

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

METODA ŠOBA

2015

DIPLOMSKA NALOGA

METODA ŠOBA

KOPER, 2015



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

VPLIV VARIABILNEGA DELA FINANČNEGA  
NAGRAJEVANJA NA MOTIVACIJO  
ZAPOSLENIH

Metoda Šoba



## POVZETEK

V diplomski nalogi so obravnavani zaposleni v avtohiši in njihov pogled na variabilno nagrajevanje. V raziskavo so vključeni zaposleni v oddelku servisa ene izmed avtohiš v Sloveniji. V nalogi z raziskovalno metodo anketiranja ugotavljamo vpliv denarnega nagrajevanja na motiviranost zaposlenih za delo. Preučevali smo, ali zaposlene bolj motivirajo denarne ali nedenarne nagrade in kateri so pomembni dejavniki ter elementi nagrajevanja. Na podlagi izsledkov smo ugotovili, da je denar sicer pomemben motivacijski dejavnik, še bolj pomembna pa sta dejavnika pozitivno delovno okolje in dobri odnosi. Glede na ugotovitve so oblikovana priporočila za izvajanje nagrajevanja in s tem boljšo motivacijo zaposlenih.

*Ključne besede:* motivacija, motivacijski dejavniki, nagrajevanje, denarno nagrajevanje, zaposleni, avtohiša.

## SUMMARY

The thesis deals with employees in a car dealership and their opinions of the variable remuneration. The survey included employees of the service department in a car dealership in Slovenia. The research survey method in this paper was used to determine the influence of monetary rewards on the motivation of employees for work. We wanted to determine whether the employees are more motivated by monetary or non-monetary rewards and which are the important factors and elements of remuneration. Based on the results, we have come to the conclusion that money is a significant motivating factor, but that a positive working environment and good work relations are even more important. According to the findings, recommendations are formulated for the implementation of a reward system and thereby greater motivation of employees.

*Keywords:* motivation, motivational factors, rewards, cash rewards, employees, car dealership.

UDK: 331.101.3:005.66(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Motivacija .....</b>	<b>3</b>
2.1	Teorije motivacije, relevantne za področje nagrajevanja.....	4
2.1.1	Herzbergova teorija motivacije .....	4
2.1.2	Vroomova motivacijska teorija .....	5
2.1.3	Adamsova teorija pravičnosti.....	6
2.1.4	McGregorjeva teorija X in teorija Y .....	6
2.1.5	Frommova motivacijska teorija.....	7
2.1.6	Motivacijska teorija Maslowa .....	7
2.2	Plača kot motivacijski dejavnik.....	9
<b>3</b>	<b>Denarno nagrajevanje.....</b>	<b>11</b>
3.1	Sistem nagrajevanja.....	12
3.1.1	Opredelitev sistema nagrajevanja.....	12
3.1.2	Cilji in učinkovitost sistema nagrajevanja .....	13
3.1.3	Oblike nagrajevanja.....	14
3.2	Proces nagrajevanja in njegovi elementi .....	15
3.3	Prednosti in slabosti finančnega nagrajevanja kot motivacija za delo .....	17
<b>4</b>	<b>Vir podatkov in metoda analize .....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>Empirični del .....</b>	<b>22</b>
5.1	Opis vzorca.....	22
5.2	Motivacijski dejavniki.....	23
5.3	Elementi variabilnega nagrajevanja .....	25
5.4	Preverjanje hipotez .....	28
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>32</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>35</b>
	<b>Priloga .....</b>	<b>37</b>

## SLIKE

Slika 1: Frekvenčne porazdelitve odgovorov o motivacijskih dejavnikih .....	24
Slika 2: Frekvenčne porazdelitve spremenljivke Motivacija za delo.....	25
Slika 3: Frekvenčne porazdelitve pomembnosti elementov variabilnega nagrajevanja .....	26
Slika 4: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Pomembnost variabilnega nagrajevanja .....	28

## PREGLEDNICE

Preglednica 1: Opisne statistike za demografske spremenljivke .....	22
Preglednica 2: Opisne statistike za motivacijske delavnike.....	23
Preglednica 3: Opisne statistike za novo spremenljivko Motivacija za delo .....	24
Preglednica 4: Opisne statistike za posamezne elemente variabilnega nagrajevanja .....	27
Preglednica 5: Opisne statistike za spremenljivko Pomembnost variabilnega nagrajevanja...	28
Preglednica 6: Paired Samples t-test za preverjanje razlik med denarnim in nedenarnimi motivacijskimi dejavniki .....	29
Preglednica 7: Pearsonova korelacijska matrika povezanosti spremenljivk Motivacija za delo in Nagrajevanje uspešnosti.....	30
Preglednica 8: Pearsonova korelacijska matrika povezanosti med spremenljivkama Motivacija za delo in Pomembnost variabilnega nagrajevanja.....	31



## **KRAJŠAVE**

- PAPI Paper and pencil interviewing
- SPSS Statistical Package for Social Sciences
- ZDR Zakon o delovnih razmerjih



## 1 UVOD

Vsako podjetje želi motivirati svoje zaposlene. Obstajajo različni načini, ki lahko privedejo do boljše motivacije in s tem tudi večje produktivnosti zaposlenih. Podjetje mora najprej razumeti zaposlene in na podlagi tega tudi motivirati. Vsak zaposleni ima različne dejavnike, ki ga motivirajo. Nagrajevanje je eden izmed pglavitnih dejavnikov motiviranja, saj naj bi predvsem nagrade motivirale zaposlene k večji zavzetosti za delo. Lahko ločimo dva tipa nagrajevanja: finančno in nefinančno. Predmet diplomske naloge je finančno nagrajevanje zaposlenih v oddelku servisa v Avtohiši in predstavitev rezultatov, ki bodo ovrgli ali pa potrdili domnevo, da je finančna motivacija najboljša nagrada za zaposlene. Delavci, ki so že daljše obdobje v delovnih razmerjih, začnejo počasi ugotavljati, da za svoje delo niso bili nagrajeni v takšni meri, kot sami pričakujejo in tudi menijo, da si zaslužijo. Da bi ljudje delali in bili zadovoljni pri delu, jih je treba ustrezno motivirati. Zanima nas, kako izboljšati motivacijo v obstoječem modelu variabilnega nadaljevanja ter kako sistem na splošno deluje. Takšni motivi pa se pojavljajo v vsakem podjetju, saj se vedno zaposlujejo ljudje, ki zaradi takšnih in drugačnih razlogov s plačami niso nikoli popolnoma zadovoljni. S tem se delodajalci ubadajo s prevelikimi stroški teh.

Namen naloge bo dosežen skozi udejanjanje naslednjih raziskovalnih ciljev: prvi sklop teoretičnega dela je motivacija, kjer je razložen pojem. Temu sledi razčlenitev motivacije na tiste dele, ki vplivajo na delo in večjo produktivnost zaposlenega. Glede na to, da je motiviranje ena od glavnih funkcij finančnega nagrajevanja, je v nadaljevanju predstavljen tudi opis motivacijskih teorij. S svojimi značilnostmi nam pomagajo, da lažje razumemo, kakšne želje in interese imajo posamezniki v organizaciji. Ker se naloga nanaša na denarno nagrajevanje, se osredotočamo na tiste motivacijske teorije, ki se ukvarjajo s finančnim nagrajevanjem. V tem delu bo poudarek na Herzbergovi in Vroomovi motivacijski teoriji pričakovanj, ki sta po besedah Armstronga (2002, 68) najpomembnejši od vseh teorij motivacije za nagrajevanje v praksi. V tem delu lahko uvrstimo tudi Adamsovo teorijo pravičnosti, ki za moralno pravilno obravnavo nagrajevanja ljudi predvideva praktično utemeljitev nepristranskosti in pravičnosti. Nato sledi na kratko predstavitev teorije spodbujanja, pri kateri poskušajo vplivati na vedenje posameznika s pomočjo zunanjih nagrad. Pri tej teoriji nas je zanimalo delovanje motivacije, kot jo opisuje Uhan (2000, 22). Zanimale so nas tudi ugotovitve Černetiča (2007, 234) o delovanju denarnih nagrad na različne strukture zaposlenih. V nadaljevanju bo na podlagi teorije obravnavano variabilno nagrajevanje v okviru širšega konteksta sistema nagrajevanja. Predstavljeni so sistem nagrajevanja, opis ciljev in funkcija sistema, oblike nagrajevanja ter prednosti in slabosti denarnega nagrajevanja. Ob koncu dela pa so opisane funkcije nagrajevanja. V slednjih je glavni poudarek na osnovni plači in variabilnem delu. Zato nas tudi zanima, v kolikšni meri je mogoče teoretična stališča, ki se nanašajo na variabilno nagrajevanje in njegov vpliv na motivacijo, aplicirati v obstoječi sistem.

Empirični del raziskave predvideva uporabo ankete, s katero bomo na podlagi dobljenih rezultatov dobili odgovor na to, ali variabilni del nagrajevanja vpliva na motivacijo, ter odgovorili na postavljene hipoteze. Fiksni del nagrajevanja je v vsakem podjetju določen, zato je bolj zanimiva raziskava variabilnega dela nagrajevanja, v katerega je vključen vsak posameznik in se izvaja tudi v preučevani Avtohiši.<sup>1</sup> Zanima nas, kako so se zaposleni odzvali na nagrado in ali je ta vplivala na posameznikovo motivacijo za nadaljnje delo. Zaradi velikega števila zaposlenih se bomo osredotočili le na oddelek servisa. Sledi raziskava povezave med zneskom variabilnega dela plače, ki jo je dobil posameznik, in motivacijo za delo. Na koncu empirične analize je podan sklep o tem, v kakšni meri obstoječi sistem variabilnega nagrajevanja služi svojemu namenu.

Na podlagi ugotovitev so na koncu podani rezultati in predlogi za izboljšanje sistema nagrajevanja, predvsem z vidika boljše motiviranosti zaposlenih za delo ter posledično doseganje boljših rezultatov podjetja.

Z vidika vsebine diplomske naloge predpostavljamo, da so finančne nagrade pomemben motivator. Predpostavljamo tudi, da nam bo z anketo uspelo pokriti relevantne vidike finančnega nagrajevanja in dimenzije motivacije zaposlenih za delo. Na podlagi predpostavk smo določili tri hipoteze, ki jih bomo v empiričnem delu tudi preverili. Prva hipoteza je, da zaposlene bolj motivirajo denarne kot nedesarne nagrade. Naslednja hipoteza je, da nagrajevanje uspešnosti motivira zaposlene za delo. Zadnja hipoteza pa je, da motivacija za delo vpliva na bolj pozitivno ocenjevanje elementov variabilnega nagrajevanja. Predvidena omejitev pri obravnavanju problema je, da bo raziskava omejena na en oddelek Avtohiše. Anketiranci bodo lahko manj zaupljivi, saj predstavljata plačna in nagrajevalna politika problematično vsebino. Hkrati se z omejitvijo na en oddelek poraja vprašanje, ali je možno dobljene rezultate posplošiti na celotno Avtohišo.

---

<sup>1</sup> Avtohiša se nanaša na preučevano podjetje in pomeni podjetje, ki se ukvarja s prodajo avtomobilov.

## 2 MOTIVACIJA

Kaj ljudi motivira? Kaj je motivacija? Zakaj ljudje delajo? Ali res samo zato, da lahko preživijo? Odgovore na ta vprašanja bomo poiskali v nadaljevanju, ko bomo predstavili motivacijo, njene elemente in različne motivacijske teorije.

Uhan (2000, 12) navaja:

Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastno privolitvijo opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Zaposlene lahko spodbujamo z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki delujejo pozitivno. Med negativne oblike spodbujanja pa lahko uvrstimo grožnje in kazni, ki osebe odvrtačajo od neželenih ciljev ali dejanj.

Motiviranje torej pomeni, da pripravimo nekoga, naj nekaj naredi, ker sam hoče to narediti. To velja tudi za vse nas; če resnično želimo nekaj narediti, bomo seveda bolj motivirani, če pa česa nikakor ne želimo narediti, nam bo primanjkovalo samomotivacije (Denny 1997, 11).

Černetič (2007, 221–222) motivacijo opisuje z naslednjimi besedami:

Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost vzrok, potreba, ki ji bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadostil. S to trditvijo je povezana še druga; cilji, neposreden povod delovne aktivnosti, morajo biti v zvezi s človekovimi specifičnimi potrebami, v zvezi, ki je smiselna za človeka v konkretni situaciji. Se pravi; živeti v soglasju s sprejeto vlogo, ki je opredeljena z delovnim položajem, in biti tako nagrajen (materialno in nematerialno), da bo nagrada odsev ocene naših lastnih sposobnosti v primerjavi z zmožnostmi in dosežkih drugih. S tega vidika so tudi bolj razumljiva različna sredstva motiviranja, zunanje ali notranje spodbude k delu.

Povprečni rang motivacije se spreminja glede na skupino opazovanih zaposlenih. To pomeni, da je lahko za nekoga najmočnejša materialna spodbuda, za drugega pa sploh ni pomembna. Tako npr. priznanje, promocije, odlikovanja pa tudi samostojnost, osebni razvoj itd. posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb, ki jih imamo (Černetič 2007, 222).

Grubiša (2001, 191–192) navaja, da je najboljša motivacija tista, ki pride od znotraj. Tako lahko denar, tekmovanje in ostalo dajejo uspeh le, če 'preskoči' stvar na človeka tako, da se na osnovi dosežka ali veselja pri udejanjanju cilja vnaprej motivira sam. Velikokrat pozabimo, da smo si ljudje različni. In zato tudi ni uspešnega načina motivacije, ki bi veljal prav za vse ljudi naenkrat. Zato ni mogoče zastaviti splošnega sistema motivacije, ki bi bil koristen za vse.

