

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

MOJCA VREČKO

VREČKO MOJCA

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Mojca Vrečko

Koper, 2016

Mentor: izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

V magistrskem delu smo preučevali dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, in kakšen vpliv ima na motivacijo nagrajevanje. Želeli smo ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z obstoječimi sistemi nagrajevanja in na kakšen način bi lahko prispevali k večji motiviranosti zaposlenih. Preučili smo motivacijske teorije, dejavnike in modele. Opredelili smo pristope in sisteme nagrajevanja ter materialno in nematerialno nagrajevanje. V empiričnem delu smo s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali kontaktom iz osebne baze elektronske pošte, zbrali podatke o motiviranju zaposlenih ter dejavnikih, ki jih motivirajo. Oblikovali smo tri hipoteze, ki smo jih na osnovi dobljenih rezultatov potrdili ali zavrnili. Dobljene podatke smo obdelali s statističnimi metodami.

Ključne besede: motivacija, motivacijski dejavniki, materialno nagrajevanje, nematerialno nagrajevanje

SUMMARY

In the master thesis, we studied the factors that influence employee motivation and what is the impact on the motivation of reward. We wanted to determine whether employees are satisfied with the existing reward systems and how they could contribute to greater employee motivation. We studied the motivational theories, factors and models. We identified approaches and reward systems, and tangible and intangible rewards. In the empirical part, we used a questionnaire which was sent from a personal contact database of e-mail, in order to collect information on employee motivation and factors that motivate them. We formed three hypotheses, which were based on the results obtained to approve or reject. The resulting data were analyzed with statistical methods.

Keywords: motivation, motivational factors, material reward, intangible reward

UDK: 331.101.3(043.2)

ZAHVALA

Najlepše se zahvaljujem prof. dr. Maji Meško za njeno strokovno svetovanje in vse koristne nasvete, ki so mi bili v izjemno pomoč pri izdelavi naloge. Zahvaljujem se sinu Timu za njegovo pomoč, razumevanje in spodbudo, ker brez njega mi ne bi uspelo. Zahvaljujem se tudi dr. Aniti Laznik za lektoriranje naloge in vsem, ki so si vzeli čas za sodelovanje v anketi.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji magistrskega dela.....	2
1.3	Hipoteze.....	2
1.4	Metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge.....	3
1.5	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Motivacija	5
2.1	Definicije	5
2.2	Motivacijske teorije	5
2.3	Procesne teorije motiviranja	9
2.4	Motivacijski dejavniki	10
2.5	Motivacijski modeli.....	13
3	Nagrajevanje.....	16
3.1	Definicije	16
3.2	Pristopi k urejanju nagrad.....	17
3.3	Sistem nagrajevanja	18
3.4	Materialno nagrajevanje	21
3.4.1	Osnovna plača	22
3.4.2	Dodatki za dobre rezultate.....	24
3.4.3	Bonitete	24
3.4.4	Plačilo zavarovanj	25
3.4.5	Subvencioniranje športnih aktivnosti	25
3.4.6	Dodatek za stalnost.....	25
3.4.7	Delitev dobička	25
3.5	Nematerialno nagrajevanje	26
3.5.1	Varnost zaposlitve	26
3.5.2	Odnos s sodelavci.....	27
3.5.3	Odnos z nadrejenimi.....	28
3.5.4	Delovni čas	28
3.5.5	Pogoji dela.....	29
3.5.6	Samostojnost pri delu	30
3.5.7	Izobraževanja	30
3.5.8	Napredovanje	31
3.5.9	Pohvale	31
3.6	Nagrajevanje v času krize.....	32
4	Raziskava o vplivu nagrajevanja na motivacijo zaposlenih.....	34

4.1 Metodologija.....	34
4.2 Rezultati in razlaga raziskave	34
4.3 Preverjanje hipotez	54
5 Zaključek.....	60
Literatura.....	63
Priloge.....	65

SLIKE

Slika 1: Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb.....	6
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	13
Slika 3: Sestavine sistema plač in nagrajevanja	23
Slika 4: Delež anketiranih glede na spol	35
Slika 5: Starostna struktura anketiranih	35
Slika 6: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo	36
Slika 7: Struktura anketiranih glede na status zaposlitve.....	37
Slika 8: Struktura anketiranih glede na sektor zaposlitve	37
Slika 9: Struktura anketiranih glede na število zaposlenih v organizaciji.....	38
Slika 10: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov	48
Slika 11: Aktivnosti v zvezi z nagrajevanjem.....	50
Slika 12: Opredelitev anketiranih o ustreznosti nagrajevanja.....	51
Slika 13: Struktura anketiranih glede na prejete nagrade v zadnjih 6 mesecih.....	51
Slika 14: Načini nagrajevanja, ki so jih deležni anketirani	52
Slika 15: Opredelitev anketiranih glede nagrajevanja.....	53
Slika 16: Opredelitev anketiranih glede razmerja med plačo in odgovornostjo	53
Slika 17: Opredelitev anketiranih glede finančnih nagrad	54
Slika 18: Aritmetične sredine nefinančnih motivacijskih dejavnikov	56

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	19
Preglednica 2: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik varnost zaposlitve.....	39
Preglednica 3: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik odnos s sodelavci.....	39
Preglednica 4: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik odnos z nadrejenimi	40
Preglednica 5: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik delovni čas.....	40
Preglednica 6: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik pogoji dela.....	41
Preglednica 7: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik samostojnost pri delu.....	41
Preglednica 8: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik izobraževanje.....	42
Preglednica 9: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik možnost napredovanja.....	42

Preglednica 10: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik pohvala za dobro opravljeno delo.....	43
Preglednica 11: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik višina plače.....	44
Preglednica 12: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik bonitete.....	44
Preglednica 13: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik dodatki za dobre rezultate	45
Preglednica 14: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik dodatno pokojninsko zavarovanje.....	45
Preglednica 15: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik subvencioniranje športnih aktivnosti	46
Preglednica 16: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik plačilo zdravniških pregledov	47
Preglednica 17: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik dodatki za stalnost.....	47
Preglednica 18: Teoretične in pričakovane frekvence - Ima finančna nagrada največji vpliv	55
Preglednica 19: Testna statistika	55

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Zaposleni so največje bogastvo podjetja. Podjetja so spoznala, da konkurenčna prednost ni le v proizvodih in storitvah, ampak tudi v zaposlenih. Ravnanje s človeškimi viri zahteva veliko znanj in spretnosti. Funkcije kadrovskih strokovnjakov v podjetjih so vedno bolj usmerjene na področje ravnanja s človeškimi viri. Znamo motivirati zaposlene ali smo mnenja, da je v današnjih kriznih časih dovolj, da nudimo zaposlitev?

