware of the fact that employees are their competitive advantage. The organizations, which have motivated and satisfied employees, are more successful than the others.

Diploma thesis presents several theories of motivation, factors of motivation and the factors, which mostly contribute to satisfaction of employees. There are also presented rewarding and types of rewards, which organizations can offer to their employees. In the survey I observed the satisfaction, rewarding and motivation of the employees in the chosen organization. According to the survey's result I have given some suggestion how to improve the satisfaction of the employees.

Key words: motivation of employees, motivating employees, motivation factors, satisfaction of employees, rewarding employees, type of rewards

UDK 658.3:316.472 (043.2)

VSEBINA

1	UVOD.....	1
2	MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE.....	3
	2.1 Splošno o motivaciji.....	3
	2.2 Motivacijske teorije.....	4
	2.2.1 Maslowa motivacijska teorija.....	4
	2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	5
	2.2.3 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela.....	6
	2.2.4 Vroomova motivacijska teorija.....	6
	2.2.5 Teorija pravičnosti.....	7
	2.2.6 Porter-Lawlerjev model motivacije.....	8
3	ZADOVOLJSTVO IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	11
	3.1 Zadovoljstvo zaposlenih.....	11
	3.2 Nagrajevanje zaposlenih.....	12
	3.2.1 Sestavni deli nagrad.....	12
	3.2.2 Cilji sistemov za nagrajevanje zaposlenih.....	14
	3.2.3 Vrste nagrad.....	15
4	STANJE V SLOVENSКИH PODJETJIH.....	21
5	RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH IN NAGRAJEVANJU V IZBRANEM PODJETJU.....	23
	5.1 Namen raziskave.....	23
	5.2 Metodologija.....	23
	5.3 Predstavitev obravnavanega podjetja.....	23
	5.4 Predstavitev uporabljenih lestvic.....	24
	5.4.1 Lestvica delovnih motivov.....	24
	5.4.2 Lestvica delovnega zadovoljstva.....	25
	5.4.3 Lestvica uspešnosti vodij v proizvodnji.....	25
	5.5 Interpretacija rezultatov ankete in preverjanje hipotez.....	25
	5.6 Priporočila podjetju.....	35
6	SKLEP.....	39
	LITERATURA.....	41
	VIRI.....	43
	PRILOGE.....	45

SLIKE

Slika 2.1	Hierarhija potreb Abraham Maslowa	5
Slika 2.2	Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo	6
Slika 2.3	Porter-Lawlerjev model motivacije	8
Slika 3.1	Struktura plač v podjetju	16
Slika 5.1	Struktura zaposlenih v obravnavanem podjetju po stopnji izobrazbe	24
Slika 5.2	Sedanja in zaželena narava dela	26
Slika 5.3	Razporeditev anketirancev v skupine glede na skupni seštevek ocen.....	28

TABELE

Tabela 5.1	Skalne vrednosti	25
Tabela 5.2	Razporeditev ocen na Lestvici delovnega zadovoljstva	27
Tabela 5.3	Stopnja zadovoljstva posameznika	29
Tabela 5.4	Razporeditev ocen na Lestvici uspešnosti vodij v proizvodnji	30
Tabela 5.5	Razporeditev ocen za posamezno trditev	31
Tabela 5.6	Razporeditev mnenja anketirancev na vprašanje: Ali nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo za delo?	32
Tabela 5.7	Razporeditev mnenja anketirancev na vprašanje: Kakšna bi morala biti po vašem mnenju nagrada za uspešnost pri delu?	33
Tabela 5.8	Razporeditev deležev posameznih elementov pri plači.....	33
Tabela 5.9	Razporeditev mnenja anketirancev na vprašanje: Kdo bi po vašem mnenju moral ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega?.....	34
Tabela 5.10	Razporeditev mnenja anketirancev: Glede na značilnosti dela, ki ga opravljam, menim, da bi bilo boljše:	34
Tabela 5.11	Izobrazbena struktura anketirancev	35

1 UVOD

V dandanašnjih organizacijah se vse bolj zavedajo pomena človeških virov za organizacijo. Ljudje, njihov razvoj, motivacija in zadovoljstvo zaposlenih postaja glavno orodje konkurenčne prednosti vsakega podjetja. Odnos zaposlenega in njegova prizadevnost za doseganje ciljev podjetja sta bistvenega pomena za dolgoročni obstoj podjetja, zato si mora vodstvo prizadevati, da bodo potrebe zaposlenih zadovoljene v največji meri. Vsi vemo, da so podjetja, kjer so zaposleni motivirani in zadovoljni uspešnejša. Zato je nujno potrebno poznavanje načinov, s katerimi podjetja motivirajo in zadovoljujejo svoje zaposlene. Prav zaradi tega sem se odločila za diplomsko delo na temo, s katero lahko vsaj do neke mere pripomorem obravnavani organizaciji.

Namen diplomskega dela je predstaviti pomen zadovoljstva zaposlenih in vpliva nagrajevanja na motivacijo ter na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskave pridobiti koristne informacije za pridobitev oz. ohranitev zadovoljstva zaposlenih ter predlagati smernice za najprimernejše načine nagrajevanja.

Cilji diplomskega dela so predstavitev teoretičnih izhodišč o zadovoljstvu zaposlenih, s katerimi bodo tako posamezniki kot organizacije bolje razumeli pomen zadovoljstva zaposlenih v organizaciji in predstavitev teoretičnih izhodišč o namenih motiviranja. Naslednji cilj je raziskava o zadovoljstvu zaposlenih v organizaciji in njihovih stališč do najprimernejših načinov nagrajevanja. Cilj je tudi podati predloge za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih in predlagati najprimernejše načine nagrajevanja.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na štiri dele. Prvi del obravnava motivacijo in motiviranje. Navedeni so motivacijski dejavniki in predstavljene nekatere motivacijske teorije. V nadaljevanju je prikazan Porter-Lawlerjev model motivacije.

Drugi del se nanaša na zadovoljstvo in nagrajevanje zaposlenih. Navedeni so dejavniki, ki največ prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih z delom. V nadaljevanju so opisane sestavine in cilji sistemov nagrajevanja zaposlenih. V tem delu so tudi naštet vprašanja, na katera mora podjetje odgovoriti, ko sestavlja model plač in nagrajevanja. Del obravnava tudi vrste nagrad, ki jih ima podjetje na voljo.

V tretjem delu je na kratko opisano kako je v slovenskih podjetjih z nagrajevanjem, zadovoljstvom in motiviranjem zaposlenih.

V četrtem, praktičnem delu diplomske naloge so rezultati anketne raziskave. Rezultati so analizirani in podrobneje predstavljeni. S pomočjo rezultatov bom ugotovila ali so predpostavljene hipoteze potrjene ali nepotrjene. Ta del vključuje tudi moja priporočila podjetju, ki sem jih oblikovala na podlagi teoretičnih izhodišč in opravljene raziskave.

2 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

2.1 Splošno o motivaciji

V literaturi lahko dobimo številne definicije v zvezi z motivacijo (npr. Lipičnik, Uhan, Treven), saj različni avtorji opredeljujejo motivacijo različno, kar se kaže v velikem številu motivacijskih teorij. Uhan (2000, 11) navaja, da je motivacija usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Motiv je razlog za hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, tj. od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev; in to v okolju v katerem živi, dela in deluje.

Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega (poslovnega) življenja in doživljanje zadovoljstva, ki omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti (prav tam).

Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakuje(jo) sam(i), in to tako kot najboljše zmore(jo). Zato obstajajo motivacijska sredstva oz. tudi motivacijski dejavniki (faktorji), motivacijski vzvodi, motivatorji ali motivi (prav tam).

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge in delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je možno z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in ki zadovoljujejo osebne potrebe (Uhan 2000, 12).

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo (Treven 1998, 106).

Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy, Becker 1987 po Treven 1998, 106).

Zadnje čase v podjetjih vedno več govorijo o motivaciji, saj se management dobro zaveda, da je motiviran posameznik tisti, pri katerem so delovni uspehi in produktivnost dela višji kot pri nemotiviranem posamezniku.

Motivacijski dejavniki ali faktorji, tudi motivacijski vzvodi, motivatorji ali motivi so primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni (Uhan 2000, 30).

Navedla bom naslednje motivacijske dejavnike oz. motive, katerih rezultate anketiranja bom predstavila v nadaljevanju:

- delovne razmere,
- lahko delo,
- možnosti napredovanja,
- obveščenost,
- plača,
- sodelavci,
- soodločanje,
- stalnost zaposlitve,

- strokovni razvoj,
- svoboda pri delu,
- ugled dela,
- ustvarjalno delo,
- varno delo,
- dober vodja,
- zanimivo delo.

Bogdan Lipičnik (1998, 162) se osredotoča na tri dejavnike, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. V individualne razlike spadajo potrebe in stališča posameznika. Med značilnosti oz. lastnosti dela uvršča različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomijo in povratne informacije. Organizacijska praksa pa vsebuje sistem nagrad in pravila. Če hoče manager uspešno delovati, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu.

V nadaljevanju bom na kratko opisala nekaj motivacijskih teorij znanih avtorjev, katere so po mojem mnenju osnova za graditev motivacije v podjetju. Zato je zelo pomembno, da vsak manager oz. vodja vsaj nekoliko pozna motivacijske teorije.

2.2 Motivacijske teorije

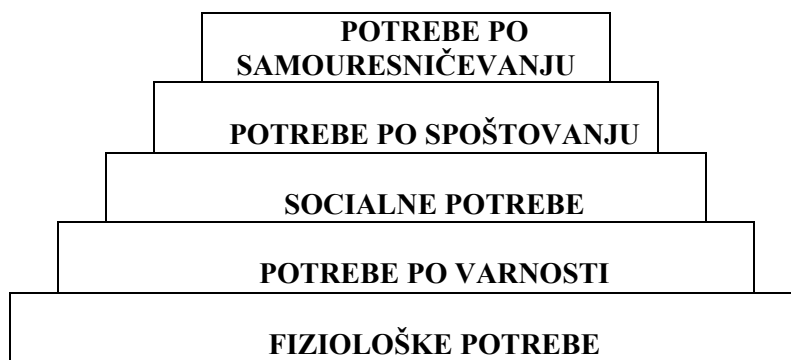
Številni avtorji so poskušali razložiti, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na vedenje ljudi. Tako se je razvilo kar nekaj motivacijskih teorij. Vsem teorijam je skupno izhodišče, da so delovni uspehi in produktivnost dela pri visoko motiviranem posamezniku višji kot pri tistem, ki je manj motiviran.

V nadaljevanju bom opisala le najpomembnejše motivacijske teorije, saj bi bilo opisovanje vseh teorij nesmiselno početje. Izbrala sem tiste, ki so bistvene za okvir te diplomske naloge.

2.2.1 Maslowa motivacijska teorija

Abraham Maslow (Lipičnik 1994, 497–498) je naredil velik korak na področju psihologije. Prvi je začel preučevati zdrave, močne ljudi, navdušene nad življenjem, ljudi s cilji, ki se počutijo odlično, z daljšo življenjsko dobo, ki več zaslužijo in imajo boljše življenje ter uživajo spoštovanje drugih ljudi. Psihologi pred njim so preučevali ravno nasprotno populacijo. Tako je Maslow oblikoval piramido človeških potreb. Trdil je, da mora človek zadovoljevati potrebe od spodaj navzgor in lahko napreduje na naslednji nivo samo, ko do neke mere zadovolji potrebe na nivoju, v katerem se nahaja. Kadar se omaja nižji nivo potreb, človek nazaduje na ta nivo in mora ponovno zadovoljiti nižje potrebe.

Slika 2.1 Hierarhija potreb Abraham Maslowa



Vir: Treven 2001, 128.

- *Fiziološke potrebe* so potrebe po preživetju, hrani, pijači in po ustreznih življenjskih pogojih.
- *Potrebe po varnosti*: gre za fizično, čustveno in finančno varnost ter občutek, da smo se sposobni preživljati.
- Pri *socialnih potrebah* gre za potrebe po ljubezni, druženju in pripadnosti določeni skupini, itd.
- *Potrebe po spoštovanju* se začnejo pri nas samih. Ko čutimo, da sami sebe spoštujemo, lahko pričakujemo, da nas bodo tudi drugi spoštovali. To so tudi potrebe po statusu.
- *Potrebe po samouresničevanju* so potrebe po izražanju samega sebe in občutku, da posameznik postaja vse, kar je zmožen postati.

Maslowa motivacijska teorija je koristen pripomoček za proučevanje motivacijskih dejavnikov in možnosti za učinkovito motiviranje delavcev. Prav gotovo je plača osnovni motivator na delovnem mestu, dokler posameznik nima zadovoljenih osnovnih življenjskih potreb, ki se nahajajo na najnižjih nivojih hierarhije potreb. Kadar pa plača ne more zadovoljiti vsakodnevnih življenjskih potreb, deluje demotivacijsko. Ko se zadovoljijo omenjene potrebe, plača ni več najpomembnejši motivator.

2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg (Lipičnik 1998, 168) je preučeval, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in na motiviranost človeka. Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, je razdelil v dve skupini. V prvo skupino je razvrstil t.i. higienike oz. dejavnike vzdrževanja. Higieniki sami po sebi ne motivirajo, če pa jih ni, sploh ne moremo doseči motivacije. Če niso ustrezno urejeni, povzročajo nezadovoljstvo. Med higienike spadajo dejavniki, ki so povezani z delovnim okoljem (nadzor, odnos do vodje, plača, delovni pogoji, status, politika podjetja, varnost pri delu in odnos do sodelavcev). Če so higieniki v delovnem okolju prisotni, bo nezadovoljstvo manjše, vendar zadovoljstvo zaradi njih ne bo večje. V drugo skupino spadajo motivatorji, ki se nanašajo na samo delo. To so tisti dejavniki, ki zadovoljijo potrebe višjega nivoja in ustvarjajo trajno motivacijo. Za motivatorje bi lahko označili: odgovornost, uspeh,

napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj. Motivatorji v nasprotju s higieniki v delovnem okolju povzročajo večje zadovoljstvo in vplivajo na večjo pripravljenost zaposlenih, da se pri delu čim bolj potrudijo. Motivacija se oblikuje le v primeru, če se pojavijo higieniki in motivatorji.

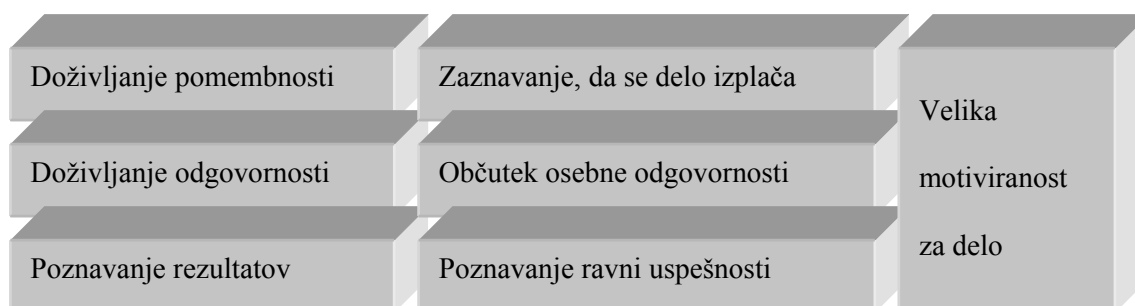
Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem, ker vsebuje dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče pri posameznikih izzvati reakcije ali aktivnosti, in higienike, s katerimi se lahko odstranijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost v delovna opravila. Če pa želi manager povečati učinkovitost zaposlenih, bo uporabil motivatorje.