Vsem definicijam je skupno, da je motivacija tisti mehanizem, ki spodbuja osebo k delovanju. Zaradi tega zaposleni pričakuje, da mu nekaj damo oz. da nekaj v zameno za to tudi dobi. Za primer, ki je obravnavan v nalogi, je to opravljanje delovnih aktivnosti v organizaciji, za katero se potem dobi nagrada, običajno finančna in pa tudi nefinančna. Grubiša (2001, 191–

192) in Černetič (2007, 223) govorita o dveh vrstah motivacije, o zunanji in notranji. Zunanja prihaja od organizacije, notranja pa mora zrasti v človeku, ki se mora sam motivirati, da opravi delo. Motivacija torej ni dovolj, če ni potem akcije, če ni dejavnosti, da bi dosegli cilj. Černetičeva definicija opredeljuje tisto, kar je za nalogo v nadaljevanju pomembno, in sicer da delavec sprejme vlogo, v kateri je, torej opravlja delo za delodajalca, ta pa ga tudi ustrezno nagradi.

## **2.1 Teorije motivacije, relevantne za področje nagrajevanja**

Strokovnjaki, ki so več let proučevali motivacijo, so razvili različne motivacijske teorije, ki so opisane v nadaljevanju. Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Motivacijske teorije skušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Ena od njihovih skupnih in osnovnih ugotovitev je, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa njegova produktivnost in delovna uspešnost (Černetič 2007, 223).

Predstavili bomo le tistih pet motivacijskih teorij, ki postavljajo finančno nagrajevanje med pomembne dejavnike motivacije. Pri Herzbergovi dvofaktorski teoriji so pomembni motivatorji in higieniki. Motivatorji se vzpostavljajo šele takrat, ko se ustvarjajo pogoji, ki posameznika motivirajo. Slednje pomeni, da mora biti posameznik najprej motiviran z različnimi motivatorji, kot so pogoji za delo in plača. Higieniki pa so dejavniki okolja, ki vplivajo samo na nezadovoljstvo pri delu, kadar niso prisotni. V primeru prisotnosti zadovoljstva ne morejo povečati. Adamsova teorija pravičnosti poudarja pomen pravičnosti. Pravi, da se zdi zaposlenim proces ugotavljanja zasluženosti nagrad pravičen, če so upoštevana dogovorjena pravila in kriteriji ocenjevanja. Zaposleni namreč ves čas primerjajo svoje delo in plačilo z delom ter plačilom ostalih zaposlenih. Teoriji X in Y delita ljudi na tiste, ki potrebujejo stalen nadzor, in tiste, ki se za dobro plačilo tudi sami potrudijo, se sami motivirajo, da nekaj zaslužijo. Fromm pa razlikuje med ljudmi, ki želijo nekaj imeti, in med ljudmi, ki želijo nekaj postati. Maslow pravi, da če so zadovoljene osnovne življenjske potrebe, torej, če posameznik zasluži za kruh in pijačo, potem začne zadovoljevati druge potrebe, najpomembnejše pa so prve (Ivanko 2007). Najbolj jasna glede denarja pa je ekonomska teorija motivacije, ki pravi, da človek dela za zaslužek. Vendar tudi ta teorija pravi, da postane človek prej ali slej nezadovoljen. Vsem teorijam je skupno, da postavljajo zaslužek med pomembne motivacijske dejavnike. Proučevanju v diplomski nalogi je najbližja ekonomska teorija motivacije.

### **2.1.1 Herzbergova teorija motivacije**

Herzberg je na podlagi raziskovanj ugotovil, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov,

ki vplivata na človekovo zadovoljstvo s svojim delom. Ena skupina dejavnikov so higieniki, druga pa motivatorji (Černetič 2007, 226):

1. Higieniki so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni. Če so prisotni, zadovoljstva ne povečujejo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere. To so zunanji dejavniki in nimajo motivacijskega učinka na posameznika.
2. Motivatorji so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so prisotni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso. So dejavniki, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu, povečujejo torej njihovo motivacijo za delo. Med te dejavnike spadajo uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, delovni dosežki, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje in zadovoljstvo pri delu.

Černetič (2007, 226) navaja, da je Herzberg trdil, da lahko povišanje plače nekoga zadovolji za 30 dni, potem pa znova pričakuje povišico, zato je higienike in motivatorje ločeval tudi po trajanju.

### ***2.1.2 Vroomova motivacijska motivacije***

Černetič (2007, 229–230) povzema bistvo Vroomove motivacijske teorije in pravi, da je njeno osnovno izhodišče teza o nasprotujočih si ciljih podjetja, v katerem se izvaja delovni proces, in ciljih zaposlenih, ki delajo v tem podjetju. Če se posameznik ne poistoveti s cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna. Vroom v svoji teoriji razlikuje individualne cilje posameznika in cilje podjetja. Cilji podjetja so institucionirani in prek njih lahko zaposleni dosežajo tudi svoje individualne cilje. Cilja podjetja sta npr. visoka produktivnost in nizki stroški poslovanja. Z uresničitvijo teh ciljev lahko dosežejo zaposleni svoje cilje, kot sta višji zaslužek in boljše delovne razmere. Prek ciljev podjetja bodo zaposleni dosegali svoje cilje le, če nimajo na voljo kakšne enostavnejše možnosti za udejanjanje individualnih ciljev. Vroomova motivacijska teorija je lahko uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Uhan 2000, 26).

Pri tej teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, drugi pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika.

Lipičnik (1994, 500) navaja naslednje tri konstitutivne elemente Vroomove teorije: prvi je valenca, temu sledi instrumentalnost in nato pričakovanje.

Valenca je vrednost, ki jo posameznik pripisuje določeni nagradi. Temelji na njegovih potrebah, ciljih, vrednotah in razlogih za motivacijo. Dejavniki, ki vplivajo na to, so tudi posameznikove potrebe, cilji, preference in viri, ki krepijo motivacijo za določen zaslužek.

Valenca je karakterizirana s stopnjo, s katero posameznik ceni dobljeni zaslužek ali nagrado. To ni dejanska stopnja zadovoljstva, ampak pričakovano zadovoljstvo z določenim zaslužkom. Da bi bila valenca pozitivna, mora oseba dati prednost doseganju zaslužka, ne pa nedoseganju tega. Instrumentalnost pomeni povezavo med dvema ali več cilji posameznika ali cilji, ki mu jih postavi nadrejeni. Ti cilji pomenijo prepričanje zaposlenega, da bo prejel nagrado, če bo dosegel pričakovane rezultate na delovnem mestu. Pričakovanje pa je, kot pove že beseda, določeno prepričanje posameznika, da ga bo pravilno vedenje pripeljalo k cilju. To pomeni, da posameznik zaznava, ali ima potrebne sposobnosti in spretnosti za doseganje cilja. Težava nastane, ko so cilji previsoko zastavljeni in zaposleni začne verjeti v nedosegljivost pričakovanih rezultatov (Wikipedia 2015).

### **2.1.3 Adamsova teorija pravičnosti**

Za motivacijo zaposlenih je pomembno, da je proces ugotavljanja zasluženosti nagrad pravičen in da so pri tem upoštevana dogovorjena pravila. Adams opredeljuje pomen pravičnosti pri delovni motivaciji. Zaposleni primerjajo vloženi trud v delo in njihov prejemek ter prejemke in trud drugih zaposlenih v isti ali drugi organizaciji. Zaveda se razmerja med njegovi prejemki za opravljano delo in tistim, kar je vložil vanj (Ivanko 2007, 82).

Vložki pomenijo vse, kar posameznik vlaga (starost, izkušnje, spretnost, izobrazbo, pripadnost, socialni status ...). Prejemki pa so dejavniki, ki jih posameznik pričakuje kot rezultat svojega dela (plača, priznanje, napredovanje, naziv ...). Prejemki so lahko izraženi tudi v negativni obliki (neustrezne delovne razmere, monotonost, pritiski nadrejenih ...). Pri primerjanju razmerja med svojimi vložki in prejemki ter razmerij vložkov in prejemkov drugih lahko posameznik ugotovi različne stvari (Lipičnik 1998, 175). Percepcijo posameznika lahko ugotavljamo kot primerjavo med vloženim naporom in nagrado, ki jo je prejel, ter naporom, vloženim od drugih in nagrad, ki so jih ti prejeli. Če bo posameznik menil, da je za enak napor prejel manjšo nagrado kot ostali, bo nezadovoljen in bo poskušal neenakost tudi zmanjšati. Tu pride do vprašanja razmerja med delovnimi prihodki med različnimi zaposlenimi v podjetju. Če bo posameznik v primerjavi z drugimi imel manj, bo postal nemotiviran oz. kontraproduktiven (Gibson 2000, 272).

### **2.1.4 McGregorjeva teorija X in teorija Y**

McGregorjeva teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero imajo velik vpliv vodilni delavci v podjetju. Ta teorija se usmerja



na dve skrajni možnosti človekovega obnašanja. Černetič (2007, 233) nadaljuje, da teorija X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len in se, če je le mogoče, delu izogiba. Zaradi tega je treba spremljati njegovo delovanje. S tem pa tudi finančno nagrajevanje na zaposlene ne more vplivati ugodno oz. jih ne motivira. Ljudje tipa X imajo majhne ambicije in neprestano bežijo pred odgovornostjo ter zadovoljujejo le nižje potrebe. Brez posredovanja nadrejenih bi bili za potrebe podjetja nezainteresirani, zato jim morajo nadrejeni določati cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi. Teorija Y pa je popolno nasprotje teoriji X, saj predvideva, da so ljudje zainteresirani za delo. Ljudje tipa Y radi delajo, prevzemajo odgovornosti in ob tem doživljajo zadovoljstvo. Nagnjeni so k doseganju pozitivnih izkušenj v povezavi z delom, ki ga opravljajo. Nanje najbolj vplivamo z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja. S tem pa je glede na tim zaposlenega odvisno tudi to, ali bo finančno nagrajevanje vplivalo nanj ali ne. Slednje vodi ponovno tudi k večjemu zadovoljstvu med zaposlenimi. Podjetje se mora tako zavedati, da je osebni razvoj zelo pomemben za zadovoljstvo slehernega zaposlenega.

### ***2.1.5 Frommova motivacijska teorija***

Fromm je zanimalo, zakaj ljudje sploh delajo. Na to vprašanje je dobil dva odgovora, in sicer da nekateri delajo zato, ker bi radi nekaj imeli. Po drugi strani pa nekateri delajo zato, da bi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje dobrin, med katerimi prevladujejo materialne. Drugi pa so osredotočeni na pridobitev čim višjega statusa v določeni družbi. Takšna dejstva pa so zelo pomembna pri oblikovanju motivatorjev za zaposlene. Tiste, ki se motivirajo z materialnimi dobrinami, lahko motiviramo z materialnimi nagradami. Druge pa z napredovanjem, samostojnostjo in večjo odgovornostjo. Finančno nagrajevanje vsekakor spada v prvi sklop. Motivacijo lahko z nespretnim ravnanjem zelo hitro uničimo. To se zgodi s prisilo, pretiranim nadzorom zaposlenih, nedoslednostjo, zatiranjem idej, prezrtim delom, nerealnimi cilji, vzvišenim odnosom do delavcev, grožnjami in neupravičenim stimulativnim nagrajevanjem (Ivanušič Bezjak 2006, 92–93).

### ***2.1.6 Motivacijska teorija Maslowa***

Med prvimi, ki je utemeljil teorijo motivacije, je bil Maslow. Njegova teorija je sestavljena iz dveh osnovnih konceptov, in sicer iz koncepta hierarhije potreb in koncepta pomembnosti potreb, pravi Černetič (2007, 224). Bistvena značilnost Maslowove teorije potreb je hierarhija potreb, ki jo lahko ponazorimo s piramido ali stopnicami. Obstaja pet temeljnih skupin potreb: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Maslow je menil, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju (Ivanko 2007, 79). Maslow razlaga, da človek sprejme nevarnost, osamljenost in dolgočasno delo v zameno za zaslužek, ki mu bo omogočil dovolj hrane ter pijače. Ko je to zadovoljeno, mu je najpomembnejša varnost, na naslednjem nivoju pa dobri socialni odnosi.

Na koncu si človek poišče delo, ki ga bo v celoti zadovoljevalo, kar se tiče njegovih sposobnosti, znanj in ustvarjalnosti (Černetič 2007, 225).

Po mnenju Maslowa je človeška aktivnost usmerjena vedno navzgor oz. naprej. Vsak človek stremi k ciljem, ki si jih zastavi. Nekateri med temi so lažje dosegljivi kot drugi. Tako lahko človek zase poskrbi z doseganjem osnovnih bioloških ciljev. Ko te cilje doseže, ga ti ne motivirajo več, zato svojo motiviranost usmeri v potrebe na višji stopnji. Za doseganje potreb na višji stopnji pa se aktivira potreba po več denarja in s tem potreba po višji plači.

Ta teorija je lahko odlična za proučevanje dejavnikov in motivacije zaposlenih v podjetju. Ne moremo pa trditi, da absolutno velja v vsakem okolju in vsakem obdobju. V istem času in v različnih podjetjih, kot tudi v različnem času in istem podjetju, lahko dobimo povsem drugačne rezultate (Lipičnik 1998, 164).