Zavedati se moramo, da motivirani zaposleni delajo z večjim zadovoljstvom, kar prinaša boljše rezultate pri delu. Pomembno je poznati želje in potrebe svojih zaposlenih in jim prisluhni, ker nekoga motivira predvsem plača, nekdo drug pa je motiviran s pohvalo, priznanjem ali morda izobraževanjem. Pri poznavanju zaposlenih so v prednosti manjše organizacije. Na motiviranje vplivajo številni dejavniki in z napačno izbranim sistemom motiviranja lahko dosežemo ravno nasprotni učinek od zelenega. Pomembno je, da znamo vpeljevati nove sisteme in metode motiviranja zaposlenih, ki morajo omogočati razvoj zaposlenih in njihovo zadovoljstvo. Ključno vlogo pri motiviranju imajo vodilni zaposleni, ki s svojim odnosom do sodelavcev, dostopnostjo in komunikativnostjo pripomorejo k zaupanju, spoštovanju in spodbujanju zaposlenih ter da znajo sodelavcem jasno predstaviti cilje podjetja. Ustvariti je torej potrebno prave delovne pogoje in okolje z dobro, pozitivno klimo, kjer se zaposleni počutijo dobro in lahko razvijajo svoje sposobnosti ter uresničujejo svoje želje. Dolgoročno pomeni, da bo zadovoljen zaposleni naša konkurenčna prednost.

Pomembno je, kakšen način nagrajevanja bomo izbrali za zaposlene. Nagrade morajo biti takšne, da bodo spodbujale zaposlene k boljšim rezultatom in k večji produktivnosti. Model nagrajevanja mora biti pravičen in temeljiti na realnosti, torej ne smemo od zaposlenih zahtevati nerealnih rezultatov. Najboljši sistemi nagrajevanja vključujejo kombinacijo materialnih in nematerialnih nagrad. Zaposlenim z nagrajevanjem sporočamo, da so njihovi rezultati opaženi in da cenimo njihov trud za dosežene dobre rezultate in prispevek k uspešnosti podjetja. Največkrat zasledimo, da je denar največji motivator, vendar pa ne smemo zanemariti dejstva, da imajo izjemen pomen tudi medsebojni odnosi, samostojnost pri delu, delovni čas, možnosti napredovanja ipd. Neustrezni sistemi nagrajevanja povzročajo demotiviranost zaposlenih, porast bolniških odsotnosti, slabe medsebojne odnose, nezaupanje in odhode dobrega kadra iz podjetja. Želja po uspešnosti je cilj podjetja in tudi vsakega posameznika.

V magistrski nalogi želimo ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih in kakšen vpliv ima na motivacijo zaposlenih nagrajevanje. Zanima nas, v kolikšni meri imajo podjetja ustrezne sisteme nagrajevanja in kolikšna je motiviranost njihovih zaposlenih. Spoznati želimo, ali so zaposleni zadovoljni z obstoječimi sistemi nagrajevanja in kateri dejavniki bi prispevali k večji motiviranosti.

1.2 Namen in cilji magistrskega dela

Namen magistrske naloge je s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter virov ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, ter preučiti vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih.

Cilj magistrskega dela je preučiti dejavnike motiviranja in natančneje preučiti vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih.

Glede na obravnavano problematiko v nalogi zastavljamo naslednje cilje:

- Preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih in prikazati pomen obravnavane tematike za zaposlene in organizacijo.
- S pomočjo anketnega vprašalnika zbrati podatke o motiviranju zaposlenih ter dejavnikih, ki jih motivirajo.
- Podrobneje preučiti vpliv finančnega motiviranja na zaposlene.
- Interpretirati rezultate raziskave ter predlagati rešitve in predloge za izboljšanje obstoječega stanja.

1.3 Hipoteze

V empiričnem delu naloge smo v skladu s cilji raziskave oblikovali naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Finančno nagrajevanje predstavlja najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na motivacijo zaposlenih.

Za preveritev hipoteze, ki pravi, da je finančno nagrajevanje najpomembnejši dejavnik za motivacijo zaposlenih, smo uporabili hi-kvadrat test za odvisne vzorce.

Hipoteza 2: Med nefinančnimi dejavniki nagrajevanja ima največji vpliv na motivacijo dobra organizacijska klima.

Za preveritev hipoteze smo uporabili Wilcoxonov test rangov. Preverjali smo, ali gre pri izkazanih aritmetičnih sredinah, ki prikazujejo pomembnost nefinančnih dejavnikov s strani anketirancev, za statistično značilne razlike.

Hipoteza 3: Obstajajo statistično značilne razlike med starostnimi skupinami in dejavniki motivacije.

Tretjo hipotezo, da obstajajo statistično značilne razlike med starostnimi skupinami in dejavniki motivacije, smo preverili s Kruskal-Wallisovim testom.

1.4 Metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Raziskava je izvedena kot eksploratorna (preiskovalna), eksplanatorna (razlagalna) in deskriptivna metoda študije primera (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 111).

Teoretični del temelji na preučevanju razpoložljive domače in tuje strokovne literature s področja motivacije in nagrajevanja zaposlenih. Uporabili smo metodo deskripcije (opisovanja) in metodo kompilacije (preučevanje strokovne literature).

V empiričnem delu smo se posvetili analizi podatkov, ki smo jih pridobili na podlagi anketnih vprašalnikov. Pri raziskavi smo uporabili kvantitativno metodologijo z metodo zbiranja primarnih podatkov. Metoda zbiranja podatkov temelji na vprašalniku, ki smo ga izdelali sami in s pomočjo katerega smo s statističnimi metodami obdelali podatke glede motivacije in nagrajevanja zaposlenih (Trnavčević 2003, 10). V krogu svojih poznanstev smo iz osebne baze kontaktov elektronske pošte izbrali 200 zaposlenih v različnih panogah, različnih starostnih skupin, v različnih dohodkovnih razredih in z različno izobrazbeno strukturo. Izpolnjevanju vprašalnika se je odzvalo 146 zaposlenih. Uporabili smo metodo deskripcije, s katero smo objektivno opisali dejstva, ki se nanašajo na motivacijo z nagrajevanjem zaposlenih. Z metodo kompilacije smo vključili v empirični del obstoječa znanja avtorjev iz uporabljene strokovne literature.

1.5 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Izhodišča so predstavljale naslednje *predpostavke*:

- Za teoretični del naloge je na voljo dovolj literature domačih in tujih avtorjev.
- Anketa ni bila narejena na osnovi zaposlenih določenega podjetja, zato menimo, da so odgovori anketirancev odkriti in pošteni.
- Na vsakega posameznika vplivajo drugačni motivacijski dejavniki.

Omejitve magistrskega dela so:

- Merjenje je temeljilo na podlagi subjektivnega mnenja anketirancev.
- Omejili smo se na osebne kontakte zaposlenih različnih starosti, spolov, delovne dobe, izobrazbe ter zaposlenih v različnih podjetjih.

- Nepripravljenost anketirancev na sodelovanje.
- Anketo smo izvedli na nenaključno izbranem vzorcu zaposlenih v različnih slovenskih podjetjih.

