

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TOMAŽ PLEČKO

KOPER, 2020



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MANAGERSKI NAČINI MOTIVIRANJA  
ZAPOSLENIH V PODJETJIH

Tomaž Plečko

Koper, 2020

Mentor: doc. dr. Peter Štrukelj



## POVZETEK

Najpomembnejša naloga pri raziskovanju tega dela je bila odkriti, kaj je najpomembnejše za zaposlene v nekem podjetju, da bodo delovali s svojo močjo in motivacijo ter v skladu s poslanstvom podjetja. Ključ do uspešnega podjetja se skriva v zadovoljnih zaposlenih, ki pa jih podjetje ne more imeti, če niso motivirani. Zaposlene v srednje velikih in večjih podjetjih je težje motivirati, saj imajo različne potrebe. V diplomski nalogi so obravnavani načini motiviranja zaposlenih, ki jih uporablja management. V teoretičnem delu so opisane teorije motivacije številnih svetovnih avtorjev, ki so med seboj tudi primerjane. Sledi predstavitev sodobnih načinov motiviranja posameznikov in timov. V zaključku teoretičnega dela je predstavljeno motiviranje zaposlenih v vodilnih svetovnih podjetjih, kot so Google, Microsoft in Disney. Lastna raziskava na koncu diplomske naloge razkriva, da imajo slovenski zaposleni še vedno raje denarno kot nedenarno motiviranje. Svetovne korporacije imajo neomejena sredstva, ki jih namenjajo v motivacijske namene, pri večjih slovenskih podjetjih pa ugotavljamo, da temu ne sledijo oziroma ne morejo slediti predvsem zaradi finančnih sredstev.

*Ključne besede:* motivacija, denarno nagrajevanje, nedenarno nagrajevanje, motivacijski dejavniki, sodobni pristopi motiviranja.

## SUMMARY

The most important research task when writing this thesis was to discover the most important factor that enables a company's employees to work at full strength and motivation, and in line with the company's mission. The key to a successful company lies in satisfied employees, which a company cannot have if they are not motivated. Employees in medium-sized and larger companies are more difficult to motivate because they have different needs. The diploma thesis deals with the methods of motivating employees used by management. The theoretical part describes the theories of motivation by many world authors, which are also compared to one another. This is followed by a presentation of modern ways of motivating individuals and teams. At the end of the theoretical part, the motivation of employees in the world's leading companies, such as Google, Microsoft and Disney, is presented. At the end of the diploma thesis, the author's own research reveals that Slovenian employees still prefer monetary motivation to non-monetary one. Global corporations have unlimited funds, which they allocate for motivational purposes; in the case of larger Slovenian companies it has been found that they do not follow this example or cannot follow it mainly due to limited financial resources.

*Keywords:* motivation, monetary reward, non-monetary reward, motivational factors, modern approaches to motivation.

UDK: 331.221.4(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETIČNI DEL .....</b>	<b>3</b>
2.1	Motivacija .....	3
2.2	Motivacijske teorije.....	3
2.2.1	Maslowa teorija .....	4
2.2.2	Herzbergova teorija .....	6
2.2.3	Adelferjeva motivacijska teorija ali ERG motivacijska teorija .....	7
2.2.4	McClellandova motivacijska teorija .....	7
2.2.5	Vroomova teorija .....	9
2.3	Sodobni pristopi motiviranja posameznikov in timov .....	11
2.4	Načini motiviranja zaposlenih.....	11
2.4.1	Denarno nagrajevanje .....	12
2.4.2	Nedenarno nagrajevanje .....	12
2.5	Sodobni pristopi motiviranja.....	13
2.5.1	Sodobni pristopi motiviranja posameznikov .....	14
2.5.2	Sodobni pristopi motiviranja timov .....	14
2.6	Organizacijska klima.....	15
2.7	Sodelujoče timsko učenje.....	16
2.8	Avtonomija in delovni rezultati .....	16
<b>3</b>	<b>MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V VODILNIH SVETOVNIH PODJETJIH .....</b>	<b>18</b>
3.1	Motiviranje zaposlenih v podjetju Google .....	18
3.2	Motiviranje zaposlenih v podjetju Microsoft.....	19
3.3	Motiviranje zaposlenih v podjetju Disney .....	19
<b>4</b>	<b>EMPIRIČNA RAZISKAVA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV V IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETJIH .....</b>	<b>22</b>
4.1	Opredelitev raziskovalnega problema.....	22
4.2	Hipoteze .....	23
4.3	Raziskovalne metode .....	23
4.3.1	Populacija in vzorec raziskovanja .....	24
4.3.2	Instrumenti in postopki zbiranja podatkov .....	24
4.4	Rezultati raziskave .....	24
4.5	Ugotovitve in predlogi .....	33
<b>5</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>36</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>37</b>
	<b>Priloga .....</b>	<b>41</b>

## **SLIKE**

Slika 1:	Primerjava med Maslowo, Alderferjevo, Herzbergovo in McClellandovo teorijo ...	8
Slika 2:	Vroomova teorija pričakovanj .....	9
Slika 3:	Prikaz delitve na notranje in zunanje nagrajevanje .....	11
Slika 4:	Prednosti in slabosti denarne motivacije .....	12
Slika 5:	Vpliv organizacijske klime, avtonomije, sodelujočega učenja, timske rasti in delovnih rezultatov na delo v timu .....	15
Slika 6:	Cikel eksperimentalnega učenja .....	16
Slika 7:	Struktura vzorca po spolu .....	25
Slika 8:	Struktura vzorca po starosti .....	25
Slika 9:	Struktura vzorca po stopnji izobrazbe .....	26
Slika 10:	Struktura vzorca glede na zaposlitev .....	26
Slika 11:	Kako motivira denarno nagrajevanje? .....	27
Slika 12:	Kako motivira nedenarno nagrajevanje? .....	27
Slika 13:	Ali plača bistveno vpliva na motivacijo na delovnem mestu? .....	28
Slika 14:	Kako vas določen motivacijski dejavnik motivira? .....	28
Slika 15:	Ali vaši managerji uporabljajo samo denarno oziroma nedenarno motiviranje? ....	29
Slika 16:	Kakšne vrste denarnega motiviranja uporabljajo managerji v vašem podjetju? .....	29
Slika 17:	Kakšne vrste nedenarnega motiviranja uporabljajo managerji v vašem podjetju?..	30
Slika 18:	Ali managerji v vašem podjetju vlagajo dovolj časa in denarja za delovno motivacijo? .....	31
Slika 19:	Ali se vam zdi pomanjkanje motivacije na delovnem mestu zadosten razlog za menjavo delovnega mesta? .....	31
Slika 20:	Kakšni bi bili razlogi za menjavo delovnega mesta?.....	32
Slika 21:	Kaj bi najbolj povečalo delovno motivacijo? .....	33



## 1 UVOD

Motivacija se nanaša na vsakega posameznika v organizaciji. V današnjem poslovnem svetu je motiviranje zaposlenih ena izmed najresnejših težav, s katerimi se srečujejo menedžerji tako v malih kot v velikih podjetjih. Kljub dejstvu, da so številni teoretiki ustvarili različne motivacijske sisteme in proučili številne raziskave, ki so bile izvedene v različnih poslovnih okoljih, ni enotne rešitve za motivacijo kadra. Motivacija je namreč skupni izraz za vse dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in vodenje človekovega vedenja (Rahimić, Resić in Kožo 2012, 535–546). Tudi dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz (uspešnega) nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, zato je pomembno poiskati ustrezne in uspešne načine motiviranja.

Domnevamo, da ljudje postajajo bolj zahtevni, podjetja pa dajejo vedno manj. Pri tem, da ljudje zahtevajo vedno več, mislimo predvsem na to, da na delovna mesta prihaja generacija, ki nima takšnih delovnih navad, ki so jih imele prejšnje generacije, ki so začele delati takoj po srednji šoli. V podjetjih pa se težave pojavljajo predvsem s finančnega vidika, saj domnevamo, da podjetja veliko bolj gledajo na dobiček kot na zadovoljstvo zaposlenih, čeprav je oboje zelo pomembno v podjetjih.

Obstaja osnovna delitev motivacije zaposlenih, ki se deli na denarne in nedenarne načine motiviranja (Svetlik in Zupan 2009). Kukovič Rajšp (2014) navaja, da v Sloveniji podjetja vse bolj uporabljajo nedenarno motiviranje, čeprav še vedno bistveno premalo. Tudi mednarodno primerjalna študija Cranet 2015 je pokazala, da so leta 2008 obstajale statistično pomembne razlike med večjimi in manjšimi organizacijami pri obstoju zapisanih strategij za kadre/človeške vire v podjetjih. »Za manjše organizacije je namreč leta 2008 veljalo, da so imele le v 13 % zapisano strategijo za kadre/človeške vire. V 50 % so leta 2008 organizacije sicer imele strategijo za kadre, ki pa ni bila zapisana. Leta 2008 je tako obstajalo kar 36 % manjših organizacij, ki niso imele ničesar na tem področju. Ta zadnji podatek kaže na to, da je bilo leta 2008 področje človeških virov v velikem številu manjših organizacij nerazvito, spregledano ali celo zanemarjeno. Navkljub poslovnemu razvoju v zadnjih letih, ki daje velik poudarek na razvoju kadrov, je ta podatek zaskrbljujoč, saj priča dejstvu, da je lahko 'splošno prepričanje', ki ga poslovni krogi razvijajo, daleč stran od realnih tokov v organizacijah. Ker takšna situacija ni ustrezna z vidika razvoja in motiviranja človeških virov v prihodnje, je pričakovati velike spremembe na tem področju ali pa se nam v gospodarstvu v celoti v prihodnosti ne obeta hitrejši razvoj, saj je dejstvo, da je v Sloveniji največ poslovnih subjektov majhnih in mikro organizacij.« (Kohont idr. 2015, 28)

Na podlagi raziskave Cranet 2015 lahko domnevamo, da so v Sloveniji izbira, priprava, zapis in uporaba motiviranja in razvoja zaposlenih šele v fazi uvedbe in kažejo velik razvojni potencial. Ker bi podjetja z uporabo ustreznih načinov motiviranja spoznala pravo produktivnost zaposlenih, donosnost različnih poklicev in dejavnosti, nas zanima, katere načine motiviranja zaposlenih uporabljamo v slovenskih podjetjih, na kakšen način jih izvajamo in ali

podjetjem prinašajo prednosti, ki jih želijo. Menimo tudi, da bi s primerjavo načinov motiviranja zaposlenih v podjetjih lahko pripomogli k predstavitvi stanja v podjetjih, kar bi lahko služilo tudi kot izhodišče za morebitne potrebne izboljšave.

## **2 TEORETIČNI DEL**

V teoretičnem delu bomo opisali več definicij teorij motivacije in jih medsebojno tudi primerjali. Cilj je najti skupne točke različnih teorij in tako nekako najti »idealno« teorijo motivacije. Lotili se bomo tudi predstavitve sodobnih načinov motiviranja, ki jih bomo natančneje ločili na motiviranje posameznikov in motiviranje timov. V zadnjem delu bomo predstavili načine motiviranja zaposlenih v svetovno znanih podjetjih in jih v empiričnem delu primerjali z izbranimi slovenskimi podjetji.

### **2.1 Motivacija**

V tem poglavju bomo opredelili različne definicije motivacije: Maslowo teorijo potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, Adelferjevo motivacijsko teorijo, McClellandovo motivacijsko teorijo in Vroomovo teorijo. Izbrali smo nekaj najbolj znanih motivacijskih teorij, od nekdanjih do današnjih, da jih lahko medsebojno primerjamo. Iz tega bomo kasneje lahko razbrali, kako lahko managerji najlažje motivirajo zaposlene in kako velike so razlike med današnjimi motivacijskimi dejavniki in dejavniki v preteklosti.

Vsak posameznik ima svoje potrebe, ki so povezane z motivacijo. Nekdo za zadovoljitev svojih potreb potrebuje denar, nekdo pa dobre medsebojne odnose. Ljudje smo različni, zato je predvsem v večjih podjetjih težko zadovoljiti potrebe vseh zaposlenih. Posameznikove potrebe so po navadi pogojene s kulturo, stopnjo ekonomskega razvoja in s socialnim položajem. Običajno ima posameznik želje, ki jih lahko zadovolji, glede na svoj socialni položaj. Managerji v delovne organizacije uvajajo različne stimulatívne sisteme, kar je zelo težavno in tvegano, saj zaposleni različno dojemajo in ocenjujejo isti stimulatívni sistem. Posamezniki namreč stimulatívni sistem ocenjujejo z vidika osebnih interesov, socialnega porekla in celo osebnih težav (Jerovšek 1970, 236). Poznamo več teorij motivacije, v osnovi pa jo delimo na denarno in nedenarno motivacijo.

Kim (2003, po Raspor 2017, 10) pravi, da je motivacija sila, s katero zadovoljimo neko potrebo. Keenan (1996, po Raspor 2017, 10) navaja, da je motivacija nekaj posebnega, podobnega čarobnemu prahu. Poznamo tudi nekaj definicij motivacije slovenskih avtorjev. Musek in Pečjak (2001, po Raspor 2017, 10) pravita, da je motivacija aktivirano in usmerjeno obnašanje k zelenemu cilju. Lipičik (1998, po Raspor 2017, 10) pa meni, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob sposobnostih in znanju sploh delajo.

### **2.2 Motivacijske teorije**

V naslednjih podpoglavjih bomo opisali Maslowo teorijo, Herzbergovo teorijo, Adelferjevo motivacijsko teorijo, McClellandovo motivacijsko teorijo in Vroomovo teorijo. Te teorije nas zanimajo, saj iščemo skupne točke vseh motivacijskih teorij, hkrati pa tudi slabosti in prednosti

vsake posamezne teorije, ki jih bomo kasneje lahko primerjali z rezultati raziskave v slovenskih podjetjih.

### **2.2.1 Maslowa teorija**

Maslow razvršča potrebe v petstopenski piramidni sistem. Po njegovem mnenju se potreba po višji stopnji pojavi šele, ko je zadovoljena potreba po nižji stopnji.

Na dnu piramide so fiziološke potrebe. Te razumemo kot potrebe po hrani, vodi, seksualnosti idr. Maslow meni, da če v človeku obstajajo fiziološke potrebe, so vse druge potrebe potisnjene ob stran. To v praksi pomeni, da če je človek lačen, bo vso svojo energijo usmeril v to, da to zadovolji. Nekdo, ki je izredno lačen, nima drugih interesov kot interesov po hrani. Misli in sanja o hrani, svoje obnašanje pa organizira tako, da bo čim hitreje zadovoljil to potrebo (Jerovšek 1970, 237).

Za človeka je značilno, da postane odraz svojih nezadovoljenih potreb. To pomeni, da bo nekdo, ki je po navadi lačen, srečen samo v prostoru, kjer je dovolj hrane. Potrebe, kot so potreba po svobodi, ljubezni in podobno, so v tem primeru potisnjene ob stran, saj z njimi ni mogoče napolniti želodca (Jerovšek 1970, 237).

#### *Potreba po varnosti*

Ko so fiziološke potrebe zadovoljene, se začne pojavljati potreba po varnosti. Posameznik se počuti varnega, ko v okolju ne čuti sil, ki bi ga lahko ogrožale. Pogojevanje potrebe po varnosti je v veliki meri odvisno od zunanjih dejavnikov, kot so možnost napredovanja, življenjski standard, mednarodni odnosi in podobno. Ljudje imajo dandanes vedno več dobrin, ugodja in vedno več navdiha, zato obstaja verjetnost, da potrebe po varnosti ne bo mogoče nikoli popolnoma zadovoljiti. To pomeni, da nezadovoljena potreba po varnosti lahko izvira iz strahu, da bi izgubili vse, kar smo dosegli ali da nam ne bi uspelo doseči tistega, kar si želimo. Ker je potreba po varnosti tudi individualno psihološko pogojena, se lahko zgodi, da ima človek v popolnoma nestabilnih razmerah občutek popolne varnosti oziroma v popolnoma stabilnih razmerah občutek ogroženosti (Jerovšek 1970, 238–239).

#### *Potrebe po pripadnosti*

Ko posameznik zadovolji fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, se pojavi potreba po pripadnosti. Posameznik si želi spadati k skupinam, da bi ga sprejele in mu omogočale socialno aktivnost (Jerovšek 1970, 239).