### **2.1.7 Teorija ekonomske motivacije**

Temeljno izhodišče teorije je trditev, da je človek ekonomsko bitje in dela zato, da bi zaslužil. Denar oziroma materialne dobrine so spodbuda oziroma motivatorji za zaposlene, da opravijo tiste aktivnosti, ki se zahtevajo kot pogoj za plačilo in zaslužek (Černetič 2007, 234). Raziskave o delovanju ekonomske motivacije kažejo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbuda le toliko časa, dokler nagrada ne postane stalna, saj začnejo zaposleni jemati nagrado, ki je vsak mesec ista, kot nekaj samoumevnega in nima več motivacijskega učinka (Uhan 2000, 22). Ugotovili so tudi, da denarne nagrade delujejo različno na različne skupine zaposlenih. Slabše plačanim z osnovno plačo, ki zadostuje le za osnovne življenjske potrebe, pomeni materialna nagrada zelo veliko. Tistim z višjo plačo pa več pomeni nematerialna nagrada, saj jim je bolj pomembno delo kot zanimiv in izzivov poln proces. Če sta zagotovljena normalen način življenja in socialna varnost zaposlenih, se kot motivacijski dejavniki večkrat pojavljajo nematerialni dejavniki. Teorija ekonomske motivacije je značilna predvsem za zaposlene z nižjimi zaslužki, mlajše, ki si ustvarjajo družino in dom, ter ljudi, ki imajo materialne dobrine za smisel življenja (Černetič 2007, 234).

Lipičnik (1998, 177) navaja:

Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo in je eden najstarejših in največkrat uporabljenih motivacijskih dejavnikov. Čeprav ima denar za ljudi različno vlogo in ga vsak posameznik različno dojema, je vseeno zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Delavci plačo dojemajo kot nadomestilo za vloženi trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaradi tega se v podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. Izkazalo pa se je, da na zavzetost delavca za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo njena višina.

Na podlagi navedenega smo preučili splošno motivacijo in motivatorje. Predstavili smo tudi

različne motivacijske teorije.

## 2.2 Plača kot motivacijski dejavnik

Kaj sploh razumemo pod pojmom motivacijski dejavnik? Motivacijski dejavniki so tisti, s katerimi od zunaj, zlasti iz okolja, skušamo vplivati na motivacijo posameznika in skupin. Z njimi zavestno ustvarjamo možnosti za zadovoljevanje človekovih potreb, bodisi obstoječih ali pa ustvarjamo nove potrebe. Z motivacijskimi dejavniki, kot je plača, skuša organizacija vplivati na zaposlene, da bi čim bolj uresničevali cilje, ki si jih je zadala, in bi s tem dosegali možnost zadovoljevanja svojih lastnih potreb. Temeljni problem je, da se skuša vplivati na vse, ali vsaj na večje skupine zaposlenih, čeprav je motivacija predvsem individualna, saj je individualna tudi struktura potreb (Harvey in Bowin 2000).

Motivacijski dejavniki so primarni (biološki in socialni), sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. V diplomski nalogi se osredotočamo na finančne motivacijske dejavnike, med katere spada osebni dohodek, zato plačo kot pomemben motivacijski dejavnik izpostavljam v naslednjem delu.

Plača kot motivacijski dejavnik deluje na zaposlene različno, s tem, da bolj izrazito deluje na tiste, ki imajo nižjo raven življenjskega standarda, kot na tiste z višjo ravno, kar razlaga tudi motivacijska teorija Maslowa. Z motivacijskega vidika je plača zelo pomembna, saj motivira določeno aktivnost, spodbuja delovne in etične vrednote ter daje prednost določenim delavcem (Uhan 2000, 593–596). Pri nagrajevanju moramo vedeti, kaj naj nagrajujemo, katera pravila moramo upoštevati ob izvajanju nagrajevanja in kakšne nagrade naj izberemo, da bo zaposleni s prejeto nagrado nato tudi motiviran.

Pogoj za variabilno nagrajevanje so sistematično postavljeni cilji in merjenje njihovega doseganja. Običajno se ravno tu pojavi problem. Vodja ne zna ustrezno ovrednotiti dosežkov svojih podrejenih, zato zaposleni meni, da variabilni del plače ne izraža dejanskih rezultatov, in ga ima še za enega izmed nepoštenih dejavnikov nagrajevanja. Tako Herzberg opisuje higienike, ki povzročajo nezadovoljstvo pri zaposlenih. Priporočljivo je, da vodje na podlagi poslovnih ciljev podjetja določijo cilje posameznega oddelka in nato lestvico dosežkov, kjer so jasno opredeljene tudi nagrade (Turk 2004, 20).

Lipičnik (1998, 199) navaja Wallacea in Szilagyija, ki sta finančnim nagradam pripisovala naslednje vplive:

- *Nagrada lahko deluje kot cilj.* Tako deluje nagrada takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali, nakopičen denar pa je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
- *Nagrada lahko deluje kot instrument.* Gre za primere, ko z denarjem lahko pri ljudeh izzovemo različne aktivnosti, ne da bi si oni tega želeli. Čim več boste ponudili, tem

uspešnejši boste pri tem. Spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh hotenje po tej nagradi in aktivnost, ki vodi do nje.

- *Nagrada lahko deluje kot simbol.* Količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, zanje pomeni prestiž, simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar se kupiti da in kar si poželijo.
- *Nagrada lahko deluje kot vajeti.* Z denarjem je mogoče držati ljudi tudi na vajetih. To pomeni, da iz njih lahko izvabite skoraj vse, kar hočete. Pogoji, da deluje denar v tej smeri, je, da imajo ljudje, s katerimi bi tako ravnali, malo denarja in je njihovo življenje popolnoma odvisno od tistega, ki bi si nekaj takšnega tudi domislil. Prisiliti ljudi k različnim aktivnostim, ne da bi oni to hoteli, ali izkoriščali njihovo življenjsko stisko v te namene, ne samo da ni humano, ampak pri tem o motiviranju ne moremo govoriti. Govorimo lahko le o manipulaciji.

Šele ko so zaposleni mnenja, da je njihov dohodek na sprejemljivi ravni, začnejo dajati prednost drugim nedenarnim stimulacijam, kar smo ugotovili in potrdili tudi s Herzbergovo motivacijsko teorijo ter Adamsovo teorijo pravičnosti. Ko posameznik zadovolji nižje potrebe oz. potrebe po denarju, potem zadovoljuje višje potrebe in ima tudi drugačen odnos do dela, kar prikazuje tudi Vroomova teorija povezanosti s cilji. Ni mu pomemben le zaslužek, ampak stremlje tudi k drugim nematerialnim oblikam nagrajevanja.

Dejstvo je, da nismo vsi ljudje enaki, in tega so se zavedali tudi teoretiki, ko so proučevali različne motivacijske teorije ter ugotavljali motivacijske dejavnike. Denar ima več oblik, kot smo navedli, vsekakor pa menimo, da je v današnjem času izreden motivacijski dejavnik. Danes, ko ljudje govorijo in poslušajo nenehno o gospodarski in ekonomski krizi, je denar še kako pomemben motivacijski dejavnik. Kot vsaka stvar pa ima tudi finančno nagrajevanje svoje slabosti in prednosti, kar bomo spoznali v nadaljevanju.

### 3 DENARNO NAGRAJEVANJE

Namen diplomske naloge je predstavitev vpliva denarnega nagrajevanja na motivacijo za delo. Z namenom, da bi to lažje razumeli, je na začetku predstavitev pojma nagrajevanja, sistema nagrajevanja, njegovih ciljev in funkcije. Ker pa naloga temelji na finančnem nagrajevanju, se bomo osredotočili na to in predstavili finančno nagrajevanje, oblike nagrajevanja ter njegove prednosti in slabosti. Zelo pomembne so tudi sestavine nagrajevanja. V nadaljevanju je navedena tudi natančnejša predstavitev osnovnega in variabilnega dela plače.

Pri izvajanju nagrajevanja je priporočljivo upoštevati naslednja pravila, da bomo z nagrajevanjem dosegli čim večji motivacijski učinek (Mihalič 2010, 32–33):

- nagrajevanje vedno izvajamo zgolj za preteklo delo, uspehe in dosežke;
- za nagrajevanje določimo jasna, objektivna in tudi povsem transparentna ter neodvisna merila;
- nagrajevanje povežimo z ocenjevanjem, inoviranjem, izobraževanjem, uspešnostjo, ustvarjanjem dodatne vrednosti, storilnostjo in podobno;
- pravila nagrajevanja morajo biti enaka za vse;
- nagrajevanje izvajamo dovolj pogosto;
- zaposlene nagrajujemo javno, pred sodelavci.

Keenan (1996, 36–37) je mnenja:

Spodbujanje k večji storilnosti temelji na podmenah, da se bodo ljudje bolj potrudili, če bodo po dobro opravljenem delu dobili posebno pohvalo ali nagrado. Toda spodbujanje k večji storilnosti se obnese le v naslednjih primerih:

- Ko ponujena nagrada pomeni nekaj vrednega, tako da se je zanjo vredno potruditi.
- Ko lahko dodatno opravljeno delo objektivno ocenimo in ga neposredno priznamo kot osebni dosežek.
- Ko višja storilnostna stopnja ne postane nova najnižja norma.

Če prva pogoja ne veljata, dobi nagrada vlogo sicer lepega dodatka, ki pa najbrž ne bo nujno spodbudil, da bi bili ljudje pri delu produktivnejši. Kadar je kršen tretji pogoj, stimulacija v resnici ne deluje več spodbudno. Če se je, na primer pri delu, ki ga je treba hitro končati, potrebno posebno potruditi, bo vsak srečen, če bo imel pol ure krajši odmor za kosilo v zameno za pol prostega dneva, potem ko bi bilo delo opravljeno. Če pa bi kdo zaslutil, da se bo odslej od njih pričakovalo, da bodo imeli vedno pol ure krajši odmor za kosilo, bodo vsi razočarani in se bodo pripravljene manj potruditi naslednjič, ko bi se takšne okoliščine ponovno pojavile (Keenan 1996, 37).

Keenan (1996, 37) prav tako navaja:

Da bi spodbujanje storilnosti prineslo želene rezultate, si moramo izmisliti učinkovito nagrado, ki bi zaposlene lahko motivirala. Zato se moramo o tem pogovoriti z ljudmi, ki jih to zadeva, in se

prepričati, da je obljubljeni nagrada res pripravljena, ko je cilj dosežen.

V ožjem smislu sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (nespremenljiva in spremenljiva plača), ugodnosti pri delu ter nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj ...).

### **3.1 Sistem nagrajevanja**

Nagrajevanje naj bi motiviralo zaposlene k večji zavzetosti za delo. Pri nagrajevanju se v glavnem srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Organizacija lahko nagrajuje svoje zaposlene na različne načine, od finančnega, ki ga delimo na neposredno oziroma denarno in posredno oziroma ugodnosti, do nefinančnega nagrajevanja, ki ga delimo na delo in okolje. Pri finančnem nagrajevanju poznamo poleg fiksnega dela nagrade še variabilni del, ki pa je odvisen od stopnje delovne učinkovitosti zaposlenega. Za to, da je zaposleni bolj učinkovit, mora biti tudi ustrezno motiviran za opravljanje dela. Sistem nagrajevanja tvori skupek vseh nagrad, ki jih podjetje ponuja, njihov obseg in način podeljevanja. S svojim delovanjem pomembno vpliva na motiviranost zaposlenih. Je povezava med strategijo podjetja in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njim podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu načinu vedenja in dela. Nadalje je tudi del zaposlitvene pogodbe, ki določa naravo odnosov med delavci in delodajalci.

Šik (2008) navaja, da nagrajevanje pomeni živ organizem, ki ga je treba nenehno spreminjati in razvijati skladno s spremembami v podjetju ter v njegovem poslovnem okolju. Za današnji čas, ki je čas nenehnih sprememb, je prilagajanje sistema nagrajevanja trenutnim zahtevam trga še toliko bolj pomembno. Pri tem so mišljene predvsem tiste organizacije, ki že dalj časa niso preverile svojih sistemov nagrajevanja, niti niso pri svojih zaposlenih nikoli iskale povratnih informacij glede zadovoljstva s sedanjim sistemom nagrajevanja. V nadaljevanju predstavljamo opredelitve sistema nagrajevanja za boljše razumevanje ostalih bistvenih delov sistema, kjer bomo predstavili cilje in oblike sistema nagrajevanja.

Nekateri sistem nagrajevanja opredeljujejo kot način razdeljevanja dela rezultata gospodarjenja, ki se lahko porabi za nagrade za opravljene delovne naloge. Kerr in Slocum (1987) opredeljujeta sistem nagrajevanja kot odnos med organizacijo in zaposlenimi na podlagi določanja pogojev njune izmenjave. Sistem podrobno označuje prispevke, ki jih pričakuje od zaposlenih, in nanje tudi odgovarja. Izraža vrednote in norme, ki jih morajo zaposleni odobravati. Je ključni dejavnik za razumevanje organizacijske kulture.

#### **3.1.1 Opredelitev sistema nagrajevanja**

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke

organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, kot tudi glede na njihovo tržno ceno (Možina 1998, 247). Merkač Skokova (2005, 197) poudarja, da ne zajema samo plač, ampak opredeljuje tudi druge mehanizme motivacije v zvezi z delom in ugodnostmi pri delu. Ena izmed teh oblik so tudi bonitete, ki jih dobimo poleg plač – različni izobraževalni programi, storitve in plača za čas, ko se ne dela. Finančne in nefinančne nagrade so lahko nagrade za odličnost in jih uporabljajo med zaposlenimi za pospeševanje produktivnosti ter povečevanje želje po doseganju boljših rezultatov. Armstrong (1991) pa poudarja, da gre za dinamičen in prilagodljiv sistem, ki je odvisen od poslovne strategije posamezne organizacije ter njenega notranjega in zunanjega okolja.