2.2.3 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela

Model značilnosti dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo (Lipičnik 1998, 169). Model ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Ko zaposleni doživlja pomembnost dela in zazna, da se delo izplača, gre za prvo psihološko okoliščino. Druga je doživljanje odgovornosti, ki povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo. Tretja psihološka okoliščina je poznavanje rezultatov, ki se pojavi takrat, ko zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela. Zavedati se mora, da če je katera teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka.

Model značilnosti dela poudarja tudi pomen individualnih razlik med zaposlenimi. Zaradi le-teh je učinek na zaposlene, ki je povezan z značilnostmi dela različen. Hackman meni, da velikost potrebe sodi po razvoju med pomembne individualne dejavnike. Ko ljudje z veliko potrebo po razvoju opravljajo delo, ki ima ustrezne temeljne razsežnosti, so zanj bolj osebno motivirani, ob njem občutijo veliko zadovoljstvo, si bolj prizadevajo za visoko kakovost opravljenega dela in niso pogosto odsotni z dela (Treven 2001, 134).

Slika 2.2 Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik 1998, 169.

2.2.4 Vroomova motivacijska teorija

Vroom je zasnoval teorijo pričakovanja, ki je ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije. Po tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo po

njegovem vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika (Treven 1998, 123). Teorija pričakovanja vključuje zato naslednje spremenljivke ali povezave.

1. Privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo.
2. Povezava vedenje–posledica: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice ali cilja.
3. Povezava napor-vedenje: verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

Posameznik je za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje. V povezavi z omenjenim modelom se pokažejo naslednja vprašanja: kakšne nagrade lahko posameznik prejme za opravljeno delo, kako privlačne so le-te za zaposlenega, kako mora zaposleni ravnati, da bo prejel nagrade, in kako zaposleni oceni možnost, da bo sposoben opraviti določeno delo (Treven 1998, 124).

2.2.5 Teorija pravičnosti

Stacy Adams poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Zaposleni primerjajo svoje vložke in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti ali kateri drugi organizaciji. Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je takšno stanje pravično. Če razmerja niso enaka, dojame stanje kot nepravično, ker se zaveda, da je preveč ali premalo nagrajen za svoje delo (Treven 2001, 137). Da bi lahko pojasnili in razumeli motivacijo, s katero se ukvarja teorija pravičnosti, moram posebej razložiti naslednje temeljne dejavnike: 1. vložki, 2. prejemki in 3. osebe za primerjavo.

1. Vložki se nanašajo na vse, kar oseba prispeva k opravljanju svojega dela, npr. starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, socialni status, prispevek k ciljem skupine ali organizacije.
2. Prejemki so stvari, za katere je oseba prepričana, da naj bi jih prejela kot rezultat svojega dela. Ti so lahko pozitivni, kot denimo plača, priznanje, statusni simboli in dodatne ugodnosti, ali negativni, npr. neustrezni delovni pogoji, monotonost in pritiski vodstva.
3. Osebe za primerjavo si zaposleni izbere ali v svoji organizaciji ali drugje v okolju. Pri tem se lahko primerja s posameznimi osebami ali s skupinami. Posameznik se lahko primerja tudi s prijatelji, sosedi ali z nekdanjimi sošolci s fakultete. Pri izbiri osebe, s katero se bo primerjal, zaposleni upošteva predvsem tri spremenljivke: raven plače, stopnjo izobrazbe in dolžino delovne dobe (Treven 2001, 138–139).

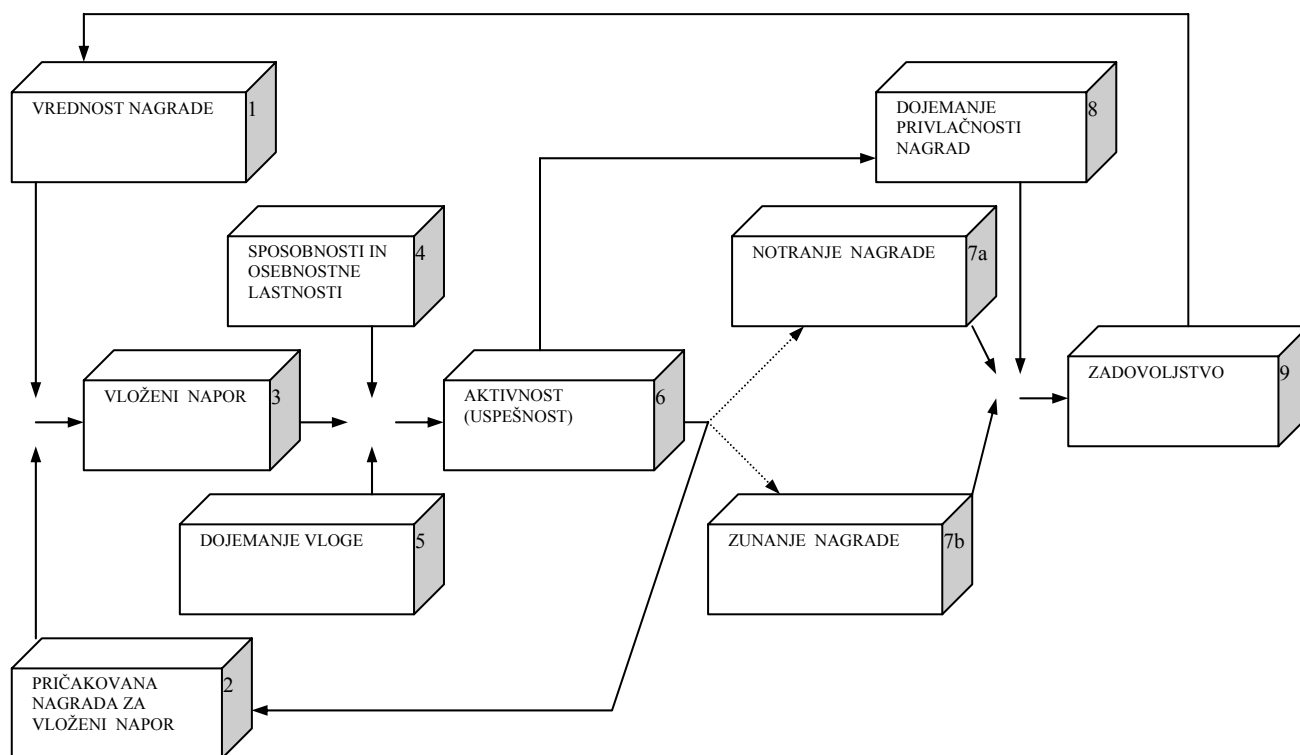
Zavedati se moramo, da je pravičnost zelo pomembna, saj zaposleni kažejo večje zadovoljstvo, če imajo občutek oz. če vidijo, da je v organizaciji predvsem plačilo za delo pravično. Vendar je po mojem mnenju težko zadovoljiti prav vse zaposlene. Vedno je nekdo (delno) nezadovoljen in precenjuje svoje delo ter si misli, da bi moral zaslužiti več kot prejme.

Ko zaposleni občutijo nepravilnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega izmed naslednjih načinov:

- izkriviti želijo resničnost o svojih sposobnostih, da bi bilo to videti manj pomembno,
- izkriviti želijo resničnost o delu drugih, da bi bilo videti manj pomembno,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- povečujejo svoje vložke, ko občutijo, da so bolj nagrajeni kot drugi, da bi s tem upravičili večje nagrade,
- zmanjšujejo svoje vložke, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi, da bi s tem nadomestili manjšo nagrado,
- zapuščajo delodajalce.

2.2.6 Porter-Lawlerjev model motivacije

Slika 2.3 Porter-Lawlerjev model motivacije



Vir: Steers in Porter 1987, 76.

Leva stran modela kaže, da se pričakovana vrednost nagrade združi s pričakovanjem, da bo vloženi napor pripeljal do nagrade. Omenjena dejavnika določata stopnjo vložene napore, vendar samo napor še ni dovolj, da se naloga izvrši. Sposobnosti zaposlenega in njegovo dojetje vloge določata stopnjo uspešnosti pri izvajanju naloge. Če oseba nima potrebnih sposobnosti in predstave, kako nalogo izpeljati, njen napor ne bo dal zadovoljivih rezultatov dela. Vedenje je v določeni situaciji lahko, ni pa nujno povezano z nagrado, zato je povezava narejena s prekinjeno

črto. Pričakovanja o enakosti nagrad so pod vplivom posameznikovega dojetja enakosti oz. neenakosti v povezavi s prejetimi nagradami in določajo stopnjo zadovoljstva zaposlenega. Model vsebuje tudi dve poti povratnih informacij. Prva povezuje zadovoljstvo z oceno vrednosti nagrad. Če posameznik ugotovi, da mu nagrade, ki jih je dobil za preteklo delo, ne predstavljajo posebnega zadovoljstva, bo v prihodnosti zmanjšal vloženi napor. Druga pot povezuje vedenje in nagrade s pričakovanjem, da bo vloženi napor v prihodnosti privedel do nagrade. Tukaj bodo pretekle izkušnje vplivale na količino posameznikovega vložene napora v prihodnosti (Krstić 2004, 20).

Model je zelo dobro zasnovan, saj vključuje veliko sestavin, ki so pomembne pri motiviranju zaposlenih. Preden delavec v neko delo vложи napor ima določena pričakovanja, da bo s svojimi sposobnostmi prišel do nagrade. Od uspešnosti izvedbe je odvisno ali pride oz. ne pride do nagrade. V primeru, da za svoje uspešno opravljeno delo dobi nagrado, ki jo primerja z vložnim naporom, kar se kaže v njegovem zadovoljstvu. Proces vedno kroži, da zaposleni v prihodnosti odvisno od svojih izkušenj zmanjšuje oz. povečuje svoj napor.

Porter-Lawlerjev model je pomemben za managerje, saj poudarja veliko značilnosti samega motivacijskega procesa, ki jih mora manager razumeti in jih upoštevati, če želi biti uspešen pri motiviranju zaposlenih. Kompleksnost modela opozarja na dejstvo, da obstaja veliko dejavnikov, kjer lahko pride do problemov, ki spodbujajo managerjev trud. Managerji bi morali:

- ponujati nagrade, ki jim delavci pripisujejo neko vrednost,
- ustvariti prepričanje, da napor vodi do nagrad,
- naloge oblikovati tako, da bi pripeljale do visoke storilnosti,
- najemati ustrezno usposobljene delavce,
- izučiti delavce, da bodo kos danim nalogam,
- oblikovati naloge tako, da je storilnost merljiva,
- oblikovati sistem nagrajevanja, da so nagrade povezane z uspešnostjo,
- zagotoviti, da bodo delavci dojemali nagrade kot pravične in enakopravne.

Managerji bi morali upoštevati zgoraj navedena dejstva, da bi bili zaposleni motivirani, kar je posledica primerne nagrajevanja.

Vendar obstaja pri motivaciji tudi problem, tj. da je ne moremo direktno opazovati, pač pa o njej lahko zgolj sklepamo z opazovanjem vedenja posameznika. Poleg tega se lahko ljudje z zelo različnimi motivi obnašajo zelo podobno in ljudje z enakimi motivi in enako stopnjo motivacije, ki se lahko obnašajo zelo različno.

3 ZADOVOLJSTVO IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

3.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetju izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih »v škodo« drugih rezultatov. Zadovoljstvo pri delu je kot »prijeten občutek«, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve svojih pričakovanj, ki so povezane z delom (Treven 1998, 131).

V delovnem okolju, kjer se delovni proces odvija s pomočjo številnih zaposlenih, se srečujemo z različnimi osebnostmi. Pravilno ravnanje z različnimi osebnostmi običajno rodi pri delu visok učinek in zadovoljstvo vseh, ki sodelujejo v tem procesu. Da bi bilo razporejanje ljudi na ustrezna delovna mesta učinkovito, se je potrebno seznaniti z njihovimi sposobnostmi, znanji ter značajskimi lastnostmi. Jeretina (2002, 12) navaja, da je cilj vsakega podjetja imeti le take zaposlene, ki dobro uspevajo na svojih delovnih mestih. S tem je doseženo zadovoljstvo zaposlenega na eni strani in dovolj velika produktivnost dela na drugi strani, kar omogoča razvoj podjetja in s tem boljše prihodnost vsakega zaposlenega. V splošnem se od vsakega zaposlenega zahteva in pričakuje, da pomaga ustvarjati skupinsko vzdušje v svojem oddelku in celotnem podjetju, si prizadeva k razvoju in rasti (osebni in strokovni), je v dobri fizični in psihični kondiciji ter zmore in hoče izpolnjevati svojo vlogo v oddelku in podjetju.

Kaj pa zahteva zaposleni za svoje zadovoljstvo? Ugotovljeni so bili dejavniki, ki največ prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih z delom. To so (Možina 1998, 156):

- vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela,
- samostojnost pri delu: možnost odločanja, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije,
- plača, dodatki in ugodnosti,
- vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval pa tudi izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela,
- odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi,
- delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

Zadovoljstvo z delom je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na samo vedenje zaposlenih v podjetju. Zadovoljstvo z delom je v tesni povezavi z organizacijsko pripadnostjo in delovno vnemo. Organizacijsko pripadnost lahko definiramo kot stopnjo, do katere se posameznik čuti kot del organizacije. Pri delovni vnemi pa gre za pripravljenost zaposlenega, da dela več kot se od njega pričakuje. Obe lastnosti sta zelo dobrodošli v podjetju, saj povečujeta lojalnost zaposlenih in predanost delu.

Zadovoljstvo z delom vse bolj pridobiva na pomenu. Raziskovalci organizacijskega vedenja se pozitivno nagibajo k merjenju zadovoljstva z delom in razumevanju posledic, ki jih ima le-to na samo delo v podjetju. Z odkrivanjem vzrokov za nezadovoljstvo in odpravljanjem le-teh lahko pozitivno vplivamo na sam potek dela in pripomoremo k boljšim poslovnim rezultatom. V prvi vrsti so managerji tisti, ki morajo imeti sposobnosti zaznati spremembe v zadovoljstvu posameznikov z delom. Nezadovoljstvo enega se lahko prenese na celotni delovni tim, ki ima lahko za posledico delovni neuspeh. Da bi se takšnim situacijam lahko čim bolje izognili oz. jih še v kali preprečili, so se v praksi razvile posebne tehnike merjenja zadovoljstva z delom. Tehnika merjenja zadovoljstva z delom, ki jo je razvil psiholog Vid Pogačnik, bo podrobneje prikazana v nadaljevanju.

3.2 Nagrajevanje zaposlenih

Motivacija in nagrajevanje (Treven 1998, 28) sta v tesni povezavi. Motivacijo lahko razumemo kot spodbudo za delo, ki še ni opravljeno. Nagrado pa dobi zaposleni, če je dobro oz. nad pričakovani opravil svoje delo. Ljudje delajo zato, da bi zadovoljili svoje potrebe in želje. Zadovoljitev le-teh pa je nagrada za dobro opravljeno delo. Nagrade v različnih oblikah so torej tisto, s čimer skušajo managerji spodbuditi zaposlene k temu, da se v podjetju sploh zaposlijo, prihajajo na delo in to delo tudi dobro opravljajo.

Plače in druge ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja svojim uslužbencem, kot so možnost strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja, sodelovanja na znanstvenih simpozijih, zdravstveno in življenjsko zavarovanje, možnost letovanja v počitniških stanovanjih podjetja po ugodni ceni idr., pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih, da čim bolj pripomorejo k uresničevanju ciljev podjetja. Omenjeni instrumenti se uporabljajo v podjetju za nagrajevanje zaposlenih za njihov prispevek k produktivnosti in celoviti kakovosti, pa tudi za privabljanje novega kadra (prav tam).

Pri nagrajevanju se večinoma srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi za opravljeno delo in s tem potrditi, da so njihova pričakovanja sestavni del sistema pričakovanj organizacije. Hkrati želimo z nagradami vplivati na smer in intenziteto hotenj zaposlenih (Možina idr., 2002, 487).