### *Potrebe po spoštovanju in statusu*

Vsak človek ima potrebo po samospoštovanju in po tem, da ga spoštujejo drugi. Želi namreč imeti moč, zaupanje v okolje, v katerem živi, želi si svobode in biti neodvisen. Ljudje želijo biti cenjeni, spoštovani in želijo, da jim drugi izkazujejo pozornost. V praksi to pomeni, da si vsak zaposleni želi, da ga nadrejeni pohvali. Torej, če zaposleni želi, da ga pohvalimo, ga bomo motivirali, če ga bomo pohvalili. Če je potreba po priznanju večja kot potreba po denarju, bomo zaposlenega bolj motivirali s tem, da ga pohvalimo kot s tem, da mu dvignemo plačo. V primeru, da potrebe po spoštovanju niso zadovoljene, človek dobi občutek inferiornosti, nemoči, občutek, da je nekoristen, da njegovo delo nima pravega smisla. V tem primeru je človek nemotiviran za delo (Jerovšek 1970, 240).

### *Potrebe po samouresničevanju*

Na vrhu piramide je potreba po samouresničevanju. Potrebo po samouresničevanju štejemo med višje potrebe. Posameznik nosi v sebi potrebo po ustvarjalnosti, delati želi, kar ga veseli in v čemer lahko pokaže svoje ustvarjalne sposobnosti. Nekdo, ki ima potrebo po samouresničevanju, želi pri delu pustiti svoj vtis in svojo izvirnost. Težava nastane, ko človek ne more pokazati vsega, zaradi standardiziranih procesov v sodobnem svetu, rešitev pa najde v tem, da te potrebe zadovolji izven dela, v prostem času (Jerovšek 1970, 240).

### *Pomanjkljivosti Maslowe teorije*

Maslow je razvrstil potrebe na osnovni hierarhične lestvice, kar je v osnovni pravilno. Težava je, da pri tem obstajajo izjeme. Npr. umetniki imajo željo po zadovoljitvi potrebe po ustvarjalnosti, čeprav niso izpolnili potreb, ki so na lestvici pod ustvarjalnostjo. V kategorijo izjem spadajo tudi posamezniki, ki so pristaši nekaterih idej in vrednot, so se pa pripravljene odpovedati nekaterim osnovnim potrebam. Maslowo teorijo je težko testirati in obstajajo le redke raziskave, ki to teorijo potrjujejo oziroma zavračajo. Težava Maslowe teorije je tudi v mehaničnosti, saj lahko za primer vzamemo: če je potreba A zadovoljena 10 %, se potreba B sploh ne pojavi. Če je potreba A zadovoljena 25 %, pa se potreba B pojavi 5 %. Maslowa teorija pravi, da zadovoljena potreba ni več motivator, kar se nam zdi ključno pri tej teoriji. To v praksi pomeni, da človeka na delovnem mestu lahko motiviramo samo s potrebami, ki so aktivirane, hkrati pa je zaposleni z njimi najmanj zadovoljen. Maslow je svojo teorijo delal na osnovi ameriških razmer, vprašanje pa je, ali bi ta teorija veljala v drugem okolju. Za drugo okolje lahko vzamemo države, ki imajo drugačno kulturo, druge vrednote, običaje (Jerovšek 1970, 241).

### 2.2.2 Herzbergova teorija

Hierarhija potreb je predstavljala težavo za managerje, saj so morali iz potreb sestaviti managerske strategije. Leta 1959 so Herzberg, Mausner in Synderman težavo poskušali rešiti s pomočjo raziskave. Pred tem so ugotovili, da je treba pri nezadovoljnih delavcih spremeniti dejavnik, s katerim so nezadovoljni, da bodo na delo prihajali bolj motivirani, s tem pa bo večja storilnost. Herzberg je skupaj z Mausnerjem in Syndermanom ugotovil, da obstajata dva dejavnika, ki vplivata na delo, od koder izvira tudi ime dvofaktorska teorija. Motivatorji so torej dejavniki, ki povečujejo zadovoljstvo, higieniki pa so dejavniki, ki znižujejo zadovoljstvo. Managerji so s pomočjo te teorije spoznali, da je treba, če so ljudje na delovnem mestu nezadovoljni, gledati higienike, če pa so želeli bolj motivirane zaposlene, so morali gledati motivatorje (Kalčič 2005, 12–13).

#### *Primerjava Maslowe in Herzbergove teorije*

Herzbergovi motivatorji, ki so na vrhu, so delo, uspeh in možnost rasti. Tik pod njimi so napredovanje, priznanje in status. Kot higienike je Herzberg opredelil medosebne odnose z nadrejenimi in podrejenimi sodelavci, tehnično kontrolo. Pod higieniki so politika podjetja, varnost dela in delovni pogoji. Najnižje na lestvici pod higieniki pa sta osebni dohodek in zasebno življenje. Maslow meni, da vse potrebe, ki so relativno nezadovoljene, lahko delujejo kot motivatorji, Herzberg pa meni, da samo višje vrste potreb, kot so delo, uspeh, možnost rasti, priznanje, napredovanje in odgovornost, delujejo kot motivatorji (Jerovšek 1970, 243–245).

Managerji še dandanes dajejo velik poudarek na osnovne motivatorje. Mednje štejemo osebni prihodek, dobre delovne pogoje, odnose med zaposlenimi in splošno delovno klimo. Herzberg je ugotovil, da poznamo tudi druge, višje motivacijske dejavnike. Mednje štejemo željo po uspehu, priznavanju, odgovornosti pri delu, napredovanju (Jerovšek 1970, 243–245).

Težava Herzbergova modela se jasno vidi v tem, da so njegovo teorijo testirali predvsem pri ljudeh, ki so zaposleni na strokovnih, vodilnih ali drugih zanimivih delovnih mestih. Pri teh raziskavah je bilo mogoče ugotoviti, da imajo omenjeni vodilni uslužbenci verjetno zadovoljene nižje potrebe. Po teh raziskavah je bilo tudi znano, da ljudje, ki opravljajo standardizirana oziroma administrativna dela, dajejo večji poudarek nižjim potrebam, tj. higienikom, kot višjim potrebam, tj. motivatorjem. Iz zbranih podatkov lahko ugotovimo, da Herzbergov model teorije motiviranja ni uporaben v vseh situacijah, še zlasti v primerih, ko imajo zaposleni nezadovoljene nižje potrebe. Ta sistem tudi ni uporaben v primerih, ko zaposleni mislijo, da njihov osebni dohodek ni dovolj visok oziroma na sprejemljivi ravni (Jerovšek 1970, 245).

### **2.2.3 Adelferjeva motivacijska teorija ali ERG motivacijska teorija**

Ta teorija je nadgradnja Herzbergove in Maslowe teorije. Kratica za to teorijo izhaja iz angleščine in upodablja besede: Existence needs, Relatedness needs, Growth needs), ki so v drugačnem vrstnem redu, kot si jih je zamislil Maslow:

- eksistencialne potrebe (existence needs): Potrebe po višini dohodka, bonitetah pri plačilu, varnosti dela (vse to so potrebe, zaradi katerih človek lahko preživi – vključuje Maslowe fiziološke potrebe in potrebe po varnosti);
- socialne potrebe (relatedness needs): potrebe po združevanju, ljubezni, pripadnosti (po Maslowu je to potreba po pripadnosti);
- potrebe po razvoju (Growth needs): notranja želja po razvoju, občutek, da je delo koristno (po Maslowu je ta kategorija potreb, želja po spoštovanju in samouresničevanju) (Treven 1998, 118).

### **2.2.4 McClellandova motivacijska teorija**

Po McClellandovem mnenju ločimo tri vrste potreb, ki se skozi čas in izkušnje preoblikujejo. Najpomembnejše potrebe lahko razdelimo na:

- potrebe po dosežkih: nekatere osebe v življenju si želijo, da bi delovale v delovnem okolju, kjer bi bile priznane in predvsem uspešne;
- potrebe po sodelovanju: vsaka oseba si v delovnem okolju želi ustvariti krog ljudi, s katerimi želi dobro in tesno sodelovati, premagovati poslovne ovire in skupaj dosegati poslovne cilje;
- potrebe po moči: nekatere osebe si želijo, da bi lahko nadzorovale druge ljudi in s tem imele moč – ti ljudje ne iščejo odobravanja, iščejo samo privolitev ali strinjanje (Avbar, 2016, 225–227).

Zdaj, ko smo spoznali McClellandove teorije potrebe, lahko razčlenimo tudi posamezne rešitve za sleherno potrebo. Pri potrebi po dosežkih je zelo pomembno, da ljudem omogočimo vedno nove in zahtevnejše cilje. Zelo pomembno je tudi, katero delovno mesto zaseda oseba. Veliko težje je motivirati tiste, ki delujejo v standardiziranem procesu, lažje pa je motivirati ljudi, ki imajo več svobode na delovnem mestu (Lovšin 2010, 10).

Ljudem, ki močneje čutijo potrebo po sodelovanju, zagotovimo možnost, da so pri delu samoučinkoviti. To pomeni, da lahko nalogo opravijo sami oziroma jih postavimo kot vodje skupine in jim tako omogočimo, da uveljavijo svoje sposobnosti timskega dela (Daft 2007, 224).

Z ljudmi, ki imajo razvito potrebo po moči, moramo biti pazljivi, saj hrepenijo po visokih položajih. Pomembno je, da jim pokažemo svojo moč, saj ne želimo, da nas nadvladajo, hkrati pa si želimo, da na delovnem mestu pokažejo vso svojo delovno sposobnost (Daft 2007, 224).

Hierarhija potreb Maslowa	Alderferjeve Potrebe-ERG	Herzbergova faktorja	Mc Clellandova teorija
Samouresničitev	Razvoj	Motivatorji	Potreba po dosežkih
Spoštovanje sebe in drugih	Povezava		Potreba po moči
Pripadnost in ljubezen		Obstoj	Higieniki
Varnost			
Fiziološke potrebe			

**Slika 1: Primerjava med Maslowo, Alderferjevo, Herzbergovo in McClellandovo teorijo**

Vir: Treven 1998, 119.

Zgoraj smo med seboj primerjali Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo. Adelferjeva motivacijska teorija ali ERG motivacijska teorija pa je nadgradnja teh dveh teorij. Pri ERG motivacijski teoriji ugotovimo, da pod eksistencialne potrebe uvrščamo višino dohodka, bonitete pri plačilu, kar pri Maslowu štejemo pod fiziološke potrebe. Druga skupina so socialne potrebe, kot so potrebe po združevanju in ljubezni. Maslow je te potrebe poimenoval potrebe po pripadnosti. Kot tretje potrebe pri ERG motivacijski teoriji štejemo potrebe po razvoju, občutek, da je delo zaposlenega koristno. Pri Maslowu je to kategorija potreb, želja po spoštovanju, samouresničevanju. Adelferjeva motivacijska teorija zajema samo tri različne skupine, pri Maslowu imamo pet skupin potreb (Treven 1998, 118).

Prav tako je David McClelland potrebe razvrstil v tri skupine, ki so: potreba po dosežkih, potreba po moči in potreba po sodelovanju. V primerjavi z Maslowom bi lahko potrebo po sodelovanju primerjali s potrebo po pripadnosti, če vključimo še Adelferjevo motivacijsko teorijo, pa najdemo povezavo s socialnimi potrebami. McClellandova potreba po moči je primerljiva z Maslowo potrebo po spoštovanju sebe in drugih. Zanimivo je predvsem to, da McClellandova motivacijska teorija nikjer ne omenja fizioloških potreb, ki so pri Maslowu najpomembnejše.

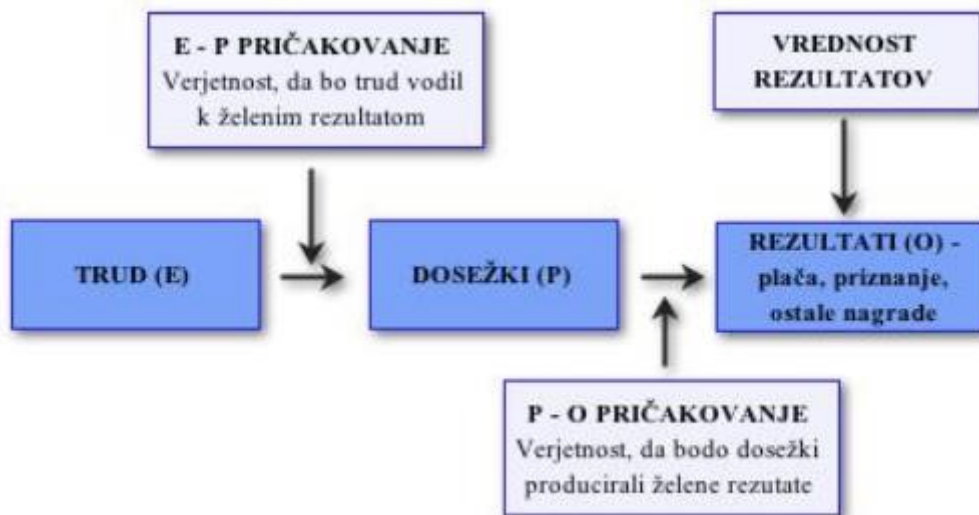
Če poskusimo primerjati Herzbergovo teorijo in McClellandovo teorijo, lahko ugotovimo, da bi potrebe po dosežkih in potrebe po moči lahko umestili med Herzbergove motivatorje in potrebo po sodelovanju med Herzbergove higienike.



### 2.2.5 Vroomova teorija

Vroomova teorija ali teorija pričakovanj meni, da vsak posameznik izbira, katero vedenje mu bo prinašalo največjo korist. Težave nastajajo pri managerjih, ki ne znajo določiti pričakovanj, saj zaposlenim ne znajo dati navodil, ki bi vodila do izpolnitve cilja. Zaposleni morajo čim bolj uspešno opravljati svoje delo. S tem mislimo, da morajo vedeti, kaj in kako se dela, da bo delo opravljeno učinkovito, hkrati pa pričakujejo, da bodo za svoje dobro opravljeno delo nagrajeni in kaznovani, če bo delo opravljeno nezadovoljivo. Teorija pričakovanj izvira iz treh angleških besed:

- effort: trud posameznika,
- performance: dosežki,
- outcome: želja po rezultatih (Šmigoc 2013, 8–9).



**Slika 2: Vroomova teorija pričakovanj**

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005b, 238.

Vsaka teorija ima tudi svoje pomanjkljivosti. Pojasnili bomo tri najbolj ključne za vsako besedo.

Prva težava so nagrade. V tem primeru se sprašujemo, kakšen je pomen nagrad, ki naj bi bile za zaposlenega privlačne. Cilj je, da zaposlene nagradimo z nagradami, ki se jim zdijo privlačne.

Druga težava je vedenje. Zaposleni naj bi vedeli, kaj se od njih pričakuje in kako bodo nagrajeni.

Tretja težava pa so posameznikova pričakovanja. V tem primeru gledamo predvsem na to, da si mora posameznik želei izpolniti svoja pričakovanja, nagrade pa morajo biti takšne, da mu bodo všeč (Treven 1998, 124).

V primerjavi z drugimi omenjenimi motivacijskimi teorijami Vroomova nekoliko izstopa. Razlika je predvsem v tem, da je v tej omenjen trud posameznika. To bi lahko razumeli na način, da več kot bo nekdo naredil, bolj bo za to nagrajen. Velik vpliv na to ima tudi želja po rezultatih, saj bolj si nekdo želi dobrega rezultata, bolj se bo za to potrudil. Po Vroomovem mnenju je torej motivacija odvisna od posameznika, saj gre za izbiro vedenja, ker se posameznik na osnovi cilja odloča, kako se bo vedel.