Vsem definicijam sistema nagrajevanja je skupno, da gre za sistem, ki ga oblikujejo organizacije, ter da ta določa, koliko bodo organizacije plačevale svojim delavcem. Gre torej za odnos na relaciji organizacija in zaposleni. Do razhajanj med definicijami prihaja v podrobnostih o tem, kateremu načinu nagrajevanja avtor daje večji poudarek. Merkačevi je npr. pomembnejše nefinančno nagrajevanje, medtem ko bi lahko rekli, da sta Kerr in Slocum (1987) bolj nagnjena k finančni opredelitvi nagrajevanja. Osebnostno razumemo sistem nagrajevanja kot Coade (1997), in sicer naj bi finančni ter nefinančni del nagrajevanja prispevala k večji produktivnosti zaposlenih in doseganju boljših rezultatov. Če bodo dobri rezultati, bo podjetje lahko tudi ustrezno finančno nagradilo svoje zaposlene, kar se navezuje tudi na diplomsko nalogo in to, kar želimo v njej raziskati in dokazati. To pa je, da je motivacija s finančnim nagrajevanjem za zaposlene ena od najpomembnejših.

### ***3.1.2 Cilji in učinkovitost sistema nagrajevanja***

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k poslovni uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Za to, da bi sistem nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije podjetja, pa mora najprej zadostiti naslednjim zahtevam: prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, biti mora pravičen, stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih ter mora ustrezati veljavnim zakonskim normam (Zupan 2001, 122).

Zaposleni delujejo in opravljajo svoja dela bolje in bolj produktivno, če sistem nagrajevanja deluje pravilno. Za to so potrebni cilji sistema nagrajevanja, ki morajo biti jasno določeni in izmerljivi. S tem je treba preverjati tudi učinkovitost sistema nagrajevanja.

Lipičnik (1998) navaja, da je treba najprej definirati cilje, ki jih z uvedbo sistema želimo doseči, in to iz dveh razlogov. Prvi je, da definirani cilji posameznikom in timom pomagajo razumeti, kaj se od njih pričakuje. Drugi razlog pa je, da je samo na podlagi jasno definiranih ciljev nagrajevanja mogoče postaviti kriterije za merjenje in uporabljanje sistema nagrajevanja. Ta definicija se navezuje tudi na definicijo sistema nagrajevanja, ki sta jo

podala Kern in Slocum (1987), v kateri pravita, da sistem nagrajevanja podrobneje prikazuje prispevke, ki se pričakujejo od zaposlenih.

Glede učinkovitosti nagrajevanja povzemamo Lipičnika (1998, 206), ki meni, da bo sistem učinkovit takrat, ko smo popolnoma prepričani, da je vanj vključena strategija nagrajevanja in jo bo mogoče doseči s postavljenimi cilji. Sistem nagrajevanja lahko preverimo glede na delovne rezultate, ki pa morajo biti merljivi. Ta preverba mora odgovoriti na vprašanje, kako se bo razvijal posamezni del sistema, kakšne bodo posledice tega za slehernega posameznika in kako bo to vplivalo na njegovo nagrado.

### ***3.1.3 Oblike nagrajevanja***

Že večkrat smo omenili, da poznamo dve glavni skupini oblik nagrajevanja, to je nefinančno in finančno. V tem delu bomo opredelili obe obliki, za nalogo pa je bolj pomembno finančno nagrajevanje.

#### *Nefinančno nagrajevanje*

Namen nefinančnega nagrajevanja je usmerjanje in nagrajevanje razvoja posameznikov skozi njegove možnosti ter kariero. Prav tako se spodbujajo vsakodnevni procesi, kot sta delovna učinkovitost in kakovost dela (Lipičnik 1998, 247). Te nagrade (priznanje, pohvala izobraževanje, potovanja, materialne dobrine ipd.) ne sodijo v sklop plačnega sistema. Podjetja najpogosteje uporabljajo naslednje nederivne nagrade (Zupan 2001, 211): potovanja, zlate ure, zlata pisala, razkošna kosila in večerje, darila umetniških vrednosti in računalniki, poleg teh so nematerialne nagrade tudi nematerialne ugodnosti v smislu priznanj, pohval in nagrad, ki zaposlenim povedo, da podjetje ceni njihovo prizadevnost, trud ter delovno storilnost. Pohvale, priznanja in graje so lahko skupinske ali individualne. Možnost napredovanja je najbolj cenjeno pri zaposlenih, ki imajo nizke dohodke, ali pa obstaja večja verjetnost izgube službe.

Ko omenjamo nefinančno nagrajevanje, je pomembno, da opredelimo tudi nematerialno nagrajevanje oz. motiviranje zaposlenih. Uhan (2000, 33) opredeljuje, da so med nematerialnimi dejavniki največkrat omenjeni dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi, uspeh pri delu, samostojnost pri delu in pridobivanje večje odgovornosti. Sem lahko prištejemo tudi različne pohvale priznanje. Vsekakor menimo, da sta za naš primer pomembna primerno delovno okolje in ugodna razporeditev delovnega časa.

Pri izbiri nederivne nagrade imamo na voljo različne oblike tovrstnih nagrad, med katerimi izberemo najustreznejšo (glede na posameznika, vrsto uspeha oziroma dosežka in tudi glede na dane možnosti).



Kot prve smo opredelili nefinančne nagrade, med katere spadajo pohvale, priznanja, izleti, napredovanje ipd. Čeprav ne gre za finančne nagrade, jih financira podjetje in nekatere izmed njih niso poceni, zato morajo biti zanje prav tako jasno določena pravila, kdaj jih sodelavci dobijo. Nedenarne nagrade si je treba pridobiti, ker se jih večina zaveda in so velik motivator. Vendar lahko za variabilen del trdimo enako, saj je nujen običajno velik napor in vsekakor ni samoumevno. Poglejmo še finančne oblike nagrajevanja, ki jih bomo predstavili v naslednjem poglavju, kamor bomo vključili še predstavitev procesa finančnega nagrajevanja.

### *Finančno nagrajevanje*

Haring (2007, 17) meni, da so finančne nagrade denarne nagrade, ki naj bi imele večjo moč kot nefinančne nagrade, saj zaposlenim predstavljajo temeljno obliko denarnega nagrajevanja, ki jo zaposleni prejme na podlagi sklenjenega delovnega razmerja. Vendar pa, kot opozarja že Herzberg, ta trditev ne velja za vse zaposlene, saj so nekaterim bolj pomembne nefinančne nagrade, ki lahko pomenijo večjo produktivnost.

Pri finančnem nagrajevanju se prepleta tudi materialno nagrajevanje. Med temi dejavniki največkrat prevladuje denar oz. plača. Sem spadajo različni bonusi, finančne nagrade in prispevki. Slednje so tudi oblike finančnega nagrajevanja.

Ljudje se dvignejo na raven našega pričakovanja. Skušajo nam dati tisto, kar nagrajujemo, pravi Maxwell (2000, 75). Za to, da bi bili ljudje bolj učinkoviti, je treba nagrajevati učinkovitost. Thomas J. Watson, ustanovitelj korporacije IBM, je zaslovel, ker je med svojimi sprehodi po pisarnah in tovarnah vselej nosil s seboj čekovno knjižico. Ko je ugotovil, da nekdo izvrstno opravlja svoje delo, mu je nemudoma predal ček za 5, 10 ali 25 dolarjev. Ta njegova navada je imela kljub nizkim zneskom izreden učinek. Marsikateri zaposleni čeka sploh ni unovčil, temveč ga je uokvirjenega obesil na steno. Nagrade niso videli v denarju, temveč v osebem priznanju njihove učinkovitosti. To pa v človeku sproži občutek pomembnosti in ga pripravi do tega, da bo dal od sebe še več. Delovna vnema splahni celo marljivemu garaču, če njegovo učinkovitost bolj oviramo, kot nagrajujemo.

Finančne oblike nagrajevanja so ena od temeljnih dejavnikov motiviranja za delo. Z denarjem lahko zadovoljimo različne človekove potrebe, od osnovnih bioloških do različnih kulturnih, zato denar deluje kot osnovno motivacijsko sredstvo. Čeprav ljudje delajo za denar, hkrati želijo doseči, da z delom zadovoljijo tudi svoje ostale potrebe (Topovšek 2006).

### **3.2 Proces nagrajevanja in njegovi elementi**

Do sedaj smo opredelili sistem nagrajevanja, cilje in učinkovitost sistema, dve temeljni obliki nagrajevanja, to je nefinančno in finančno, v nadaljevanju pa bomo podrobneje predstavili funkcijo sistema nagrajevanja ter sestavine nagrajevanja, s poudarkom na variabilnem delu

nagrajevanja, kar je tudi tema diplomske naloge.

Sistem nagrajevanja ima lahko veliko funkcij. Na vsakega zaposlenega v podjetju zagotovo vplivajo možnosti osebne rasti, privlačne prihodnosti, dobro delovno okolje in razmere ter ne nazadnje plača, nagrade in ugodnosti.

Armstrong (2002, 4) loči pet dejavnikov sistema nagrajevanja. Prvi predstavlja potek merjenja vrednosti dela in delovnih prispevkov posameznikov. Drugi zajema prakso za izvajanje motivacije zaposlenih z denarnimi in nedenarnimi nagradami. Pod tretjo je uvrstil strukturo, ki povezuje plačo in ugodnosti glede na položaj zaposlenega v organizaciji ali strukturo, ki določa nagrajevanje glede na prispevke, kompetence ter sposobnosti zaposlenih. Pri slednjem lahko upoštevamo tudi izkušnje zaposlenega. Četrty dejavnik so sheme za določanje finančnih nagrad in spodbud zaposlenim glede na individualno, timsko ali organizacijsko uspešnost. Zadnji dejavnik pa se nanaša na postopke za vzdrževanje sistema nagrajevanja. Sodobna teorija obravnava funkcije sistema nagrajevanja ne le v ožjem (plače, nagrade in ugodnosti), temveč tudi v širšem smislu (osebna rast, privlačna prihodnost ter dobro delovno okolje in razmere) (Možina 1998, 247). Glede na to, da je tema naloge denarno nagrajevanje, se bomo osredotočili le na te dejavnike v ožjem smislu.

Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema, ugotavlja Zupanova (2002, 305), saj v večini podjetij še vedno zavzema največji delež v celotnih izplačilih. Merkač Skok (2005, 199) pa dodaja, da ima poleg dogovorjene cene delovne sile še pomen konkurenčnosti na trgu delovne sile – privlačnost delodajalca in s tem privabljanje najboljših sodelavcev. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1, Uradni list RS, št. 21/13 in 78/13) jo definira kot:

Osnovna plača je plača, ki jo delavec prejme za polni delovni čas, upoštevaje zahtevnosti dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost so merila dela, ki jih delavec kontinuirano opravlja in so zapisani v pogodbi o zaposlitvi, sistemizaciji delovnih mest itd.

Po kolektivnih pogodbah pa je definirana kot (ZDR-1):

Osnovna plača je plača, ki jo delavec prejme za poln delovni čas, vnaprej določene delovne rezultate in normalne delovne pogoje, s katerimi je bil delavec seznanjen pred sklenitvijo delovnega razmerja oziroma pred razporeditvijo. Določena je s pogodbo o zaposlitvi. Osnovna plača delavca ne more biti nižja od izhodiščne plače oziroma nižja od najnižje osnovne plače ustreznega tarifnega razreda, ustrezne kolektivne pogodbe.

Osnovna oz. minimalna plača je po zakonu o delovnih razmerjih zagotovljena vsem delavcem, za variabilni, tj. pomemben del plače, ki se izplačuje na podlagi delavčeve uspešnosti, pa je pogojen z motivacijo. Tisti posamezniki, ki so bolj motivirani za opravljanje dela in si želijo dejansko biti uspešni, se bodo maksimalno potrudili in si tako prislužili večjo plačo. Velikokrat smo že omenili motivacijo, zato jo bomo v nadaljevanju tudi predstavili. Finančne nagrade so glavni motivacijski dejavnik večine posameznikov, zato bomo opredelili pojem motivacije, predstavili motivacijske teorije, katerih pomemben dejavnik je plača, ter

potem v praktičnem delu ugotavljali, kako pomemben motivacijski dejavnik je plača zaposlenih v našem praktičnem primeru. Variabilni del ima v celotni strukturi finančne nagrade poseben status, ker ima zaradi svoje specifične narave pomemben vpliv na zaposlene. Namen tega je, da ga mora zaposleni vsakič znova zaslužiti z uspešnim delom. Zaposleni pa mora sprejeti tudi verjetnost, da ga v primeru neuspešnosti ne bo dobil (Armstrong 2003, 687).

Variabilni del plače je odvisen od uspešnosti učinkovitosti dela. Lahko se nanaša na uspeh posameznika, skupine, oddelka ali podjetja. Lipičnik (1998, 208) navaja, da variabilni del plače tvorijo različna plačila, ki temeljijo na uspešnosti posameznika, organizacije ter pomembnosti in odgovornosti dela, ki ga zaposleni opravlja. V organizaciji lahko uporabijo dve vrsti spodbud. Prva je delitev dobička (razdelitev letnega dela dobička med zaposlene), druga pa je načrt prihrankov, ki zagotavlja nagrado, ko je dosežena večja produktivnost. Ta temelji na posebnem načrtu bonusov, delu prihrankov, vrnjenem v obliki bonusa. Pri tem so stimulacije lahko kratkoročne (mesečna nagrada za individualno ali skupinsko uspešnost) ali dolgoročne (višja plača, napredovanje na zahtevnejša dela, boljši status, neodvisen od vsakomesečnega uspeha pri delu) (Dečar 2010, 36). Spodbuda pri tem pomeni pomagati posamezniku, da doseže določene cilje in je s tem motiviran. Po drugi strani pa je variabilen tisti del, ki se razlikuje glede na njegovo učinkovitost.