3.2.1 Sestavni deli nagrad

Merkač (1998, 99) poudarja, da sistem nagrajevanja ne zajema samo plač, ampak opredeljuje tudi druge mehanizme motivacije v zvezi z delom in ugodnosti pri delu. Sistemi nagrajevanja vključujejo finančne nagrade (nespremenljiva in spremenljiva plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj sestavljajo celotni sistem nagrajevanja. Sistem nagrajevanja vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj ipd) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti. Glavne sestavine sistema nagrajevanja so:

- **Procesi merjenja.** Najpogosteje se vrednoti delo, posameznik in njegovo delo. Poleg tega se v merjenje vključuje tudi ugodnosti pri delu in se poskuša določiti njihov vrstni red ravni. Za uspešno merjenje pojavov, ki se jih bo upoštevalo pri oblikovanju sistema nagrajevanja, torej pred samim vrednotenjem, je smiselno izdelati analizo razmerij na trgu in ugotoviti, kaj procesi merjenja pomenijo za uspešnost organizacije.
- **Motiviranje.** Gre za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi ob uporabi finančnih ali nefinančnih nagrad. Med finančne

nagrade spadajo osnovna in spremenljiva plačo, ugodnosti delavcev in razna druga nadomestila. Vrsta in obseg uporabe nefinačnih nagrad sta predvsem odvisna od kulture in vrednot organizacije in še posebej od kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela. Nefinančne nagrade naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero.

- Dodatki so nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Dodatki se običajno dodajajo osnovni plači, in sicer različno glede na raven in pozicijo v organizaciji.
- Sistemi nagrajevanja. V bistvu morajo sistemi nagrajevanja (sistem finančnih nagrad, sistem nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri delu itd.) delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote.
- Postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja so namenjeni varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanje posameznikovega odnosa do plače (Možina 1998, 247–248).

Management se mora zavedati, da tržno gospodarstvo zahteva gradnjo prožnih in prilagodljivih sistemov nagrajevanja, saj je sistem nagrajevanja dinamičen sistem, ki spodbuja dosežke.

Z ustreznimi nagrajevalnimi strategijami se lahko v podjetju doseže večjo produktivnost in učinkovitost in motivira zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti (Tosi idr., po Treven 1998, 145). Beardwell in Holden razlikujeta dve skupini nagrad, notranje in zunanje, pri čemer so notranje manj opazne kot zunanje (Beardwell in Holden, 1994, po Treven 1998, 145–146).

Notranje nagrade, ki pogosto izhajajo iz dela samega, so:

- raznolikost dela,
- večja odgovornost in samostojnost,
- dojemanje sebe kot pomembnega člana tima,
- udeležba pri določanju ciljev,
- povratni tok informacij,
- priložnost za učenje in razvoj.

Notranje nagrade stroškovno ne obremenjujejo podjetja in največ prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih. Te nagrade lahko takole uvrstim v dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in so navedeni na strani 11: npr. raznolikost dela in priložnost za učenje in razvoj tako spadata v dejavnik vsebine dela, večja odgovornost in samostojnost ter udeležba pri določanju ciljev spadata v dejavnik samostojnost pri delu, dojemanje sebe kot pomembnega člana tima in povratni tok informacij pa spadata v dejavnik vodenje in organizacija dela. Management podjetja bi se moral dobro zavedati, da notranje nagrade veliko prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, ker se pri uporabi notranjih nagrad zaposleni čutijo pomemben del podjetja.

Zunanje nagrade je v nasprotju z notranjimi lažje prepoznati in nadzorovati. Ena izmed takšnih nagrad je plača, ki se uporablja kot pomemben motivacijski dejavnik. White meni, da je pomen plače za zaposlenega v sledečem (White, 1985 po Treven 1998, 146):

- kratkoročno materialno zadovoljstvo,
- dolgoročna varnost,

- družbeni status,
- pozornost do osebnih uspehov.

Poleg plače je mogoče uporabiti še druge nagrade, ki so znamenje pozornosti do posameznikovih osebnih dosežkov. Ker so se le-te izkazale kot izredno vpliven motivacijski dejavnik, naj omenimo nekatere izmed njih: slovesnosti s podeljevanjem nagrad, večerje, medalje, prispevki v časopisih podjetja, dopusti, nakit, darilni boni, poslovne aktovke, oblačila, denarne nagrade idr. (Treven 1998, 146).

3.2.2 Cilji sistemov za nagrajevanje zaposlenih

Podjetja si prizadevajo doseči naslednje cilje (Harris, 1997, po Treven 1998, 219):

1. izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov,
2. vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi,
3. privlačiti nove, visoko usposobljene delavce,
4. motivirati zaposlene,
5. nadzorovati stroške.

Veliko podjetij uporablja poleg sistemov za nagrajevanje tudi druga sredstva za doseganje navedenih ciljev. Gre za nagrade, ki niso v denarni obliki, kot so samostojno delo, zanimive naloge, fleksibilni delovni čas. Kljub uporabi takšnih nedenarnih nagrad je za večino podjetij sistem za nagrajevanje pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju (Treven 1998, 219).

Da bi v podjetjih oblikovali ustrezne sisteme nagrajevanja zaposlenih, morajo biti njihovi managerji sposobni pravilno ovrednotiti delo, ki ga opravljajo delavci med delovnim časom. Sistemi nagrajevanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, saj morajo upoštevati značilnosti organizacije, okolja, v katerem podjetje deluje, in cilje, ki jih podjetje želi doseči s sistemom nagrajevanja.

Pri oblikovanju celovitega sistema plač in nagrajevanja mora biti podjetje pozorno, predvsem pa mora odgovoriti na naslednja vprašanja (Zupan 1995, 126):

- kako sistem plač in nagrajevanja povezati s strategijo podjetja – kakšno je želeno vedenje zaposlenih, ki ga želimo spodbujati, kako to vedenje vključiti v merila za določanje plač in nagrad,
- katere cilje želimo doseči s sistemom plač in nagrajevanja (predvsem tiste, ki izhajajo iz strategije podjetja),
- katere elemente (materialne in nematerialne) bomo vključili v sistem ter razmerje med fiksnimi in variabilnimi elementi,
- kakšna bo višina osnovne plače: nižja, enaka ali višja kot so plače po kolektivni pogodbi; nižja, enaka ali višja kot so plače konkurence,
- kakšna bo interna struktura plač v podjetju: kateri elementi določajo zahtevnost delovnega mesta (izobrazba, znanje in sposobnosti, odgovornost ipd.), kakšna bo razlika med najnižjo in najvišjo osnovno plačo, ali bo struktura plač egalitarna ali hierarhična,
- kako povezati plače z uspešnostjo: ugotavljanje individualne ali skupinske uspešnosti, kdo dobi nagrado, kakšna so merila, na kakšen način bi ugotavljali uspešnost,
- kakšne nagrade vključiti v sistem,
- kakšen informacijski sistem in sistem komuniciranja sta potrebna, da lahko izvajamo sistem plač in nagrajevanja,
- kako bomo presojali, ali je sistem plač in nagrajevanja učinkovit,

- kako zagotoviti čim večjo fleksibilnost sistema.

3.2.3 Vrste nagrad

DeCenzo in Robbins (1988, 397–402) razvrščata nagrade na notranje in zunanje. Zunanje delita naprej na nefinancijske in finančne, med slednjimi pa razlikujeta nagrade za uspešnost in nagrade, ki temeljijo na članstvu oz. pripadnosti neki skupini. Kategorije se seveda med sabo ne izključujejo, ampak se prepletajo.

Notranje in zunanje nagrade

Notranje nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu. Gre za nagrade, ki izhajajo iz samega dela, kot so ponos nad delom, ki ga posameznik opravlja, občutek, da je nekaj dosegel, da je del neke skupine ljudi, priložnost za izražanje svoje kreativnosti. Zunanje nagrade vključujejo denar, napredovanje, dodatne ugodnosti pri delu. Vsem je skupno dejstvo, da se nahajajo zunaj samega dela, prihajajo iz zunanjih virov, običajno managementa. Medtem, ko notranje nagrade nastopijo takoj kot posledica posameznikovega vloženega napora, so zunanje nagrade kontrolirane in s strani managementa zahtevajo nenehno pozornost in revizijo.

Finančne nagrade

Nagrade, ki izboljšajo finančno stanje zaposlenega, so lahko neposredne finančne nagrade (plača, delitev dobička) ali posredne finančne nagrade (plačani dopust, popusti pri nakupih). Finančne nagrade delimo tudi glede na to, ali so vezane neposredno na posameznikovo uspešnost ali mu pripadajo na osnovi članstva v določeni skupini oz. podjetju. Podjetje lahko dodeljuje posameznikom finančne nagrade na podlagi (DeCenzo in Robbins 1988, 397–402):

- kriterija članstva – zvišanje plače zaradi porasta življenjskih stroškov, zaradi prilagoditve razmeram na trgu dela, udeležbe v dobičku, nadomestil, dodatka na delovno dobo, plačila za stopnjo izobrazbe,
- kriterija uspešnosti – finančne nagrade kot so provizije, plačilo po učinku (na akord), bonusi za uspešno skupinsko delo.

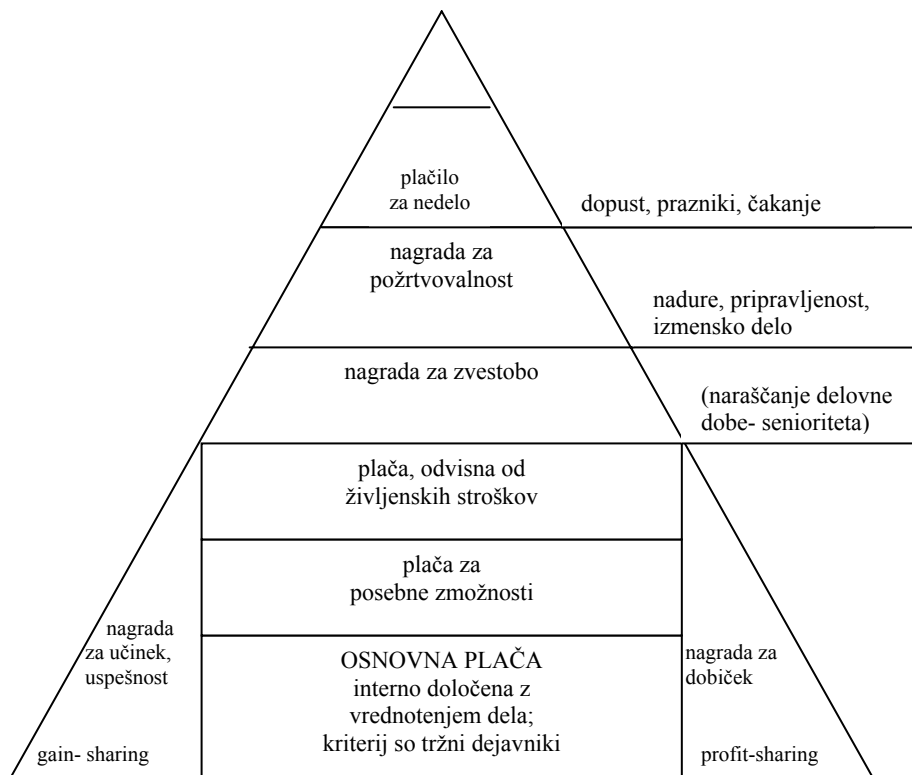
Vendar je meja med obema skupinama finančnih nagrad dostikrat zabrisana. Nagradi, kot sta plačano članstvo v nekem klubu ali uporaba službenega avtomobila, sta lahko dodeljeni na osnovi kriterija članstva ali uspešnosti. Če nagrado dobijo vsi managerji, gre za prvo skupino, če pa jo lahko dobi manager zgolj na osnovi svoje uspešnosti in mu jo lahko tudi vzamejo, gre za drugo skupino finančnih nagrad (prav tam).

Bogdan Lipičnik (1998, 208) poudarja, da naj bi strukturi plač oz. finančnih nagrad v podjetju osnovna plača predstavljala le delež celotnega nadomestila zaposlenemu za njegovo delo, ostali del se razdeli na (glej Sliko 3.1):

- plačo za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, ki predstavljajo večjo uporabno vrednost delavca,
- plačo odvisno od življenjskih stroškov, s pomočjo katere podjetje poskuša omiliti naraščanje življenjskih stroškov,
- nagrade za zvestobo delavcem, ki so dalj časa v določenem podjetju,
- nagrado za požrtvovalnost, ki zajema dežurstva, delo v izmenah, nadure,

- plačilo za nedelo v času dopusta, bolniške,
- nagrado za učinek, uspešnost s pomočjo katere delodajalec želi delavca motivirati, da bi povečal svojo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev podjetja,
- nagrado za dobiček, ki je ravno tako posebna vrsta spodbude in zahvale delavcem, ko le-tem po posebnem sistemu razdelijo del dobička.

Slika 3.1 Struktura plač v podjetju



Vir: Lipičnik 1998, 208.

Za celovit sistem plač in nagrajevanja je pomembno, da je nadomestilo zaposlenemu za njegovo delo sestavljeno iz različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti podjetja in pomembnosti, odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja. Vsaka sestavina nadomestila ima namreč svojo posebno vlogo pri zadovoljevanju različnih potreb delavcev in/ali vlogo pri motiviranju zaposlenih. Z osnovno plačo in plačo za posebne zmožnosti posameznika motiviramo za napredovanje na delovna mesta, ki zahtevajo več spretnosti in znanja ter odgovornosti. Plačilo za uspešnost motivira posameznika za boljše opravljanje svojega dela, medtem ko programi delitve dobička spodbujajo timsko delo v smeri izboljšanja poslovne uspešnosti podjetja. Ravno tako nagrada za zvestobo spodbuja lojalnost zaposlenih, saj nagraduje zaposlene glede na dolžino časa, ki so ga preživeli v podjetju. Predvsem morajo plače, zlasti pa njihov gibljivi del, podpirati doseganje določenih ciljev podjetja. Pri tem na pomembnosti vse bolj pridobivajo tudi t.i. mehki cilji, kot so izboljšanje življenjske ravni delavcev, dobri medsebojni odnosi, negovanje pripadnosti, kar lahko

prav tako poveča interes delavcev za uspešno poslovanje (Davis in Newstrom 1989, 169; Zeni 1995, 287).

Ugodnosti pri delu

Ugodnosti zaposlenim delavcem pomenijo sestavino nagrajevanja, ki jo lahko prejmejo kot dodatek k plači. Gre za posredna plačila, med drugimi, prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje, službeni avtomobil. Del teh nagrad se izplačuje v gotovini kot del zasluženega denarja ali dejansko porabljenih sredstev, stroškov. Trevenova (1998, 232) navaja, da so cilji politike, ki so sprejeti v povezavi z ugodnostmi pri delu, naslednji:

- oblikovati privlačni in konkurenčni sistem celovitega nagrajevanja, ki privabi in ohranja v delovnem razmerju najboljše delavce,
- čim bolj zadovoljiti osebne potrebe zaposlenih v organizaciji,
- povečati pripadnost zaposlenih organizaciji,
- z davčnega vidika zagotoviti učinkovito metodo nagrajevanja za posamezne delavce.

Posebej je pri tem potrebno omeniti različne programe solastništva zaposlenih, pri katerih je zaposlenim omogočen nakup delnic po nižji ceni, ali so jim za nakup delnic omogočeni ugodni krediti. Tovrstni progami pozitivno vplivajo na moralo in zadovoljstvo zaposlenih, boljše odnose med managerji in zaposlenimi ter vzpodbujajo večjo pripadnost podjetju. Večina raziskav potrjuje, da je solastništvo zaposlenih motivacijski dejavnik, ki vpliva na uspešnost posameznika in s tem uspešnost podjetja. V slovenskih podjetjih je solastništvo, ki temelji na nagrajevanju uspešnosti zaposlenih, slabo uveljavljeno zaradi neugodne davčne zakonodaje (Zupan 2001, 111–114).