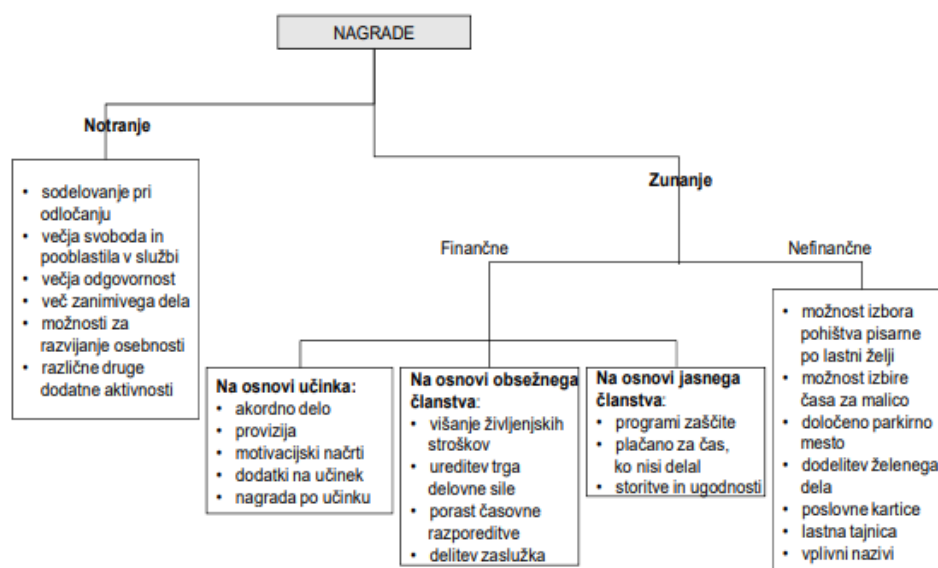
## 2.3 Sodobni pristopi motiviranja posameznikov in timov

V tem poglavju bomo opisali sodobne pristope motiviranja posameznikov in timov. Raziskali smo načine motiviranja zaposlenih, saj imajo zelo pomembno vlogo pri posamezniku in organizaciji. Ker je motiviranost zaposlenih tesno povezana z nagrajevanjem, bomo predstavili dva osnovna načina nagrajevanja oziroma motivacije zaposlenih. Sem štejemo zunanje in notranje nagrajevanje, zunanje pa delimo še na finančne in nefinančne načine nagrajevanja.

## 2.4 Načini motiviranja zaposlenih

Obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost nagrade:

- Pomembnost nagrade: Zadovoljiti je treba individualne potrebe. Pomembno je, da je nagrajevanje raznoliko, kar pomeni, da niso vsi nagrajeni enako. Zaposleni mora sprejeti vrednost nagrade glede na napor, nagrada pa mora biti primerljiva med primerljivimi delovnimi mesti ali v konkurenčnih podjetjih;
- Fleksibilnost nagrade: Pridobljena nagrada mora biti v povezavi z vložnim trudom, kakovostjo in količino dela;
- Pogostost nagrade: Pomembno je, da nagrade z enakim pomenom ne izplačujemo redno, saj nagrada izgubi prvotni pomen, bolj je je, če nagrado izplačujemo redkeje, vendar v večji vrednosti;
- Vidnost nagrade: Tukaj je pomemben način prejema nagrade zaposlenega. Manager mora zadovoljiti tako finančne kot nefinančne potrebe zaposlenega, saj ima zaposleni potrebe po ugledu, spoštovanju ipd. (Raspor 2017, 56).



**Slika 3: Prikaz delitve na notranje in zunanje nagrajevanje**

Vir: De Cenzo in Robbins 2002, 301.

### 2.4.1 Denarno nagrajevanje

Denarni način nagrajevanja je bil prvič omenjen že v 17. stoletju. Cilj organizacije je, da zaposleni uresničuje cilje in vizijo podjetja. To je zelo težko doseči, zato je treba tehtno proučiti sistem nagrajevanja. Na sistem nagrajevanja vpliva več okolijskih dejavnikov, kot so: politika države, dobičkonosnost, sindikati ipd. (Raspor 2017, 55–56).

Plača je najpomembnejši dejavnik nagrajevanja pri revnejših slojih, saj mora vsak človek zadovoljiti primarne potrebe, kar pomeni, da vsako zvišanje plače pozitivno vpliva na posameznika. Na bogatejši sloj plača skoraj ne vpliva oziroma vpliva kratkoročno. Bogatejši sloj ima zadovoljene primarne potrebe, zato ga dvig plače motivira le za kratek čas, potem pa na to pozabi (Uhan 2000, 32–33).

Pri denarnem nagrajevanju je zelo pomembno vedeti, da fiksna plača zaposlenih ne motivira. Plača je po navadi odvisna od delovnega časa, vendar to ne pomeni, da bo imel zaposleni z več urami višjo plačo. Kot najboljše načine motiviranja bi lahko torej navedli tiste, ki vplivajo na učinkovitost zaposlenega (Dolenc 2008).

PREDNOSTI	SLABOSTI
so zaželene	niso obstojne
so preproste	so vsakdanje
so lahko razumljive	težko se nadgradijo
lahko so dodatne spodbude	lahko postanejo samoumevne

**Slika 4: Prednosti in slabosti denarne motivacije**

Vir: Zupan 2001, 111.

### 2.4.2 Nedenarno nagrajevanje

Pod nedenarno nagrajevanje štejemo nagrajevanje, ki ni pogojeno z denarno spodbudo. Sem štejemo predvsem priznanja, dosežke, potrebe po vplivu in uspehu (Armstrong 2007b, 40). Nedenarne nagrade lahko delimo še na materialne in nematerialne. Med materialne nagrade štejemo potovanja, knjige, telefone, slike ipd. Zanje je značilno, da so po navadi določene vnaprej, hkrati pa imajo za nagrajenca oziroma zaposlenega višjo vrednost. Za nematerialne nagrade pa po navadi velja, da so neformalne in imajo nižjo vrednost, saj jih lahko vsakodnevno uporabljajo (Zupan 2004, 56–60).

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj primerov nedenarnega nagrajevanja:

- dosežki: motivirajo zaposlene, saj prinašajo ugoden občutek ob dobro opravljenem delu;
- priznanja in pohvale: lahko so posamične ali skupinske – z ustnimi oziroma pisnimi pohvalami lahko spodbudimo izboljšanje opravljanja delovnih nalog;

- odgovornost: s sprejetjem odgovornosti se zaposleni počutijo motivirane, saj dobijo občutek, da jim nadrejeni zaupajo;
- vpliv in ugled: večina zaposlenih si želi, da bi imeli v podjetju čim večji vpliv na poslovno odločanje in tako posledično ugled pri sodelavcih;
- osebna rast: pomembno je, da imajo zaposleni možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja – višjo izobrazbo lahko zaposleni dviguje plačilne razrede (Raspor 2017, 60).

Iz zgoraj napisanega menimo, da mora dober manager najti povezavo med denarnim in nedennarnim nagrajevanjem. Težavo denarnega nagrajevanja vidimo predvsem v tem, da je z njim težko zadovoljiti vse. Dolgoročno bomo s tem zadovoljili samo revnejši sloj, bogatejši sloj pa bo zadovoljen samo kratkoročno. Večji vpliv ima po našem mnenju nedennarno nagrajevanje. Večina ljudi si želi biti pohvaljena za dobro opravljeno delo, čeprav gre za malenkosti pri delu. Res je, da v večjih podjetjih težko denarno nagrajimo vse zaposlene, lahko pa jim z malenkostmi, kot so pohvale, zadovoljimo potrebo po samospoštovanju, pripadnosti, varnosti, samouresničevanju ter jih s tem motiviramo. Dolgoročno je težava denarnega nagrajevanja tudi višina nagrade. Zaposleni bodo zahtevali vedno več, podjetja pa bi dajala vedno manj, kar je logično, če je nekdo podjeten, po drugi strani pa potrebuje dobre in zadovoljne delavce. Po našem mnenju je nujno, da so dobri delavci nagrajeni. Zaposleni, ki delujejo z notranjo motivacijo, bodo na delo prihajali bolj motivirani, s tem pa bo delovni proces boljši. Takšna je tudi naša izkušnja z delom v podjetju X, ki prodaja gradbeni material. Če bo prodajalec dobre volje in bo z veseljem postregel stranko, bo zagotovo prodal več, kot če bo na delo prihajal slabe volje in brez energije.

## **2.5 Sodobni pristopi motiviranja**

Vsak manager se mora v podjetju najprej vprašati, kaj mu pomenijo zaposleni. Dobri managerji se morajo zavedati, da je ključ uspešnega in dobrega poslovanja podjetja v zadovoljnih zaposlenih. V današnjih časih je v podjetjih še kako pomembno, da vodstveni kader dobro pozna svoje zaposlene, z njimi vodi pogovor ter spozna njihove potrebe in cilje na delovnem mestu. V preteklosti so bile težave predvsem v tem, ker se vodilni kader skorajda ni pogovarjal z zaposlenimi, saj niso bili dovolj cenjeni, kot so cenjeni danes. Nekoč je veljalo splošno mnenje, da je denarno motiviranje edino in najpomembnejše, vendar je poslovna praksa pokazala, da v realnosti ni tako. Za sodobne pristope motiviranja je značilno, da zadovoljni zaposleni prinašajo večjo delovno učinkovitost. Če vzamemo primer iz prakse, to pomeni, da se morajo zaposleni z veseljem vračati na delo, saj bodo imeli tako managerji zadovoljne zaposlene, ki bodo dali podjetju največ. Zelo pomembno je, da zaposleni lahko spremlja svoje rezultate dela in napredek. V nadaljevanju bomo opisali sodobne pristope motiviranja posameznikov.

### **2.5.1 Sodobni pristopi motiviranja posameznikov**

V današnjem svetu poznamo več pristopov motiviranja zaposlenih: prenos odgovornosti ali opolnomočenje je prvi, ki ponazarja svobodo pri sprejemanju odločitev in samostojno sprejemanje delovne odgovornosti. Ta pristop se deli na samoiniciativnost, ki se kaže v tem, da lahko posamezniki na delovnem mestu sami odločajo, katere delovne strategije bodo ubrali za uspešno opravljeno delovno nalogo ter sami raziščejo tehnike in predloge. Drug del, na katerega se deli opolnomočenje, pa je prenašanje moči na zaposlenega, kar pomeni, da morajo vodje ustvariti ozračje, v katerem bodo zaposleni čutili osebni izziv in pri tem sprejeti odgovornost ter jih nagraditi za uspešno opravljeno delo (Štauber 2007, 41-42).

Drugi pristop je obogatitev dela. Pri tej tehniki je poudarek na osebnem razvoju in rasti zaposlenih. Predvsem se kaže pri pridobivanju novega znanja ter novih informacij in načrtovanju dela (Cook in Salvendy 1999).

Tretji pristop je proaktivna motivacija. Ta metoda vključuje dobrodošle spremembe po doseganju boljše prihodnosti za doseganje ciljev zaposlenih. Lahko se pokaže s spremembo v poslovnem ali osebnem okolju zaposlenega (Parker, Bindl in Strauss 2010, 827).

Pod četrti pristop štejemo pozitivno organizacijsko vedenje. Bistvo te teorije je predvsem v pozitivnem počutju, medsebojnem zaupanju, delovnem optimizmu in splošnem veselju na delu.

Naslednji izmed pristopov je vseživljenjsko izobraževanje. Stalni tehnološki napredek in inovacije so podjetja prisilili v to, da se zaposleni vseživljenjsko izobražujejo. Pri tem pristopu zaposleni razvijajo nova znanja, potrebne veščine, da se lahko prilagodijo in obstojijo v vse bolj konkurenčnem okolju (Pavlica 2012, 24–25).

Naslednji izmed pristopov je motiviranje na podlagi ciljev. Tukaj gre predvsem za postavljanje ciljev. Jasno določeni in postavljeni cilji poskrbijo za večjo motivacijo in točno določene cilje, ki jih zaposleni lažje določijo (Pavlica 2012, 26–27).

Eden izmed pomembnih sodobnih načinov motiviranja je tudi mentorstvo. Pri mentorstvu je poudarek na odnosu med zaposlenim in mentorjem. Mentor s svojimi poslovnimi izkušnjami, nazori in pogledi pomaga zaposlenemu, da spozna prednosti in slabosti v organizaciji ter tako lažje doseže zastavljene cilje (Pavlica 2012, 28).

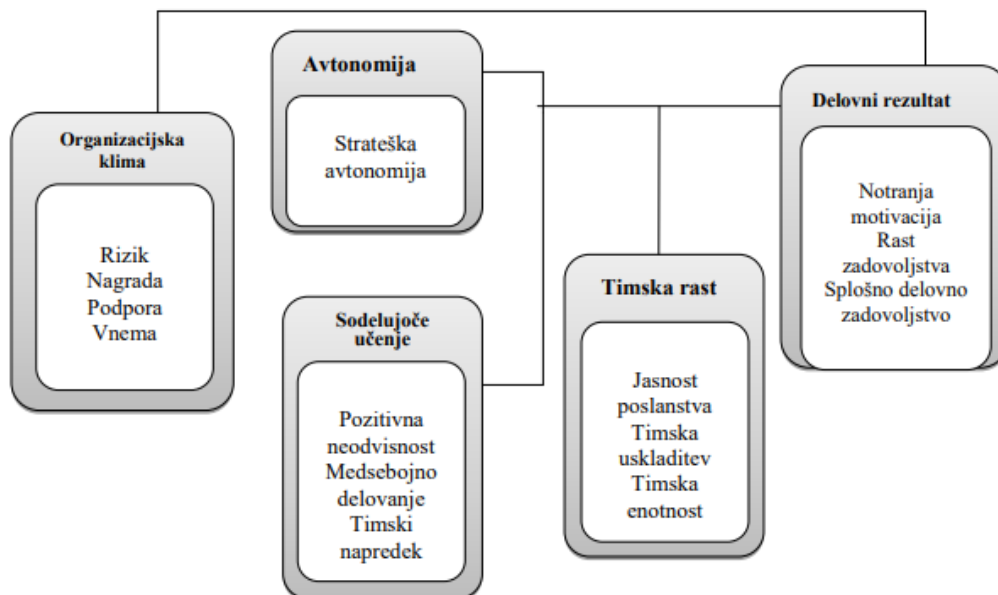
### **2.5.2 Sodobni pristopi motiviranja timov**

Tim je skupina dveh ali več posameznikov, ki mora opraviti specifično delovno nalogo oziroma doseči cilj. Člani tima so odgovorni za doseganje cilja, delujejo na osnovi samokontrole in posebne klime, ki se ustvari znotraj tima. Vsi člani tima stremijo k dosegu cilja (Andrejčič idr.

1994, 154). Najpomembnejše pri timu je, da se vsi člani zavedajo, da bodo cilj dosegli le s skupnimi močmi (Parker 1990, 2).

V grobem ločimo dva cilja timskega dela, ki vplivata na motivacijo. Prvi cilj je, kako se dokazujemo v proizvodnji in kako racionaliziramo videnje, pri drugem cilju pa je pomembno, da dosegamo visoko stopnjo zadovoljstva tima, hkrati pa morajo biti stroški nizki in kakovost visoka. Pri timih je zelo pomembno, da lahko samostojno sprejemajo odločitve, saj s tem povečujemo njihovo svobodo (Freiling idr. 1977, 377).

Na spodnji sliki je prikazan vpliv organizacijske klime, avtonomije, sodelujočega učenja, timske rasti in delovnih rezultatov na delo v timu.



**Slika 5: Vpliv organizacijske klime, avtonomije, sodelujočega učenja, timske rasti in delovnih rezultatov na delo v timu**

Vir: Janz 1999, 177.

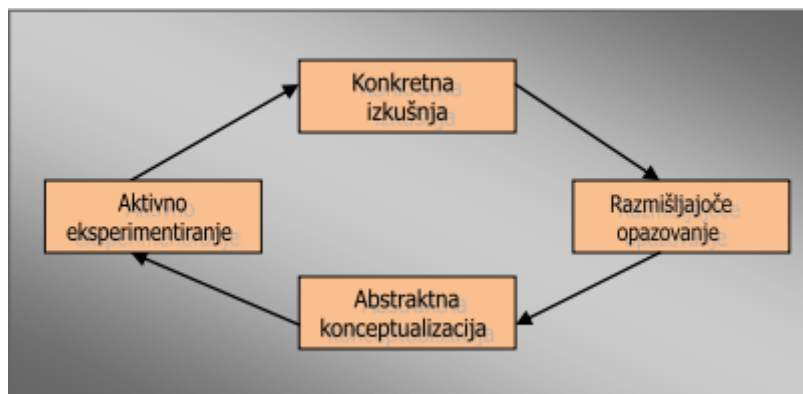
## 2.6 Organizacijska klima

Organizacijsko klimo bi lahko opisali kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica raznih znanih in neznanih dejavnikov, ki so posledica preteklosti in sedanjosti (Lipičnik 1998, 198). Organizacijska klima ne more biti dobra ali slaba, bistven je njen vpliv na organizacijsko delovanje in pomembno je, ali so cilji določenega tima uspešno doseženi. Zelo pomembna je povezava med zaposlenimi v nekem timu, saj vpliva na zadovoljstvo pri delu, hkrati pa ni ključen dejavnik motivacije. Na to, da je tim uspešen, vpliva veliko dejavnikov. Verjetno sta najpomembnejša dobro vodenje in organiziranost, hkrati pa je treba dopustiti tudi določeno

stopnjo inovativnosti. Dojemanje klime je stvar posameznika. Lahko se zgodi, da nekdo v podjetju dojema klimo kot dobro, drugi pa v enakem položaju klimo dojema kot slabo. Pomembno je, da se ustvarja dobra klima, saj se s tem vpliva na produktivnost zaposlenih (Zupan in Kaše 2003, 142).