2 MOTIVACIJA

2.1 Definicije

Keenan (1996, 62) opredeljuje pojem motivacije kot izjemno enostaven pojem, ki se ukvarja s tem, kako ravnati z ljudmi in kako doseči njihovo zadovoljstvo z lastnim delom. Denny (1997, 11) meni, da je motiviranje sposobnost pripraviti ljudi, da nekaj storijo, ker sami tako želijo. Grubiša (2001) opisuje motivacijo kot močno željo zaposlenega po opravljenem delu, za kar se pričakuje tudi ustrezna nagrada. Včasih se ta želja ustvari s sredstvi (npr. z denarjem), včasih pa želja izhaja iz posameznika in je potrebno le odobravanje in nagrajevanje ter pomoč, torej usklajevanje ciljev in spodbujanje zaposlenih, da jih dosežejo. Očitne razlike obstajajo med postavljenimi normami in lastno motivacijo po čim boljših rezultatih, ker norma je prisiljeno dejanje, motivacija pa je vodenje energije v želeno smer. Lipičnik idr. (2002) razlagajo, da je motivacija naraven proces, ki posledično sili osebe k določenim dejavnostim. Neposreden vpliv nanjo ni mogoč, je pa posredno mogoče z aktiviranjem procesa voditi do določenih dejavnosti. Rozman in Kovač (2012, 411) pravita, da je motiviranje k cilju usmerjen proces, s katerim vodilni delavci z različnimi spodbudami usmerjajo zaposlene k določenim dejavnostim in vedenju. Sang (2001, 9) pa ugotavlja, da je motivacija izjemna moč, ki spodbuja naša ravnanja, in je sila, ki posledično vpliva na vedenje in obnašanje z različnimi motivi.

2.2 Motivacijske teorije

Dimovski in Penger (2008) razlagata, da motivacijske teorije v osnovi delimo na vsebinske in procesne. Vsebinske teorije temeljijo na potrebah, ki so motivacijske, in ljudi spodbujajo k določenemu vedenju. Med osnovne potrebe ljudi štejemo potrebe po hrani, dosežkih in materialnih nagradah. Omenjene potrebe spodbujajo ljudi v obnašanje, ki jih bo posledično pripeljalo do zadovoljitve njihovih potreb. Managerji morajo razumeti potrebe zaposlenih, da jim lahko pomagajo pri zadovoljitvi le-teh in tako zaposlene spodbujajo k doseganju ciljev organizacije. V skupino vsebinskih teorij motiviranja spadajo: Maslowova teorija hierarhije potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb. Rozman in Kovač (2012, 420) ugotavljata, da so teorije v večini sestavljene in dopolnjuječe s poudarkom na posameznih razlagah o nagrajevanju. Obnašanje posameznika je njegovo prizadevanje za doseg rezultata, kar posledično pomeni pridobitev nagrade in s tem dosežen cilj. Motivacijske teorije so v veliki meri temelj konkretnemu nagrajevanju v podjetjih.

Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Dimovski in Penger (2008, 132) opisujeta Maslowovo teorijo kot najbolj značilno motivacijsko teorijo, ki poudarja usmeritev človekovih dejavnosti proti vrhu piramide k vedno bolj zanimivim ciljem. Ljudje najprej poskrbimo za zadovoljitev osnovnih, fizioloških potreb, nato pa nadaljujemo z zadovoljitvijo potreb po varnosti, potreb po ljubezni, potreb po pripadnosti, potreb po samospoštovanju in nazadnje potreb po samopotrjevanju. Managerji bi morali znati ugotoviti, na katerem mestu v piramidi se posamezen zaposlen nahaja, ker bi na osnovi tega lahko ugotovili, s čim bi ga lahko uspešno motivirali.

Izpolnitev izven delovnega mesta	Hierarhija potreb	Izpolnitev na delovnem mestu
Izobraževanje, vera, hobiji, osebna rast		Možnosti usposabljanja, napredovanj, rasti in kreativnosti
Odobranje družine, prijateljev in skupnosti		Priznanje, visok status, povečane odgovornosti
Družina, prijatelji, skupnost		Delovne skupine, stranke, sodelavci, nadzorniki
Odsotnost vojne, onesnaževanja in nasilja		Varno delo, dodatni bonusi, zagotovljeno delovno mesto
Hrana, voda, spolni odnosi		Gretje, zrak, osnovna plača

Slika 1: Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb

Vir: Dimovski, Penger, Temelji managementa, 2008, str. 133

Dimovski in Penger (2008, 132–133) nam v nadaljevanju opredeljujeta posamezne nivoje in pet glavnih tipov potreb:

1. fiziološke potrebe: so najbolj osnovne človeške potrebe in mednje štejemo potrebo po hrani, vodi in spolnih odnosih. V organizaciji na tej stopnji štejemo potrebe po ustrezni temperaturi, zraku in osnovni plači, torej tisti, ki zagotovi preživetje;
2. potrebe po varnosti: so potrebe po varnem fizičnem in čustvenem okolju brez groženj. Na delovnem mestu potrebe po varnosti zajemajo varno delo, dodatne bonuse in varnost zaposlitve;
3. potrebe po pripadnosti: odražajo željo, da smo sprejeti v družbi in imamo svoj krog prijateljev, da pripadamo določenemu delu skupine in da smo deležni ljubezni. V organizaciji se odrazijo kot želja, da imamo s sodelavci in nadrejenimi dobre odnose ter da pripadamo delu skupine;
4. potrebe po samospoštovanju: se odražajo v tem, da imamo dobro predstavo o sebi in da smo deležni zanimanja, mnenj o naši zaslužnosti in spoštovanja. Znotraj organizacij gre za

željo po zaslužnosti za dobre rezultate, več sprejetih nalog in dolžnosti ter priznanju za prispevke organizaciji, povečani odgovornosti in višjem položaju;

5. potrebe po samouresničitvi: spadajo v najvišjo raven potreb in vsebujejo razvijanje vseh zmožnosti posameznika in razvoj njegovih znanj in sposobnosti ter osebne rasti. V organizaciji je te potrebe mogoče doseči s tem, da imajo posamezniki pogoje, s katerimi lahko povečujejo svojo ustvarjalnost, in se izobražujejo za priložnosti ter napredovanja v prihodnosti.

Dimovski in Penger (2008, 133) ugotavljata: »Po Maslowovi teoriji je potrebno najprej zadovoljiti nižje potrebe, da bi lahko začutili višje. Tako fiziološke potrebe pridejo pred potrebami po varnosti in le-te pred družbenimi potrebami (tj. pripadnost) itd. Oseba, ki ima potrebo po varnosti, bo ves svoj trud vložila v to, da bi si zagotovila varnost in se ne bo ukvarjala s potrebami po samouresničitvi. Ko je potreba enkrat zadovoljena, se lahko pomaknemo na višjo raven v hierarhiji potreb.« Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, 57) ugotavljajo, da Maslowova teorija pripomore k boljšemu dojetju človeških potreb, kjer so osnovne – fiziološke potrebe le ena izmed tipov v celotni skupini potreb. Potrebe se razvijajo skladno z razvojem gospodarstva in ne vključujejo več samo materialnih nagrad, ampak postajajo vse bolj zapletene.

Von Kutzschenbach (2000, 45) je mnenja, da Maslowova piramida potreb nudi pomembno spoznanje, da denar ni edini dejavnik spodbujanja. Zagotovo je trajnejše, če so denarju dodane vrednosti, kot so spoštovanje in skrb za dobro počutje zaposlenih, ki dobro kulturo podjetja čutijo in si jo želijo podpreti s svojim delom ter jo ohraniti. Lipičnik (1998, 164) ugotavlja, da ima Maslowova motivacijska teorija v praksi uporabno vrednost in da lahko managerji z navadnimi vprašalniki, ki vključujejo vprašanja, kaj motivira zaposlene, ugotovijo, kateri so tisti dejavniki, ki imajo v tistem času največji vpliv. Rezultate anketnih vprašalnikov se lahko uporabi za določanje dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo. Stopnje občutljivosti se v različnih časih spreminjajo, kar je vidno v različnih rezultatih, dobljenih v istem času in različnih organizacijah ter prav tako v različnem času in v isti organizaciji.