Menim, da so finančne nagrade za nekatere zaposlene zelo pomembne, zato je nujno potrebno, da si podjetja pripravijo tak sistem nagrajevanja, ki bo v največji možni meri zadovoljeval zaposlene. Tisti, ki so zadolženi za dodeljevanje nagrad, morajo pravično odtehtati, kdo si zasluži nagrado in kakšna bo njena vrednost. Strinjam se, da bi moralo biti nadomestilo zaposlenemu za njegovo delo sestavljeno iz različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti podjetja in pomembnosti, odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja. Ker finančne nagrade vplivajo na zadovoljstvo le kratkoročno, bom v nadaljevanju predstavila tudi nefinančne nagrade, ki prav tako veliko prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih.

Nefinančne nagrade

Henderson (1989, 8–12) nefinančne nagrade opredeljuje kot »noncompensation rewards«, torej kot nagrade, ki niso del plačnega sistema. Navaja, da mnogi raziskovalci in znanstveniki, ki se ukvarjajo z vedenjem ljudi pri delu, poudarjajo pomembnost ravno teh nefinančnih nagrad pri izboljšanju produktivnosti. Nagrade razvršča v sedem skupin:

- Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu, ki je najverjetneje najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko podjetje ponudi zaposlenemu, ko ga sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije. Takšno priznanje povzroči pri zaposlenemu občutek veljave in ponosa, da lahko s svojim delom pripomore k uspehu podjetja. Večina si želi

- slišati, da so si zaradi vloženega navora nagrado prislužili. Tako naj bi vsaka nagrada zaposlenemu posredovala tudi sporočilo: Potrebujemo vas in hvaležni smo vam za vaš trud.
- Zagotavljanje finančnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti. Delavcem bi moralo biti zagotovljeno varno in na pogled prijetno delovno okolje. Ravno tako mora management omogočati posameznikom potreben intelektualni razvoj, ki bi jim omogočal učinkovitejše opravljanje nalog in tako zmanjšal stres, ki je posledica različnih pritiskov in zahtev delovnega mesta.
 - Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci. Med poglavitne nagrade, ki jih lahko ponudi delo, je dober odnos in sodelovanje s sodelavci. Management bi moral s svojim zgledom spodbujati delovno klimo, ki jo označujejo sodelovanje, zaupanje, ljubezen, lojalnost, saj na ta način omogočajo ustrezne medosebne odnose, ki so potrebni za udejanjanje potenciala vseh zaposlenih. Oblikovanje in izvajanje sistema nagrajevanja lahko pomaga oblikovati delovno okolje, v katerem vlada zaupanje, lahko pa je sistem tudi takšen, da vzbuja v zaposlenih dvome, zavist in spletke, kar zaduši možnost za razvoj prijetnih medsebojnih odnosov, ki spodbujajo zaposlene k večji storilnosti.
 - Oblikovanje zahtevnih delovnih mest/nalog je pomembna nagrada za posameznika, ker naj bi mu omogočila večjo odgovornost pri delu, več svobode, možnost samostojne organizacije svojega dela, kar prispeva k zadovoljstvu posameznika pri delu.
 - Ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog. Zaposleni lahko dobro in z zadovoljstvom opravijo svoje delo le, če imajo na voljo ustrezne vire za izvedbo nalog. Tako je pomembno, da organizacija svojim zaposlenim zagotovi ustrezen razpoložljiv čas, delovno silo, tehnologijo in znanje.
 - Omogočiti zaposlenim večji nadzor nad delom, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam. Na področju ravnanja s človeškimi viri se vse bolj uveljavlja prepričanje, da bi bilo potrebno zaposlene vključiti v procese odločanja in načrtovanja njihovega dela. Tako lahko organizacija omogoči svojim delavcem, da sami naredijo načrt za izvedbo lastnih delovnih nalog, lahko si izberejo kraj izvedbe nalog, delajo s fleksibilnim delovnim časom in tako delo prilagodijo svojim potrebam.
 - Podpora vodstva je eden najpomembnejših aspektov nefinančnih nagrad oz. neplačnega sistema nagrajevanja po Hendersonu. Večina ljudi namreč želi imeti vzor, ki bi mu lahko sledili, ga spoštovali in ki bi jim nudil ustrezno podporo ter jim pomagal doseči zastavljene cilje. Vodstvo mora imeti ustrezne veščine in sposobnosti pri uvajanju v delo, usposabljanju in svetovanju svojim zaposlenim, podporo pa jim lahko nudi s konstruktivnimi povratnimi informacijami in fleksibilnostjo (Krstić 2004, 28–29).

Strinjam se, da uporaba nefinančnih nagrad pripomore k izboljšanju produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih. Ko npr. tudi sama prejmem pohvalo, da sem delo dobro opravila, mi to da novega zagona, motivacije za kasnejša opravila. Menim, da je tako tudi pri drugih ljudeh. Dobri medsebojni odnosi so po mojem mnenju velika nefinančna nagrada, ki jo mora v prvi vrsti spodbujati management. Ljudje, ki delajo v podjetju, kjer so medsebojni odnosi dobri, z večjo vnemo in voljo opravljajo svoje delo. Menim

tudi, da se delavci ne dovolj zavedajo pomena, ki jih imajo nefinančne nagrade in zato vedno večji pomen pripisujejo finančnim nagradam.

Formalne in neformalne nagrade

Formalne nagrade predstavljajo del formalnega sistema nagrajevanja, ki temelji na vnaprej določenih pravilih. Take nagrade so plača, možnost napredovanja, večja odgovornost. Neformalne nagrade ponavadi niso tako eksplicitne. Vsak vodja ima svoj pogled na to, kakšno vedenje je potrebno nagraditi. Vrsta nagrad, ki jo ponudi svoji skupini zaposlenih, je tako odvisna od njegovih domnev, kaj motivira zaposlene, kakšni so njegovi zaposleni, kakšno obnašanje je odraz trdega dela, sposobnosti in zmožnosti, predanosti organizaciji (Zupan 2001, 209).

Delavci bi morali vedeti, kakšna so pravila za dodeljevanje formalnih nagrad, saj bi le tako lahko prilagodili svoje vedenje, da bi prejeli finančno ali nefinančno nagrado.

V naslednjem poglavju bom na kratko povzela stanje v zvezi z motiviranjem, nagrajevanjem in zadovoljstvom zaposlenih v slovenskih podjetjih.

4 STANJE V SLOVENSКИH PODJETJIH

V slovenskih podjetjih je bilo narejenih veliko raziskav na temo motiviranja, nagrajevanja in zadovoljstva zaposlenih. Ena izmed večjih raziskav je projekt SiOK (www.biro-praxis.si/siok/601.htm, www.biro-praxis.si/siok/801.htm). Tj. projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih podjetjih, ki ga je pripravila skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske Zbornice Slovenije. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah, z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. Projekt deluje na osnovi članstva in letne članarine. Prvič je bil projekt izveden leta 2001. Vsako leto se v projekt vključi več podjetij (26 podjetij v letu 2001, 51 podjetij v letu 2002). V razponu ocen od 1 do 5 sta bili v letu 2001 in 2002 najvišje ocenjeni isti kategoriji: odnos do kakovosti (3,90 v letu 2001 in 3,84 v letu 2002) ter inovativnost in iniciativnost (3,69 v letu 2001 in 3,65 v letu 2002). Naslednja najvišje ocenjena kategorija v letu 2001 je bila zadovoljstvo z delovnim okoljem (3,63), sledila ji je kategorija pripadnost organizaciji (3,61), v letu 2002 pa motivacija in zavzetost (3,54) ter pripadnost organizaciji (3,52). Nagrajevanje je najnižje ocenjena kategorija v letu 2001 (2,94) in v letu 2002 (2,87). Slika organizacijske klime v Sloveniji v letu 2002 je praktično enaka kot v letu 2001. Edina opaznejša razlika se kaže pri kategoriji pripadnost organizaciji, ki je v letu 2002 ocenjena za 0,14 nižje kot v letu 2001. Naj podrobneje prikažem kategorijo motivacija in zavzetost: v raziskavi v letu 2001 in 2002 zaposleni izražajo visoko zavzetost za delo in pripravljenost vložiti dodaten napor, kadar je to potrebno. Ocenjujejo, da so zahteve glede uspešnosti postavljene dokaj visoko. Precej slabše je ocenjeno vprašanje o tem, ali vodje cenijo dobro opravljeno delo. Dobri delovni rezultati v slovenskih organizacijah niso hitro opaženi in niso pohvaljeni. Nagrajevanje ostaja izziv slovenskih organizacij. Uspešnost se kar pogosto vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih, a tudi za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja ali kazen. V letu 2001 so zaposleni menili, da so kriteriji za ugotavljanje uspešnosti premalo jasni in da razmerja med plačami niso ustrezna. V letu 2002 zaposleni ocenjujejo, da so njihove plače le deloma primerljive s plačami na trgu delovne sile. Nagrajevanje tistih, ki so bolj obremenjeni ne deluje ustrezno in v splošnem razmerja med plačami v podjetju niso dobro ocenjena. Zadovoljstvo pri delu je dobilo oceno 3,45 v letu 2001, v letu 2002 pa 3,43. V obeh letih je bilo v kategoriji zadovoljstvo pri delu najvišje ocenjeno zadovoljstvo s sodelavci, sledi zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z delovnim časom in zadovoljstvo z neposredno nadrejenim. Najnižje, pa je zadovoljstvo z možnostmi napredovanja in zadovoljstvo s plačo.

Na temo zadovoljstva, nagrajevanja in motivacije zaposlenih je bilo napisanih že veliko člankov. Brane Gruban meni, da so sistemi nagrajevanja in motiviranja strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. Kljub temu mnoga podjetja nimajo sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih ali je le-ta slabo razdelan in zastarel. V podjetjih se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki največ prispevajo k organizacijskemu razvoju in uspešnosti podjetja. Temeljna naloga managementa je torej omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni in motivirani. Veliko strokovnjakov opozarja, da so

denarne spodbude močni, a na žalost zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Brane Gruban v članku Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih opozarja, da bo treba doumeti, da ljudi ni mogoče motivirati »od zunaj« in da je potrebno prispevati k delovnim pogojem, v katerih bodo zaposleni motivirani »od znotraj« (www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje).

Članek Anamarije Urbanija Ohraniti je težje kot pridobiti opozarja, da težave z nedenarnim nagrajevanjem ne izvirajo toliko iz samih plačnih sistemov, temveč iz premajhne pripravljenosti vodilnih, da si vzamejo čas za presojo uspešnosti zaposlenih. (www.manager-on.net/index.php?clanek=146).

Tudi Nataša Koražija v članku Nazadujemo pri razvoju karier piše o tem, da je nematerialno nagrajevanje v večini podjetij premalo razvito (www.manager-on.net/index.php?clanek=132).

V zvezi z nematerialnim nagrajevanjem bi omenila članek, ki je bil objavljen v internem časopisu družbe HIT d.d. V družbi HIT d.d. so opravili anketiranje, s katerim so želeli ugotoviti, kako si zaposleni predstavljajo nematerialne oblike nagrajevanja. Osnovno spoznanje, ki sledi iz ankete je, da so se zaposleni osredotočili na nagrade v zvezi s sprostivjo oz. napotivjo na dodatno izobraževanje ali dodatni dopust. To kaže na to, da imajo zaposleni raje tiste oblike nagrajevanja, ki jih je moč finančno ovrednotiti. Predlagali so, da podjetje zakupi več počitniških kapacitet, obiske zaposlenih pri konkurenci, saj bi se na takih strokovnih izletih veliko naučili. Nekateri vidijo možnosti za nematerialno nagrajevanje v možnosti odločanja o novih projektih, nalogah, udeležbi pri zahtevnejši nalogi, možnosti sodelovanja pri projektih – razvoju novih idej oz. v napredovanju. Kot najprimernejšo obliko nagrade so anketiranci izpostavili napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, plačana članarina v klubih, javna objava zamisli, gibljiv urnik in nastopanje na javnih prireditvah.

Glede na vse, kar je bilo že zapisanega v zvezi z nagrajevanjem, zadovoljstvom in motiviranjem zaposlenih lahko trdimo, da se podjetja dobro zavedajo njihovega pomena. V večini podjetji trdijo, da so učinki nagrajevanja pozitivni: motivacija za delo se poveča, zaposleni so boljše volje.

5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH IN NAGRAJEVANJU V IZBRANEM PODJETJU

5.1 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, kakšno je stanje zadovoljstva zaposlenih in ugotoviti vpliv nagrajevanja na motivacijo v obravnavanem podjetju.

5.2 Metodologija

Pri izboru pripomočkov, s katerimi sem pridobivala podatke za raziskavo sem se odločila za Pogačnikove lestvice. Pripravila sem dva anketna vprašalnika. Prvi (Priloga 1) je bil namenjen vsem zaposlenim, ki so bili anketirani, drugi (Priloga 2) pa le tistim, ki delajo v proizvodnji. Slednji je poleg lestvice delovnih motivov in lestvice delovnega zadovoljstva vseboval še lestvico uspešnosti vodji v proizvodnji. Oba anketna vprašalnika sta vsebovala še nekaj vprašanj, ki sem jih sestavila sama. Po demografskih podatkih, razen po izobrazbi v anketnem vprašalniku, nisem spraševala, saj bi v tem primeru anketiranci ne odgovarjali realno, ker bi mislili, da v izpolnjenih anketnih vprašalnikih iščem posameznike. Raziskavo sem izvedla v vseh enotah podjetja. Anketni vprašalnik sem razdelila petinšestdesetim zaposlenim, izpolnjenih pa sem dobila enainpetdeset anketnih vprašalnikov. Pri reševanju anketnega vprašalnika sem bila prisotna pri 15-ih anketirancih oz. v 30% primerih. Z vodji enot sem se odpravila na teren, kjer se opravlja večina del obravnavanega podjetja. Drugih 36 anketirancev oz. v 70% primerih so anketiranci sami odgovarjali na vprašanja, zato je bilo tudi nekaj nepravilno izpolnjenih vprašalnikov. Pri anketiranju, kjer sem bila prisotna, sem sproti pojasnjevala nejasnosti, ki so se pojavljale in tako pripomogla k pravilnemu izpopolnjevanju anketnih vprašalnikov. Sama sem zaposlene razdelila v dve skupni. Zaposleni, ki delajo v operativi – proizvodni delavci so izpolnjevali vprašalnik (Priloga 2), vodje proizvodnih delavcev, vodje posameznih enot in zaposleni v administrativi in upravi pa so izpolnjevali vprašalnik (Priloga 1). Prvi vprašalnik (Priloga 1) je izpolnilo sedemnajst anketirancev, drugega pa štiriintrideset anketirancev. Na podlagi predvidenih rezultatov sem postavila naslednje hipoteze:

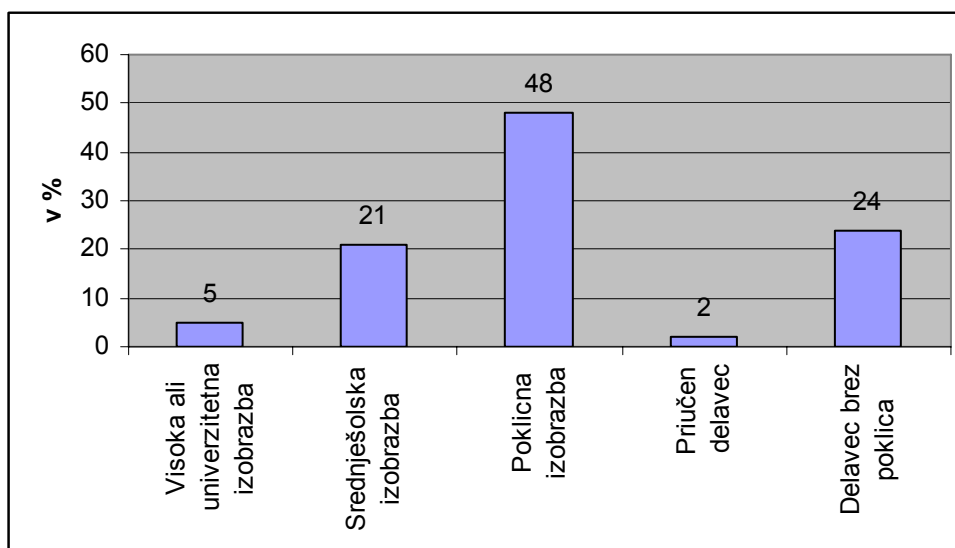
- H1: Več kot polovica zaposlenih je nemotiviranih za delo.
- H2: Več kot 75% zaposlenih meni, da nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo za delo.
- H3: Najmanj 80% anketirancev meni, da imajo varno oz. stalno zaposlitev.
- H4: Proizvodni delavci so v povprečju zadovoljni s svojim vodjo.
- H5: Da dober zaslužek najbolje deluje na motivacijo, menijo predvsem zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.
- H6: Najmanj 90% anketirancev meni, da bi morala biti nagrada za uspešnost pri delu finančna.
- H7: Več kot polovica anketirancev je nezadovoljna z nagrajevanjem.
- H8: Največ 10% anketirancev je zadovoljnih s plačo.