Načrt nagrad je plan, ki ga izdelata podjetje, na podlagi katerega nato podeljuje nagrade. Zastavljeni so cilji, pri katerih zaposleni dobijo nagrado. Za načrt nagrad za zasluge zaposlenega je značilno, da je zasnovan na podlagi uspešnosti dela, razlikuje pa se glede na delovni proces zaposlenega. Lahko je subjektiven ali objektiven. Slednje se upošteva pri prodaji, kjer je objektivna in merljiva enota norma, provizija, proizvodnja izdelkov itd. Za spodbudo tima, kjer vsi člani dobijo enako nagrado, je značilno, da je odvisna od ravni izvedbe tima in je ocenjena na podlagi subjektivnega standarda.

Vsem definicijam finančnega nagrajevanja je skupno, da je plača najpomembnejša oblika finančne nagrade in tudi eden izmed največjih motivatorjev, zaradi katerih zaposleni sploh hodijo v službo. Izidi anketiranja pa bodo pokazali, ali je tako tudi v nalogi obravnavani Avtohiši. Pomembna ugotovitev tega dela je tudi to, da morajo zaposleni vedeti, kateri cilj morajo doseči, da bodo dobili nagrado, zato je seznanjenost s sistemom nagrajevanja pomembna, na kar smo tudi že opozorili.

### **3.3 Prednosti in slabosti finančnega nagrajevanja kot motivacija za delo**

Možina (1986, 176) pravi, da ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. Denar je močan, vendar ne edini motivator. V vsakem primeru pa motivira, kar je neposredno ali posredno povezano z zadovoljevanjem različnih potreb. Znano je, da lahko z denarjem zadovoljimo številne osnovne potrebe in potrebe po varnosti, če je le prihodek dovolj velik. Zelo

pomembna je tudi moč denarja, saj lahko z njim dosežemo veliko različnih ciljev. Avtor nadalje navaja, da denar hitro zapravimo in enako hitro tudi pozabimo, da smo nagrado sploh dobili.

Nagrade kvarijo medsebojne odnose. Ko je sistem za ugotavljanje delovne uspešnosti naravnani na individualne dosežke, negativno vpliva na kakovost (ovira timske delo), saj je pozornost premalo ali celo nič namenjena izboljšanju sistema za kolektivne dosežke. Za vsakim dobitnikom je tako veliko takšnih, ki imajo občutek, da so izgubili. To jih lahko potre in ne motivira. Nagrade ignorirajo razloge, zakaj je nekdo dobro izpeljal določeno delo. Kadar uporabljamo kriterije, ki kažejo na ekonomske dosežke (npr. produktivnost), ni prostora za vprašanja o razlogih za poslovne dogodke in iskanje primernih odgovorov nanje. Vodstvo vложи manj navora, če se odloči zgolj za sistem nagrad. Težje pa je ob tem še dobro delati z delavci, zagotavljati povratne informacije, podporo in prostor za samorazvoj (Topovšek 2006).

Prednosti in slabosti denarnih nagrad kažejo, da so med zaposlenimi denarne nagrade zaželene, kar za njih prinaša prednost. Poleg tega so denarne nagrade enostavne, saj jih vsakdo razume in so za zaposlene dodatna spodbuda pri opravljanju dela, ki ga imajo v podjetju. Denar lahko hitro zapravimo in kmalu pozabimo na nagrado, ki smo jo prejeli za uspešno opravljeno delo. Slabost takšnega načina nagrajevanja pa je, da prvotni znesek nagrade težko izboljšamo, čeprav pri naslednji nalogi vložimo še več truda kot pri predhodnih. Da denarna nagrada postane samoumevna, pa se lahko zgodi pri zaposlenih, ki jim je veliko do denarja. Takšni zaposleni so že bili kdaj nagrajeni in imajo vedno občutek, da si oni zaslužijo nagrado, pa čeprav svojega dela niso opravili tako, kot je bilo zahtevano (Radišek 2010, 9).

Plača lahko tudi zniža motivacijo, še posebno takrat, ko delavec dobi v vsakem primeru enako plačo, ne glede na to, kaj je naredil, če postane plača le denar, ki ga porabijo za hrano, če delavec primerja svojo plačo s plačo svojih sodelavcev ali kolegov itd. (Černetič 2007, 239).

Finančno nagrajevanje ima različne značilnosti in vplive, ki pa so odvisni od posameznega zaposlenega. Nekatere zaposlene motivira dovolj, da imajo službo in izvajajo delo. Takšna skupina zaposlenih spada v prvo skupino po Frommu. Hodijo v službo zaradi plače, namesto da bi hodili v službo, da bi zanjo dobili plačo. To je posledica tega, da pač izberemo službo, ki se nam ponuja, kjer je nekako redno plačilo. Najbolj je logičen nagib k teorijam, ki menijo, da posameznik hodi v službo zaradi plače. Pri tem pa se postavlja vprašanje, do katere mere je posameznik s plačo zadovoljen in kako naj podjetje ustreže vsem zaposlenim, da bodo s plačo zadovoljni. Menimo, da z omejevanjem plač izginja motivacija zaposlenih, kot je omenil Jurančič (1995), zato se zaposlenim zdi samo umevno, da bodo dobili plačo, in skorajda vsi raje iščemo službe, kjer je plača fiksno določena, vse manj pa sprejemamo službe, kjer je plača odvisna od naše učinkovitosti.

V praktičnem delu bomo poskusili ugotoviti, kako je sistem nagrajevanja rešen v primeru Avtohiše. Poskusili bomo odgovoriti na vprašanje, kako poteka sistem nagrajevanja, kdaj so zaposleni upravičeni do variabilnega dela, ter skušali ugotoviti, kako velik motivacijski dejavnik je denar v tem podjetju.

#### 4 VIR PODATKOV IN METODA ANALIZE

V tem poglavju je pojasnjen namen diplomske naloge. Metoda, ki je bila izbrana za zbiranje podatkov, je bila sestava anketnega vprašalnika. Vprašalnik se je nanašal na opazovanje vloge posameznih elementov variabilnega dela nagrajevanja na motivacijo zaposlenih. Podane so predpostavke in omejitve, pojasnjena je tudi analiza odgovorov anketnega vprašalnika.

Namen diplomske naloge je na osnovi izpolnjenih anketnih vprašalnikov ugotoviti vpliv denarnega nagrajevanja na motivacijo za delo, kako se posameznik odziva na nagrajevanje, pa tudi to, ali finančna nagrada vpliva na posameznikovo motivacijo za nadaljnje delo. S podanimi rezultati želimo predlagati tudi izboljšanje sistema z vidika boljše motiviranosti zaposlenih.

Metoda zbiranja podatkov je anonimna anketa v pisni obliki (PAPI). Predvideni čas za odgovore ni bil omejen, saj je bila anketa razdeljena med zaposlene, ki so jo poljubno vračali. Rok za oddajo je bil teden dni. Potekala je med 20. in 27. septembrom 2013.

Z anketo ugotavljamo, kakšen je vpliv variabilnega dela nagrajevanja na zaposlene v oddelku servisa in avtomehanike. Anketirali smo vse zaposlene v oddelku servisa. Za te anketirance smo se odločili, ker so najštevilčnejši v vseh oddelkih Avtohiše in ima denarno nagrajevanje največji vpliv na motivacijo za delo. Proučevano populacijo sestavljajo mehaniki, ličarji in kleparji, skupno 40 zaposlenih oseb v tem oddelku. Vprašalnik smo dali v izpolnjevanje celotni populaciji – razdelili smo 40 anketnih vprašalnikov. Nazaj smo dobili vrnjenih 35 pravilno in v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar pomeni, da proučevani vzorec predstavlja 87,5 % celotne populacije.

V prvem delu vprašalnika so bila splošna demografska vprašanja, kot so starost, stopnja izobrazbe, spol, delovna doba in oddelek, na katera se je odgovarjalo z izbiro možnega odgovora. V nadaljevanju smo z uporabo petstopenjske Likertove lestvice merili motivacijske dejavnike v drugem delu in elemente variabilnega nagrajevanja v tretjem delu anketnega vprašalnika. O motivacijskih dejavnikih, ki pomembno vplivajo na posameznega zaposlenega in smo jih prepoznali v teoretičnem delu diplomske naloge (poglavje 2), so se anketiranci opredelili v drugem delu anketnega vprašalnika. Pri vsaki navedeni trditvi so lahko obkrožili po en odgovor na petstopenjski bipolarni lestvici, kjer so vrednosti pomenile: sploh se ne strinjam (1), se ne strinjam (2), neopredeljeno (3), se strinjam (4), povsem se strinjam (5).

V tretjem delu anketnega vprašalnika so se opredelili do posameznih elementov variabilnega nagrajevanja, ki smo jih kot pomembne prepoznali na podlagi teorije (poglavje 3). Vrednosti na petstopenjski Likertovi lestvici so pomenile: povsem nepomembno (1), nepomembno (2), nevtrarno (3), pomembno (4), zelo pomembno (5).

V zadnjem sklopu so bila vprašanja odprtega tipa, na osnovi katerih se je ugotavljala oblika

variabilnega dela plačila, ki najbolj motivira zaposlene, ali se v podjetju izvaja skupinsko oz. individualno nagrajevanje in ali je variabilno nagrajevanje odvisno od položaja posameznika v podjetju.

Naša predpostavka je bila, da so finančne nagrade pomemben motivator, vendar je obstoječi sistem nagrajevanja premalo učinkovit, zaposleni pa s tem niso dovolj motivirani. Predpostavljali smo tudi, da nam bo z anketo uspelo pokriti relevantne vidike finančnega nagrajevanja in dimenzije motivacije zaposlenih za delo. Iz namena raziskave izhaja tudi raziskovalna predpostavka, da zaposlene bolj motivirajo denarne kot nedenarne nagrade, pa tudi, da je motivacija za delovne dosežke višja, če so za to finančno nagrajeni. Zadnja predpostavka pa se nanaša na to, da ključ, po katerem se deli variabilni del nagrajevanja, ne ustreza cilju motiviranja zaposlenih.

Raziskava je bila omejena na oddelek servisa, saj je v Avtohiši zaposlenih veliko ljudi. Prav tako imajo več različnih oddelkov, ki imajo različno nagrajevanje oz. ga v zalednih službah nimajo.

Podatki iz anketnih vprašalnikov so bili analizirani s programom za statistično obdelavo podatkov SPSS. Poleg osnovnih, opisnih statistik in univariatne analize frekvenčne porazdelitve podatkov smo hipoteze preverjali tudi s pomočjo tvorjenja nove spremenljivke, s katero smo nato z bivariatnimi analizami preverjali razlike med denarnim in nedenarnimi motivacijskimi dejavniki (s pomočjo t-testa) ter povezanost med nagrajevanjem uspešnosti ter motivacijo zaposlenih (s pomočjo Pearsonovega testa korelacije).

## 5 EMPIRIČNI DEL

V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni rezultati anketnega vprašalnika.

### 5.1 Opis vzorca

V anketi je sodelovalo 35 anketirancev. Med njimi je bila večina moških (25 anketirancev oz. 71,4 %) in manj kot desetina žensk (3 anketiranke oz. 8,6 %).<sup>2</sup> Sedem anketiranih (20,0 %) odgovora o svojem spolu ni podalo.

**Preglednica 1: Opisne statistike za demografske spremenljivke**

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednosti</i>	<i>V %</i>	<i>N</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Standardni odklon</i>
<i>Spol</i>	Moški	83,9	28	1,1	0,3
	Ženske	10,7			
<i>Starost</i>	Od 20 do 34 let	34,3	35	2,7	0,5
	Od 35 do 49 let	62,9			
	Od 50 do 65 let	2,9			
<i>Stopnja izobrazbe</i>	Srednješolska	100,0	35	2,0	0,0
<i>Delovna doba</i>	Manj kot 1 leto	0,0	34	3,8	0,6
	Od 1 do 5 let	5,9			
	Od 6 do 10 let	11,8			
	Več kot 10 let	82,4			
<i>Oddelek</i>	Mehanik	46,9	32	1,9	0,9
	Ličar	18,8			
	Klepar	34,4			

Večina anketirancev (22 oz. 62,9 %) je starih med 35 in 49 let. Dobra tretjina (12 oz. 34,3 %) je mlajših od 34 let in starejših od 20 let. Le en anketiranec (2,9 %) pa je starejši od 50 let in mlajši do 65 let. En anketiranec (2,9 %) na vprašanje ni odgovoril.

Po stopnji izobrazbe imajo vsi anketiranci srednješolsko stopnjo izobrazbe. Po delovni dobi je večina anketiranih (28 oseb oz. 80,0 %) zaposlenih več kot 10 let, le dobra desetina (4 anketiranci oz. 11,4 %) od 6 do 10 let, dva anketiranca (5,7 %) pa imata delovno dobo od 1 do 5 let. En anketiranec na vprašanje ni odgovoril.

Glede na oddelek, v katerem so anketiranci zaposleni, je največ, skoraj polovica (15 anketirancev oz. 42,9 %), mehanikov, sledi slaba tretjina (11 anketirancev oz. 31,4 %)

<sup>2</sup> V nadaljevanju uporabljamo moško slovnično obliko, enakovredno za anketirane obeh spolov.



kleparjev in šest ličarjev (17,1 %). Trije anketiranci se niso razvrstili v nobeno od ponujenih kategorij. Vzorec anketirancev predstavlja vse zaposlene v proučevanem oddelku avtomehanične delavnice.

## 5.2 Motivacijski dejavniki

V drugem delu anketnega vprašalnika so anketiranci odgovarjali o motivaciji na petstopenjski lestvici: sploh se ne strinjam (1), se ne strinjam (2), neopredeljeno (3), se strinjam (4), povsem se strinjam (5). Vprašanja so se nanašala na motivatorje, ki pomembno vplivajo na posameznega zaposlenega.