## 2.7 Sodelujoče timsko učenje

Bistvo sodelovanja v timih je, da posamezniki izmenjajo izkušnje in pri tem učijo druge člane tima. Gre za sposobnost in individualno odgovornost, ki je ključnega pomena pri opravljanju delovnih nalog. Organizacije naj bi uvajale procese učenja za zaposlene, zaposleni pa naj bi to znanje uporabili pri reševanju različnih delovnih nalog. V organizacijah, kjer poteka stalno učenje, se zaposleni primerjajo s konkurenco, izvajajo razne programe izobraževanja in si želijo izpolniti delovne naloge. Dober tim ne more obstajati brez dobrega vodenja, saj se je trgu treba pravočasno prilagajati (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005b, 306–307).



**Slika 6: Cikel eksperimentalnega učenja**

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005b, 307.

## 2.8 Avtonomija in delovni rezultati

Avtonomija je izraz, ki izraža svobodo in neodvisnost ter odloča o tem, katera dejanja so potrebna in kako jih lahko rešimo. Stopnja odgovornosti je odvisna od avtonomije, kar pomeni, da višja kot je avtonomija, večjo odgovornost imamo za opravljeno delo. Pomembno je, da so vsi člani v timu povezani in da se zavedajo, da bo uspeh prišel le, če bodo vsi uspešni. Tim mora biti pozitivno naravnani, saj se morajo člani čutiti odgovorne za nalogo. Člani tima morajo poznati pozitivne in negativne lastnosti vsakega posameznika, da lahko od vsakega vzamejo le najboljše (Janz 1999, 173–174).

Motivacijo je treba pri vseh nalogah vzdrževati, zato je pomembno, da imamo nadzor nad njo. Delavci v timu morajo vedeti, ali delajo dobro ali slabo, saj je to povezano z motivacijo.



Delavec, ki se želi dokazovati, mora vedeti, da je njegovo delo opravljeno dobro, da se bo potrudil tudi pri naslednji nalogi. Poznamo dve vrsti odzivov (Katz 1998, 294–297):

- objektivnega,
- subjektivnega.

Za objektivne je značilno, da zaposleni ne potrebujejo veliko znanja, saj so trenirani, hkrati pa vedo, koliko časa in kaj naj delajo. Praktično dobijo povsem natančne informacije in tudi formule za reševanje, nato pa iščejo rešitev za določen problem (Katz 1998, 294–297).

Za subjektivne odzive pa je značilno, da so težje rešljivi, kar pomeni, da morajo zaposleni na začetku definirati problem in šele nato izbrati modele za iskanje rešitve. Pomembno je, da so zaposleni odgovorni do svojega dela, da se zavedajo, da morajo delo opraviti dobro. Težava nastane, če zaposleni s svojim delom niso povezani osebno, saj s tem motivacija upada. Nekdo, ki ga delo ne veseli, zagotovo ne bo motiviran. Obstajajo primeri v organizacijah, ko rezultati dela niso merljivi in nadrejeni ne vedo, ali so delo opravili dobro ali slabo. Ljudje, ki na svojem področju veljajo za strokovnjake, na splošno težje sprejemajo kritike oziroma druge predlagane rešitve. Za naloge, ki jih opravljajo zaposleni znotraj podjetja, je značilno, da se večkrat reorganizirajo, saj s tem ohranjamo večjo uspešnost reševanja, hkrati pa ob tem dobimo nove naloge (Katz 1998, 294–297).

### **3 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V VODILNIH SVETOVNIH PODJETJIH**

Na svetu obstaja veliko podjetij, v katerih je po našem mnenju motivacija zaposlenih na najvišji možni ravni. Te besede lahko podkrepimo na primeru svetovno uspešnih podjetij, kot so Google, Apple, Microsoft, Ikea, Tesla itd. Cilj diplomskega delaja najti čim boljši način motiviranja zaposlenih, ki ga lahko uporabijo managerji. Večje slovenske organizacije bi lahko našle vzor v vseh svetovno znanih organizacijah, pri manjših organizacijah pa je težava predvsem finančni vidik. Prav tako vse organizacije niso primerne za tak način motiviranja, saj različne panoge ne morejo vedno prilagoditi načina dela zaradi potreb delovnega mesta, kot so delo v proizvodnji, delo na strojih ipd. V podjetjih, kot sta Google in Apple, se managerji zavedajo, da so zaposleni največje bogastvo podjetja in da jim je treba omogočiti skoraj vse. S tem mislimo na ugodne delovne pogoje, primeren oziroma drseči delovni čas. Po drugi strani si to omenjena podjetja lahko privoščijo, saj imajo skoraj neomejen finančni proračun in lahko zaposlijo najboljše v panogi. Omenjene uspešne organizacije vidijo največji potencial zaposlenega v njegovi delovni morali, ki opisuje, kako se zaposleni na delovnem mestu počutijo (Essounga-Njan 2018).

#### **3.1 Motiviranje zaposlenih v podjetju Google**

Svetovno znana organizacija Google je nastala leta 1998, ustanovila sta jo Larry Page in Sergey Brin. V letu 2019 so zaposlovali kar 114.096 zaposlenih, sedež organizacije pa je v Kaliforniji. Google ima poslovne enote po vsem svetu. S tem ko organizacija Google deluje po vsem svetu, se pojavljajo tudi določene težave. Tu mislimo predvsem na kulturne in demografske raznolikosti, ki jih je treba usklajevati. Cilj organizacije Google je bil ustvariti delovno okolje, ki bo primerno za vse. To v praksi pomeni, da je treba usklajevati in motivirati ljudi s celotnega sveta (Fiegerman 2019).

Proces, ki vpliva na motivacijo zaposlenih v organizaciji, se začne že pri zaposlovanju. S tem mislimo na to, da se kandidat za zaposlitev sreča s šestimi zaposlenimi, od vodilnih do potencialnih sodelavcev. Druga pomembna lastnost je skrb za potrebe zaposlenih. Tukaj si vodstvo želi, da so zaposleni osredotočeni samo na delo in nimajo vsakodnevnih skrbi, kar dosežejo z ugodnostmi, kot so lastna restavracija, frizer, čistilni servis, zdravstvena nega ipd. Naslednji pomemben dejavnik za motivacijo zaposlenih je timsko delo. Zanimivost je, da vsi zaposleni enega tima delajo v skupnem prostoru, razlog pa je izmenjava informacij in mnenj. Pomembno je, da vse izdelke najprej nekaj mesecev preizkušajo zaposleni. V vsakem podjetju zaposleni veljajo za najzahtevnejše uporabnike novega izdelka oziroma storitve.

Pod osnovne motivacijske dejavnike štejemo:

- privlačno delovno okolje: sem prištevamo ugodne prostorske dejavnike, kot so veliko naravne svetlobe v prostorih, žive barve sten, ki pripomorejo k večji pozitivni naravnosti

- zaposlenih; omeniti je treba, da ima vsak zaposleni svojo mizo, da lahko v miru opravlja svoje zaposlitvene naloge;
- družini prijazno podjetje: ugodnosti, ki jih podjetja nudi in so za družinsko okolje nujno potrebne, so: varstvo otrok zaposlenih, denarna pomoč v primeru posvojitve otrok, nagrada za rojstvo otroka;
  - možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja: v podjetju zaposlenim nudijo vsakoletno možnost dodatnega izobraževanja; lahko se učijo novih tujih jezikov, kar dobro vpliva na poslovne partnerje;
  - medsebojna sodelovanja in timsko delo: zaposleni imajo skupno vizijo in vrednote; timsko delo je izredno pomembno, saj spodbuja ambicioznost, zanesljivost, ustvarjalnost;
  - ugodnosti pri delu: površine za športne aktivnosti, kot so fitnes, različna igrišča, plezalna stena, prostor za jogo, bazen;
  - prehrana na delu: v delovnem dnevu imajo zagotovljenih več obrokov, brezplačne prigrizke in pijačo, veliko kuhinjskih specialitet, hrano lahko nosijo domov in nahranijo družino, na kosilo lahko vabijo goste;
  - skrb za okolje: solarne celice, veliko naravne svetlobe, subvencija za nakup ekološkega avtomobila (Grkinič 2008).

### **3.2 Motiviranje zaposlenih v podjetju Microsoft**

Microsoft je svetovno znano podjetje, katerega ustanovitelja sta Bill Gates in Paul Allen. Velja za največje svetovno podjetje, ki se ukvarja s programsko opremo za računalnike in zaposluje več kot 144.000 ljudi po vsem svetu (Liu 2019).

Ključno prednost podjetje Microsoft vidi predvsem v tem, da se osredotoča na delovno moralo svojih zaposlenih. Za ta namen so v podjetju Microsoft ustvarili moralni proračun. Ta omogoča zaposlenim, da denar uporabijo za dejavnosti, ki znižujejo stres in povečujejo osebno zadovoljstvo. Zaposleni se udeležujejo raznih športnih aktivnosti, kuharskih tečajev, prirejajo razna tekmovanja ipd. Kot zanimivost bi navedli, da lahko domov nosijo tako pisarniške kot nevsakdanje pisarniške potrebščine. Pisarne si lahko opremljajo po svojem okusu. Pomembno je, da se zaposleni na delovnem mestu počuti lagodno, saj po navadi na delovnem mestu preživi tretjino dneva in služba velja za njegov drugi dom. Če se jim pokvari strojna oprema, takoj pokličejo strokovno pomoč, ki napako hitro odpravi oziroma prinese nove delovne pripomočke, kot so npr. računalnik, miška, tiskalnik ipd. (Strniša 2018, 11).

### **3.3 Motiviranje zaposlenih v podjetju Disney**

Disney je podjetje, ki je v letu 2019 zaposlovalo več kot 223 tisoč ljudi, ustanovil pa ga je Walt Disney, leta 1923. Danes ustvarjajo več kot 70 milijard letnih prihodkov, sedež podjetja pa je v Kaliforniji (The Walt Disney Company 2019).

George Brand je nekoč v Forbesu napisal zanimivo anekdoto o motiviranju zaposlenih v podjetju Disney. Sestavili so ekipo sedmih članov, ki je imela nalogo najti način, kako povečati prihodke v Disneylandu. Ena izmed članic tega podjetja je imela idejo, da bi ob ponedeljkih in torkih bil Disneyland odprt samo za člane novoustanovljenega kluba Magic Kingdom Club. Magic Kingdom Club je bil ustanovljen leta 1957. Disneyland je članom tega kluba ponujal ugodnejše cene vstopnic, kar je veljalo le za večja podjetja. Tukaj najdemo situacijo, ki zadovolji obe strani, saj so velika podjetja promovirala Disneyland, v zameno pa dobila cenejše vstopnice. Magic Kingdom Club bi lahko imeli za nekakšnega predhodnika »kartic« zvestobe, ki jih uporabljajo npr. letalske in hotelske družbe (Baldwin 2009). Ta predlog je deloval zelo dobro, vseh sedem zaposlenih je na božični dal dobilo kuverto s 25 tisoč dolarji in ročno napisano pismo Walta Disneya.

Naslednja naloga, ki jo je dobila ekipa, je bila poiskati drugo novost, s katero bodo povečali obisk. Ekipa se je odločila za grad Nite. Ideja je zopet obveljala za uspešno, saj so srednješolci neki večer kupili vso hrano in pijačo. Nagrada je prišla čez nekaj tednov, vnovič so dobili 25 tisoč dolarjev in pismo Walta Disneya, vendar jih je tokrat čakalo še presenečenje. Vsak izmed teh sedmih zaposlenih je dobil še ključke novega rdečega Ferrarija. Zgodba se je končala tako, da je eden izmed sedmih članov zapustil ekipo, Walt Disney pa se je znova spraševal, na kakšne vse načine lahko motivira zaposlene (Braga 2016).

Iz treh raziskovanih primerov lahko opazimo, da imata organizaciji Google in Microsoft primerljivo politiko motiviranja zaposlenih. Nekoliko izstopa podjetje Disney, razlog za to pa je predvsem v tem, da je tam opisan nekoliko zastarel način motiviranja. Opazili smo, da dandanes organizacije zaposlenih ne motivirajo samo z denarjem, ampak je treba v motivacijo vložiti še veliko več. Svetovno znana podjetja, kot sta Google in Microsoft, prikazujejo sodobne načine motiviranja. Omenjena podjetja pa nimajo finančnih težav, torej si lahko zaželi kot bolj ne vse. Težko pa jih primerjamo s slovenskimi podjetji. Težava nastane predvsem pri finančnem vidiku, saj v Sloveniji ne obstaja podjetje s takšnimi prihodki in dobički. Vseeno je pomembno, da managerji poskušajo čim bolj motivirati zaposlene s spoznavanjem kadra, spoznavanjem njihovih potreb, raznimi neformalnimi srečanji ipd. Tudi slovenski managerji se čedalje bolj zavedajo, da so zaposleni največje bogastvo podjetja. Dandanes je konkurenca v vseh panogah velika, posledično pa je dober kader težko pridobiti, še težje pa obdržati. Tako morejo podjetja vlagati vedno več finančnih sredstev in časa, da kader ohranijo zadostno motiviran. Vendar pa so te naložbe dolgoročne usmerjene in lahko se zgodi, da se bodo rezultati pokazali šele čez nekaj let.

Opazili smo, da so se teorije motivacije do danes zelo spremenile. Nekoč so dajali poudarek predvsem na finančni motivacijski dejavnik, v sodobnih načinih motiviranja pa ugotavljajo, da so pomembni tudi drugi motivacijski dejavniki. Glavna predpostavka motivacije še vedno ostaja višina mesečnega dohodka, vse bolj pa v ospredje prihajajo nefinančni motivacijski dejavniki. Kot najpomembnejše nefinančne motivacijske dejavnike bi omenili možnost

napredovanja, dobro delovno klimo, sposobnost delanja v timu, dovoljšno mero samoiniciativnosti, dodatna izobraževanja ipd. Dobri managerji pa morajo najti najboljše načine motiviranja za svoje zaposlene. Posamezniki se zelo razlikujejo, zato je v večjih organizacijah zelo težko najti načine motiviranja, ki bodo zadovoljili vse potrebe. Sodobni motivacijski pristopi so dandanes zelo različni. Če primerjamo svetovno znana podjetja, kot je Google, in slovenska, kot je Pošta Slovenije, ugotovimo, da zelo težko primerjamo motivacijske pristope. Google ima skoraj neomejen proračun, ki ga namenja za motivacijo zaposlenih, Pošta Slovenije pa ima omejen proračun, ki verjetno ni visok.

Zaposleni so najpomembnejša gonilna sila v vseh organizacijah. Managerji v današnjih podjetjih dajejo več pomena finančnemu izkazu, morali pa bi vedeti, da so za večino prihodkov odgovorni zaposleni. Ti vlagajo svoj čas, energijo, ustvarjalnost v to, da dosegajo skupno vizijo podjetja. Po našem mnenju bi morali zaposleni ob koncu leta dobiti finančno nagrado, če je podjetje čez leto poslovalo uspešno. Kot dober primer finančnega nagrajevanja bi omenili podjetje Disney, ki je že nekoč dajalo velike finančne nagrade za uspešnost. Ta finančna pobuda je zaposlene še bolj motivirala, da so prikazali še več inovativnosti, kar se je izkazalo kot korist podjetja. Po našem mnenju bi morala vsa podjetja najti nekakšno finančno spodbudo ob koncu leta, hkrati pa managerji ne smejo pozabiti na nefinančne nagrade. S tem mislimo predvsem priznanja, pisne pohvale, ustne pohvale ipd.