5.3 Predstavitev obravnavanega podjetja

Obravnavano podjetje je bilo ustanovljeno leta 1947 za izvajanje zaključnih del v gradbeništvu. Sčasoma je preraslo začetne okvire, da je danes usposobljeno za izvajanje vseh splošnih del kakor tudi specializiranih zaključnih del. Usposobljeno je za

inženiring, izvedbo gradbenih in inštalacijskih del. Podjetje je razdeljeno na več enot in vsaka enota opravlja posamezno vrsto dela. Delovne enote so usposobljene tako za samostojni nastop na trgu kakor tudi za skupni nastop pri večjih projektih. Podjetje samostojno nastopa predvsem na Primorskem, kot izvajalec zaključnih del pa na celem področju Slovenije. Vizija podjetja je postati najboljši izvajalec gradbeno-obrtniških in inštalacijskih del na Severnem Primorskem, s poudarkom na zaključnih delih. Prednost podjetja je completeness ponudbe, kakor tudi usposobljenost lastnih kadrov za skoraj vsa gradbena in zaključna dela. Prioritetne naloge, ki si jih je podjetje postavilo za prihodnja leta so: izboljšati organizacijo dela, s čimer se bodo še bolj približali svojim naročnikom, spremljati razvoj novih tehnologij in materialov ter nuditi naročnikom vse potrebne strokovne informacije, dograditi informacijski sistem, ki bo omogočal celovito spremljanje in ocenjevanje storitev, pridobiti certifikat ISO 9001. Podjetje zaposluje 100 ljudi. Strukturo zaposlenih v podjetju po stopnji izobrazbe prikazuje Slika 5.1.

Slika 5.1 Struktura zaposlenih v obravnavanem podjetju po stopnji izobrazbe



Vir: Interni podatki podjetja

V nadaljevanju se bom najprej osredotočila na opis posameznih lestvic, ki so bile uporabljene v anketnem vprašalniku.

5.4 Predstavitev uporabljenih lestvic

5.4.1 Lestvica delovnih motivov

Lestvica delovnih motivov je namenjena spoznavanju temeljnih delovnih motivov zaposlenega oz. skupine zaposlenih. Obsega 15 motivov, ki jih zaposleni razvršča glede na njihovo pomembnost. V osnovni obliki lestvice to stori dvakrat. V koloni »Takšno je moje delo« opiše motivacijske značilnosti sedanjega dela, v koloni »Takšno delo bi želel(a)«, pa opiše svojo pravo delovno motivacijo, torej svoje želje. Razhajanje med kolonama kaže na področja motivacijske napetosti oz. na delovno (ne)zadovoljstvo.

5.4.2 Lestvica delovnega zadovoljstva

Lestvica delovnega zadovoljstva obsega 15 temeljnih delovnih motivov kot Lestvica delovnih motivov, vendar zaposleni ne označujejo, kaj je za njih pomembno, ampak v kolikšni meri so s posameznimi motivatorji zadovoljni (s plačo, svojim vodjo, z delovnimi razmerami itd.). Ocenjujejo na petstopenjski skali; stopnje so označene numerično. Vsota (ali povprečje) vseh ocen izraža globalno delovno zadovoljstvo.

5.4.3 Lestvica uspešnosti vodij v proizvodnji

Lestvica uspešnosti vodij v proizvodnji obsega 15 lastnosti, ki so pomembne za ocenjevanje delovne uspešnosti vodij. Vse lastnosti anketiranec ocenjuje z ocenami od 1 (zelo podpovprečen) do 5 (zelo nadpovprečen).

5.5 Interpretacija rezultatov ankete in preverjanje hipotez

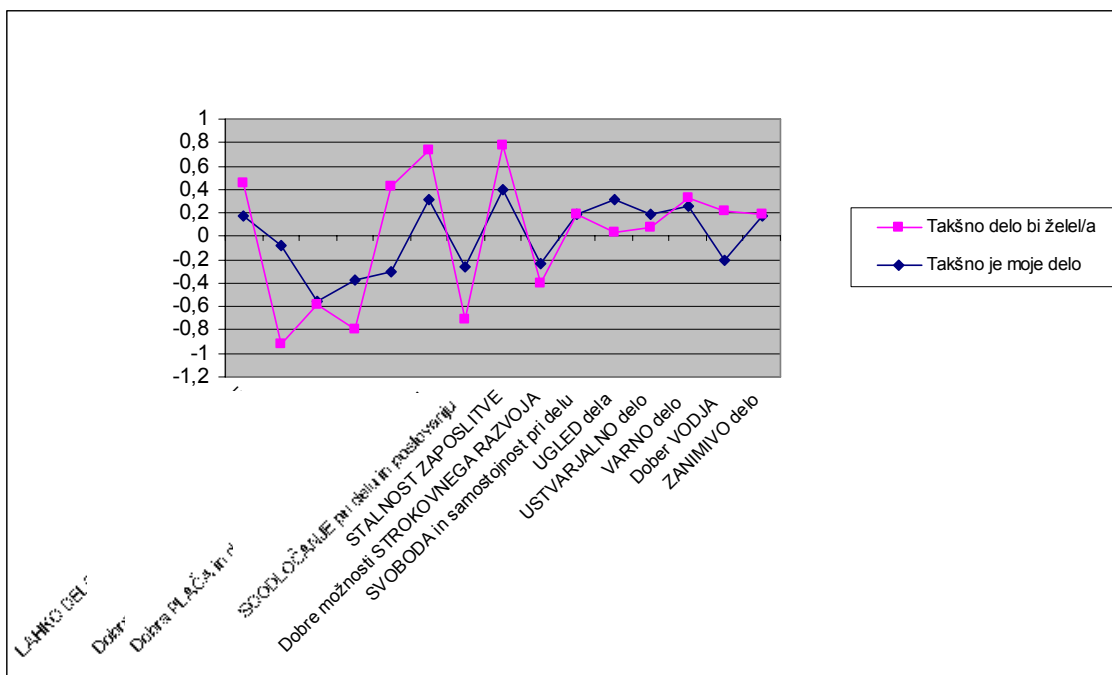
Lestvica delovnih motivov

S to lestvico sem ugotavljala motivacijske značilnosti sedanjega in zaželenega dela. Anketiranci so morali razvrstiti značilnosti od 1 (najbolj značilna oz. najpomembnejša značilnost) do 15 (najmanj značilna oz. najmanj pomembna značilnost). Najprej so razvrščali delovne motive glede na značilnosti svojega dela, nato še glede na pomembnost, ki jo imajo za posameznika. Prvi del lestvice »Takšno je moje delo« je razvrstilo 40 anketirancev, 11 jih ni dalo odgovora. Drugi del lestvice »Takšno delo bi želel/a« je od 51 razvrstilo le 34 anketirancev. Dobljene rezultate sem skalirala s Thurstonovo metodo. Prikazani so v spodnji tabeli in na Sliki 5.2.

Tabela 5.1 Skalne vrednosti

	Thurstonova metoda	
	Takšno je moje delo	Takšno delo bi želel/a
Dobre delovne razmere	+0,18	+0,27
Lahko delo, ki mu je človek brez težav kos	-0,08	-0,84
Dobre možnosti napredovanja	-0,56	-0,03
Dobra obveščенost o dogodkih v podjetju	-0,38	-0,42
Dobra plača in druge materialne ugodnosti	-0,31	+0,73
Dobri odnosi s sodelavci	+0,32	+0,41
Soodločanje pri delu in poslovanju	-0,26	-0,45
Stalnost zaposlitve	+0,40	+0,38
Dobre možnosti strokovnega razvoja	-0,23	-0,17
Svoboda in samostojnost pri delu	+0,19	+0,00
Ugled dela	+0,32	-0,29
Ustvarjalno delo	+0,19	-0,11
Varno delo	+0,26	+0,07
Dober vodja	-0,21	+0,43
Zanimivo delo	+0,18	+0,01

Slika 5.2 Sedanja in zaželena narava dela



Značilnosti, ki najboljše karakterizirajo sedanje delo anketirancev, so: stalnost zaposlitve, dobri odnosi s sodelavci, ugled dela in varno delo. Toda anketiranci si želijo še drugih stvari, predvsem dobro plačo in druge materialne ugodnosti. Največja motivacijska napetost se kaže pri motivu plača in druge materialne ugodnosti. To pove, da je motiv nezadovoljen.

Da bi ugotovila, kako se zaposleni ujemajo pri izražanju motivov, sem izračunala Kendallov koeficient konkordance. Za »Takšno je moje delo« je Kendallov koeficient konkordance 0,13, za »Takšno delo bi želel/a« pa 0,19. To pomeni, da si ljudje želijo zelo različne stvari. Nekaterim so pomembni eni motivi, drugim drugi.

Lestvica delovnega zadovoljstva

Lestvica delovnega zadovoljstva vsebuje 15 motivov, katere so morali anketiranci oceniti glede na zadovoljstvo. Pri ocenjevanju vseh motivov so imeli na razpolago ocene od 1 (zelo nezadovoljen) do ocene 5 (zelo zadovoljen).

V nadaljevanju najprej prikazujem Tabelo 5.2 o razporeditvi ocen na Lestvici delovnega zadovoljstva za celotno skupino zaposlenih (anketirancev).

Tabela 5.2 Razporeditev ocen na Lestvici delovnega zadovoljstva

Ocena:	% ocen					M
	1	2	3	4	5	
Delovne razmere	8	24	35	33	0	2,94
Možnosti napredovanja	20	31	37	12	0	2,41
Obveščenost o dogodkih v podjetju	18	43	24	14	2	2,39
Plača in druge materialne ugodnosti	24	39	27	8	2	2,25
Odnosi s sodelavci	2	6	35	43	14	3,61
Stalnost zaposlitve	2	10	16	51	22	3,80
Možnosti strokovnega razvoja	2	27	51	18	2	2,90
Svoboda in samostojnost pri delu	4	22	27	35	12	3,22
Ugled dela	6	16	43	25	10	3,08
Soodločanje pri delu in poslovanju	12	29	41	14	4	2,69
Ustvarjalnost dela	2	22	40	33	4	3,16
Varnost dela	4	24	33	33	6	3,14
Neposredni vodja	10	24	35	22	10	2,98
Zahtevnost dela (fizična in psihična)	6	22	39	31	2	3,02
Zanimivost dela	4	4	31	49	12	3,61

Glede na povprečno oceno posameznega motiva lahko zaključim, da pri motivih s povprečno oceno nad 3 in pod 4 med zaposlenimi ni nezadovoljstva oz. da obstaja nekoliko nadpovprečna stopnja zadovoljstva. Ti motivi so: stalnost zaposlitve, zanimivost dela, odnosi s sodelavci, svoboda in samostojnost pri delu, ustvarjalnost dela, varnost dela in zahtevnost dela. Nezadovoljstvo je očitno predvsem pri motivih: plača in druge materialne ugodnosti, obveščenost o dogodkih in možnosti napredovanja.

Pogačnik (1997, 86) navaja, da nezadovoljstvo na nekem področju obstaja, če je več kot 20% ocen v kategorijah 1 in 2 ter da zadovoljstvo obstaja, če je več kot 50% ocen v kategorijah 4 in 5.

Ugotovim, da je v obravnavanem podjetju nezadovoljstvo z naslednjimi delovnimi motivi: plača in druge materialne ugodnosti, obveščenost o dogodkih, možnost napredovanja, soodločanje pri delu, neposredni vodja, delovne razmere, možnosti strokovnega razvoja, varnost dela, zahtevnost dela, svoboda in samostojnost pri delu, ustvarjalnost dela in ugled dela. Največje zadovoljstvo je z naslednjimi motivi: stalnost zaposlitve, zanimivost dela in odnosi s sodelavci.

Ugotovim lahko, da se Pogačnikovo pravilo in povprečna ocena v celoti ujemata.

Če podrobneje pogledam delovni motiv plača in druge materialne ugodnosti lahko ugotovim, hipotezo H8, da je največ 10% anketirancev zadovoljnih s plačo, potrди.

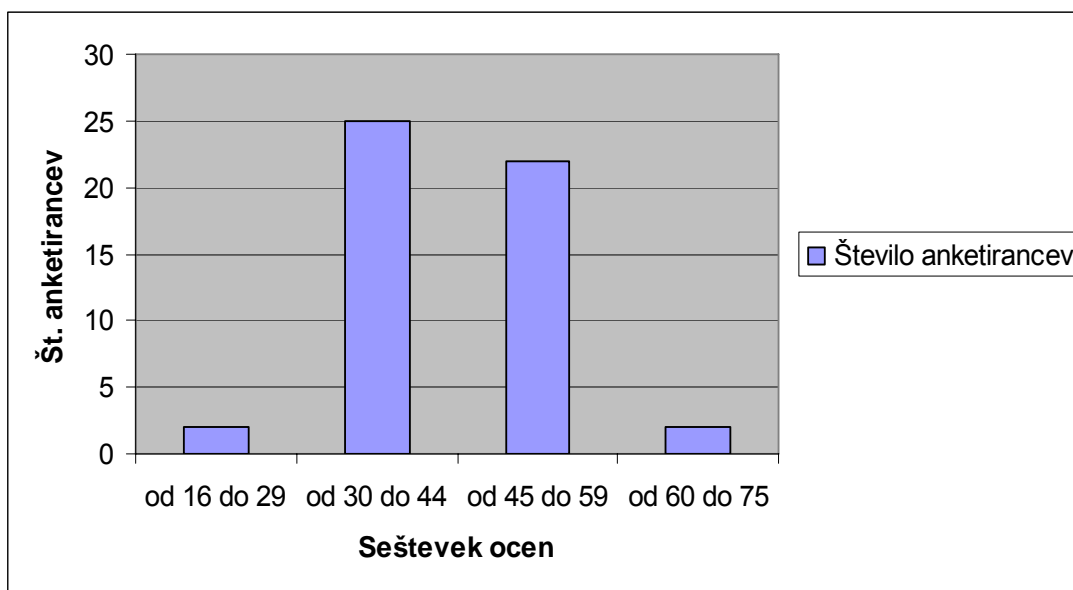
Vsi dejavniki navedeni v Tabeli 5.2 vplivajo na motivacijo zaposlenih, zato mora podjetje poskrbeti, da so zaposleni z njimi zadovoljni. Različni avtorji dejavnike razvrščajo različno, vendar so si med seboj zelo podobni oz. se med seboj prepletajo.