Herzbergova dvofaktorska teorija

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, 59) pojasnjujejo, da je profesor managementa in akademik Friderick Herzberg s svojimi sodelavci preučeval, kakšna so pričakovanja zaposlenih v zvezi z delom in cilji, ki so jim najbolj privlačni. Posamične cilje je imenoval motivacijski faktorji. V svojih ugotovitvah je iskal možnosti za bogatejše delo, ki naj bi bile povezane z večjo odgovornostjo, rezultati, priložnostmi in priznanjem. Dimovski in Penger (2008, 133) ugotavljata, da je Herzberg opravil intervjuje z veliko delavci o njihovi motivaciji za delo, in sicer kaj jih motivira in kaj demotivira ter povzroča nezadovoljstvo. Herzberg je

ugotovil, da so lastnosti dela, ki so vzrok nezadovoljstva, drugačne od tistih, ki povzročajo zadovoljstvo, kar pomeni, da dve vrsti dejavnikov vplivata na motivacijo pri delu:

- higienski dejavniki: nakazujejo ali so dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo na delovnem mestu (pogoji dela in plačilo, plačilo, politike podjetja in organizacijska klima), prisotni ali ne. Slabi higienski dejavniki pomenijo, da je delo izvir nezadovoljstva in dobri higienski dejavniki skrbijo, da se nezadovoljstvo odstrani ter nimajo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom ali motivacijo. Torej delujejo samo na področju nezadovoljstva. Svetlik idr. (2009, 345) pojasnjujejo veljavnost trditve, da imajo plače in nagrajevanje vlogo higienika, kar pomeni, da jih je potrebno ohranjati na ustreznem nivoju, ker v nasprotnem primeru bodo vzrok nastanka nezadovoljstva. Ta stopnja se določi s primerjavo višine plač za podobna dela v drugih podobnih organizacijah in višanje plač nad to mejo nima motivacijskih učinkov oz. so ti učinkoviti izjemno kratek čas, saj postanejo samoumevni in njihovo znižanje povzroči, da so zaposleni nezadovoljni;
- motivatorji: so potrebe višje stopnje in vključujejo rezultate, priznanje, odgovornosti in priložnost za razvoj. Odsotnost motivatorjev pomeni neopredeljenost do opravljanja nalog, njihova navzočnost pa pri delavcih povzroča zadovoljstvo in veliko motiviranost za delo (Dimovski in Penger 2008, 134).

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, 235) ugotavljajo, da je najprej potrebno poskrbeti, da se odpravijo dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, in sicer z uporabo higienskih dejavnikov, nato pa se lahko uporabijo motivatorji, ki bodo pripomogli k boljšim delovnim rezultatom in zadovoljstvu zaposlenih. Zupan idr. (2009, 342) menijo, da lahko z ustrežno organizacijo dela vpeljemo v delovno okolje motivatorje, ki bodo povzročali zadovoljstvo zaposlenih. V primeru, da v delovno okolje vnesemo higienike, bomo s tem preprečili nezadovoljstvo pri zaposlenih.

Lipičnik (1998, 169) pojasnjuje, da ima Herzbergova motivacijska teorija za managerja uporabno vrednost ob zavedanju prisotnosti obeh dejavnikov za motiviranje zaposlenih, in sicer motivatorjev, s katerimi je mogoče povzročiti dejavnosti pri posameznikih in higienikov, s katerimi odstranimo negativne dejavnike in s tem posledično vplivamo na zadovoljstvo zaposlenih in usmeritev njihovih aktivnosti v delo. Razmere v organizaciji imajo odločilen vpliv na managerjevo izbiro dejavnikov, katerih uporaba bo prinesla najboljše rezultate.

McClellandova teorija pridobljenih potreb

Dimovski in Penger (2008, 135) ugotavljata: «Teorija temelji na trditvi, da so določene vrste potreb tekom življenja pridobljene, torej se ljudje ne rodimo z njimi, ampak se jih naučimo z življenjskimi izkušnjami. Najpogosteje obravnavane potrebe, ki naj bi jih tako pridobili, so:

- potreba po dosežkih: želja doseči nekaj težkega, visoke standarde uspešnosti, obvladati kompleksne naloge ali prehiteti druge;

- potreba po vključitvi: želja oblikovati tesne osebne odnose, izogibati se konfliktom in vzpostaviti prijateljske odnose;
- potreba po moči: želja vplivati na druge ali jih kontrolirati, biti odgovoren za druge in imeti avtoriteto nad njimi.«

Avtorja Dimovski in Penger (2008, 135) v nadaljevanju menita, da vse vsebinske teorije temeljijo na potrebah oseb in se jih uporablja z namenom, da se motivira ljudi k želenemu ravnanju. Z razumevanjem, kaj ljudi motivira, se lažje oblikuje delo, ki je usmerjeno k zadovoljitvi potreb, kar pomeni, da se posamezniki posledično obnašajo na načine, kot želimo, in pripomorejo k doseganju uspešnosti organizacije.

2.3 Procesne teorije motiviranja

Dimovski in Penger (2008, 135) pojasnjujeta pomen procesnih teorij, in sicer na kakšen način se zaposleni odločijo za določeno vrsto ravnanj, ki bi jih privedlo do zadovoljive potrebe in določijo o uspešnosti posamezne izbire. Poznamo tri temeljne procesne teorije: Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj in Skinnerjeva teorija okrepitve.

Adamsova teorija enakosti

Penger, Dimovski in Žnidaršič (2005, 236) pojasnjujejo, da je bistvo teorije na posameznikovem dojemanju, ali je v primerjavi z drugimi pošteno obravnavan. O poštem ravnanju so prepričani takrat, ko so enako nagrajeni v nagradah za svoje rezultate, ki so primerljivi z dosežki drugih, in njihovim nadomestilom. Enakost je za ljudi kot razmerje inputov in outputov. Inputi vključujejo izobrazbo, izkušnje pri delu, vložen trud in sposobnost, outputi pa so plačilo za delo, priznanja, bonusi in napredovanja. O enakosti govorimo, kadar v razmerjih med posameznikom in povprečjem ni bistvenih odstopanj, neenakost pa pomeni stanje, kadar se razmerja med seboj razlikujejo.

Vroomova teorija pričakovanj

Dimovski in Penger (2008, 136) pojasnjujeta, da teorija označuje motivacijske procese kot izbiro vedenja. Delavec izbere tisto vedenje, ki je po njegovem mnenju najkoristnejše in njegova prizadevnost ter rezultati so posledica tega vedenja. Človek naj bi ocenil valenco, privlačnost cilja in verjetnost, s katero se bo le-ta zgodil. Posameznikova ocena o lastni sposobnosti izvršiti neko nalogo in prejeti želeno nagrado za opravljeno delo vplivata na motivacijo. Teorija je osnovana na odnosu med vloženim naporom posameznika, njegovimi prizadevanji in potrebo po dobro opravljenem delu.