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV V IZBRANIH SLOVENSKIH PODJETJIH**

Odločili smo se, da bomo s pomočjo raziskave poiskali najpomembnejše motivacijske dejavnike v izbranih slovenskih podjetjih. V nadaljevanju bomo postavili hipoteze, ki jih bomo v zaključku naloge tudi potrdili ali ovrgli. V tem poglavju bomo predstavili tudi raziskovalne metode, rezultate ter tudi možnost izboljšav.

Že v preteklosti je veliko uspešnih slovenskih podjetij je podalo mnenje, da je denar kratkoročen motivacijski dejavnik. Vsem tem podjetjem je skupno, da se trudijo imeti zadovoljne zaposlene. Ta podjetja veliko časa vlagajo v grajenje zaupanja zaposlenih ter to, da so zaposleni čim bolj sproščeni na delovnem mestu (Kruppačnik 2018).

### **4.1 Opredelitev raziskovalnega problema**

Motivacija se nanaša na vsakega posameznika v organizaciji. V današnjem poslovnem svetu je motiviranje zaposlenih ena izmed najresnejših težav, s katerimi se srečujejo menedžerji tako v malih kot v velikih podjetjih. Kljub dejstvu, da so številni teoretiki ustvarili različne motivacijske sisteme in proučili številne raziskave, ki so bile izvedene v različnih poslovnih okoljih, ni enotne rešitve za motivacijo kadra. Motivacija je namreč skupen izraz za vse dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in vodenje človekovega vedenja (Rahimić, Resić in Kožo 2012, 535–546). Tudi dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz (uspešnega) nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, zato je pomembno poiskati ustrezne in uspešne načine motiviranja.

Obstaja osnovna delitev motivacije zaposlenih na denarne in nedenarne načine motiviranja (Svetlik in Zupan 2009). Kukovič Rajšp (2014) navaja, da v Sloveniji podjetja vse bolj uporabljajo nedenarno motiviranje, čeprav še vedno bistveno premalo. Tudi mednarodna primerjalna študija Cranet 2015 je pokazala, da so leta 2008 obstajale statistično pomembne razlike med večjimi in manjšimi organizacijami o obstoju zapisanih strategij za kadre/človeške vire v podjetjih. »Za manjše organizacije je namreč leta 2008 veljalo, da so imele le v 13 % zapisano strategijo za kadre/človeške vire. V 50 % so leta 2008 organizacije sicer imele strategijo za kadre, ki pa ni bila zapisana. Leta 2008 je tako obstajalo kar 36 % manjših organizacij, ki niso imele ničesar na tem področju. Ta zadnji podatek kaže na to, da je bilo leta 2008 področje človeških virov v velikem številu manjših organizacij nerazvito, spregledano ali celo zanemarjeno. Navkljub poslovnemu razvoju v zadnjih letih, ki daje velik poudarek na razvoju kadrov, je ta podatek zaskrbljujoč, saj priča dejstvu, da je lahko 'splošno prepričanje', ki ga poslovni krogi razvijajo, daleč stran od realnih tokov v organizacijah. Ker takšna situacija ni ustrezna z vidika razvoja in motiviranja človeških virov v prihodnje, je pričakovati velike spremembe na tem področju ali pa se nam v gospodarstvu v celoti v prihodnosti ne obeta hitrejši razvoj, saj je dejstvo, da je v Sloveniji največ poslovnih subjektov majhnih in mikro organizacij.« (Kohont idr. 2015, 28)

Na podlagi raziskave Cranet 2015 lahko domnevamo, da so v Sloveniji izbira, priprava, zapis in uporaba motiviranja in razvoja zaposlenih šele v fazi uvedbe in kažejo velik razvojni potencial. Ker bi podjetja z uporabo ustreznih načinov motiviranja spoznala pravo produktivnost zaposlenih, donosnost različnih poklicev in dejavnosti, nas zanima, katere načine motiviranja zaposlenih uporabljamo v slovenskih podjetjih, kateri motivacijski dejavniki so bolj priljubljeni in kateri manj ter kaj zaposlene najbolj motivira.

## **4.2 Hipoteze**

Postavili smo naslednje hipoteze:

*H1: Zaposleni so bolj pozitivno naklonjeni nedenarnemu nagrajevanju kot denarnemu nagrajevanju.* Menimo, da vsak posameznik raje dela v organizaciji, kjer so dobri odnosi, dobra infrastruktura, za nekoliko nižjo plačo kot v organizaciji, kjer so odnosi med zaposlenimi hladni, infrastruktura je slabša, plača pa je nekoliko višja.

*H2: Slabi delovni pogoji bi bili najpogosteje razlog za menjavo delovnega mesta.* Po našem mnenju bi bili razlogi, kot so višina plače, delovna klima in možnost napredovanja dovolj velik razlog za menjavo delovnega mesta.

*H3: Zaposleni menijo, da organizacije ne vlagajo dovolj časa in denarja v izboljšanje njihove motivacije.* Pri tej domnevi se precej zanašamo na osebne izkušnje, saj smo delali že v kar nekaj organizacijah. V vseh izmed njih se nam je zdelo, da managerji niso pokazali dovolj interesa, da bi motivirali zaposlene.

*H4: Zaposleni menijo, da na višino njihove motivacije najbolj vplivajo plača, pisne pohvale in dodatna izobraževanja.* Plača posamezniku omogoča nakup dobrin, ki so potrebne za preživetje. Pisne pohvale zadovoljujejo potrebo po ugledu, dodatna izobraževanja pa vplivajo na posameznikovo prihodnost, lahko tudi višjo plačo.

## **4.3 Raziskovalne metode**

Za potrebe raziskave smo uporabili kvantitativno raziskovalno metodologijo. Podatke smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga uporabili v dveh srednje velikih (manj kot 250 zaposlenih) slovenskih podjetjih XY. Eno podjetje je bilo storitveno, drugo proizvodno. Podjetji smo poimenovali XY, ker želita ostati anonimni. Z vprašanji anketnega vprašalnika smo želeli ugotoviti, katere načine motiviranja uporabljalo managerji pri razvijanju svojih zaposlenih in kakšno je stališče zaposlenih. Ugotoviti smo želeli tudi, ali zaposlene bolj motivira denarno ali nedenarno nagrajevanje in kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na višino motivacije.

#### ***4.3.1 Populacija in vzorec raziskovanja***

Populacija so redno zaposleni v dveh slovenskih srednje velikih podjetjih. V teh dveh srednje velikih podjetjih je bilo na dan XY zaposlenih 164 oseb, anketo pa je izpolnila 101 redno zaposlena oseba. Zagotovljena je bila tudi anonimnost, saj so se ankete izpolnjevale preko spletnega vmesnika Ika, brez imen in priimkov. Uporabili smo nenaključno vzorčenje – namenski vzorec, saj smo izbrali zaposlene iz določenih podjetij. Managerjem teh dveh podjetij smo poslali ankete, ki so jih posredovali svojim zaposlenim, zato so podatki izključno iz dveh podjetij, vendar različnih delovnih mest.

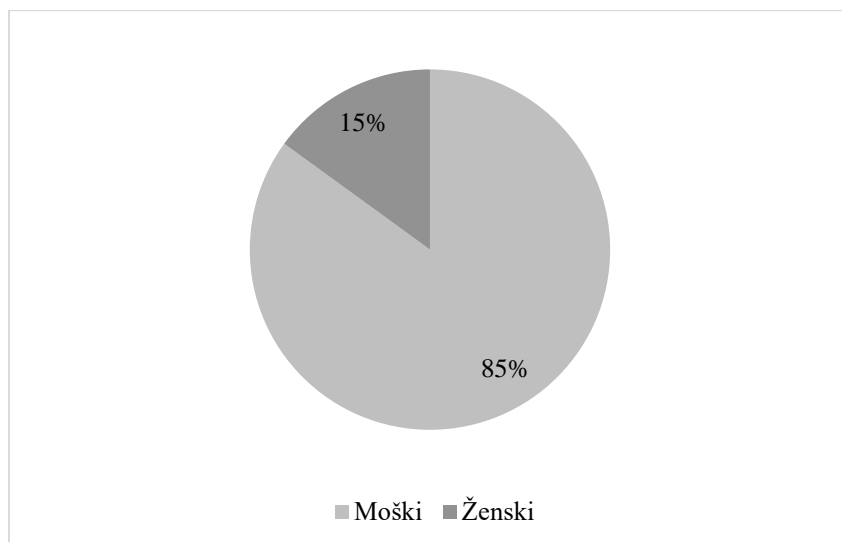
#### ***4.3.2 Instrumenti in postopki zbiranja podatkov***

Naše raziskovanje je potekalo aprila 2020, v času bolezni COVID-19. Zaradi tega smo morali prilagoditi postopek zbiranja podatkov. Podjetja, v katerih smo opravili raziskavo, so bila v času raziskovanja zaprta, status njihovih zaposlenih je bil v večini »čakanje na domu«. Skupaj s podjetji, v katerih smo opravili raziskavo, smo se odločili, da raziskavo izvedemo na daljavo. Anketni vprašalnik smo pripravili v spletnem urejevalniku anket Ika ter ga posredovali vodji enot, ki jih je nato po elektronski pošti posredoval svojim zaposlenim. Vprašalnik smo sestavili sami. Vprašanja so bila postavljena na osnovi naših predvidevanj oziroma hipotez.

#### **4.4 Rezultati raziskave**

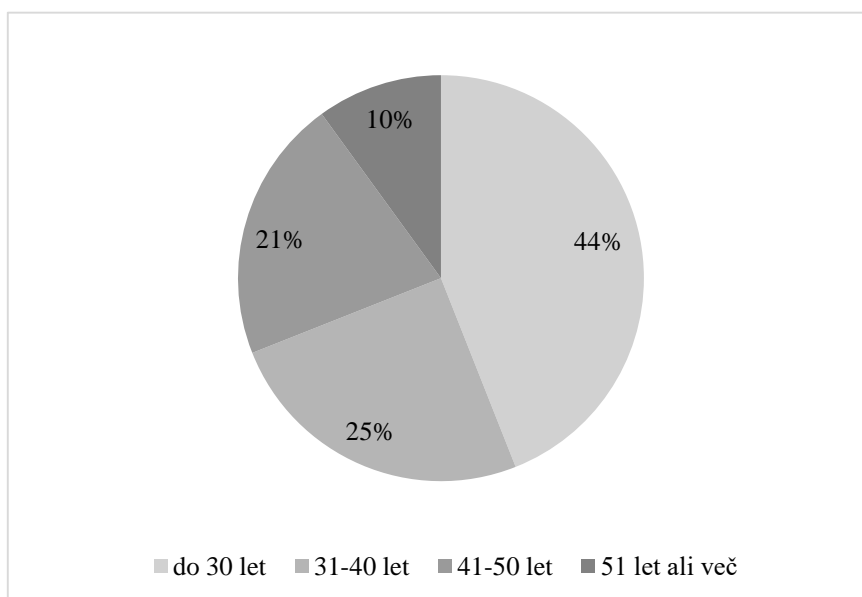
Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšna je povezava teorije in prakse v slovenskih podjetjih. Če smo natančnejši, nas je zanimalo, kakšne so vloge denarnega in nedenarnega motiviranja v srednje velikih slovenskih podjetjih. V nadaljevanju tega poglavja najdemo osnovno deskriptivno statistiko anketnega vprašalnika. Rezultati so predstavljeni s pomočjo tortnih diagramov, torej grafično, hkrati pa smo uporabili tudi opisen oziroma deskriptiven opis rezultatov.





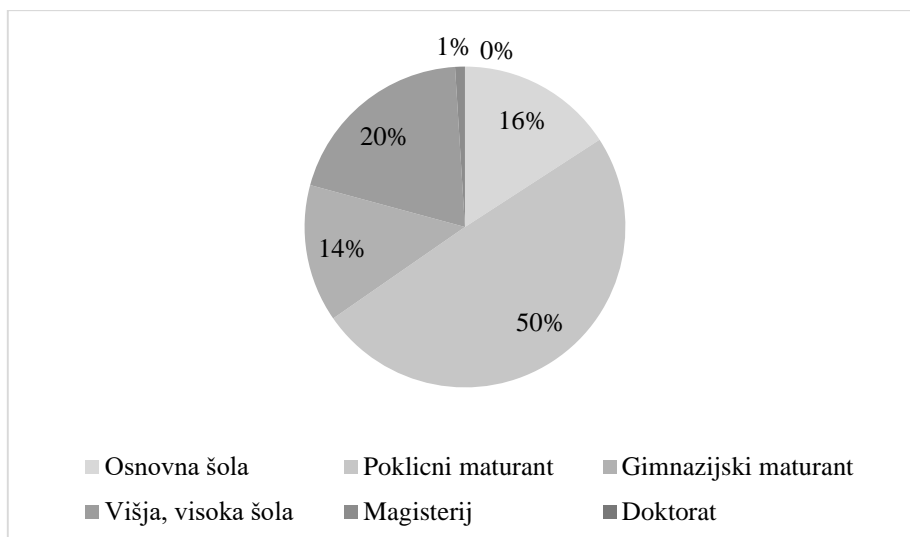
**Slika 7: Struktura vzorca po spolu**

V anketi je sodelovalo 111 oseb, od tega je bilo 85 % moških in 15 % žensk, saj so v enem izmed podjetij zaposleni samo moški.



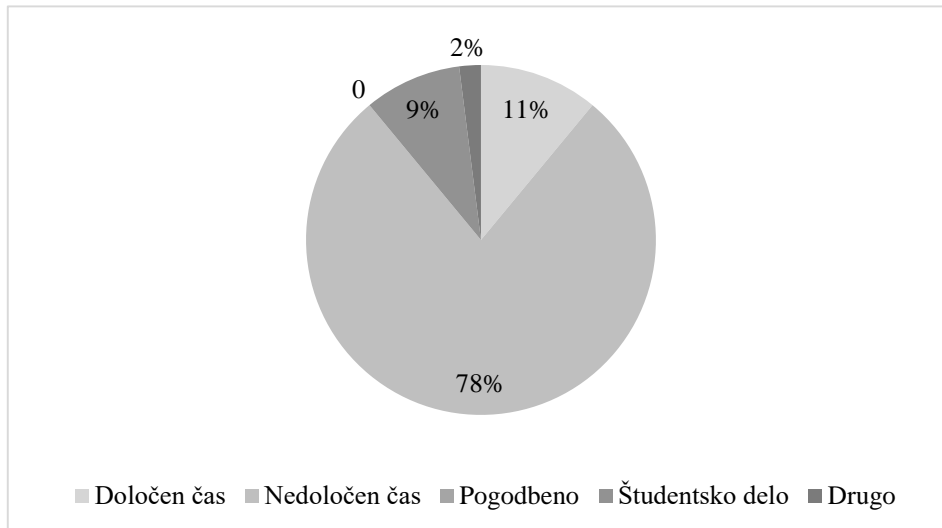
**Slika 8: Struktura vzorca po starosti**

Strukturo vzorca po starosti smo razdelili v štiri skupine, kot lahko vidimo na sliki 8. Najštevilčnejša skupina v raziskavi so bile osebe, stare do 30 let, ki jih je bilo kar 44 %. Med 31. in 40. letom je v anketi sodelovalo 25 % oseb. Med 41. in 50. letom je sodelovalo 21 % oseb. Najmanj oseb je bilo starejših od 51 let, in sicer 10 %.