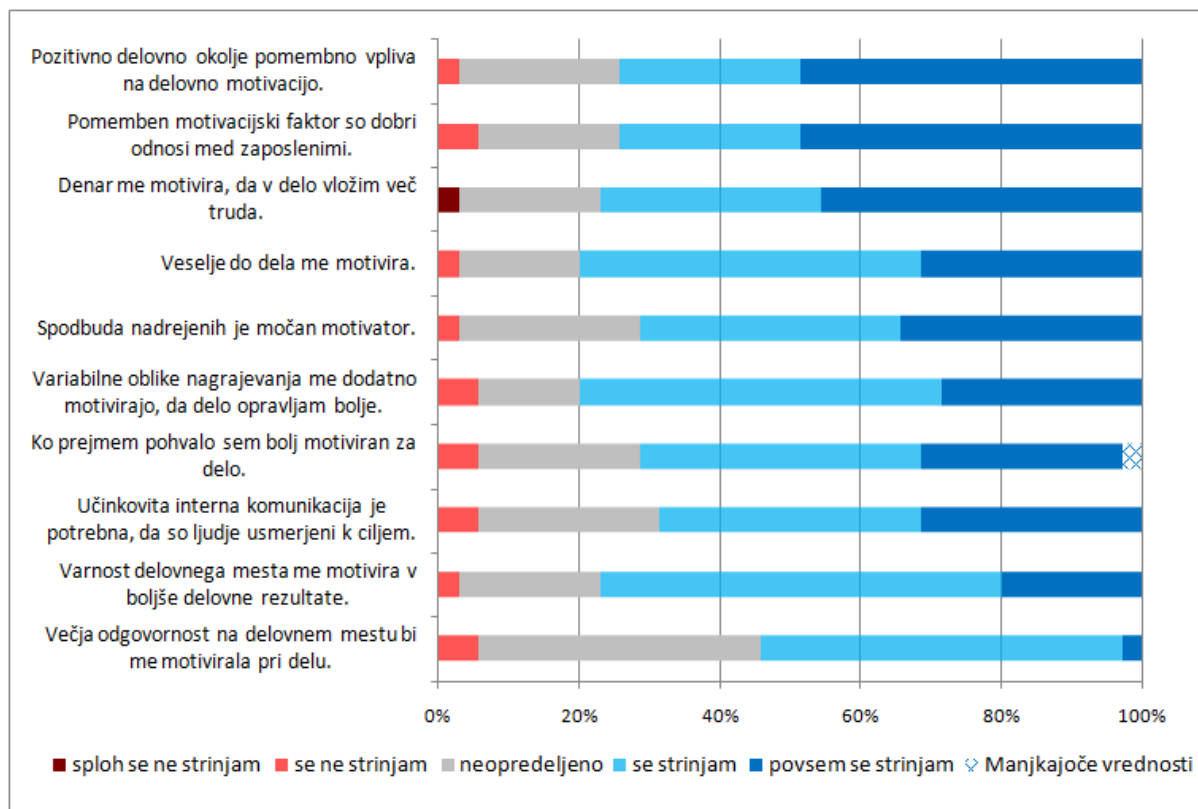
V Preglednica 2 so podane opisne vrednosti pri posameznih motivacijskih dejavnikih. Iz koeficientov asimetrije in sploščenosti lahko sklepamo, da so odgovori večinoma razdeljeni približno normalno, saj sta koeficienta v rangi med -1 in +1. Le pri dejavniku '*Denar me motivira, da v delo vložim več truda*' koeficienta kažeta na manjše odstopanje od približno normalne porazdelitve. Ker odstopanje ni veliko, za nadaljnje analize sprejmemo predpostavko o približno normalni porazdelitvi.

**Preglednica 2: Opisne statistike za motivacijske delavnike**

	<i>N</i>	<i>Povprečje</i>	<i>SD</i>	<i>Koef. asimetrije</i>	<i>Koef. sploščenosti</i>
Se strinjam.		3,4–4,2			
Večja odgovornost na delovnem mestu bi me motivirala pri delu.	35	3,51	0,66	-0,38	-0,04
Varnost delovnega mesta me motivira za boljše delovne rezultate.	35	3,94	0,73	-0,40	0,33
Učinkovita interna komunikacija je potrebna, da so ljudje usmerjeni k ciljem.	35	3,94	0,91	-0,39	-0,71
Ko prejmem pohvalo, sem bolj motiviran za delo.	34	3,94	0,89	-0,44	-0,50
Variabilne oblike nagrajevanja me dodatno motivirajo, da delo opravljam bolje.	35	4,03	0,82	-0,73	0,44
Spodbuda nadrejenih je močan motivator.	35	4,03	0,86	-0,35	-0,83
Veselje do dela me motivira.	35	4,09	0,78	-0,55	0,01
Denar me motivira, da v delo vložim več truda.	35	4,17	0,95	-1,22	1,87
Pomemben motivacijski dejavnik so dobri odnosi med zaposlenimi.	35	4,17	0,95	-0,79	-0,51
Povsem se strinjam.		4,2–5,0			
Pozitivno delovno okolje pomembno vpliva na delovno motivacijo.	35	4,2	0,90	-0,68	-0,78

S slike 1 in iz preglednice 3 z opisnimi statistikami, objavljenih v nadaljevanju, je razvidno, da se večina anketirancev v povprečju strinja ( $3,4 > M > 4,2$ ), da navedeni motivacijski dejavniki povečujejo motivacijo za bolje opravljeno delo. Pozitivno delovno okolje je

ocenjeno kot najmočnejši motivacijski dejavnik, saj se v povprečju anketiranci povsem strinjajo, da 'pozitivno delovno okolje pomembno vpliva na delovno motivacijo' ( $M = 4,2$ ). Najmanj anketirancev se v povprečju strinja, da bi jih pri delu motivirala večja odgovornost na delovnem mestu ( $M = 3,51$ ).

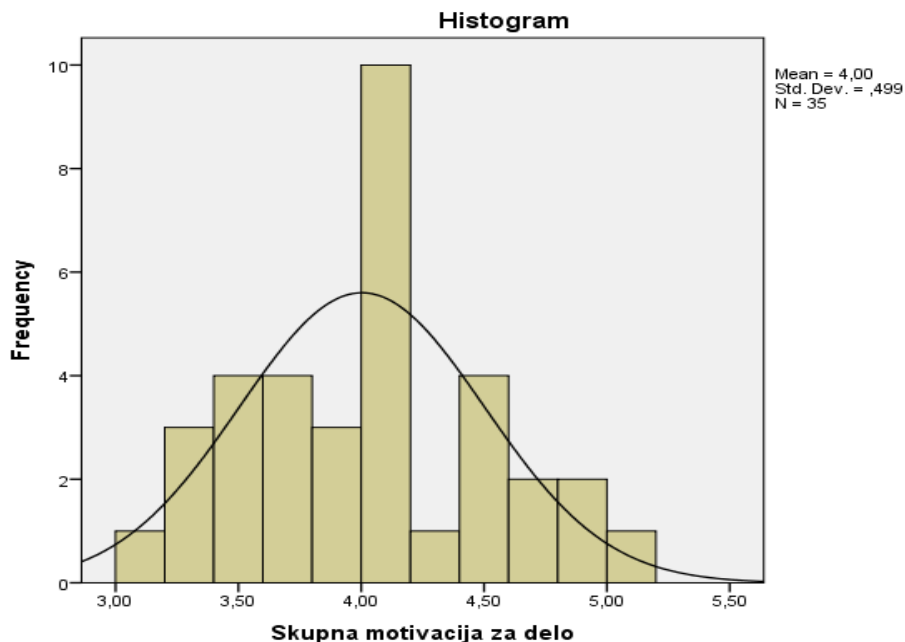


**Slika 1: Frekvenčne porazdelitve odgovorov o motivacijskih dejavnikih**

Z izračunom povprečja motivacije za delo pri vseh omenjenih motivacijskih dejavnikih smo s programskim stavkom Compute izračunali novo spremenljivko Motivacija za delo. Anketirani imajo v povprečju dobro motivacijo za delo ( $M = 4,00$ ,  $SD = 0,50$ ). Anketiranec z najnižjo stopnjo motivacije je v povprečju srednje dobro motiviran za delo ( $M_{\min} = 3,10$ ). Anketiranec z najvišjo stopnjo motivacije je v povprečju zelo dobro motiviran za delo ( $M_{\max} = 5,0$ ).

**Preglednica 3: Opisne statistike za novo spremenljivko Motivacija za delo**

N	Veljavne vrednosti	35
	Manjkajoče vrednosti	0
Aritmetična sredina		4,00
Standardni odklon		0,50
Koef. asimetrije		0,26
Koef. sploščenosti		-0,59



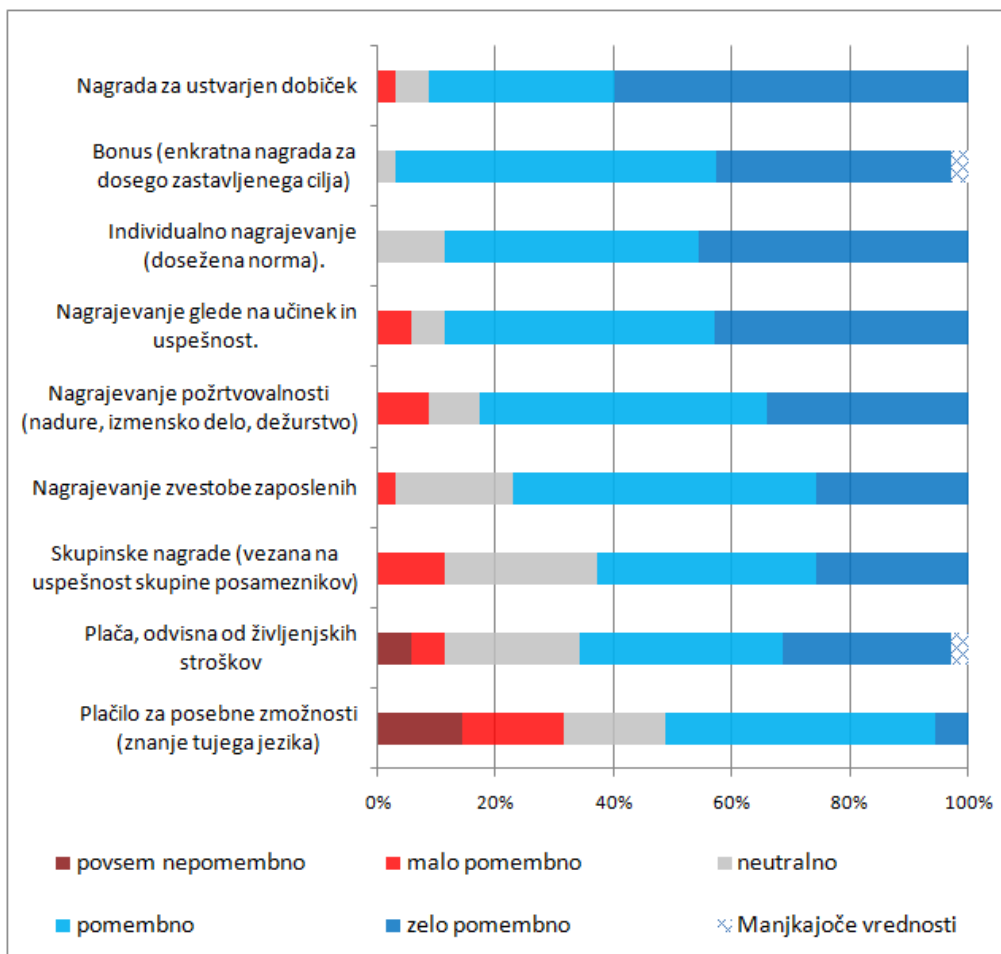
**Slika 2: Frekvenčne porazdelitve spremenljivke Motivacija za delo**

Slika 2 kaže, da pri našem vzorcu ne gre za normalno porazdelitev, temveč se anketiranci uvrščajo v tri skupine, in sicer anketiranci s srednjo močno motivacijo za delo (odgovori do 3,6), anketiranci z močno motivacijo za delo (odgovori med 3,7 do vključno 4,5), ter anketiranci z zelo močno motivacijo za delo (odgovori nad 4,5).

### 5.3 Elementi variabilnega nagrajevanja

V tretjem sklopu anketnega vprašalnika smo anketirance prosili, naj na petstopenjski lestvici Likertovega tipa ocenijo pomembnost vloge posameznih elementov variabilnega nagrajevanja. Pri tem je 1 pomenilo povsem nepomembno, 2 malo pomembno, 3 nevtralnno, 4 pomembno in 5 zelo pomembno.

Iz slike 3 in preglednice 4 z opisnimi statistikami, objavljenih v nadaljevanju, je razvidno, da večina anketirancev vse elemente variabilnega nagrajevanja ocenjuje kot pomembne ali zelo pomembne. Najpomembneje ocenjujejo nagrado za ustvarjeni dobiček, bonus (enkratno nagrado za doseg zastavljenega cilja), individualno nagrajevanje na podlagi dosežene norme in nagrajevanje glede na učinek ter uspešnost. Te elemente anketiranci ocenjujejo kot zelo pomembne, saj je aritmetična sredina odgovorov višja od 4,2. Kot najmanj pomemben element variabilnega nagrajevanja med vsemi naštetimi ocenjujejo plačilo za posebne zmožnosti (znanje tujega jezika), do katerega so se anketiranci v povprečju opredelili nevtralnno. Vse ostale elemente variabilnega nagrajevanja so ocenili kot pomembne ( $3,4 > M > 4,2$ ).