Skinnerjeva teorija okrepitve

Dimovski in Penger (2008, 138) razlagata, da poznamo več načinov okrepitve. S tehniko pozitivne okrepitve si prizadevamo pri zaposlenih doseči, da ponavljajo vzorec, ki ga želimo. Kadar želimo zaposlene odvrniti od neželenega vedenja s pomočjo neprijetnih posledic, uporabimo kaznovanje. Kadar ne uporabimo niti nagrade niti kazni in določeno vedenje prezremo, takrat govorimo o ugašanju.

2.4 Motivacijski dejavniki

Uhan (2000, 30) meni: »Na motiviranje vplivajo številni dejavniki, ki delujejo na vedenje in aktivnosti zaposlenih. Najpogostejši motivacijski dejavniki so zanimivo delo, primerno delovno in življenjsko okolje, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja na delu, možnost napredovanja, medsebojni odnosi s sodelavci, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje o delu, plača, priznanje za uspešnost pri delu in stalnost oziroma zanesljivost zaposlitve.« Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, 243) ugotavljajo, da imajo na motivacijo vpliv tudi naslednji dejavniki: način vodenja, pogoji dela in odnosi v organizaciji, možnost, da se zaposleni motivirajo sami in občutek, da pripadajo organizaciji ter da so spoštovani. Možina idr. (2002) pojasnjujejo, da je za delavce raznoliko delo bolj zanimivo in jim daje trajni občutek zadovoljstva. Prav tako so pomembni samostojnost pri delu, odgovornost in izzivi v smislu izbire primernega znanja. Interakcija stikov z ostalimi zaposlenimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev ima velik vpliv na motivacijo. Velik pomen za delavca ima občutek o pomembnosti njegovega dela tudi za ostale sodelavce, za organizacijo in uporabnike. Občutek o dosežkih in dajanju priznanj je posledica poistovetenja z delom in rezultati pri delu. Delavec je ponosen na vidne delovne dosežke in to mu daje poseben občutek zadovoljstva. Delovni cilji naj bodo natančno določeni ter naj pomenijo za delavca priložnost in zaželeno je njegovo sodelovanje pri njihovem načrtovanju.

Meško Štok (2009, 91) ugotavlja, da morajo zaposleni izražati svoja mnenja, želje in pričakovanja. Omogočeno jim mora biti, da bodo delali z veseljem in izražali svoje občutke o zadovoljstvu pri delu. Možnost usklajevanja organizacijskih ciljev z individualnimi potrebami, usmerja motivacijo v zeleno smer in uspeh. Pomembni motivacijski dejavniki, ki jih podjetja izvajajo preko internih publikacij in elektronskih obvestil ter oglasnih desk ipd. prispevajo k učinkoviti notranji komunikaciji in informiranju zaposlenih o doseženih rezultatih dela v organizaciji.

Herzberg (2003) meni, da stvari, ki ljudi naredijo zadovoljne in motivirane na delu, so različne od stvari, ki jih naredijo nezadovoljne. Zaposleni so dejali, da jih nezadovoljne delajo nadležni šefi, neudobni delovni prostori ali neumna pravila. Ljudje so motivirani z zanimivim

delom, izzivi in večjo odgovornostjo in ti dejavniki so potrebni za rast ter uspeh zaposlenih. Keenan (1996, 22) razlaga, da moramo ustvariti dobre delovne pogoje, če želimo sodelavce pripraviti do tega, da bodo delali po svojih najboljših zmožnostih. Delo jim mora dati občutek, da se je za to vredno truditi in da so ob tem zadovoljni.

Keenan (1996, 55) v nadaljevanju pojasnjuje, da je potrebno poznati posebne ambicije posameznikov, tako da jim lahko delegiramo ustrezna dela in spretnosti, ki bi si jih ljudje radi pridobili ter da jim lahko ponudimo priložnost za osebni razvoj. Z zastavljanjem zanimivih vprašanj lahko spoznamo različne dejavnike, ki ljudi motivirajo, ker tisto, kar nekoga motivira, ne motivira nujno tudi drugih. Ustrezne priložnosti je potrebno ponuditi pravim ljudem. Da znamo motivirati ljudi, pomeni razumeti, kaj jih spodbuja k dobrim rezultatom in razumeti potrebe posameznih delavcev ter ustvarjati izzive, kadar želijo delati z dobrimi rezultati. Lipičnik (1998, 162) razlaga, da najpomembnejši dejavniki, ki imajo vpliv na motivacijo, so individualne razlike, značilnosti dela in organizacija podjetja. Vsak zaposleni je poseben in posameznikove značilnosti, kot so njegove osebne želje, vrednote, mnenja in zanimanja, pridejo z njim v organizacijo. Lastnosti dela so njegove razsežnosti, ki ga predpisujejo in mu postavljajo omejitve ter dajejo priložnosti, zato nekatera dela zelo cenimo po določenih značilnostih in manj po drugih ter obratno. Zupanova (2001, 8) ugotavlja, da motivirani zaposleni delajo z večjim zadovoljstvom in boljšimi rezultati pri delu, zato je potrebno poznati želje zaposlenih, saj jih ne motivirajo enaki cilji. Posameznik je osnovna enota uspešnosti podjetja, ki v sodelovanju z ostalimi zaposlenimi pripomore in deluje k doseganju dobrih rezultatov in zastavljenih ciljev pri delu.

Merkač Skok (2005, 213) razlaga, da mora organizacija zaposlenemu ponuditi več možnosti, med katerimi se odloča in izbere tisto, ki mu je v danem trenutku najpomembnejša in s tem se motivira sam. Zaposleni so različni glede doseganja rezultatov in razvojnih zmožnosti. V organizaciji najdemo vsaj štiri vrste zaposlenih z različnimi motivi. Te nam prikaže portfolio matrika, v katero vnašamo vrednosti na razponu visoko : nizko. Ta nam pokaže uspešnost in razvoj kadrov, in sicer:

- *Zvezde*: so uspešni pri delu in polni novih idej in predlogov ter imajo veliko znanj, dosežkov in optimizma ter ugoden vpliv na sodelavce. Motivira jih uresničitev zamisli, priznanja, nagrade in pohvale;
- *vlečni konji*: so visoko uspešni posamezniki, ki nimajo možnosti za nadaljnji razvoj. Možno je, da so jih maksimalno razvili ali pa niso več motivirani, vendar imajo izkušnje in so delavni. Motiviramo jih lahko z dobro plačo, pripadnostjo podjetju in sodelavcem ter z doživljanjem uspešnosti pri delu;
- *problematicni*: pri delu niso zelo uspešni, zato jih je potrebno usmerjati, usposablјjati, spodbujati in premeščati. Motivira jih dana možnost, da dosežejo rezultate, izkazana pomoč in podpora pri delu;

- *dogorevajoči ali trhle veje*: ne prispevajo veliko k uspešnosti podjetja. Imajo zastarela znanja in ne marajo sprememb ter se bojijo za svoj obstoj in so ovira v razvoju. Motivira jih varnost, zato jih je najbolje zaposliti tam, kjer ne morejo škoditi podjetju.