Nezadovoljstvo je očitno pri motivu plača in druge materialne ugodnosti. Večina anketirancev (34) je zaposlenih v operativi (proizvodnji), za katero so značilne nižje plače. Tudi njihova izobrazba ni visoka. Ti ljudje večino svojega dohodka porabijo za zadovoljevanje osnovnih potreb. Na tem mestu se moje razmišljanje pridruži Maslowemu, ki trdi, da je plača osnovni motivator na delovnem mestu, dokler posameznik nima zadovoljenih osnovnih življenjskih potreb, ki se nahajajo na najnižjih nivojih hierarhije potreb.

Z motivom varnost zaposlitve lahko preverim hipotezo H3, ki se glasi, da najmanj 80% anketirancev meni, da imajo varno oz. stalno zaposlitev. Iz rezultatov ugotovimo, da 39% anketirancev dejansko meni, da ima varno zaposlitev. Potemtakem je hipoteza ovržena.

Če pri posamezniku seštejem vse ocene, bo vsota kazala na njegovo splošno zadovoljstvo z delovno situacijo. Ker imam 15 motivov in pri vsakem od teh možnost ocen od 1 do 5, je najmanjši rezultat lahko 15, največji pa 75. Če bi posameznik na vseh lestvicah dal oceno 3, bi bil skupni rezultat 45, kazal bi na povprečno stopnjo delovnega zadovoljstva.

Slika 5.3 Razporeditev anketirancev v skupine glede na skupni seštevek ocen



Analiza posameznikovega splošnega zadovoljstva z delovno situacijo kaže, da je od 51 anketirancev 27 takih, ki z delovno situacijo niso zadovoljni in 24 takih, ki so z delovno situacijo zadovoljni.

Pri omembi (ne)zadovoljstva je potrebno razlikovati stopnjo (ne)zadovoljstva, npr. nekdo, katerega seštevek posameznih ocen dosega 45 je ravno na meji, ki ga še uvršča med zadovoljne, vendar se stopnja, intenzivnost... zadovoljstva bistveno razlikuje od nekoga, katerega seštevek ocen znaša 65.

Do enakega rezultata (24 zadovoljnih in 27 nezadovoljnih) pridem, če pri posamezniku seštejem vse ocene in vsoto delim s številom motivov, ki jih je ocenil.

Rezultati so razdeljeni v dva stolpca. V prvem so »zadovoljni«, v drugem »nezadovoljni«. Stopnje (povprečne ocene) zadovoljstva si sledijo tako, da je prva zapisana najvišja vrednost.

Tabela 5.3 Stopnja zadovoljstva posameznika

	Stopnja zadovoljstva
1.	4,07
2.	4,00
3.	4,00
4.	3,87
5.	3,73
6.	3,73
7.	3,73
8.	3,73
9.	3,73
10.	3,67
11.	3,60
12.	3,60
13.	3,40
14.	3,40
15.	3,33
16.	3,27
17.	3,27
18.	3,27
19.	3,20
20.	3,20
21.	3,20
22.	3,13
23.	3,00
24.	3,00

	Stopnja zadovoljstva
25.	2,93
26.	2,93
27.	2,93
28.	2,87
29.	2,87
30.	2,87
31.	2,87
32.	2,87
33.	2,80
34.	2,80
35.	2,73
36.	2,73
37.	2,73
38.	2,67
39.	2,67
40.	2,53
41.	2,40
42.	2,40
43.	2,40
44.	2,40
45.	2,40
46.	2,33
47.	2,33
48.	2,33
49.	2,27
50.	1,80
51.	1,53

Lestvica uspešnosti vodij v proizvodnji

Lestvico uspešnosti vodij v proizvodnji je ocenjevalo 34 anketirancev, ki so zaposleni v operativi (proizvodnji). Vseh 15 posameznih lastnosti so anketiranci ocenjevali z absolutnimi ocenami od 1 do 5. Ocena 1 za vsako posamezno lastnost je pomenila, da je vodja zelo podpovprečen, ocena 2, da je podpovprečen, ocena 3, da je povprečen, ocena 4, da je nadpovprečen in ocena 5, da je zelo nadpovprečen. Za lažje razumevanje posameznih lastnosti je anketni vprašalnik poleg navedenih lastnosti vseboval tudi podrobno razlago le teh.

V nadaljevanju prikazujem, kako so anketiranci ocenili uspešnost vodij po posameznih lastnostih in nato še povprečno uspešnost vodij v proizvodnji.

Tabela 5.4 Razporeditev ocen na Lestvici uspešnosti vodij v proizvodnji

Ocena:	% ocen					M
	1	2	3	4	5	
Storilnost	0	15	47	29	9	3,32
Razvijanje ljudi	6	18	44	24	9	3,12
Timsko delo	3	21	38	21	18	3,29
Ravnanje z ljudmi	24	9	24	41	3	2,91
Stalno izboljševanje	3	12	50	29	6	3,24
Vodenje ljudi	21	26	24	24	6	2,68
Ustno komuniciranje	12	12	41	21	15	3,15
Fleksibilnost/prilagodljivost	3	24	41	18	15	3,18
Spretnosti v medosebnih odnosih	21	6	53	18	3	2,76
Strokovno/tehnično znanje	6	21	38	15	21	3,24
Poznavanje delovnih postopkov	3	0	50	26	21	3,62
Načrtovanje in organiziranje	0	21	56	12	12	3,15
Reševanje problemov	0	18	44	21	18	3,38
Samoiniciativnost	3	9	53	21	15	3,35
Prenašanje čustvenih obremenitev	21	12	26	29	12	3,00

Iz dobljenih rezultatov lahko ugotovimo, da so anketiranci v povprečju najslabše ocenili naslednje lastnosti vodij: vodenje ljudi, spretnosti v medosebnih odnosih in ravnanje z ljudmi. Najvišje ocene so v povprečju dodelili naslednjim lastnostim: poznavanje delovnih postopkov, reševanje problemov in samoiniciativnost.

Če seštejem povprečne ocene posameznih lastnosti in jih delim s številom lastnosti (v našem primeru 15), dobim število 3,16. Glede na to, da so anketiranci imeli na razpolago ocene od 1 do 5, sklepam, da so proizvodni delavci še kar zadovoljni z svojim vodjo. Ta ugotovitev potrjuje tudi postavljeno hipotezo H4, ki se glasi, da so proizvodni delavci v povprečju zadovoljni z svojim vodjo.

V nadaljevanju sledi še analiza in interpretacija vprašanj, ki sem jih oblikovala sama.

Zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo s trditvami

Naloga o zadovoljstvu oz. nezadovoljstvu anketirancev je vsebovala 6 trditev, katere so morali anketiranci oceniti z ocenami od 1 do 5. Posamezne ocene so pomenile sledeče: 1-zelo nezadovoljen, 2-nezadovoljen, 3-niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4-zadovoljen in 5-zelo zadovoljen.

Tabela 5.5 Razporeditev ocen za posamezno trditvev

Ocena:	% ocen					
	1	2	3	4	5	Ni odgovora
Oblike nagrajevanja poleg plače.	35	31	18	10	0	6
Način določanja moje plače.	20	43	25	6	0	6
Moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo.	12	29	27	24	0	8
Moja plača v primerjavi s tem, kar druga podjetja plačujejo za podobno delo.	14	49	24	6	0	8
Pohvale za dobro opravljeno delo.	29	29	24	12	0	6
Povratne informacije o tem, ali dobro delam.	24	29	29	12	0	6

Iz tabele je razvidno, da je 35% anketirancev zelo nezadovoljnih z oblikami nagrajevanja poleg plače, 31% nezadovoljnih, 18% niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, 10% anketirancev je zadovoljnih in 0% zelo zadovoljnih. 6% anketirancev te trditve ni ocenilo.

Vidimo, da se hipoteza H7 potrdi, saj je več kot polovica anketirancev nezadovoljnih z nagrajevanjem.

Z načinom določanja plače je 35% anketirancev zelo nezadovoljnih, 43% nezadovoljnih, 25% niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, 6% zadovoljnih in 0% zelo zadovoljnih. Tudi te trditve ni ocenilo 6% anketirancev.

S trditvijo »moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo« je bilo 12% anketirancev zelo nezadovoljnih, 29% nezadovoljnih, 27% niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, 24% zadovoljnih in 0% zelo zadovoljnih. 8% anketirancev te trditve ni ocenilo.

Trditvev »moja plača v primerjavi s tem, kar druga podjetja plačujejo za podobno delo« je 14% zelo nezadovoljnih, 49% nezadovoljnih, 24% niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, 6% zadovoljnih in 0% zelo zadovoljnih. Tudi te trditve 8% anketirancev ni ocenilo.

Nezadovoljstvo je očitno tudi z zgornjima dvema trditvama, zato je na tem mestu potrebno izpostaviti teorijo pravičnosti. Zavedati se moramo, da morajo zaposleni predvsem občutiti, da je plačilo za delo pravično. Pomembno je, kako realni so zaposleni pri ocenjevanju vložkov, prejemkov kot rezultat vložkov in katere osebe si izberejo za primerjavo.

Tudi s trditvijo pohvale za dobro opravljeno delo sem preizkušala hipotezo H7. Ugotovila sem, da je tudi v tem primeru hipoteza potrjena, saj je 29% anketirancev zelo nezadovoljnih, 29% nezadovoljnih, 24% niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, 12% zadovoljnih in spet 0% zelo zadovoljnih. To trditvev ni ocenilo 6% anketirancev.

S povratnimi informacijami ali dobro delajo je 24% zelo nezadovoljnih, 29% nezadovoljnih, 29% niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, 12% zadovoljnih in 0% zelo zadovoljnih. Tudi te trditve ni ocenilo 6% anketirancev.

Če povežem zgornje ugotovitve in Hackman-Oldhamov model lahko rečem, da je motivacija v tem podjetju na nizki ravni. Raziskava je pokazala, da je večina anketirancev nezadovoljnih s povratnimi informacijami ali dobro delajo. To pomeni, da teh informacij sploh ne prejemajo. Hackman-Oldhamov model ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, od katerih je ena tudi poznavanje rezultatov dela, ki trdi, da če je ena od okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih na nizki ravni. Tudi drugi dve psihološki okoliščini sta po mojem mnenju na nizki ravni, predvsem pri delavcih, ki so zaposleni v t.i. operativi, saj glede na njihovo nezadovoljstvo s plačo ne zaznavajo, da se delo izplača, ampak ravno nasprotno. Ti delavci tudi nimajo občutka osebne odgovornosti. Postavljena hipoteza H1, ki se glasi, da je več kot polovica zaposlenih nemotiviranih za delo se potrди.

Zaključim lahko, da anketiranci v povprečju niso zadovoljni z nobeno od navedenih trditev.

Vpliv nagrajevanja na motivacijo za delo

Vprašanje »Ali menite, da nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo za delo« je imelo pet različnih odgovorov, ki so prikazani v Tabeli 5.6.

Tabela 5.6 Razporeditev mnenja anketirancev na vprašanje: Ali nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo za delo?

Odgovori	Št. Anketirancev	Delež v %
Da, zelo vpliva.	25	49
Da, vpliva.	18	35
Ne vem, če vpliva.	6	12
Ne, vpliva samo v določenih primerih.	2	4
Nikakor ne vpliva.	0	0

49% anketirancev meni, da nagrajevanje zelo vpliva na večjo motivacijo za delo, 35% da vpliva, 12% jih ne ve ali vpliva, 4% anketirancev meni, da ne vpliva, razen v določenih primerih, nihče pa ni odgovoril, da ne vpliva.

Glede na zgoraj navedene odgovore potrdim hipotezo H2, ki se glasi, da več kot 75% zaposlenih meni, da nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo za delo.

Že v teoretičnem delu sem ugotovila, da sta motivacija in nagrajevanje v tesni povezavi. Vsakdo boljše dela, če ve, da bo vloženi napor pripeljal do nagrade. To ponazarja tudi Porter-Lawlerjev model motivacije. Pri tem sta za stopnjo uspešnosti pri izvajanju naloge pomembne sposobnosti in osebne lastnosti zaposlenega ter njegovo dojetje vloge. Vendar moram poudariti, da vedenje posameznika ni vedno nujno povezano z nagrado. Zadovoljstvo pa je odvisno od vrednosti nagrad. Če posameznik ugotovi, da mu nagrade, ki jih je dobil za preteklo obdobje ne predstavljajo posebnega zadovoljstva, bo v prihodnosti svoj vloženi napor zmanjšal. Enako velja za teorijo pravičnosti.

Vrsta nagrade za uspešnost pri delu

Sledilo je vprašanje «Kakšna bi morala biti nagrada za uspešnost pri delu.» Anketiranci so imeli na izbiro 3 odgovore, ki so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 5.7 Razporeditev mnenja anketirancev na vprašanje: Kakšna bi morala biti po vašem mnenju nagrada za uspešnost pri delu?

Odgovori	Št. anketirancev	Delež v %
Finančna	46	90
Nefinančna	4	8
Drugo	1	2

90% anketirancev meni, da bi morala biti nagrada za uspešnost pri delu finančna, 8% nefinančna in 2%, tj. 1 anketiranec meni, da bi morala biti nagrada za uspešnost pri delu ogled podobnih objektov v tujini.

Postavljena hipoteza H6, ki se glasi, da najmanj 90% anketirancev meni, da bi morala biti nagrada za uspešnost pri delu finančna, se potrди.

Glede na to, da je večina delavcev zaposlenih v operativi, bi lahko na začetku nagrajevanje res bilo finančno, da bi uspešnejši zaposleni občutili, da se zavzetost in uspešnost pri delu izplača, vendar bi bilo potrebno oblikovati tudi druge načine nagrajevanja, saj kot trdijo nekateri avtorji, se zaposleni na finančne nagrade navadijo in zdi se jim, da jim omenjen dodatek pripada. Menim, da bi v podjetju morali uporabljati tako finančno kot tudi nefinančno nagrajevanje.

Delež posameznih elementov v plači

Pri naslednjem vprašanju so morali anketiranci dodeliti deleže elementom pri plači. Povprečje za posamezen element in elementi so prikazani v Tabeli 5.8.

Tabela 5.8 Razporeditev deležev posameznih elementov pri plači

Element	Povprečje v %
Osnovna plača	64
Osebna uspešnost	16
Uspešnost oddelka	8
Uspešnost podjetja	10
Drugo	2

Anketiranci so v povprečju namenili 64% osnovni plači, 16% osebni uspešnosti, 8% uspešnosti oddelka, 10% uspešnosti podjetja in 2% drugim elementom, ki pa jih niso navedli. Na to vprašanje 8 anketirancev ni dalo odgovora.

V odstotke, koliko naj bi imel posamezen element v plači se ne bom spuščala, pomembno je le, da sta plača in nagrajevanje sestavljena iz različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti. Vsaka sestavina ima namreč svojo posebno vlogo pri zadovoljevanju različnih potreb delavcev in vlogo pri motiviranju. Vsako podjetje mora strukturo plače in nagrajevanja prilagoditi svojim ciljem in zmožnostim.

Kdo naj ocenjuje delovno uspešnost zaposlenega

Pri vprašanju »Kdo bi moral po vašem mnenju ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega« so anketiranci imeli na razpolago štiri odgovore, od katerih so morali izbrati samo enega.

Tabela 5.9 Razporeditev mnenja anketirancev na vprašanje: Kdo bi po vašem mnenju moral ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega?