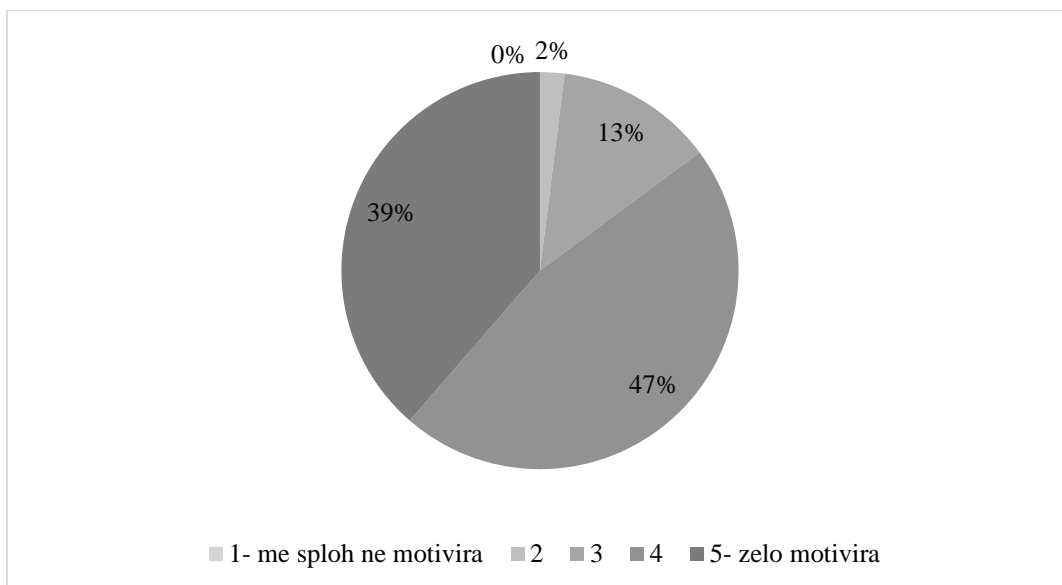
**Slika 9: Struktura vzorca po stopnji izobrazbe**

Strukturo vzorca po stopnji izobrazbe smo razdelili v šest skupin. Samo osnovno šolo ima končano 16 % udeležencev v anketi. Poklicno maturo ima opravljeno 50 %, kar predstavlja polovico vseh udeleženi v anketi. Gimnazijsko maturo ima opravljeno 14 % sodelujočih v anketi. Višjo oziroma visoko šolo ima 20 % anketirancev. Eden sodelujoč v raziskavi ima magisterij, kar znaša 1 %.



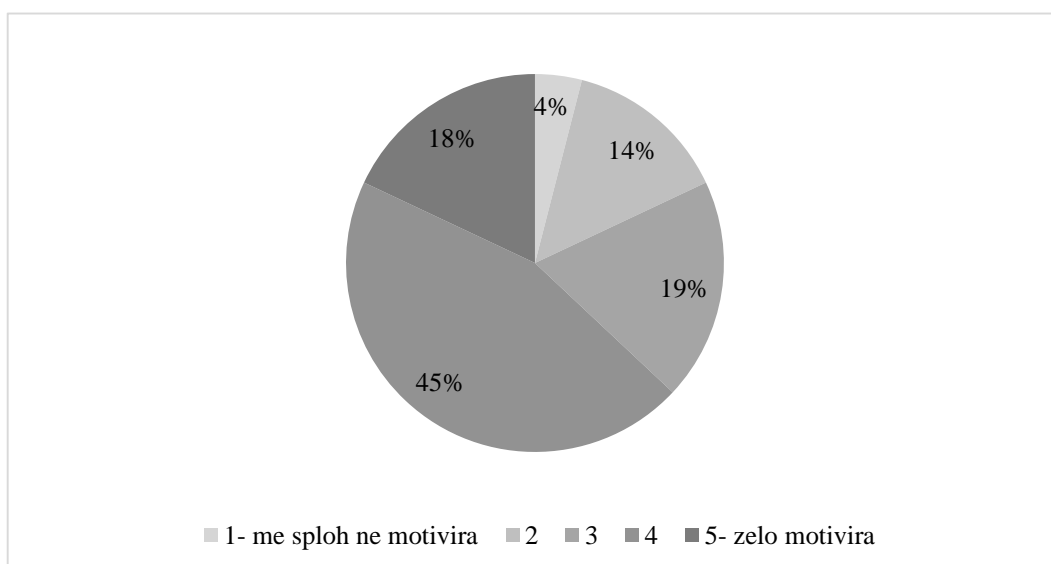
**Slika 10: Struktura vzorca glede na zaposlitev**

Strukturo vzorca glede na zaposlitev smo razdelili v pet skupin. Največ oseb je zaposlenih za nedoločen čas, kar 78 %. Za določen čas je zaposlenih 11 % oseb. Študentsko delo opravlja 9 % anketirancev. Dve osebi sta izbrali drugo, kar znaša 2 %.



**Slika 11: Kako motivira denarno nagrajevanje?**

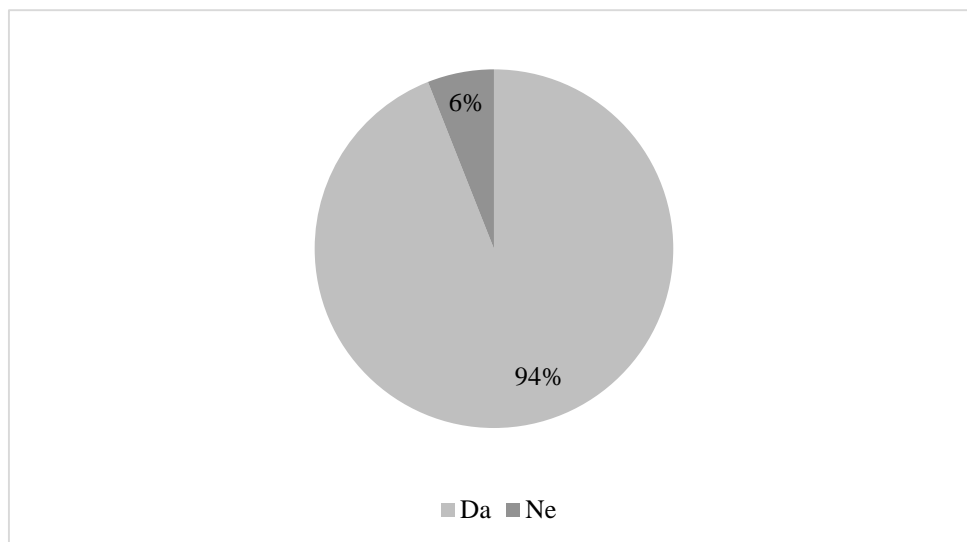
Kako denarna motivacija vpliva na osebo, smo razporedili v skupine od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da anketiranca denar sploh ne motivira, 5 pa pomeni, da ga denar zelo motivira. Nihče izmed anketirancev ni izbral števila 1, kar v osnovni pomeni, da vse sodelujoče denar motivira. Dva sodelujoča sta izbrala število 2, kar znaša 2 %. Nekoliko več jih je izbralo število 3, kar pomeni 13 %. Največ jih je izbralo število 4, kar 52, kar predstavlja 47 % vseh sodelujočih. Število 5 je izbralo 43 oseb, kar predstavlja 39 %. Iz tega smo izračunali povprečje, ki je 4,2.



**Slika 12: Kako motivira nedenarno nagrajevanje?**

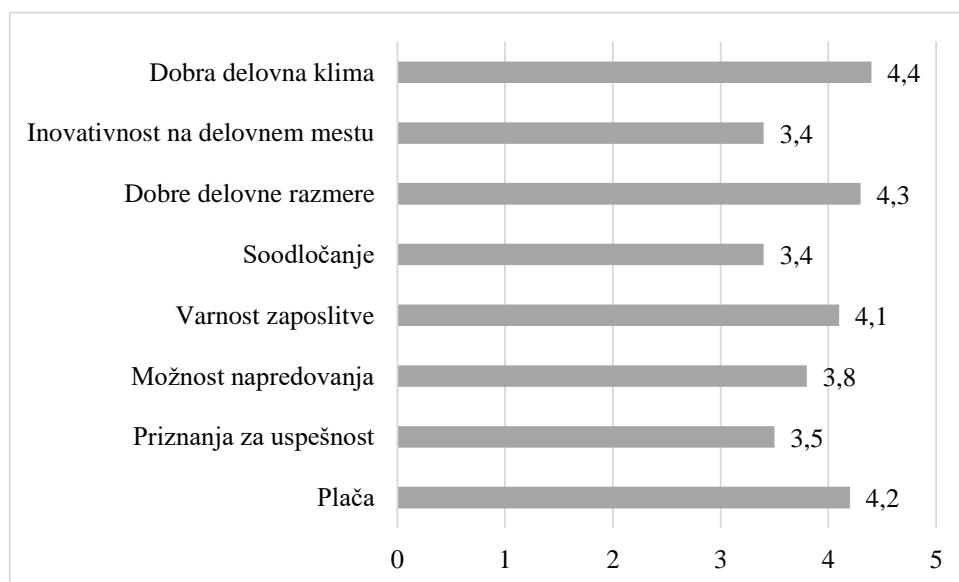
Kako nedenarna motivacija vpliva na osebo, smo razporedili v pet skupin, pri čemer 1 pomeni, da zaposlenega sploh ne motivira in 5, da ga zelo motivira. Štiri osebe so izbrale, da jih nedenarna motivacija sploh ne motivira, kar predstavlja 4 %. S številom 2 je odgovorilo 16

oseb, kar predstavlja 14 %. S številom 3 je odgovorilo 21 oseb, kar predstavlja 19 %. Največ jih je odgovorilo s številom 4, kar 50, kar predstavlja 45 %. Dvajset oseb je odgovorilo s številom 5, kar predstavlja 18 %. Iz tega smo izračunali povprečje, ki je 3,6.



**Slika 13: Ali plača bistveno vpliva na motivacijo na delovnem mestu?**

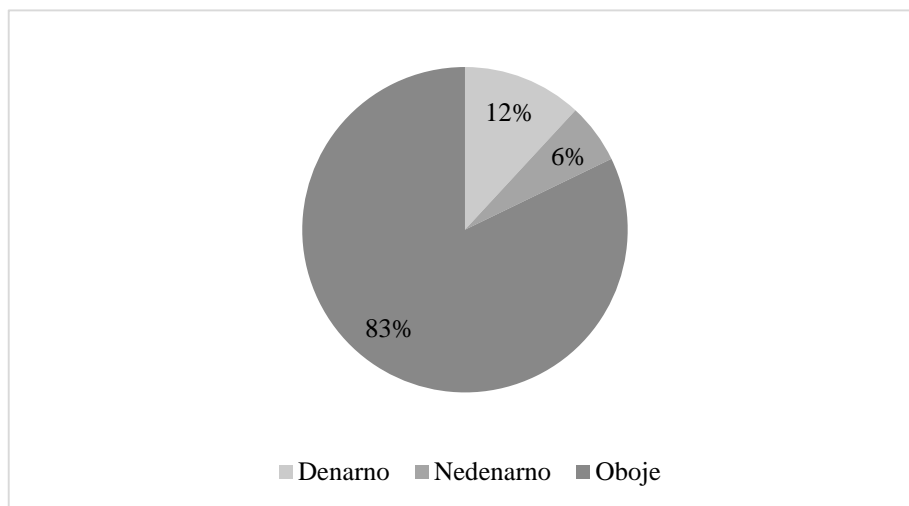
Kar 94 % anketirancev meni, da je plača bistven motivacijski dejavnik. Samo 6 % jih meni, da plača ni bistven motivacijski dejavnik.



**Slika 14: Kako vas določen motivacijski dejavnik motivira?**

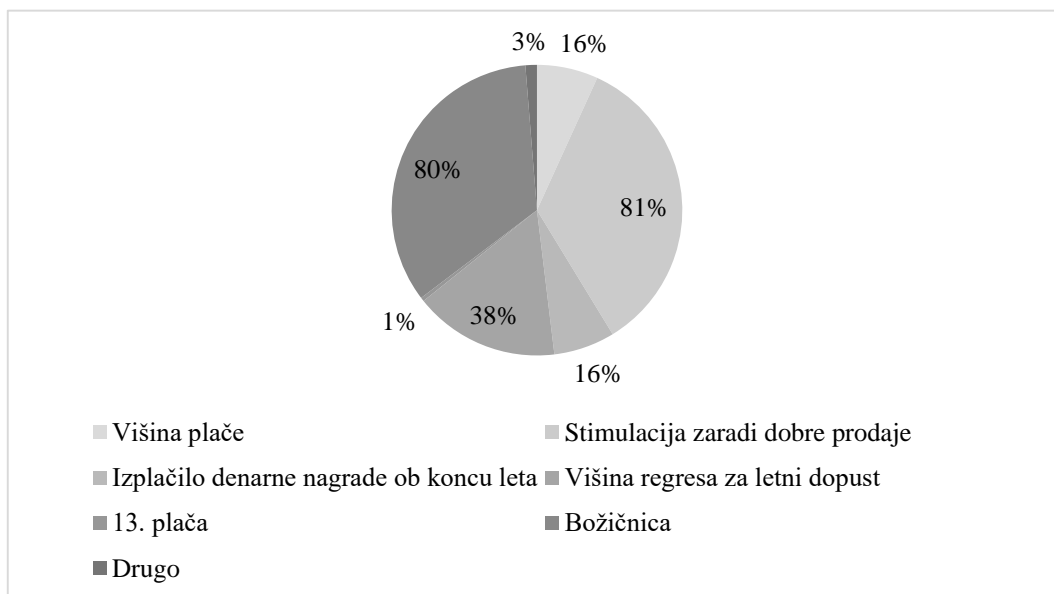
Navedli smo osem motivacijskih dejavnikov. Anketiranci so morali za vsak motivacijski dejavnik izbrati število od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da jih določen motivacijski dejavnik sploh ne motivira, 5 pa, jih zelo motivira. Najvišje povprečje ima dobra delovna klima, ki ima

povprečje kar 4,4. Sledijo dobre delovne razmere, ki imajo povprečje 4,3. Na tretjem mestu je plača s povprečjem 4,2. Sledi odgovor varnost zaposlitve, ki ima povprečje 4,1. Naslednji v nizu odgovorov je možnost napredovanja, ki ima povprečje 3,8. Na predzadnjem mestu so priznanja za uspešnost, ki imajo povprečje 3,5. Zadnje mesto pa si delita inovativnost na delovnem mestu in soodločanje, ki imata povprečje 3,4.



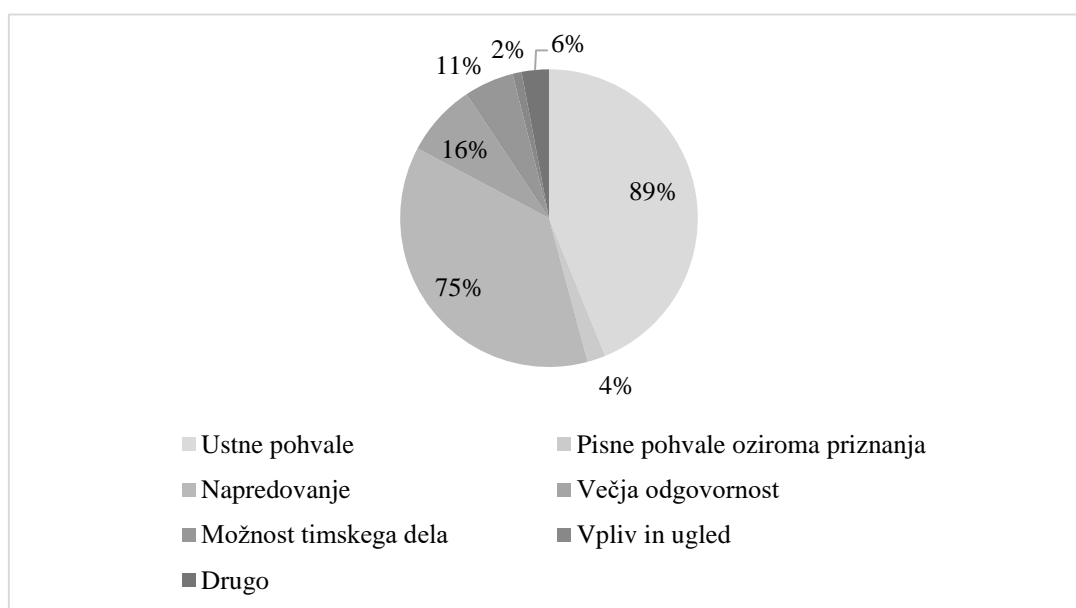
**Slika 15: Ali vaši managerji uporabljajo samo denarno oziroma nedenarno motiviranje?**

Večina managerjev uporablja denarno in nedenarno motiviranje. Ta odgovor je izbralo 83 % sodelujočih. Za denarno motiviranje se je odločilo 12 % sodelujočih. Najmanj jih uporablja samo nedenarno motiviranje, samo 6 %.