**Slika 3: Frekvenčne porazdelitve pomembnosti elementov variabilnega nagrajevanja**

Iz preglednice 4, objavljene v nadaljevanju, so poleg aritmetične sredine in števila veljavnih odgovorov razvidni še podatki o standardnem odklonu, koeficientu asimetrije, koeficientu sploščenosti ter najnižje in najvišje obkrožene vrednosti pri posameznih elementih variabilnega nagrajevanja. Iz koeficientov asimetrije in sploščenosti lahko sklepamo, da so odgovori večinoma porazdeljeni približno normalno, saj sta koeficienta v rangu med -1 in +1. V dveh elementih koeficienta kažeta na odstopanje od približno normalne porazdelitve, a ker odstopanje ni veliko, za nadaljnje analize sprejmemo predpostavko o približno normalni porazdelitvi, pri čemer upoštevamo, da je razpršenost pri spremenljivkah Nagrajevanje glede na učinek in uspešnost in Nagrada za ustvarjeni dobiček zelo velika (koeficienta sploščenosti 1,57 oz. 2,49, kar je še posebno visoko v primeru petstopenjske lestvice).

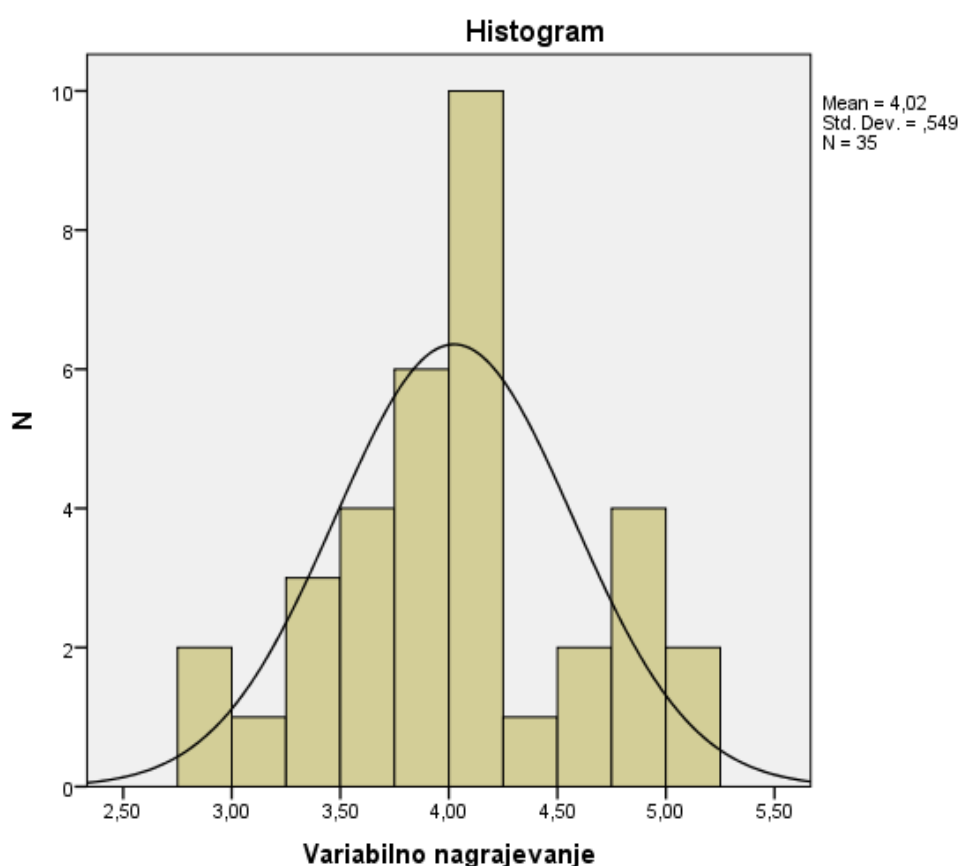
**Preglednica 4: Opisne statistike za posamezne elemente variabilnega nagrajevanja**

	N	Povprečje	SD	Koef. asimetrije	Koef. sploščenosti
Nevtralno		2,6–3,4			
Plačilo za posebne zmožnosti (znanje tujega jezika).	35	3,11	1,21	-0,55	-0,90
Pomembno		3,4–4,2			
Plača, odvisna od življenjskih stroškov.	34	3,76	1,13	-0,85	0,33
Skupinske nagrade (vezane na uspešnost skupine posameznikov).	35	3,77	0,97	-0,32	-0,81
Nagrajevanje zvestobe zaposlenih.	35	4	0,77	-0,42	-0,04
Nagrajevanje požrtvovalnosti (nadure, izmensko delo, dežurstvo).	35	4,09	0,89	-0,98	0,65
Zelo pomembno		4,2–5,0			
Nagrajevanje glede na učinek in uspešnost.	35	4,26	0,82	-1,21	1,57
Individualno nagrajevanje (dosežena norma).	35	4,34	0,68	-0,56	-0,68
Bonus (enkratna nagrada za doseg zastavljenega cilja).	34	4,38	0,55	-0,08	-0,90
Nagrada za ustvarjeni dobiček.	35	4,49	0,74	-1,55	2,49

Z izračunom povprečja pomembnosti vseh omenjenih elementov variabilnega nagrajevanja smo s programskim stavkom Compute izračunali novo spremenljivko – Pomembnost variabilnega nagrajevanja. Anketirani v povprečju elemente variabilnega nagrajevanja ocenjujejo kot pomembne ( $M = 4,02$ ,  $SD = 0,55$ ). Vrednosti nove spremenljivke so v razponu od 2,89 do 5,0. Anketiranca, ki sta v povprečju variabilno nagrajevanje ocenjevala z najnižjo stopnjo pomembnosti med vsemi vprašanimi, sta našete elemente po pomembnosti ocenjevala kot nevtralno oz. srednje pomembne ( $M_{\min} = 2,89$ ). Tudi najvišjo stopnjo pomembnosti sta elementom variabilnega nagrajevanja pripisala dva anketiranca. Prav vse našete elemente variabilnega nagrajevanja sta ocenila kot zelo pomembne ( $M_{\max} = 5,0$ ). Novoustvarjena spremenljivka Pomembnost variabilnega nagrajevanja se porazdeljuje približno normalno, saj sta koeficienta asimetrije in sploščenosti v rangi -1 do +1. To pomeni, da lahko pri nadaljnjih analizah uporabimo parametrične teste za približno normalno porazdeljene spremenljivke.

**Preglednica 5: Opisne statistike za spremenljivko Pomembnost variabilnega nagrajevanja**

N	Veljavne vrednosti	35
	Manjkajoče vrednosti	0
Aritmetična sredina		4,02
Standardni odklon		0,55
Koef. asimetrije		-0,05
Std. napaka koef. asimetrije		0,40
Koef. sploščenosti		-0,38
Std. napaka koef. sploščenosti		0,78



**Slika 4: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Pomembnost variabilnega nagrajevanja**

#### 5.4 Preverjanje hipotez

*V nalogi smo predpostavljali, da so finančne nagrade pomemben motivator. Postavljeno predpostavko lahko potrdimo, saj smo z opravljeno raziskavo ugotovili, da je denar res dober motivator, da zaposleni v delo vložijo več truda. Pri tem pa je treba poudariti, da so anketirani enako pomembno kot denar za motivacijo ocenili tudi dobre odnose med zaposlenimi in še precej pomembnejše pozitivno delovno okolje. Ostalih sedem nefinančnih motivacijskih*

dejavnikov so anketirani zaposleni ocenili kot manj pomembne kot denar. Zaključimo lahko, da je za anketirance denar pomemben motivacijski dejavnik, enako ali še bolj pomembni pa so pozitivno delovno okolje in dobri odnosi.

Iz namena raziskave izhaja tudi *prva raziskovalna hipoteza, da zaposlene bolj motivirajo denarni kot nedenarni motivacijski dejavniki*. Z namenom, da bi preverili, ali so razlike med denarnimi in nedenarnimi motivacijskimi dejavniki dovolj velike in statistično značilne, smo opravili t-test za odvisna vzorca (Paired Samples T-test) in ugotovili, da so dovolj velike in statistično značilne razlike le med denarnim motivacijskim dejavnikom: '*Denar me motivira, da v delo vložim več truda*' in nedenarnim motivacijskim dejavnikom: '*Večja odgovornost na delovnem mestu bi me motivirala pri delu*' ( $M = 0,657$ ,  $SD = 1,11$ ;  $t(34) = 3,503$ ,  $p < 0,001$ ). Med vsemi ostalimi osmimi nedenarnimi in denarnim motivacijskim dejavnikom so razlike manjše ter niso statistično značilne, zato prve hipoteze v večjem delu *ne moremo potrditi*.

**Preglednica 6: Paired Samples t-test za preverjanje razlik med denarnim in nedenarnimi motivacijskimi dejavniki**

Denarni motivacijski dejavnik:		Razlika med pari							
Denar me motivira, da v delo vložim več truda		Povprečje	SD	Std. napaka povprečja	95 % interval zaupanja		t	df	Sig. (2-smerna)
Nedenarni motivacijski dejavniki:					Sp. meja	Zg. meja			
Par 1	Varnost delovnega mesta me motivira za boljše delovne rezultate.	0,229	1,14	0,193	-0,163	0,62	1,186	34	0,244
Par 2	Variabilne oblike nagrajevanja me dodatno motivirajo, da delo opravljam bolje.	0,143	0,91	0,154	-0,17	0,456	0,927	34	0,361
Par 3	Pozitivno delovno okolje pomembno vpliva na delovno motivacijo.	-0,029	1,38	0,234	-0,503	0,446	-0,12	34	0,903
Pair 4	Učinkovita interna komunikacija je potrebna, da so ljudje usmerjeni k ciljem.	0,229	1,42	0,239	-0,258	0,715	0,955	34	0,346
Par 5	Pomemben motivacijski dejavnik so dobri odnosi med zaposlenimi.	0	1,48	0,249	-0,507	0,507	0	34	1
Par 6	Ko prejmem pohvalo, sem bolj motiviran za delo.	0,265	1,42	0,244	-0,231	0,76	1,086	33	0,285
Par 7	Spodbuda nadrejenih je močan motivator.	0,143	1,46	0,246	-0,358	0,644	0,58	34	0,566
Par 8	Veseljje do dela me motivira.	0,086	1,36	0,23	-0,381	0,552	0,373	34	0,711
Par 9	Večja odgovornost na delovnem mestu bi me motivirala pri delu.	0,657	1,11	0,188	0,276	1,038	3,503	34	0,001

*Druga hipoteza je, da nagrajevanje uspešnosti motivira zaposlene za delo*. Z namenom, da bi to preverili, smo uporabili Pearsonov test korelacije in preverjali smer ter moč linearne povezanosti med ustvarjeno spremenljivko Motivacija za delo in tistimi elementi variabilnega

nagrajevanja, ki so merili nagrajevanje uspešnosti. To so: 1) Bonus (enkratna nagrada za doseg zastavljenega cilja), 2) Skupinske nagrade (vezane na uspešnost skupine posameznikov), 3) Nagrajevanje glede na učinek in uspešnost, 4) Nagrada za ustvarjeni dobiček in 5) Individualno nagrajevanje (dosežena norma).

S Pearsonovim testom korelacije smo ugotovili, da so prvi štirje elementi variabilnega nagrajevanja: (1) Bonus (enkratna nagrada za doseg zastavljenega cilja), 2) Skupinske nagrade (vezane na uspešnost skupine posameznikov), 3) Nagrajevanje glede na učinek in uspešnost in 4) Nagrada za ustvarjeni dobiček statistično značilno ( $p \geq 0,05$ ) močno in pozitivno linearno povezani z dejavnikom Motivacija za delo. Bolj ko anketiranci kot pomembne ocenjujejo te elemente variabilnega nagrajevanja uspešnosti, višjo stopnjo motivacije za delo imajo. Individualno nagrajevanje (dosežena norma) na motivacijo ne vpliva statistično značilno, smer pa je ravno obratna, negativna.

Na podlagi rezultatov lahko (z izjemo individualnega nagrajevanja – dosežena norma) drugo hipotezo potrdimo in zaključimo, da nagrajevanje uspešnosti zaposlene v Avtohiši motivira za delo.

**Preglednica 7: Pearsonova korelacijska matrika povezanosti spremenljivk Motivacija za delo in Nagrajevanje uspešnosti**

	Bonus	Skupinske nagrade	Nagrajevanje glede na učinek in uspešnost	Nagrada za ustvarjen dobiček	Individualno nagrajevanje	
Pearsonov r	,495**	,547**	,468**	,473**	-0,193	
Motivacija za delo	Sig (2-smerno)	0,003	0,001	0,005	0,004	0,267
N	34	35	35	35	35	

\* Korelacija je statistično značilna ob stopnji 0,05 (2-smerna).

\*\* Korelacija je statistično značilna ob stopnji 0,01 (2-smerna).

Tretja hipoteza je bila, da *motivacija za delo vpliva na bolj pozitivno ocenjevanje elementov variabilnega nagrajevanja*. Preverjali smo jo s Pearsonovim koeficientom korelacije, s katerim smo preverjali smer in moč linearne povezanosti med novoustvarjenima spremenljivkama Motivacija za delo in Pomembnost variabilnega nagrajevanja. Iz preglednice 8 v nadaljevanju je razvidno, da je povezanost med spremenljivkama statistično značilna ( $p < 0,001$ ) srednje močna ( $r = 0,608$ ) in pozitivna, torej premo sorazmerna. Anketiranci z močnejšo motivacijo za delo ocenjujejo višjo pomembnost variabilnega nagrajevanja in obratno. Anketiranci z nižjo motivacijo za delo variabilnemu nagrajevanju pripisujejo nižjo stopnjo pomembnosti. *Tretjo hipotezo tako potrdimo.*



**Preglednica 8: Pearsonova korelacijska matrika povezanosti med spremenljivkama  
Motivacija za delo in Pomembnost variabilnega nagrajevanja**

		Motivacija za delo	Pomembnost variabilnega nagrajevanja
	Pearsonov r	1	,608 <sup>**</sup>
Motivacija za delo	Sig. (2-smerna)		,000
	N	35	35

\*\* Korelacija je statistično značilna pri stopnji 0,01 (2-smerna).