Odgovori	Št. Anketirancev	Delež v %
Delavec sam	4	8
Naključno izbrani sodelavec	6	12
Neposredni vodja	38	74
Direktor podjetja	3	6

74% anketirancev meni, da bi moral delovno uspešnost zaposlenega ocenjevati njihov neposredni vodja, 12% jih meni, da bi jih moral ocenjevati naključno izbrani sodelavec, 8% delavec sam in 6% direktor podjetja.

Moje stališče do tega vprašanja je enako kot od večine anketirancev, saj menim, da je neposredni vodja tisti, ki najbolj pozna zaposlenega, njegovo delo, zahteve itd. ter lahko najbolj oceni njegovo delovno uspešnost. Naključno izbrani sodelavec nikakor ne bi bil primeren za ocenjevanje uspešnosti, saj bi bil težko objektivni in ne bi ocenil le njegovo uspešnost pri delu, ampak bi verjetno vključil tudi subjektivno oceno. Tudi pri vodji se lahko zgodi, da pri ocenjevanju ni objektivni, vendar je to manj verjetno.

Skupinsko ali individualno nagrajevanje

Zanimalo me je tudi, kakšno nagrajevanje se anketirancem zdi bolj primerno glede na delo, ki ga opravljajo in dobila sem naslednje rezultate.

Tabela 5.10 Razporeditev mnenja anketirancev: Glede na značilnosti dela, ki ga opravljam, menim, da bi bilo boljše:

Odgovori	Št. Anketirancev	Delež v %
Individualno nagrajevanje	38	75
Skupinsko nagrajevanje	13	25

Kar 75% anketirancem bi bolj ustrezal individualen način nagrajevanja, 25% anketirancem, pa se zdi bolj primerno skupinsko nagrajevanje.

Menim, da bi bilo dobro uporabljati oba načina nagrajevanja, vendar je bolj primerno skupinsko nagrajevanje, saj se večina del opravlja v skupini, zato bi bilo težje oceniti prispevek oz. uspešnost posameznika. Individualno nagrajevanje bi se lahko uporabilo v primerih, ko je jasna uspešnost posameznika oz. ko tisti, ki ocenjuje zazna nadpovprečno uspešnost posameznika.

Načini nagrajevanja s katerimi bi bili anketiranci najbolj zadovoljni

Kar 20 anketirancev na to vprašanje ni odgovorilo. Menim, da zato, ker je bilo vprašanje odprtega tipa. Dobila sem več različnih odgovorov, vendar večina anketirancev omenja finančno nagrajevanje. Drugi odgovori so bili: pohvale, sugestije za izboljšanje dela, dodatni dopust, izleti.

Izobrazbena struktura anketirancev

Zadnje vprašanje v anketnem vprašalniku je bilo demografske narave, in sicer izobrazbena struktura anketirancev, ki je prikazana v Tabeli 5.11.

Tabela 5.11 Izobrazbena struktura anketirancev

Odgovori	Število anketirancev	Delež v %
Poklicna šola ali manj	24	47
Srednja šola	24	47
Višja, visoka ali več	3	6

Vidimo, da ima 47% anketirancev poklicno šolo ali manj, prav tako 47% končano srednjo šolo in le 6% višjo, visoko ali več.

Če sem hotela preveriti ali postavljena hipoteza H5 (da dober zaslužek najbolje deluje na motivacijo, menijo predvsem zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe) drži, sem morala analizirati, kaj so anketiranci z nižjo stopnjo izobrazbe (poklicna šola ali manj) odgovorili pri vprašanju o vplivu nagrajevanja na motivacijo in o vrsti nagrade za uspešnost pri delu. Vsi anketiranci s poklicno šolo ali manj (24) so na vprašanje v zvezi z vrsto nagrade odgovorili, da bi morala biti finančna, 21 anketirancev od 24 je pri vprašanju o vplivu nagrajevanja na motivacijo odgovorilo z »da, zelo vpliva« in z »da, vpliva«. Hipoteza H5 je torej potrjena.

5.6 Priporočila podjetju

Z raziskavo sem ugotovila, da je večina zaposlenih z delovno situacijo nezadovoljnih. Njihovo nezadovoljstvo se kaže predvsem pri delovnih motivih: plača in druge materialne ugodnosti, obveščенost o dogodkih in možnosti napredovanja.

Plača spada med dejavnike, ki lahko odpravijo nezadovoljstvo. Povišanje plače ima pozitiven vpliv na delovno zadovoljstvo le toliko časa, dokler se zaposleni nanjo ne navadijo in takrat njena motivacijska moč upade. Po mojem mnenju ni podjetja, v katerem so vsi zaposleni zadovoljni s plačo. Zelo pomembno je, da so zaposleni seznanjeni s plačilnim sistemom, da ga razumejo in da so merila do vseh enaka in poštena. Predlagam, da bi bilo plači dodanih več različnih vrednosti, odvisnih od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti, odgovornosti in izkušenj, ki se kažejo v rezultatih dela, za kar si mora management podjetja prizadevati srednjeročno uresničiti.

Nezadovoljstvo z obveščенostjo o dogodkih bi lahko izboljšali z uvedbo internega časopisa ali okrožnic (v primeru, da si podjetje zaenkrat ne more privoščiti stroška časopisa, ki bi npr. zaposlene mesečno obveščale o dogodkih v podjetju). V časopisu oz. okrožnicah bi lahko zaposleni dobili vse pomembnejše informacije določenega obdobja. Primerno bi bilo, da bi v časopisih oz. okrožnicah objavljali tudi pohvale zaposlenim za dobro opravljeno delo, s katerimi so sedaj zelo nezadovoljni. Zelo pomembna nefinančna nagrada je, da se delavcem zagotovi dostojanstvo in zadovoljstvo ob opravljenem delu, ki je najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko podjetje ponudi

zaposlenemu. Pohvale je potrebno izrekati jasno, nedvoumno, ne mimogrede, in jih ločiti od kritike. Uvedbo časopisa ali okrožnice predlagam v čim krajšem možnem roku, ki bi omogočal odločitev o vsebini in pripravo. V primeru, da imajo v podjetju primerne in zainteresirane ljudi za opravljanje tega dela, bi lahko to dodatno delo dodelili njemu. Človeku, ki bi bil zadolžen za pripravo glasila, bi moral management nuditi vse potrebne informacije za nemoteno delo. Tudi drugim zainteresiranim delavcem bi morali ponuditi možnost sodelovanja. Na tak način bi lahko delavci dajali povratne informacije in tako pomagali pri razreševanju problemov.

Z vodji v proizvodnji so zaposleni v povprečju zadovoljni. Najslabše so bile ocenjene naslednje lastnosti: vodenje ljudi, spretnosti v medosebnih odnosih in ravnanje z ljudmi. Da bi zadovoljstvo zaposlenih z vodjo še povečali, predlagam, da bi se podjetje zaenkrat osredotočilo na izobraževanja vodij v zvezi z ravnanjem ljudi, saj so ta znanja nujno potrebna, da bi izboljšali odnos vodje do zaposlenih. Poleg tega vsi vemo, da mora biti vodja ustrezno usposobljen, ne samo glede strokovnosti v povezavi z delom samim, ampak tudi za vodenje ljudi. Priporočam, da bi znanja, ki primanjkujejo posameznim vodjem osvojili s pomočjo dodatnih izobraževanj na posameznih področjih. Priporočam, da management podjetja ta predlog srednjeročno uresniči.

Glede na očitno nezadovoljstvo z oblikami nagrajevanja poleg plače bi morali v podjetju pripraviti sistem nagrajevanja, ki bi se približal pričakovanjem zaposlenih in bil v skladu z možnostmi podjetja. Kot sem že prej poudarila, je zelo pomembno, da sta sistem nagrajevanja in merila za ocenjevanje dobro poznana tudi s strani zaposlenih. Na ta način bi lahko zmanjšali verjetnost, da bo posameznik svojo oceno doživel kot nepravilno in bil posledično nezadovoljen s stimulacijo. Manager mora pri izbiri nagrade dobro poznati svoje zaposlene in vedeti s katerimi nagradami jih lahko motivira. Podjetje mora ponujati nagrade, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost, saj lahko le tako izrabijo njihov motivacijski potencial. Zelo dobro bi bilo, da bi v podjetju opravljali letne razgovore z zaposlenimi, saj bi tako bolje spoznali njihove želje.

Opravljen raziskava je pokazala, da anketiranci v večini menijo, da bi morala biti nagrada za uspešnost pri delu finančna. Med načini nagrajevanja, s katerimi bi bili najbolj zadovoljni, so anketiranci dali naslednje predloge: pohvale, sugestije za izboljšanje dela, dodatni dopust, izleti. Predlagam, da bi bila ena izmed finančnih nagrad popust pri storitvah in nakupih proizvodov, ki jih podjetje ponuja. Tak način nagrajevanja bi lahko management izvedel takoj, saj lahko iz že obstoječih kalkulacij predvidi popust, ki ga ponudi zaposlenemu. Menim, da nagrada (popust) ne sme temeljiti na uspešnosti posameznega zaposlenega, ampak na uspešnosti posamezne enote. Vse druge nagrade pa morajo biti vezane na uspešnost posameznika ali skupine.

Ena izmed nagrad, ki je hkrati tudi način izobraževanja in jo lahko podjetje ponudi zaposlenim, je obisk sejmov, ki so v povezavi z njihovim delom. Na ta način zaposleni dobijo nove ideje za opravljanje dela. Glede na to, da je raziskava pokazala očitno nezadovoljstvo v zvezi z nagrajevanjem, managementu predlagam, da čimprej pripravi sistem nagrajevanja, ki bo zadovoljeval zaposlene in v kar največji meri vplival na uspešnost podjetja. Menim, da je moja raziskava dovolj obsežna in podjetje si lahko vsaj za začetek pomaga z njenimi rezultati.

Čeprav so bili v raziskavi odnosi s sodelavci kar visoko ocenjeni, bi rada poudarila, da ti odnosi niso statični in se lahko iz dneva v dan spreminjajo. Zato je potrebno načrtno vzgajati delovno atmosfero s poudarjenimi vrednotami sodelovanja, medsebojne pomoči in zaupanja, pripadnosti podjetju ter usmerjenosti k ciljem podjetja. Predlagam tudi zabave, ki bi bile izvedene vsaj enkrat letno, ker menim, da tovrstne

zabave veliko pripomorejo k spoznavanju vseh zaposlenih in tudi k boljšemu sodelovanju med njimi. Zavedati se je potrebno, da imajo odnosi v podjetju velik vpliv na delovno zadovoljstvo, saj dobri odnosi s sodelavci prispevajo k temu, da je delo prijetnejše in informacije dobro potekajo v vse smeri.

Podjetju predlagam, da bi raziskave o zadovoljstvu, motiviranju in nagrajevanju zaposlenih izvajali enkrat letno. Z informacijami zaposlenih bi lahko nenehno izboljševali načine nagrajevanja, ki bi najboljše ustrezali zaposlenim, vedno bi imeli nadzor nad zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih, kar bistveno vpliva na boljše poslovanje podjetja.

6 SKLEP

Diplomsko delo obravnava enega od problemov oz. izzivov, s katerim se danes srečujejo vsa podjetja. Organizacije se vse bolj zavedajo dejstva, da so njihova konkurenčna prednost ljudje in če so le ti na svojem delovnem mestu zadovoljni, motivirani in primerno nagrajeni, bodo bolj učinkoviti in organizacija bo uspešnejša.

Cilje, ki sem si jih zastavila na začetku pisanja sem v celoti dosegla. Skozi poglavja sem predstavila teoretična izhodišča v zvezi z motiviranjem, nagrajevanjem in zadovoljstvom zaposlenih, predvsem zato, ker so ta temelj na katerem lahko gradimo.

S pomočjo opravljene raziskave sem ugotovila v nadaljevanju omenjene bistvene ugotovitve. Večina zaposlenih je nezadovoljnih z delovno situacijo. Nezadovoljstvo se je pokazalo predvsem pri motivih, kot so plača in druge materialne ugodnosti, možnosti napredovanja in obveščenost o dogodkih. Nezadovoljni so tudi z oblikami nagrajevanja poleg plače. Zadovoljstvo se je pokazalo predvsem pri motivih stalnost zaposlitve, zanimivost dela in odnosi s sodelavci. Glede na ugotovljena dejstva sem podjetju predlagala, da naj bi bila plača sestavljena iz več različnih vrednosti, ki bi temeljila na uspešnosti, zmožnostih, pristožnostih, odgovornostih in izkušnj, ki se kažejo v rezultatih dela. Naslednji predlog je uvedba internega časopisa, v katerem bi zaposleni dobili vse informacije, povezane z dogajanjem v podjetju. Glede načinov nagrajevanja sem predlagala popust, ki bi ga imeli zaposleni pri kupovanju izdelkov in storitev, ki jih podjetje ponuja, in obisk sejmov. Čeprav je bil motiv odnosi s sodelavci visoko ocenjen, predlagam podjetju njihovo skrbno vzdrževanje, saj se lahko ti kaj hitro porušijo. Podjetju sem za ohranitev in povečanje dobrih medsebojnih odnosov predlagala tudi zabave, ki po mojem mnenju veliko prispevajo k le temu. Anketiranci so slabo ocenili tudi lastnosti vodji, ki se nanašajo na vodenje in ravnanje z ljudmi pri delu, zato sem managementu podjetja predlagala izobraževanje vodij v zvezi z znanji, ki jim primanjkujejo.

S pomočjo ugotovitev iz raziskave sem preverjala tudi hipoteze, ki sem jih postavila že na začetku. Postavljene hipoteze so bile sledeče:

- H1: Več kot polovica zaposlenih je nemotiviranih za delo.
- H2: Več kot 75% zaposlenih meni, da nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo za delo.
- H3: Najmanj 80% anketirancev meni, da imajo varno (stalno) zaposlitev.
- H4: Proizvodni delavci so v povprečju zadovoljni z svojim vodjo.
- H5: Da dober zaslužek najbolje deluje na motivacijo, menijo predvsem zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.
- H6: Najmanj 90% anketirancev meni, da bi morala biti nagrada za uspešnost pri delu finančna.
- H7: Več kot polovica anketirancev je nezadovoljna z nagrajevanjem.
- H8: Največ 10% anketirancev je zadovoljnih s plačo.

Vse postavljene hipoteze, razen hipoteze H3, so bile potrjene. Podjetje se ukvarja z gradbeništvom, kjer je velika konkurenca na trgu delovne sile, hkrati pa je bila celotna panoga v zadnjih letih v recesiji, zato je razumljivo, da se delavci v tem obdobju bojijo za lastno zaposlitev.

Kot sem že velikokrat poudarila, so ljudje konkurenčna prednost podjetja, ki jo je treba nenehno povečevati. Podjetju predlagam, da s pomočjo podanih predlogov v

prihodnosti izboljša način nagrajevanja in motiviranja zaposlenih in s tem povečuje konkurenčno prednost.

LITERATURA

- Davis, Keith in John W. Newstrom. 1989. *Human Behavior at Work*. Eight edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- DeCenzo A., David in Stephen P. Robbins. 1988. *Personnel/Human Resource Management*. Third edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Henderson, Richard. 1989. *Compensation Management*. Fifth edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Jeretina, Bernarda. 2002. *Uravnoteženi sistem kazalnikov ter analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tosama d.d.* Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Krstić F., Staša. 2004. *Nagrade in motivacija zaposlenih*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Motivacija in motiviranje*. V Management, ur. Stane Možina. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Daniel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Steers M., Richard in Lyman W. Porter. 1987. *Motivation and work behavior*. Fourth edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zeni, Janez. 1995. *Napredovanje delavcev*. V Modra knjiga: Plače v Sloveniji, ur. Stane Uhan. Kranj: Moderna organizacija

Zupan, Nada. 1995. *Določanje plač in nagrajevanje*. V Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti, ur. Janez Malačič. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije.