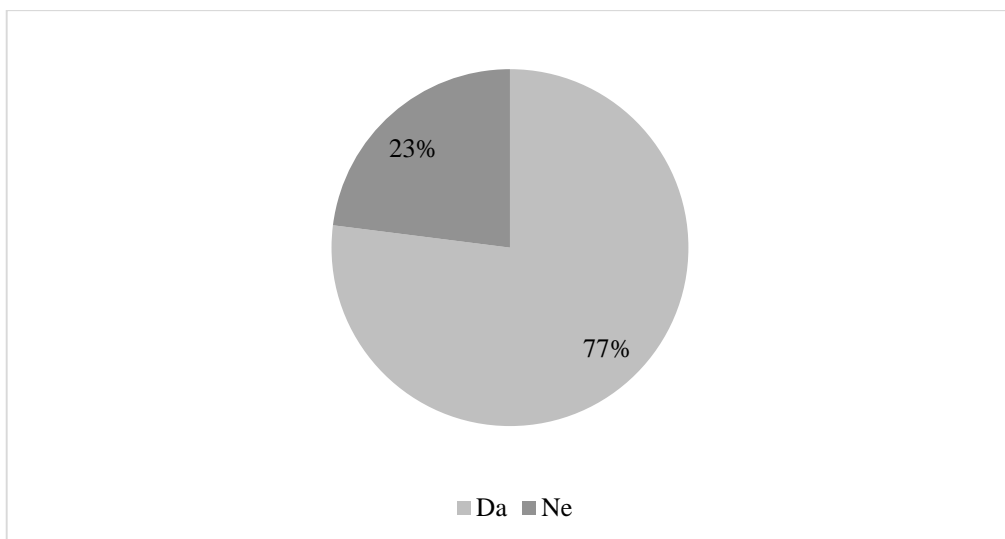
**Slika 16: Kakšne vrste denarnega motiviranja uporabljajo managerji v vašem podjetju?**

Vrste denarnega motiviranja smo razdelili v sedem skupin, kot je razvidno iz zgornjega grafa. Možnih je bilo več odgovorov. Kot lahko razberemo iz grafa, je najpogostejši odgovor stimulacija zaradi dobre prodaje, ki jo je izbralo 81 % sodelujočih. Drugi najpogostejši odgovor je božičnica, za katero se je odločilo 80 % sodelujočih. Na tretjem mestu je višina regresa za letni dopust, ki ga je izbralo 38 % sodelujočih. Višino plače je izbralo 18 sodelujočih, kar predstavlja 16 %. Isto število, torej 18 sodelujočih, se je odločilo tudi za odgovor izplačilo denarne nagrade ob koncu leta, kar prav tako predstavlja 16 %. Trije sodelujoči so odgovorili z odgovorom drugo, eden izmed odgovorov je bil redno izplačilo plače. Za božičnico se je odločil samo en sodelujoči, kar predstavlja 1 %.



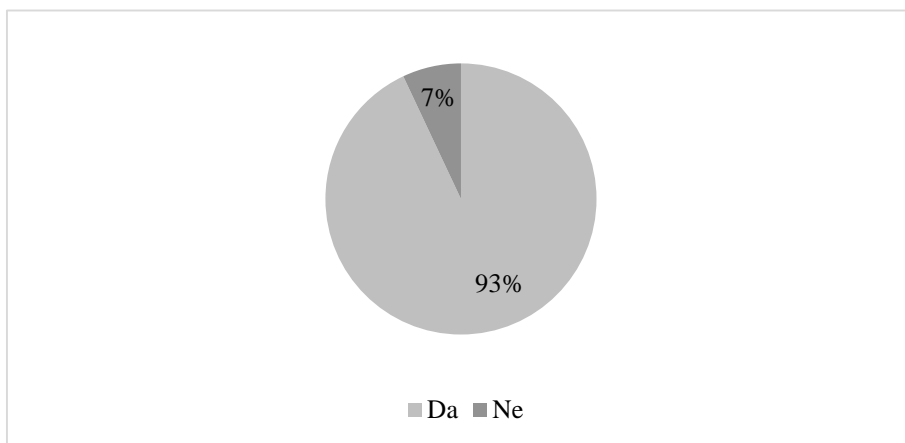
**Slika 17: Kakšne vrste nedenarnega motiviranja uporabljajo managerji v vašem podjetju?**

Kot je razvidno iz zgornjega grafa, smo vrste nedenarnega motiviranja razdelili v sedem skupin. Možnih je bilo več odgovorov. Največ, kar 89 %, jih je izbralo ustne pohvale. Na drugem mestu s 75 % so napredovanja. Le 16 % anketirancev je izbralo večjo odgovornost. 11 % sodelujočih se je odločilo za možnost timskega dela. 6 % anketirancev se je odločilo za drugo, večinski odgovor je bil, da ne uporabljajo nedenarnega motiviranja. 4 % sodelujočih so odgovorili z odgovorom pisne pohvale oziroma priznanja. Samo 2 % sta odgovorila z vplivom in ugledom.



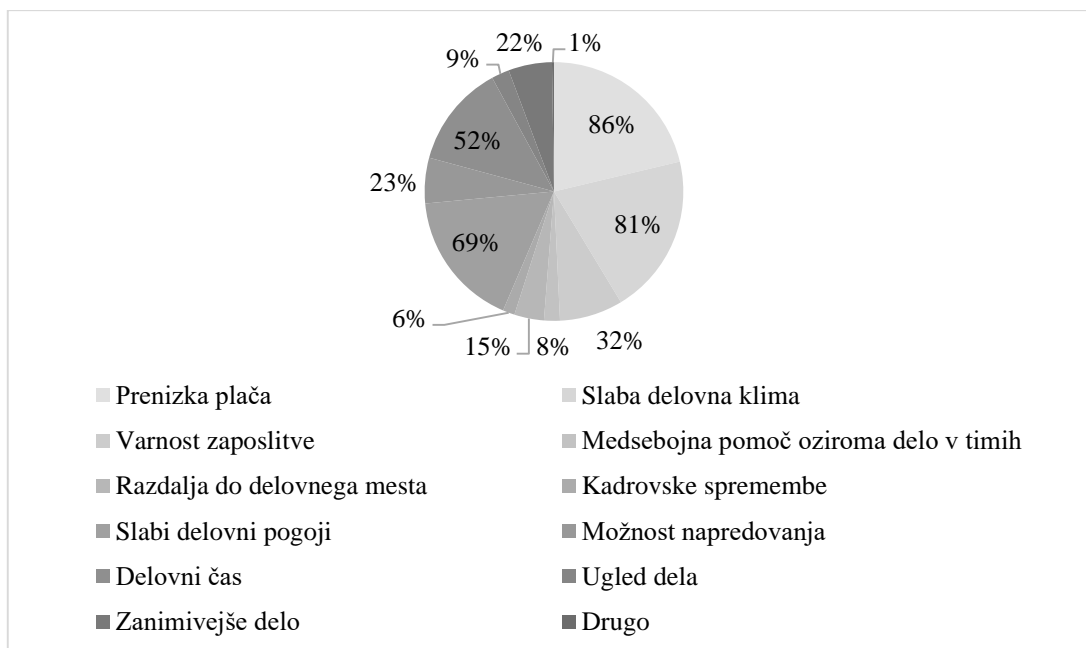
**Slika 18: Ali managerji v vašem podjetju vlagajo dovolj časa in denarja za delovno motivacijo?**

Kar 77 % anketirancev meni, da managerji vlagajo dovolj časa in denarja v njihovo delovno motivacijo. 23 % pa jih meni, da managerji vlagajo premalo časa in denarja v njihovo delovno motivacijo. Sodelujoči, ki so odgovorili z ne, so lahko dopisali, kaj bi dodali oziroma spremenili. Najpogostejši odgovor je bil povišano denarno nagrajevanje. Kot drugi najpogostejši odgovor se pojavlja višja plača.



**Slika 19: Ali se vam zdi pomanjkanje motivacije na delovnem mestu zadosten razlog za menjavo delovnega mesta?**

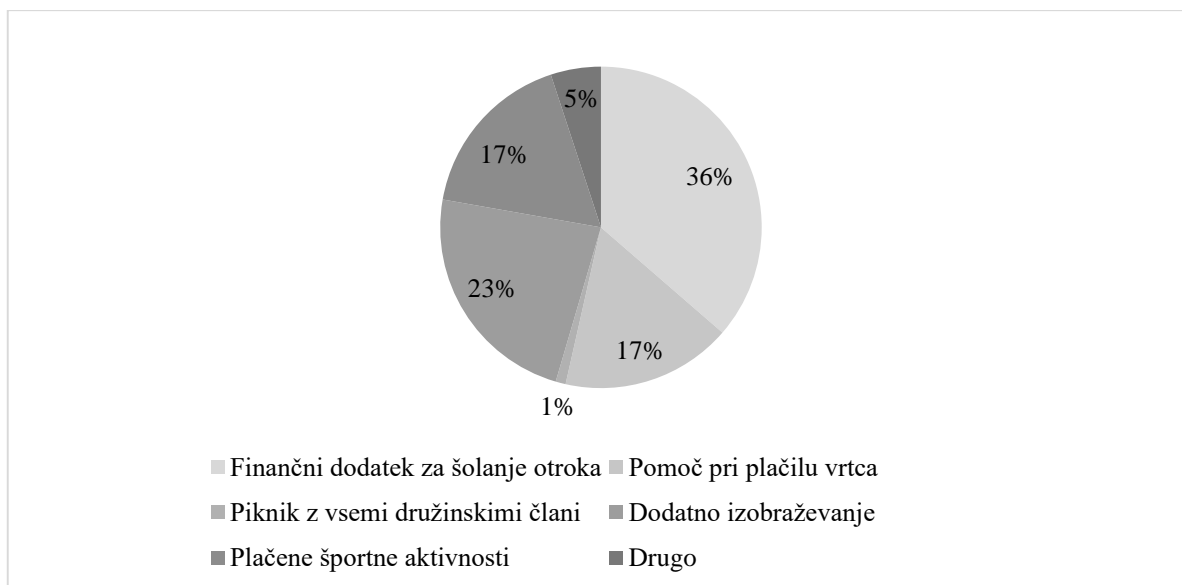
Kar 93 % anketirancev meni, da je pomanjkanje motivacije na delovnem mestu dovolj velik razlog za menjavo delovnega mesta. Samo 7 % pa jih meni, da pomanjkanje motivacije na delovnem mestu ni dovolj velik razlog za menjavo delovnega mesta.



**Slika 20: Kakšni bi bili razlogi za menjavo delovnega mesta?**

Kot lahko vidimo v zgornjem grafu, smo našli 14 možnih razlogov za menjavo delovnega mesta. Možnih je bilo več odgovorov. Najpogostejši odgovor je bil prenizka plača, za kar se je odločilo kar 86 % vseh anketirancev. Drugi najpogostejši odgovor je bil slaba delovna klima, za kar se je odločilo 81 % anketirancev. Če bi bili slabi delovni pogoji, bi bilo 69 % vseh anketirancev pripravljenih zamenjati delovno mesto. Zaradi boljšega delovnega časa bi bilo delovno mesto pripravljeno zamenjati 52 % anketirancev. Za varnejšo zaposlitev bi bilo 32 % anketirancev pripravljenih zamenjati delovno mesto. V primeru napredovanja bi bilo 23 % anketirancev pripravljenih zamenjati delovno mesto. Sledi odgovor zanimivejše delo, za katerega se je odločilo 22 % anketirancev. V primeru krajše razdalje do delovnega mesta bi bilo delovno mesto pripravljeno zamenjati 15 % anketirancev. Za ugled dela se je odločilo 9 % vseh anketirancev. Za medsebojno pomoč oziroma delo v timih bi bilo 8 % anketirancev pripravljenih zamenjati delovno mesto. V primeru kadrovskih sprememb bi bilo 6 % anketirancev pripravljenih zamenjati delovno mesto. Na zadnjem mestu je odgovor drugo, ki zajema 1 % vseh anketirancev. Odgovor je bil proste nedelje, zaradi otrok.





**Slika 21: Kaj bi najbolj povečalo delovno motivacijo?**

Kot lahko vidimo v grafu 15, smo našeli šest možnih odgovorov, kako bi povečali delovno motivacijo. Največ anketirancev se je odločilo za finančni dodatek za šolanje otroka, kar 36 %. Na drugem mestu je dodatno izobraževanje s 23 %. Tretje mesto si delita pomoč pri plačilu vrtca in plačene športne aktivnosti s 17 %. Sledi odgovor drugo s 5 %. Kot naštetu so anketiranci napisali: višja plača, odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi in več delovne svobode. Na zadnjem mestu je odgovor piknik z vsemi družinskimi člani, za katerega se je odločil samo 1 % anketirancev.

#### 4.5 Ugotovitve in predlogi

S pomočjo ankete smo lahko podali ugotovitve in jih povezali s teorijo. Prva hipoteza, ki smo jo postavili, je bila: »Zaposleni so bolj pozitivno naklonjeni nedenarnemu nagrajevanju kot denarnemu nagrajevanju.« Hipotezo smo skušali potrditi ali ovreči s pomočjo vprašanj številka 5, 6 in 7. Kar 93 % anketirancev meni, da je plača bistven motivacijski dejavnik. Če gledamo na to vprašanje z druge strani, ugotovimo, da so tudi nedenarni dejavniki nagrajevanja izjemno pomembni za delovno motivacijo. Med nedenarnimi dejavniki nagrajevanja so po rezultatih ankete rahlo izstopali dobra delovna klima, dobre delovne razmere in varnost zaposlitve. Tukaj predvidevamo, da se je odgovor varnost zaposlitve verjetno pojavljal pri starejših zaposlenih, saj imajo mladi še veliko zaposlitvenih možnosti. Če pogledamo rezultat v vprašanju 5, kako anketirane motivira denarno nagrajevanje, ugotovimo, da ima višje povprečje kot nedenarno motiviranje, zato hipotezo ovržemo. Trend se sicer v zadnjih letih spreminja. Čeprav Kukovič Rajšp (2014) navaja, da se v Sloveniji vse pogosteje pojavlja nedenarno motiviranje, je tega še vedno bistveno premalo. Tudi naše mnenje, predvsem na osnovi lastnih izkušenj, je, da se v Sloveniji uporablja premalo nedenarnega motiviranja. To hipotezo lahko povežemo z Uhan (2000), ki navaja, da denarno motiviranje kratkoročno oziroma sploh ne vpliva na bogatejši

sloj, ki ima zadovoljene primarne potrebe. Težavo denarnega motiviranja vidimo tudi v tem, da se pojavlja potreba po vedno več. Kot predlog bi omenili, da je treba najti nekakšno ravnovesje med nedenarnim in denarnim nagrajevanjem. Bogatejši sloj je treba bolj motivirati z nedenarnimi nagradami, revnejši sloj pa na začetku z denarnimi nagradami.

Druga hipoteza, ki smo jo postavili, se je glasila: »Slabi delovni pogoji bi bili najpogostejši razlog za menjavo delovnega mesta.« Hipotezo smo skušali potrditi oziroma ovreči z anketnim vprašanjem številka 15. Kar 86 % anketirancev bi bilo pripravljenih zamenjati delovno mesto zaradi plače. Zaradi slabih delovnih pogojev bi bilo 69 % anketirancev pripravljenih zamenjati delovno mesto. To hipotezo torej lahko ovržemo, saj bi bilo zaradi prenizke plače več ljudi pripravljenih zamenjati delovno mesto. Po drugi strani pa je velika večina pripravljena zamenjati delovno mesto tudi zaradi slabih delovnih pogojev. Med odgovora lahko najdemo korelacijo, saj predvidevamo, da bi bil nekdo pripravljen zamenjati delovno mesto za isto plačo in boljše delovne pogoje. Kot predlog bi tukaj omenili predvsem, da je na visoko delovno motivacijo vpliva več dejavnikov. Nekdo bo imel raje nižjo plačo in dobre delovne pogoje ter ne bo zamenjal delovnega mesta, nekdo pa bo delovno mesto zamenjal samo zaradi višine plače, ne glede na delovne pogoje.

Kot tretjo hipotezo smo postavili: »Zaposleni menijo, da organizacije ne vlagajo dovolj časa in denarja v izboljšanje njihove motivacije.« Hipotezo smo skušali potrditi ali ovreči z vprašanjem številka 12. Kar 77 % anketirancev meni, da njihovi managerji vlagajo dovolj časa in denarja v izboljšanje njihove motivacije. Domnevali smo, da managerji vlagajo premalo časa in denarja, torej hipotezo ovržemo. Glede na to, da smo se tukaj zanašali predvsem na osebne izkušnje, smo bili nad tem odgovorom presenečeni. Verjetno je eden izmed razlogov za tako pozitiven odgovor tudi, da se je v enem izmed podjetij ravno pred anketo zgodil dvig plač in so dobili relativno visok regres za slovenske razmere. Pri tem podjetju bi bilo anketo smiselno izvesti čez nekaj časa, saj bi verjetno dobili bolj realne odgovore.