Nemec (2005, 209) ugotavlja, da bo slabo plačan delavec tudi slabo delal, ker je denar zelo pomemben motivacijski dejavnik, s katerim ljudje zadovoljujemo svoje potrebe in je splošno vrednostno sredstvo za menjavo raznih dobrin. Ponižan in užaljen delavec, če bodo le razmere to dopuščale, sploh ne bo delal. Delavci, ki jim je pomemben le denar, redko dosegajo pri svojem delu nadpovprečne rezultate, še posebej pri zelo ustvarjalnih delih. Razporeditev ustreznega človeka na pravo delovno mesto je izjemno pomembno za motivacijo in za dobro organizacijsko klimo.

»Pri motiviranju je pomembno, da izvajamo tako imenovano proaktivno motiviranje. To pomeni, da motiviramo vedno vnaprej, še preden pride do znižanja motiviranosti za delo, torej da zagotavljamo aktiviranje v prihodnje,« pojasnjuje Mihalič (2008, 26).

Carnegie (2013, 54) pravi, da psihologi pojasnjujejo, kako je človekov odnos do dela odvisen od petih ključnih dejavnikov, in sicer potrditev in cenjenje dela, spodbudno in zadovoljujoče delo, možnosti za napredovanje in razvoj ter vodje, ki spoštujejo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, ter seveda ustrezna plačila in nagrade za dobro opravljeno delo.

»Priložnost za zaslužek je spodbuda, vendar do ravni posameznikovega zadovoljstva. Pomembno se je poučiti o sodelavcih, spoznati, kaj jih zanima in kakšni so njihovi cilji, kako živijo in s kakšnim plačilom so zadovoljni. Pri nekaterih je ta raven zelo visoka in so pripravljene veliko vložiti, da bi zaslužili čim več denarja. Za delavce z nižjo ravno pa je potrebno poiskati drugačno spodbudo,« pojasnjuje Carnegie (2013, 64). Veliko ljudi dela, da si zagotovi dom, hrano, oblačila in oddih zase ter za svojo družino. Delo omogoča ljudem, da živijo. Nekateri zaposleni bodo posvetili več časa in truda, da povečajo svoje plače, bonuse in napredovanja. Drugi so srečni, če sprejmejo manj tekmovalno delo v zameno, da v tem uživajo. Vse koristi motivirajo zaposlene, da ostanejo v organizaciji in dobro delajo (Kooser). V primeru, da delavcu ne moremo ponuditi možnosti za doseg njegovih kariernih ciljev, bo le-ta svoje nove možnosti za izpolnitev kariernih ambicij poiskal v kakšni drugi organizaciji. Seveda pa se človekove želje, potrebe in zahteve spreminjajo vse življenje (Denny 1997, 81). Sang (2001, 10) pravi, da so sile motivacije osebne in niso vedno enake ter se lahko hitro spremenijo ob drugačnih prioritetah. Zato je izjemnega pomena poznati stopnjo posameznikovih potreb, da lahko uspešno motiviramo, ker kar uspešno motivira danes, je lahko jutri brez pomena in vrednosti.

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo:



Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Vir: Bogdan Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, str. 162

Lipičnik (1998, 163) pojasnjuje: »Slika prikazuje tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo:

- človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto;
- aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji;
- organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.«

2.5 Motivacijski modeli

Lipičnik (1998, 171) razlaga, da je motivacijski model struktura, ki jo tvorijo različni elementi in motivacijsko vplivajo na ljudi, da opravljajo želeno ravnanje. Tracy (2000) pojasnjuje, da smo ljudje sestavljena bitja in da ima vsak posameznik svoje izkušnje in potrebe, ki izhajajo iz njegovih lastnosti in značilnosti, njegovega okolja in načina življenja ter dela. Da bi posamezniki kar najbolje opravljali delo, je potrebno razmisliti o njihovih potrebah in za vsakega oblikovati idealno strukturo. Rozman in Kovač (2012) menita, da delo, ki ga ljudje z zadovoljstvom opravljajo ter je usmerjeno k želenim rezultatom, je motivirano delo in nasprotje motiviranemu delovanju je frustrirano delovanje, ko ljudje opravljajo delo brez volje in brez interesov, da bi svoje cilje dosegli.

Mihalič (2006, 216) meni, da bistvena sestavina vsakega sistema motiviranja morajo biti predvsem razumna, nepristranska in zanesljiva merila, ki imajo osnovo v doseganju dobrih

rezultatov. Grubiša (2001) priporoča, da bi poleg osnovnega sistema motivacije imeli narejenega še individualnega. Zaposlene je potrebno spremljati, kako se odzivajo na določene načine motivacije in pri tem je pomembno, da vse zaposlene obravnavamo po enakih merilih ter jim dajemo enake priložnosti, torej so motivirani na najbolj ustrezen način.

Vsak zaposleni je drugačen od drugih in vsakomur je pomembno, da je sprejet s temi razlikami in obravnavan kot posameznik. Nadrejeni morajo zaposlene opazovati in ugotoviti razlike med njimi. Spoznati morajo njihove dobre strani in šibke točke, čemu so naklonjeni in česa ne marajo, kako delujejo in kako se odzivajo ter način sodelovanja prilagoditi vsakemu posamezniku (Carnegie 2013, 50).

Lipičnik (2001, 17) ugotavlja: »Poleg tega je potrebno sisteme motiviranja nadgrajevati in znati vpeljati nove, ki bodo spodbujali zaposlene. Pomembno je, da v podjetju vsi zaposleni dobijo enake možnosti, da razvijajo svoje sposobnosti in darove.« Dobro je zbrati stališča zaposlenih o aktualnem nagrajevanju, ki jih dobimo od fokusnih skupin na osnovi izpolnjenih vprašalnikov. Uvajanje novih načinov nagrajevanja za večjo motiviranost zaposlenih je različno sprejeto glede na starost in področje zaposlitve (Armstrong idr. 2010).

Zupan (2001, 60–61) razlaga, da kadar imajo zaposleni možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev in so dejavnosti v zvezi z doseganjem zastavljenih rezultatov njihova prosta izbira, bo njihova motivacija in pripravljenost za delo veliko višja, kot če bi mu rezultate in zadolžitve zastavili nadrejeni. Za doseganje rezultatov so najprej odgovorni managerji v podjetju in šele nato posamezni delavci. Zupan (2001, 102) nadaljuje, da je naloga vodilnih prenesti na svoje sodelavce navdušenost nad vizijo in strategijo podjetja, kar lahko uspešno dosežejo z izobraževanji ter ustrezno komunikacijo. Občutek, da je posameznik nepomemben in izključen iz dogajanja v podjetju, je pogosto na prvem mestu med razlogi, zakaj zaposleni zapustijo delodajalca.

Lipičnik (1998, 171) pojasnjuje, da so občutki zaposlenih izjemnega pomena pri oblikovanju motivacijskih modelov in imajo velik vpliv na vzorec vedenja, ki ga želimo. Zopet se poudarja pomen občutkov pravičnosti, enakosti in pričakovanj.

Model pričakovanja

Lipičnik (1998, 171) pojasnjuje, da motivacijski model, ki ima za osnovo pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na njegovi trditvi, da so ljudje pripravljeni spremeniti svoje vedenje, da bi dosegli zastavljene cilje in da so sposobni odločati o svojih željah. Lipičnik (1998, 172) v nadaljevanju ugotavlja, da je pričakovanje rezultat motiviranega ravnanja in da se ob njegovi uresničitvi pojavi občutek zadovoljstva. Velika pričakovanja so posledično rezultat velikih spodbud ter motivacije in velika razočaranja so

posledica slabih rezultatov in zato se je potrebno izogibati podajanju nerealnih pričakovanj ter obljub, ki jih ne moremo uresničiti.