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Gruban, Brane. 2003. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje](http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje) (26. 03. 2004).
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Koražija, Nataša. 2004. *Nazadujemo pri razvoju karier*. [Http://www.manager-on.net/index.php?clanek=132](http://www.manager-on.net/index.php?clanek=132) (24. 03. 2004).
- Razvoj kadrov. 2003. *Nematerialno nagrajevanje v družbi HIT*. Interni časopis družbe HIT.
- Siok. 2002. *Poročilo za leto 2001*. [Http://www.biro-praxis.si/siok/601.htm](http://www.biro-praxis.si/siok/601.htm) (10. 11. 2004).
- Siok. 2003. *Poročilo za leto 2002*. [Http://www.biro-praxis.si/siok/801.htm](http://www.biro-praxis.si/siok/801.htm) (10. 11. 2004).
- Urbanija, Anamarija. 2004. *Ohraniti je težje kot pridobiti*. [Http://www.manager-on.net/index.php?clanek=146](http://www.manager-on.net/index.php?clanek=146) (27. 09. 2004).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik za vse zaposlene

Priloga 2 Anketni vprašalnik za zaposlene v proizvodnji

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Ernesa Čajjić, absolventka Fakultete za management v Kopru. Namen diplomske naloge je analizirati zadovoljstvo zaposlenih in ugotoviti vpliv nagrajevanja na motivacijo v vašem podjetju. **Anketa je anonimna.** Ne zanima me stališče posameznika, ampak povprečje. Z vašim sodelovanjem mi boste omogočili izdelavo diplomskega dela.

Že vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje.

1. Lestvica delovnih motivov

NAVODILA: Spodaj je naštetih več **značilnosti**, ki jih cenimo pri svojem delu. Vsakomur med nami so pomembne različne stvari. Prosim vas, da spodaj naštete značilnosti razvrstite glede na to, kako dobro **opisujejo vaše sedanje delo** oz. kaj si pri delu najbolj **želite**.

- 1) TAKŠNO JE MOJE DELO. V tej koloni razvrstite postavke od tiste, ki je za vaše sedanje delo najbolj **značilna** (pripisite ji številko 1), prek druge najbolj značilne (2) do tiste, ki je za vaše sedanje delo najmanj značilna (15).
- 2) TAKŠNO DELO BI ŽELEL(A). V tej koloni označite, kaj si pri delu najbolj **želite**. Pred za vas najpomembnejšo stvar pripisite številko 1, pred drugo najpomembnejšo 2 in tako dalje, vse do zadnje, za vas najmanj pomembne stvari (15).

TAKŠNO JE MOJE DELO. ↓	TAKŠNO DELO BI ŽELEL(A). ↓
---------------------------------	-------------------------------------

_____	_____	Dobre DELOVNE RAZMERE
_____	_____	LAHKO DELO, ki mu je človek brez težav kos
_____	_____	Dobre možnosti NAPREDOVANJA
_____	_____	Dobra OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju
_____	_____	Dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti
_____	_____	Dobri odnosi s SODELAVCI
_____	_____	SOODLOČANJE pri delu in poslovanju
_____	_____	STALNOST ZAPOSLOTITVE
_____	_____	Dobre možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA
_____	_____	SVOBODA in samostojnost pri delu
_____	_____	UGLED dela
_____	_____	USTVARJALNO delo
_____	_____	VARNO delo
_____	_____	Dober VODJA
_____	_____	ZANIMIVO DELO

2. Lestvica delovnega zadovoljstva

NAVODILA: Spodaj je naštetih 15 stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva za VSAKO od njih. Posamezne ocene pomenijo:

1 = zelo nezadovoljen

4 = zadovoljen

2 = nezadovoljen

5 = zelo zadovoljen

3 = niti zadovoljen niti nezadovoljen

Pri ocenjevanju uporabljajte vseh pet ocen, razen, če se vaše zadovoljstvo tako zelo izrazito nagiba v eno ali v drugo smer.

DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
možnosti NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
PLAČA in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
odnosi s SODELAVCI	1	2	3	4	5
STALNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
SVOBODA in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
UGLED dela	1	2	3	4	5
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
USTVARJALNOST dela	1	2	3	4	5
VARNOST dela	1	2	3	4	5
NEPOSREDNI VODJA	1	2	3	4	5
ZAHTEVNOST dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
ZANIMIVOST dela	1	2	3	4	5

3. NAVODILA: Naslednje trditve opisujejo različne vidike vašega dela. Pri opisovanju stopnje vašega (ne)zadovoljstva uporabljajte naslednjo petstopenjsko lestvico:

1 = zelo nezadovoljen

4 = zadovoljen

2 = nezadovoljen

5 = zelo zadovoljen

3 = niti zadovoljen niti nezadovoljen

1. _____ Oblike nagrajevanja poleg plače.
2. _____ Način določanja moje plače.
3. _____ Moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo.
4. _____ Moja plača v primerjavi s tem, kar druga podjetja plačujejo za podobno delo.
5. _____ Pohvale za dobro opravljeno delo.
6. _____ Povratne informacije o tem ali dobro delam.

4. Ali menite, da nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo za delo?

- a) Da, zelo vpliva.
- b) Da, vpliva.
- c) Ne vem, če vpliva.
- d) Ne, vpliva samo v določenih primerih.
- e) Nikakor ne vpliva.

5. Kakšna bi morala po vašem mnenju biti nagrada za uspešnost pri delu?

- a) Finančna
- b) Nefinančna
- c) Drugo (navedite) _____

6. Navedite kolikšen bi moral biti po vašem mnenju delež posameznih elementov v plači!

- a) Osnovna plača _____%
- b) Osebna uspešnost _____%
- c) Uspešnost oddelka _____%
- d) Uspešnost podjetja _____%
- e) Drugo (navedite) _____%
- Skupaj 100%

Priloga 1

7. Kdo bi po vašem mnenju moral ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega?

Obkrožite samo en odgovor.

- a) Delavec sam
- b) Naključno izbrani sodelavec
- c) Neposredni vodja
- d) Direktor podjetja

8. Glede na značilnosti dela, ki ga opravljam menim, da bi bilo boljše:

- a) individualno nagrajevanje
- b) skupinsko nagrajevanje

9. S kakšnimi načini nagrajevanja bi bili najbolj zadovoljni? Navedite!

10. Dokončana izobrazba:

- a) poklicna šola ali manj
- b) srednja šola
- c) višja, visoka ali več

Hvala za sodelovanje!

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Ernesa Čajić, absolventka Fakultete za management v Kopru. Namen diplomske naloge je analizirati zadovoljstvo zaposlenih in ugotoviti vpliv nagrajevanja na motivacijo v vašem podjetju. **Anketa je anonimna.** Ne zanima me stališče posameznika, ampak povprečje. Z vašim sodelovanjem mi boste omogočili izdelavo diplomskega dela.

Že vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje.

1. Lestvica uspešnosti vodij v proizvodnji

NAVODILA: Na lestvici uspešnosti vodij v proizvodnji označite lastnosti vašega vodje z naslednjo petstopenjsko lestvico:

1 = zelo podpovprečen

4 = nadpovprečen

2 = podpovprečen

5 = zelo nadpovprečen

3 = povprečen

Oceno izrazite tako, da obkrožite ustrezno stopnjo.

Pri ocenjevanju bodite realni, le tako bodo ocene uporabne.

1	2	3	4	5	STORILNOST	Je marljiv, vztrajen, prizadeva si učinkovito končati delo in doseči delovne oz. poslovne cilje.
1	2	3	4	5	RAZVIJANJE LJUDI	V polni meri razvija potencialne ljudi (npr. da jih uči), ljudem omogoča, da dajejo pri delu maksimalen prispevek.
1	2	3	4	5	TIMSKO DELO	Z ljudmi dobro sodeluje, tj. dela v timu s partnerji oz. sodelavci iste ravni znotraj podjetja.
1	2	3	4	5	RAVNANJE Z LJUDMI	Spoštuje vsakega posameznika in različne skupine ljudi. Je strpen, potrpežljiv z ljudmi, ki so drugačni, ki imajo vsak svoje poglede.
1	2	3	4	5	STALNO IZBOLJŠEVANJE	Na vsako dejavnost gleda kot na proces, ki se ga da še izboljšati. Teži po nenehnem izpopolnjevanju kakovosti izdelkov, storitev, postopkov dela, poslovanja.
1	2	3	4	5	VODENJE LJUDI	Ljudi zna maksimalno angažirati, dobro delo nagraditi, slabosti pa izboljšati. Delegira zadolžitve in pooblastila. Sposoben je ustvariti dobro ekipo.

Priloga 2

1	2	3	4	5	USTNO KOMUNICIRANJE	Zmožen je tekočega, jasnega, natančnega govornega izražanja, da drugi, njegove ideje, mnenja in misli lahko dobro razumejo.
1	2	3	4	5	FLEKSIBILNOST/ PRILAGODLJIVOST	V spremenjenih okoliščinah se dobro znajde, prilagodi, učinkovito obvladuje nove, nepredvidljive in stresne situacije.
1	2	3	4	5	SPRETNOSTI V MEDOSEBNIH ODNOSIH	Z ljudmi ravna uglajeno in z občutkom. Zna prisluhniti in vzpostaviti medsebojno zaupanje. Je prepričljiv in na druge naredi dober vtis.
1	2	3	4	5	STROKOVNO/ TEHNIČNO ZNANJE	Ima visoko raven znanja, ki zadeva strokovno, tehnično plat dela. Je teoretično dobro podkovan.
1	2	3	4	5	POZNAVANJE DELOVNIH POSTOPKOV	V podrobnostih pozna vse praktične delovne postopke, za delo pomembna dejstva, ima ustrezne konkretne informacije.
1	2	3	4	5	NAČRTOVANJE IN ORGANIZIRANJE	Je metodičen, delovne postopke in operacije (svoje ali skupine, če jo vodi) zna učinkovito strukturirati, tako da vse teče gladko in brez zastojev.
1	2	3	4	5	REŠEVANJE PROBLEMOM	Delovne probleme je sposoben najprej najti, opredeliti in preučiti, nato poiskati rešitve, jih ovrednotiti ter uporabiti najučinkovitejše med njimi.
1	2	3	4	5	SAMOINICIATIVNOST	Delo sam začne, kaže iniciativo (daje pobude), zna se sam motivirati, učiti in razvijati svoje potenciale. Deluje ob minimalnem nadzoru.
1	2	3	4	5	PRENAŠANJE ČUSTVENIH OBREMENITEV	Tudi pod pritiski, v težavah, če je oviran, deluje stabilno. Je trdnih živcev, učinkovit v stresnih situacijah, kakršni sta npr. časovni pritisk in negotovost.

2. Lestica delovnih motivov

NAVODILA: Spodaj je naštetih več **značilnosti**, ki jih cenimo pri svojem delu. Vsakomur med nami so pomembne različne stvari. Prosim vas, da spodaj naštete značilnosti razvrstite glede na to, kako dobro **opisujejo vaše sedanje delo** oz. kaj si pri delu najbolj **želite**.

- 1) TAKŠNO JE MOJE DELO. V tej koloni razvrstite postavke od tiste, ki je za vaše sedanje delo najbolj **značilna** (pripisite ji številko 1), prek druge najbolj značilne (2) do tiste, ki je za vaše sedanje delo najmanj značilna (15).
- 2) TAKŠNO DELO BI ŽELEL(A). V tej koloni označite, kaj si pri delu najbolj **želite**. Pred za vas najpomembnejšo stvar pripisite številko 1, pred drugo najpomembnejšo 2 in tako dalje, vse do zadnje, za vas najmanj pomembne stvari (15).

TAKŠNO JE MOJE DELO. ↓	TAKŠNO DELO BI ŽELEL(A). ↓
---------------------------------	-------------------------------------

_____	_____	Dobre DELOVNE RAZMERE
_____	_____	LAHKO DELO , ki mu je človek brez težav kos
_____	_____	Dobre možnosti NAPREDOVANJA
_____	_____	Dobra OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju
_____	_____	Dobra PLAČA in druge materialne ugodnosti
_____	_____	Dobri odnosi s SODELAVCI
_____	_____	SOODLOČANJE pri delu in poslovanju
_____	_____	STALNOST ZAPOSLOTITVE
_____	_____	Dobre možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA
_____	_____	SVOBODA in samostojnost pri delu
_____	_____	UGLED dela
_____	_____	USTVARJALNO delo
_____	_____	VARNO delo
_____	_____	Dober VODJA
_____	_____	ZANIMIVO DELO

3. Lestvica delovnega zadovoljstva

NAVODILA: Spodaj je naštetih 15 stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva za VSAKO od njih. Posamezne ocene pomenijo:

1 = zelo nezadovoljen

4 = zadovoljen

2 = nezadovoljen

5 = zelo zadovoljen

3 = niti zadovoljen niti nezadovoljen

Pri ocenjevanju uporabljajte vseh pet ocen, razen, če se vaše zadovoljstvo tako zelo izrazito nagiba v eno ali v drugo smer.

DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
možnosti NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
PLAČA in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
odnosi s SODELAVCI	1	2	3	4	5
STALNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
SVOBODA in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
UGLED dela	1	2	3	4	5
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
USTVARJALNOST dela	1	2	3	4	5
VARNOST dela	1	2	3	4	5
NEPOSREDNI VODJA	1	2	3	4	5
ZAHTEVNOST dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
ZANIMIVOST dela	1	2	3	4	5

4. NAVODILA: Naslednje trditve opisujejo različne vidike vašega dela. Pri opisovanju stopnje vašega (ne)zadovoljstva uporabljajte naslednjo petstopenjsko lestvico:

1 = zelo nezadovoljen

4 = zadovoljen

2 = nezadovoljen

5 = zelo zadovoljen

3 = niti zadovoljen niti nezadovoljen

_____ Oblike nagrajevanja poleg plače.

_____ Način določanja moje plače.

_____ Moja plača v primerjavi z zaposlenimi, ki opravljajo isto delo.

_____ Moja plača v primerjavi s tem, kar druga podjetja plačujejo za podobno delo.

_____ Pohvale za dobro opravljeno delo.

_____ Povratne informacije o tem ali dobro delam.

5. Ali menite, da nagrajevanje vpliva na večjo motivacijo za delo?

a) Da, zelo vpliva.

b) Da, vpliva.

c) Ne vem, če vpliva.

d) Ne, vpliva samo v določenih primerih.

e) Nikakor ne vpliva.

6. Kakšna bi morala po vašem mnenju biti nagrada za uspešnost pri delu?

a) Finančna

b) Nefinančna

c) Drugo (navedite) _____

7. Navedite kolikšen bi moral biti po vašem mnenju delež posameznih elementov v plači!

a) Osnovna plača _____ %

b) Osebna uspešnost _____ %

c) Uspešnost oddelka _____ %

d) Uspešnost podjetja _____ %

e) Drugo (navedite) _____ %

Skupaj 100%

Priloga 2

8. Kdo bi po vašem mnenju moral ocenjevati delovno uspešnost zaposlenega?

Obkrožite samo en odgovor.

- a) Delavec sam
- b) Naključno izbrani sodelavec
- c) Neposredni vodja
- d) Direktor podjetja

9. Glede na značilnosti dela, ki ga opravljam menim, da bi bilo boljše:

- a) individualno nagrajevanje
- b) skupinsko nagrajevanje

10. S kakšnimi načini nagrajevanja bi bili najbolj zadovoljni? Navedite!

11. Dokončana izobrazba:

- a) poklicna šola ali manj
- b) srednja šola
- c) višja, visoka ali več

Hvala za sodelovanje!