Če vprašanje povežemo s teoretičnim delom, vidimo, da svetovno znana podjetja, kot sta Microsoft in Google, motivirajo na visoki ravni, kar je v Sloveniji skoraj neizvedljivo. Skoraj nemogoče si je predstavljati, da bi slovensko podjetje npr. imelo svoj vrtec.

Pri naslednji hipotezi smo domnevali, da na višino motivacije najbolj vplivajo plača, pisne pohvale in dodatna izobraževanja. Odgovor na to vprašanje najdemo v 16. vprašanju, ki ga lahko povežemo s 7. in 8. vprašanjem. Ker je plača pri večini anketirancev bistven motivacijski dejavnik, lahko sklepamo, da bi višja plača pomenila tudi večjo delovno motivacijo. Samo 23 % anketirancev meni, da bi jih dodatno izobraževanje motiviralo. Menimo, da so se za ta odgovor večinoma odločali mladi, ki še imajo možnost napredovanja. Večji del anketirancev tudi meni, da jih pisne pohvale motivirajo. To hipotezo bomo torej zaradi dodatnega izobraževanja ovrgli, čeprav bi jo plača in pisne pohvale potrdile. Dolenc (2008) meni, da na motivacijo zaposlenega vplivajo tisti dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost posameznika. Torej je delovna motivacija predvsem odvisna od posameznika. Nekdo bi imel raje višjo plačo,

dodatna izobraževanja. Najti je treba ravnovesje med nedenarno in denarno motivacijo, hkrati pa zadovoljiti potrebe večine zaposlenih, sploh v srednje velikih in velikih podjetjih.

## 5 SKLEP

Bistveno vprašanje današnjih managerjev je, kako motivirati zaposlenega, da bo čim bolj učinkovit. Potrebe ljudi so različne. Več kot je ljudi, težje jih je zadovoljiti. Slovenski managerji poskušajo ljudi na istem delovnem mestu motivirati s podobnim nagrajevanjem, vendar ni nujno, da je vedno uspešno.

Cilj diplomskega dela je bil ugotoviti, kakšni so načini motiviranja slovenskih managerjev. S pomočjo anketnega vprašalnika smo prišli do zanimivih ugotovitev, saj so bile kar tri od štirih hipotez ovržene. Razlog vidimo predvsem v tem, da se tudi v Sloveniji zadnje čase dogajajo spremembe. Trenutno so, zaradi COVID-19, ljudje v Sloveniji zadovoljni, če imajo delo. Vse več je tudi nedenarnega motiviranja, kar je dobro za razvoj delovnega trga, saj bodo potrebe po nedenarnem motiviranju najverjetneje vedno večje. Eden izmed zelo dobrih načinov motiviranja je tudi dodatno izobraževanje, sploh pri mladih kadrih. S pomočjo dodatnega izobraževanja lahko pridobi tako delodajalec kot zaposleni, tako osebno kot poslovno. Eno izmed dveh anketiranih podjetij uvedlo »trenerja prodaje«, vendar je od posameznika odvisno, ali ga bo sprejel in z njim z veseljem sodeloval ali ne.

Ne preseneča podatek, da je plača še vedno glavni motivacijski dejavnik. V Sloveniji približno 243.000 ljudi živi pod pragom revščine (Statistični urad Republike Slovenije 2020). Bogatejši sloj s tem nima težav, saj ima zadovoljene osnovne potrebe, težava se pojavi pri revnejšem sloju.

Sodelujoči v anketi menijo, da managerji vlagajo dovolj časa in denarja v izboljšanje njihove motivacije. Predvsem managerji so se v zadnjih letih začeli zavedati, da so zaposleni njihovo največje bogastvo. Dandanes je trg dela velik, mladega, ambicioznega in izobraženega mladega pa zelo težko zadržimo v podjetju, če mu ne ponudimo nekaj več.

Za konec lahko rečemo, da mora dober manager najti povezavo med denarnim in nedenarnim motiviranjem oziroma nagrajevanjem. Poskrbeti mora, da bo imel čim več zadovoljnih zaposlenih, saj bo tako večja tudi njihova produktivnost. Vsekakor se mora potruditi, da bo v podjetju zadržal tiste zaposlene, ki so dodana vrednost podjetja in lahko ponudijo nekaj več.

## LITERATURA

- Andrejčič, Radovan, Jovo Brekić, Jože Florjančič, Janez Jereb, Jože Jesenko, Bogdan Kavčič, Nace Pavlin, Franc Ekar, Jakob Kokalj, Slavica Alojzija Ritonja, Miroslav Štrajhar in Ivan Voršnik. 1994. *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Armstrong, Michael. 2007b. *Strategic human resource management: A guide to action*. 4. izdaja. London, Philadelphia: Kogan page.
- Avbar, Denis. 2016. Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *Revija za univerzalno odličnost* 5 (3): 222–232.
- Baldwin, Bob. 2009. *Magic Kingdom Club History*. <https://www.yesterland.com/mkc.html> (20. 3. 2020).
- Braga, Ayrton. 2016. *Stories of Motivation: How Google, Disney, & Dropbox Does It*. [Http://foundersguide.com/how-famous-companies-motivate/](http://foundersguide.com/how-famous-companies-motivate/) (15. 3. 2020).
- Cook, John R. in Gavriel Salvendy. 1999. *Job enrichment and mental workload in computer-based work: Implications for adaptive design*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169814198000845> (15. 3. 2020).
- Daft, Richard L. 2007. *The leadership experience*. 4th ed. Mason: Thompson/South-Western.
- De Cenzo, David in Stephan P. Robbins. 2002. *Human resource management*. 7. izdaja. New York: Wiley.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2005b. *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetja znana*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dolenc, Tina. 2008. *Fiksna plača zaposlenih ne motivira*. <https://www.finance.si/203579?fbclid=IwAR1DbOacMMdJFHdWPyCOKiPIZ1ZhEdAlcI2mq87R1NEPqi8OQudaqPYr9Og> (15. 3. 2020).
- Essounga-Njan, Yvette. 2018. Google's secret to motivating their employees successfully. *Journal of Strategic and International* 12 (3): 19.
- Fiegerman, Seth. 2019. *Google's parent company now has more than 100 000 employees*. <https://edition.cnn.com/2019/04/29/tech/alphabet-q1-earnings/index.html> (6. 4. 2020).
- Freiling, Ekkehart, Michael Freiboth, Detlef Henniges in Carsten Saager. 1997. *Effects of team work on the working conditions of short cycled track work: A case study from the European automobile industry*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169814196000893> (15. 3. 2020).
- Grkinič, Niko. 2008. *Motivacija zaposlenih v podjetju Google*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko- poslovna fakulteta.
- Janz, Brian D. 1999. Self-directed teams in IS: correlates for improved systems development work outcomes. *Information and Management* 35 (3): 171–192.
- Jerovšek, Janez. 1970. *Teorija delovnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
- Kalčič, Nina. 2005. *Veljavnost Herzbergove dvofaktorske teorije na primeru pripadnikov uniformirane policije Republike Slovenije*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Katz, Ralph. 1998. Motivation leads to innovation. *Information week* 500: 294–297.

- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kim, Sang H. 2003. *1001 način kako motivirati sebe in druge, da dobite kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma; Nova Linia.
- Kohont, Andrej, Nevenka Černigoj Sadar, Urša Golob, Miroljub Ignjatović, Branko Ilič, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Anton Kramberger, Dana Mesner Adolšek, Klement Podnar, Miroslav Stanojević in Jožica Zajc. 2015. *Upravljanje človeških virov 2015: mednarodno primerjalna študija*. <http://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv/tabelarni-pregled-podatkov-cranet-2015.pdf?sfvrsn=2> (6. 1. 2019).
- Krumpačnik, Nejc. 2018. *Razkrivamo, kako uspešna slovenska podjetja skrbijo za motivacijo zaposlenih*. <https://motiviran.si/slovenska-podjetja-motivacija-zaposlenih/> (24. 8. 2020).
- Kukovič Rajšp, Urška. *Denar še zdaleč ni edini motivator*. <http://www.kadring.si/info-portal/336> (20. 8. 2020).
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Liu, Shanhong. 2019. *Microsoft employee count 2005-2019*. <https://www.statista.com/statistics/273475/number-of-employees-at-the-microsoft-corporation-since-2005/> (6. 4. 2020).
- Lovšin, Žiga. 2010. *Motivacijske teorije v učbenikih trženja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Musek, Janek in Pečjak, Vid. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Parker, Glenn M. 1990. *Team players and teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Parker, Sharon K., Uta K. Bindl in Karoline Strauss. 2010. *Making things happen: A model of proactive motivation*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310363732> (15. 3. 2020).
- Pavlica, Milan. 2012. *Sodobni pristopi motiviranja zaposlenih na primeru podjetja Aerodrom Ljubljana*. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pavlica828-B.pdf> (10. 3. 2020).
- Rahimić, Zijada, Emina Resić in Amra Kožo. 2012. Determining the level of management competences in the process of employee motivation. *Procedia-Social and Behavioral Science* 41: 535–543.
- Raspor, Andrej. 2017. *Prepletenost motivacijskih teorij in menedžmenta v sistemih nagrajevanja*. Dolga Poljana: Perfectus.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2020. *Dohodek, revščina in socialna izključenost*. <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/10/39> (3. 8. 2020).
- Strniša, Sara. 2018. *Motivacija zaposlenih na primeru podjetja Kajuh. Zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole*. [http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps\\_diplome/strnisa867.pdf?fbclid=IwAR25Pijr-hTgax8djH651iPLdfTQwgzSolTzO7tV13F0kWe2pnmvJqMGcOQ](http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps_diplome/strnisa867.pdf?fbclid=IwAR25Pijr-hTgax8djH651iPLdfTQwgzSolTzO7tV13F0kWe2pnmvJqMGcOQ) (20. 3. 2020).
- Svetik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šmigoc, Boris. 2013. *Teorije motivacije in primerjava njenih konceptov*. [http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps\\_diplome/smigoc272.pdf?fbclid=](http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps_diplome/smigoc272.pdf?fbclid=)

IwAR0YAcpNLPmCugyYwVC1XPEcoPdqp0iuu5MaZX9I1DLdSyVOXIlmXs48DWQ  
(18. 3. 2020).

Štauber, Barbara. 2007. *Motivation in transition*.  
[https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1103308807072680?fbclid=IwAR1IoiO\\_w8P30DijbnVaMEoef-EXvls51fWeMMLt6GLFWCCP-TO6fh\\_PUI4](https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1103308807072680?fbclid=IwAR1IoiO_w8P30DijbnVaMEoef-EXvls51fWeMMLt6GLFWCCP-TO6fh_PUI4) (21. 3. 2020).

The Walt Disney Company. 2019. *Fiscal Year 2019 Annual Financial Report*.  
<https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2020/01/2019-Annual-Report.pdf>  
(6. 4. 2020).

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela 2: Motivacija, Uspešnost, Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

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

Zupan, Nada. 2004. Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih.  
*Kadri* 10 (12): 56–60.

Zupan, Nada in Robert Kaše. 2003. *Organizacija podjetja (zapiski predavanj)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.





## **Priloga**

Priloga 1      Vprašalnik za zaposlene



## Vprašalnik za zaposlene

### Stališča zaposlenih do vpliva različnih načinov nagrajevanja na motivacijo do dela

Pozdravljen/a,

Sem Tomaž Plečko, študent prvostopenjskega študijskega programa, smer management. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Managerski načini motiviranja zaposlenih v podjetju.

Pripravil sem vprašalnik, s pomočjo katerega bom ugotovil, kakšna so vaša stališča do različnih načinov nagrajevanja in kako vplivajo na vašo motivacijo do dela. Vaši odgovori mi bodo pokazali, s čim ste zadovoljni in kaj bi želeli spremeniti ali izboljšati. Glede na vaše odgovore bomo lahko oblikovali predloge za podjetja glede načinov motiviranja svojih zaposlenih.

Vprašalnik je anonimne narave, namenjen raziskavi v sklopu diplomske naloge.

Prosim vas, da odgovorite na vsa vprašanja v anketi.

Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč, zato se vam že vnaprej zahvaljujem za sodelovanje.

Tomaž Plečko

- 
- 1) Spol: moški ženski
  
  - 2) Starost:
    - a) do 30 let
    - b) 31–40 let
    - c) 41–50 let
    - d) nad 51 let
  
  - 3) Stopnja izobrazbe:
    - a) osnovna šola
    - b) gimnazijski maturant
    - c) poklicni maturant
    - d) višja, visoka šola
    - e) magisterij
    - f) doktorat

*Priloga 1*

- 4) Ali ste zaposleni za:
- a) določen čas
  - b) nedoločen čas
  - c) pogodbeno
  - d) študentsko delo
  - e) ostalo: \_\_\_\_\_
- 5) Kako vas motivira denarno nagrajevanje? (1 – me sploh ne motivira, 5 – zelo me motivira)
- a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) 4
  - e) 5
- 6) Kako vas motivira nedenarno nagrajevanje? (1 – me sploh ne motivira, 5 – zelo me motivira)
- a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) 4
  - e) 5
- 7) Menite, da plača bistveno vpliva na vašo motivacijo na delovnem mestu?
- a) da
  - b) ne
- 8) Kako vas določen motivacijski dejavnik motivira? (1 – me sploh ne motivira, 5 – zelo me motivira)
- a) plača: 1 2 3 4 5
  - b) priznanja za uspešnost: 1 2 3 4 5
  - c) možnost napredovanja: 1 2 3 4 5
  - d) varnost zaposlitve: 1 2 3 4 5
  - e) soodločanje: 1 2 3 4 5
  - f) dobre delovne razmere: 1 2 3 4 5
  - g) inovativnost na delovnem mestu: 1 2 3 4 5
  - h) dobra delovna klima: 1 2 3 4 5

- 9) Ali vaši managerji uporabljajo samo denarno oziroma nedenarno nagrajevanje?
- a) samo denarno
  - b) samo nedenarno
  - c) oboje
- 10) Kakšne načine denarnega nagrajevanja uporabljajo managerji v vašem podjetju?
- a) višina plače
  - b) stimulacija zaradi dobre prodaje
  - c) izplačilo denarne nagrade ob koncu leta
  - d) višina regresa za letni dopust
  - e) trinajsta plača
  - f) božičnica
  - g) drugo: \_\_\_\_\_
- 11) Kakšne načine nedenarnega nagrajevanja uporabljajo v vašem podjetju?
- a) ustne pohvale
  - b) pisne pohvale oziroma priznanja
  - c) napredovanje
  - d) večja odgovornost
  - e) možnost timskega dela
  - f) vpliv in ugled
  - g) drugo: \_\_\_\_\_
- 12) Ali menite, da managerji v vašem podjetju vlagajo dovolj časa in denarja v vašo delovno motivacijo?
- a) da
  - b) ne
- 13) Če ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili z ne, kaj bi dodali oziroma spremenili (povišano denarno nagrajevanje, več ustnih pohval, več pisnih pohval, priznanja ipd.)?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 14) Se vam zdi pomanjkanje motivacije na delovnem mestu zadosten razlog za menjavo delovnega mesta?
- a) da
  - b) ne

*Priloga 1*

15) Kakšni bi bili vaši razlogi za menjavo delovnega mesta? (Lahko obkrožite več odgovorov.)

- a) prenizka plača
- b) slaba delovna klima
- c) varnost zaposlitve
- d) medsebojna pomoč oziroma delo v timih
- e) razdalja do delovnega mesta
- f) kadrovske spremembe
- g) slabi delovni pogoji
- h) možnost napredovanja
- i) delovni čas
- j) ugled dela
- k) zanimivejše delo
- l) drugo: \_\_\_\_\_

16) Kaj bi najbolj povečalo vašo delovno motivacijo?

- a) finančni dodatek za šolanje otroka
- b) pomoč pri plačilu vrtca
- c) piknik z vsemi družinskimi člani
- d) dodatno izobraževanje
- e) plačane športne aktivnosti
- f) drugo: \_\_\_\_\_