Model enakosti

Lipičnik (1998, 171–175) razlaga o pričakovanjih zaposlenih, da bodo od organizacije dobili povrnjeno približno tolikšno vrednost, kot so jo vložili, vendar so vseeno pripravljeni v primeru, da se to ravnotežje poruši, znova delati na vzpostavljanju ravnovesja. Razlogi za nastanek občutka neenakosti so različni, so pa največkrat vidni pri plači. Občutek neenakosti se pri zaposlenem pojavi ob zavedanju, da v obliki plače dobi manj, kot vložil v organizacijo. Pripadnost oziroma zvestoba podjetju ima pri starejših delavcih večji pomen in večja pričakovanja, ker naj bi le-ta pomenila poleg konkretnega dela večji vložek v podjetje v primerjavi z mlajšimi delavci. Zaposleni se poslužujejo različnih načinov, da bi zmanjšali občutek neenakosti:

- motijo procese dela,
- zmanjšajo aktivnosti pri delu,
- želijo pravičnejše plačilo,
- delo predčasno prekinjajo in povečujejo odsotnost z dela,
- slabo vplivajo na sodelavce s prepričanji, naj delajo manj aktivno.

Sherman in Bohlander (1992) ugotavljata, da se za zmanjševanje občutka neenakosti in nepoštenosti lahko poslužujemo naslednjih aktivnosti:

- seznanjanje zaposlenih o enakosti nagrad,
- prepoznavanje dejavnikov, ki kažejo za doživljanje neenakosti med zaposlenimi,
- zaposlenim je potrebno prisluhniti, da bi lahko razumeli njihova stališča glede osnovnih primerjav,
- individualni pogovori z zaposlenimi,
- seznanjanje zaposlenih o delu sodelavcev,
- primerjava rezultatov zaposlenih iz preteklega obdobja s sedanjimi,
- sistem nagrajevanja naj bo natančno določen in primeren za posamezno stopnjo uspešnosti,
- pomembno je, da se zaposleni poznajo, zato organiziramo razne sestanke, srečanja in druženja.

Model pravičnosti

Lipičnik (1998, 174) razlaga, da zaposleni označujejo svoje občutke glede razlik med plačami z izrazoma pravičnost in nepravičnost. Občutek pravično bodo uporabili v primeru, če bodo za enake prispevke prejeli enako plačilo, kar bo pomenilo, da jih v organizaciji obravnavajo pošteno. Občutek nepravičnosti se pojavi takrat, kadar niso deležni poštene obravnave in če dobijo različno plačilo v primeru enako opravljenega dela.

3 NAGRAJEVANJE

3.1 Definicije

Mihalič (2006, 216) meni, da mora sistem nagrajevanja v osnovi temeljiti na načelu materialnega in nematerialnega nagrajevanja znanj, sposobnosti, kreativnosti in v splošnem vseh zmožnosti opravljanja nalog. Tavčar (2006, 366) ugotavlja: «V majhnih organizacijah manager sproti in neposredno nagraduje sodelavce. V večjih in razvejanih organizacijah je nagrajevanje zahtevno in kompleksno; izhaja iz analiziranja in presojanja nalog in sodelavcev iz vrednotenja doseženih rezultatov organizacije. Lahko je materialno in nematerialno.»

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, 232) ugotavljajo, da notranjo napetost povzročajo osnovne potrebe, kot so potreba po hrani, rezultatih in denarju. Ta notranja napetost spodbuja pri posamezniku določeno obnašanje. Potreba je zadovoljena in oseba nagrajena v primeru, če je to obnašanje uspešno do določene ravni. Z ustreznim vedenjem je oseba nagrajena in posledično seznanjena s tem, da je takšno vedenje zaželeno tudi v prihodnje.

Nagrajevanje je eden najboljših načinov za stalno rast in razvoj. Dejanja, ki jih nagradimo, bodo ljudje ponovili in kar ljudje ponavljajo, jim pride v navado (Carnegie 2013, 139).

Lipičnik (1998, 163) pojasnjuje: »Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti, z nagradami pa definiramo, kar privlači nove sodelavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti. Poglavitno interakcijo na motivacijo zaposlenih oblikujejo človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji, in organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.»

Lipičnik (1998, 200) ugotavlja, da načrtovanje nagrajevanja vsebuje naslednje aktivnosti:

- *natančen pregled dosedanjih sistemov nagrajevanja*: temeljito je potrebno pregledati dosedanje razvrstitve in ugotoviti dejansko stanje sistema ter preučiti, kakšen vpliv bodo imele spremembe in kakšne prednosti nam prinaša izboljšanje sistema;
- *postavljanje ciljev*: v načrtu je potrebno opredeliti, kaj so naši cilji in kdaj jih želimo doseči, opredeliti je potrebno višino stroškov, ki bodo pri tem nastali, in katere prednosti lahko pričakujemo;
- *projektno planiranje in ravnanje*: za posamezne faze projekta je potrebno izdelati terminski plan z opredeljenimi razpoložljivimi viri, določiti je potrebno projektne skupine in narediti načrt dejavnosti.

Lipičnik idr. (2002, 487–488) ugotavljajo, da se pri nagrajevanju v praksi pogosto ukvarjamo z vprašanji, na kakšen način nagraditi zaposlene za uspešno opravljeno delo in jim s tem pokazati, da so njihova pričakovanja sestavni del sistema pričakovanj organizacije. Na smer in moč pričakovanj zaposlenih želimo vplivati z nagrajevanjem. V osnovi poznamo finančne in nefinančne nagrade. Sistem nagrajevanja pa vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko načrtovanja in postopke, ki so v organizaciji pomembni za ohranjanje in razvijanje sistema nagrad. Med finančne nagrade sodijo predvsem fiksni in spremenljivi del plače ter druge finančne ugodnosti. Med nefinančne nagrade pa sodijo priznanja, pohvale, dosežki in možnosti za osebno rast.

3.2 Pristopi k urejanju nagrad

Lipičnik idr. (2002, 489) menijo, da se uporabljajo različne metode pri oblikovanju strategij in sistemov nagrad, ki si niso nasprotni. Ljudje, ki se ukvarjajo s pristopi, imajo različne interese, kar vodi posledično v različnost pristopov, na kar vplivajo tudi pričakovanja. Željeno vedenje posameznikov je predpostavka vsakega pristopa k urejanju strategije in sistema nagrad. Pri tem so zanimivi predvsem trije pristopi različnih ravni: mednarodni, nacionalni in organizacijski ter dva strokovna: ekonomski in psihološko-motivacijski.

Mednarodni pristop

Lipičnik idr. (2002, 490) v nadaljevanju razlagajo, da značilnosti mednarodnih trgov kot tekmovalnost, uspešnost, produktivnost in tržna usmerjenost so osnova za oblikovanje mednarodnega pristopa. Organizacije, ki želijo delovati na mednarodnem trgu, se tudi na področju nagrajevanja skušajo prilagajati trendom na svetovnem trgu. Delovati želijo v skladu z mednarodnimi standardi s poudarkom na okolju in kvaliteti, na odnosih do kupcev, so ustvarjalna in imajo željo po zniževanju stroškov, pomembna jim je motivacija zaposlenih in spodbujajo posameznikovo ter skupinsko konkurenco.