Odrta vprašanja smo iz analize izključili. Pri njih nismo dobili odgovorov, ki bi predstavljali pomembne podatke za nalogo. V večini od vrnjenih anket so bili odgovori na ta vprašanja prazni.

## 6 SKLEP

Glede na namen in postavljene hipoteze smo v teoretičnem delu naloge predstavili pojem motivacije. Seznanili smo se z različnimi motivacijskimi teorijami, ki so pomembne pri ugotavljanju človeškega odnosa. Podrobneje smo se dotaknili tistih, ki postavljajo finančno nagrajevanje med pomembne dejavnike. Na podlagi proučenega smo ugotovili, da se denarnemu nagrajevanju najbolj približa le ena teorija. Nagrajevanje je eden od pglavitnih dejavnikov motivacije, zato smo temu namenili celotno poglavje. Seznanili smo se s sistemom nagrajevanja. Ugotovili smo, da je vsem definicijam skupno, da ga oblikujejo organizacije in na podlagi tega določajo, kako bodo svoje delavce tudi plačale. Ker je naloga temeljila na finančnem nagrajevanju, smo dali poudarek variabilnemu delu finančnega nagrajevanja in njegovim sestavinam. Med proučevanjem literature smo ugotovili, da avtorji opisujejo plačo kot najpomembnejšo obliko finančne nagrade in enega izmed največjih motivatorjev zaposlenih.

V empiričnem delu smo na podlagi opravljene ankete ugotovili, da pozitivno okolje pomembno vpliva na delovno motivacijo, da je individualno nagrajevanje ocenjeno kot zelo pomemben element pri variabilnem nagrajevanju ter plačilo za posebne dosežke kot najmanj pomemben element. Iz ankete je tudi razvidno, da višja ko je starost, nižja je motivacija za delo, kar pa ni statistično značilno.

Pri preverjanju hipotez smo ugotovili, da je denar pomemben motivacijski dejavnik, še bolj pomembni pa so pozitivno delovno okolje in dobri odnosi. Prvo raziskovalno hipotezo, da zaposlene bolj motivirajo denarni kot nedenarni motivacijski dejavniki, bi lahko potrdili le delno. Z raziskavo smo dokazali, da mlajše bolj motivirajo denarni motivacijski dejavniki, starejšim zaposlenim pa veliko pomenijo večja odgovornost na delovnem mestu in ostali nedenarni dejavniki. Drugo hipotezo (nagrajevanje uspešnosti motivira zaposlene za delo) lahko (z izjemo individualnega nagrajevanja – dosežena norma) potrdimo in zaključimo, da nagrajevanje uspešnosti zaposlene še bolj motivira za delo.

Enako smo potrdili tudi tretjo hipotezo, da motivacija za delo vpliva na bolj pozitivno ocenjevanje elementov variabilnega nagrajevanja.

Na podlagi predstavljenega smo prišli do sklepa, da v sistemu nagrajevanja denar le ni tako pomemben, kot smo sprva predvidevali. Zaposlenim predstavljajo dobri odnosi in pozitivno okolje večjo motivacijo in večjo zavzetost za dobro opravljeno delo. Varnost delovnega mesta in variabilne oblike nagrajevanja motivirajo zaposlene k boljšim delovnim rezultatom. Pomemben element predstavljajo tudi nagrajevanje zvestobe, interna komunikacija in t. i. bonus nagrade.

V Avtohiši bi se morali na podlagi raziskave nagrajevanja lotiti na drugačen način. Pomembno je, da se sistem motiviranja in nagrajevanja izvaja dosledno. Ker v obravnavanem

podjetju ne izvajajo pogovorov z zaposlenimi, predlagamo, da bi bilo za večjo učinkovitost smiselno uvesti tudi to. Interna komunikacija in pogovori z zaposlenimi predstavljajo pomembno izhodišče nagrajevanja. S tem pridobijo občutek pripadnosti podjetju, možnost izražanja svojega mnenja in morebitnih idej k večji učinkovitosti ter s tem boljših rezultatov. Na takšen način bi bili zaposleni bolje seznanjeni s konkretnimi cilji organizacije, vodstvo pa bi pridobilo povratno informacijo glede motivacijskih dejavnikov. S tem bi vodstvo glede na ugotovitve iz pogovora individualno prilagodilo strategijo vodenja.

V tretjem sklopu anketnega vprašalnika so anketiranci ocenili pomembnost posameznih elementov variabilnega nagrajevanja. Ugotovili smo, da so najpomembnejši elementi: nagrade za ustvarjeni dobiček, bonus – tj. enkratna nagrada za doseganje zastavljenega cilja, individualno nagrajevanje, nagrajevanje glede na učinek in uspešnost, nagrajevanje za požrtvovalnost ter nagrajevanje zvestobe zaposlenih. Navedeni dejavniki anketirance tudi bolje motivirajo za delo. Manj jih motivira individualno nagrajevanje. Dejavniki so predstavljeni kot nagrajevanje skupine, zato kot smiselne strateške ukrepe vodenja z namenom izboljšave delovnega procesa predlagamo nagrade za celoten kolektiv, in ne toliko na osebni ravni. Primeri nagrad za celoten kolektiv so: skupni izleti, večerja, bowling, skupinski športi, finančne nagrade za celoten kolektiv, priboljški na delovnem mestu ...

Za zaposlene, ki jim denar pomeni višjo motivacijo, bi bilo smiselno uvesti denarno nagrajevanje na podlagi uspešnosti in rezultatov. V našem primeru so to predvsem mlajši zaposleni. Postaviti bi jim bilo treba t. i. normo, ki jo je treba doseči, da so upravičeni do nagrade. Pomembno je, da je norma dosegljiva in da delovno mesto oz. položaj zaposlenega omogoča njeno doseganje. Za zaposlene, ki jim denarno nagrajevanje ne predstavlja najvišje motivacije, pa bi poleg denarne nagrade uvedli še nedenarno nagrajevanje v obliki, različnih tečajev, team buildingov, skupnih druženj zunaj delovnega časa in dodatnih izobraževanj. V proučevanem primeru konkretne organizacije so to starejši zaposleni. Kot primer dobre prakse se je izkazal tudi ogled pomembne nogometne tekme svetovno priznanega kluba v tujini.

Ugotovili smo, da zaposlene motivira tudi večja odgovornost na delovnem mestu. V teoriji smo motivacijo na temo odgovornosti spoznali pri Frommu. Predlog podjetju je, da zaposlenim, ki jim odgovornost predstavlja motivacijo, dodelijo to za določene delovne procese, odgovornost za hitrost izvedbe, kakovost popravila, komunikacijo s strankami, pravilno izstavitve računov ...

Poudariti je treba, da je raziskava potekala le v enem oddelku in da predstavljenega ne moremo posplošiti na celotno Avtohišo. Ker smo v nalogi proučevali vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih v oddelku servisa, bi lahko v nadaljnjem raziskovanju v anketiranje vključili tudi ostale oddelke Avtohiše. Vpliv nagrajevanja bi lahko proučevali tudi npr. eno leto po uvedbi sprememb nagrajevanja in s tem preverili, ali določene spremembe, ki smo jih uvedli, vplivajo na motivacijo ali ne. S tem bi podjetje dejavnike bolj ažurno spreminjalo, jih dodajalo ali odzemale ter s tem doseglo boljšo učinkovitost in boljše rezultate.



## LITERATURA IN VIRI

- Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of personnel management practice*. 6. izd. London: Kogan Page.
- Armstrong, Michael. 2002. *Employee rewards*. 3. izd. London: CIPD Publishing.
- Armstrong, Michael. 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9. izd. London: Kogan Page.
- Coade, Neil. 1997. *Be Creative: the toolkit for buisness success*. London: International Thomson Business Press.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dečar, Mateja. 2010. *Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v podjetju Unior, d. d.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Denny, Richard. 1997. *Kaj moremo vedeti: o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Gibson, James 2000. *Organisations: behavior, structure, procesess*. 10. izd. Boston: Irwine Proffesional Publications.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Haring, Barbara. 2007. *Primerjava sistema nagrajevanja managementa med slovenskimi in tujimi podjetji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Harvey, Don in Robert Bruce Bowin. *Human resource management: An experiential approach*. 2. izd. New Yersey: Prentice-Hall.
- Ivanko, Štefan. 2007. Motiviranje. V *Organizacijsko vedenje*, ur. Štefan Ivanko in Janez Stare, 68–89. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jurančič, Ilja. 1995. *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Kerr, Jeffrey in John W. Slocum. 1987. *Managing corporate culture through reward systems*. [Http://www.jstor.org/pss/4164733](http://www.jstor.org/pss/4164733) (10. 2. 2010).
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Maxwell, John C. 2000. *Postanite trener sanjskega moštva voditeljev*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako motiviramo sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner
- Možina, Stane. 1986. *Motiviranje kadrov za njihov in splošni razvoj*. Kranj: Organizacija in kadri.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Radišek, Tjaša. 2010. *Nagrajevanje koristnih predlogov v podjetju*. Diplomsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management.
- Šik, Tina. 2008. *Nagrajevanje zaposlenih v projektni organizaciji s poudarkom na delovni uspešnosti*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Topovšek, Katja. 2006 *Kako motivirati zaposlene - 2. del*.  
[Http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene-2-del](http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene-2-del) (15. 2. 2011).
- Turk, Dunja 2004. *Variabilno nagrajevanje zahteva natančne cilje*.  
[Http://www.finance.si/92684/Variabilno-nagrajevanje-zahteva-natan%C4%8Dne-cilje](http://www.finance.si/92684/Variabilno-nagrajevanje-zahteva-natan%C4%8Dne-cilje)  
Finance Ljubljana (15. 10. 2014).
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*.  
Kranj: Moderna organizacija.
- Wikipedia. 2015. *Expectancy theory*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Expectancy\\_theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Expectancy_theory)  
(10. 4. 2015).
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/13 in 78/13.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
- Zupan, Nada. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## **PRILOGA**

Priloga 1     Anketni vprašalnik





## ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni

Sem Metoda Šoba, študentka Fakultete za management Koper. Pred Vami je vprašalnik, ki je namenjen proučevanju področja **vpliva variabilnega dela finančnega nagrajevanja na motivacijo**, kar je tema mojega diplomskega dela. Podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe diplomske naloge. Raziskava je anonimna.

Hvala za vaše sodelovanje!

Obkrožite ustrezen odgovor:

Spol:

- a. M                      b. Ž

Starost:

- a. Do 19 let
- b. Od 20 do 34 let
- c. Od 35 do 49 let
- d. Od 50 do 65 let
- e. Več kot 65 let

Stopnja izobrazbe:

- a. Osnovnošolska izobrazba
- b. Srednješolska izobrazba
- c. Višješolska izobrazba
- d. Visokošolska izobrazba
- e. Univerzitetna
- f. Akademska (mag./doktorat)

Delovna doba:

- a. Manj kot eno leto
- b. Od 1 do 5 let
- c. Od 6 do 10 let
- d. Več kot 10 let

Oddelek:

- a. Mehanik
- b. Ličar
- c. Klepar

## Priloga 1

Navodila: Prosim, označite vaše strinjanje z navedenimi trditvami.

1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - neopredeljeno, 4 - se strinjam, 5 - povsem se strinjam.

Denar me motivira, da v delo vložim več truda.	1	2	3	4	5
Varnost delovnega mesta me motivira za boljše delovne rezultate.	1	2	3	4	5
Variabilne oblike nagrajevanja me dodatno motivirajo, da delo opravljam bolje.	1	2	3	4	5
Pozitivno delovno okolje pomembno vpliva na delovno motivacijo.	1	2	3	4	5
Učinkovita interna komunikacija je potrebna, da so ljudje usmerjeni k ciljem.	1	2	3	4	5
Pomemben motivacijski dejavnik so dobri odnosi med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Ko prejmem pohvalo, sem bolj motiviran za delo.	1	2	3	4	5
Spodbuda nadrejenih je močan motivator.	1	2	3	4	5
Veselje do dela me motivira.	1	2	3	4	5
Večja odgovornost na delovnem mestu bi me motivirala pri delu.	1	2	3	4	5

Navodila: Ocenite pomen oziroma vlogo posameznih elementov variabilnega nagrajevanja.

1 - povsem nepomembno, 2 - malo pomembno, 3 - nevtrarno, 4 - pomembno, 5 - zelo pomembno.

SESTAVINE VARIABILNEGA DELA NAGRAJEVANJA					
Individualno nagrajevanje (dosežena norma).	1	2	3	4	5
Plačilo za posebne zmožnosti (znanje tujega jezika).	1	2	3	4	5
Plača, odvisna od življenjskih stroškov.	1	2	3	4	5
Nagrajevanje zvestobe zaposlenih (delovna doba).	1	2	3	4	5
Nagrajevanje požrtvovalnosti (nadure, izmensko delo, dežurstvo).	1	2	3	4	5
Bonus (enkratna nagrada za dosego zastavljenega cilja).	1	2	3	4	5
Skupinske nagrade (vezane na uspešnost skupine posameznikov).	1	2	3	4	5
Nagrajevanje glede na učinek in uspešnost.	1	2	3	4	5
Nagrada za ustvarjeni dobiček.	1	2	3	4	5

Katera oblika variabilnega dela plačila vas najbolj motivira? Zakaj? (bonusi, skupinske nagrade, nagrada za učinkovitost, požrtvovalnost ...)
Ali se v vašem podjetju izvaja individualno ali skupinsko nagrajevanje (dosežki posameznika, tima, organizacije)? Katere oblike nagrajevanja so pogostejše?
Ali je variabilno nagrajevanje v vašem podjetju odvisno tudi od položaja v podjetju?