Nacionalni pristop

Lipičnik idr. (2002, 490) pojasnjujejo, da notranji nacionalni pristop zahteva veliko zavzetosti zaradi vplivov mednarodnega razvoja in pritiskov svetovnega trga. Neposreden vpliv svetovnih pritiskov zaznamo pri spreminjanju in izboljšavah v industriji, razčlenjevanju na trgu dela in usklajevanju s sindikati kot osnovnim pogajalcem o plačah ter socialnih in političnih trendih.

Organizacijski pristop

Lipičnik idr. (2002, 490) menijo, da imajo na strategijo in sistem nagrajevanja v organizacijah vpliv svetovni in nacionalni pristopi. Spremembe v organizaciji, pričakovanja delodajalcev in delavcev, organizacijska kultura ipd. so dejavniki, ki so deležni največjega pritiska.

Ekonomski pristop

»Pojasnjuje razloge in dejavnike, ki vplivajo na trg dela, plačno raven ter odnose med delodajalci in sodelavci. Večina ekonomskih pristopov je povezanih s pojasnjevanjem delovanja trgov dela, ekonomskih vplivov na plače, različnosti vedenja lastnikov podjetij, managerjev in zaposlenih itd.« razlagajo Lipičnik idr. (2002, 490).

Psihološko-motivacijski pristop

Lipičnik idr. (2002, 490) ugotavljajo, da veliko psiholoških in motivacijskih teorij razlaga o vplivu nagrajevanja na ravnanja delavcev in skupin ter so osnovane na raziskavah organizacijskih praks posameznikovega in skupinskega obnašanja.

3.3 Sistem nagrajevanja

Merkač Skok (2005, 214) pojasnjuje, da organizacija glede na lastne interese, potrebe in sposobnosti oblikuje njej najbolj učinkovit sistem nagrajevanja, ki bo ustrezen tudi ekonomskim vidikom. Za šibkejšje člene v socialnem partnerstvu (država, delodajalec, delojemalec) skrbi država, ki v ta namen sprejema zakone in predpise. Sistem kolektivnih pogodb, zakoni o minimalni in zajamčeni plači, dogovor o plačah managerjev so minimalne zahteve za področje nagrajevanja, ki jih organizacije ne smejo ignorirati, lahko pa jih presežejo.

Kerr in Slocum (1987) pojasnjujeta, da ima velik vpliv na sistem nagrajevanja tudi kultura organizacije. V sistemu organizacije, ki temelji na hierarhiji, je uspešnost merilo kakovosti in subjektivnih ocen. Ta sistem zaznamuje socializacija, veliko obveznosti, medsebojnih pritiskov in velikega vpliva nadrejenih. Sistem je učinkovit v podjetjih, kjer proizvajajo manj raznolikih izdelkov. V sistemu, ki temelji na uspešnosti, pa je uspešnost opredeljena količinsko ter ocenjevana objektivno. Tako so podrejeni manj odvisni od mnenj nadrejenih sodelavcev. Ta sistem je učinkovit, kjer je proizvodnja izdelkov razpršena oz. se proizvaja več različnih proizvodov.

Preglednica 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

<p style="text-align: center;">Osebna rast</p> <ul style="list-style-type: none">• Vlaganje v ljudi• Razvoj in usposabljanje• Sistem zagotavljanja uspešnosti• Napredovanje na poklicni poti• Odnosi zmagaja-zmaga (win-win) med podjetjem in posameznikom	<p style="text-align: center;">Privlačna prihodnost</p> <ul style="list-style-type: none">• Vizija in vrednote• Uspešnost in razvoj podjetja• Podoba in ugled podjetja• Deležništvo (stakeholders)
<p style="text-align: center;">Plača, nagrade in ugodnosti</p> <ul style="list-style-type: none">• Osnovna plača• Plačilo po uspešnosti• Ugodnosti in posredno plačilo• Priznanja in praznovanja uspehov	<p style="text-align: center;">Dobro delovno okolje in razmere</p> <ul style="list-style-type: none">• Usmerjenost k ljudem• Vodenje• Sodelavci• Značilnosti dela• Vključenost v dogajanje• Zaupanje in privrženost• Odprto komuniciranje

Vir: P. K. Zingheim&J.R. Schuster, Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies, 2000, str. 13

Zupan idr. (2009, 529) menijo, da je sistem nagrajevanja in plač zelo pomemben del pogodbenega razmerja med podjetjem in posameznikom, saj posledično vpliva tudi na konkurenčnost in dobre rezultate poslovanja podjetja. Vpliv notranje motivacije na storilnost zaposlenih je večkrat močnejši, kot so plača, nagrade in druge ugodnosti. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da zaposleni pričakujejo od svojih delodajalcev več kot le plačilo za delo. Je pa v skladu s pričakovanji, da delodajalec ne zmore uresničiti vseh pričakovanj zaposlenih, ki so praviloma višja od njegovih. Zupan (2001, 122) v svojem delu razlaga, da je osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja slediti viziji in postavljenim ciljem podjetja ter delovati v smeri doseganja dobrih rezultatov in konkurenčnosti.

Zupan idr. (2009, 535) menijo, da je pri določanju ciljev sistema plač in nagrajevanja potrebno upoštevati naslednja dejstva:

- boljši rezultati pri delu so temelj sistema,
- upoštevati mora načelo pravičnosti,
- ne sme prekoračiti dogovorjenih stroškov dela,
- biti mora v skladu z veljavnimi zakonskimi normami.

Zupan idr. (2009, 561) ugotavljajo, da je potrebno nagraditi za podjetje pomembne rezultate in ravnanja. Rezultati dela naj bodo glavno merilo uspešnosti in ne samo prizadevanja posameznikov. Kadar je vrednost nagrade primerna dosežku in zadovoljuje potrebe zaposlenega ter je osebno darilo, takrat je njena moč največja.

Zaposleni se ne zavedajo, kako močno na njih vplivajo denarne nagrade, napredovanja in drugi načini nagrajevanja. Odgovornost za uspešnost in poznavanje rezultatov okrepi notranjo motivacijo, saj zaposleni iščejo zadovoljstvo v delu in nagrajevanje v tem primeru nima takšnega učinka kot pri zunanje motiviranih, ki so nagrajeni za vloženi trud in uspešnost (Soo Oh in Lewis 2009). Mihalič (2008) pravi, da moramo za razliko od motiviranja nagrajevati vedno za preteklo obdobje in za pretekle dobre rezultate. Nagrajevanja ne smemo izvršiti na predpostavki dobrega dela v prihodnje. Nagrada je brezpogojna in temelji na že doseženih dobrih rezultatih pri delu.

Lipičnik (1998, 206) razlaga, da smo o učinkovitosti sistema nagrajevanja lahko prepričani v primeru, da je v sistem vključena strategija nagrajevanja, ki je dosegljiva z načrtovanimi rezultati.

Merkač Skok (2005, 198) pojasnjuje, da se v organizacijah največkrat poslužujejo naslednjih sistemov nagrajevanja:

- *nagrajevanje po času*: delavec je s plačo nagrajen za čas, ki ga je preživel v podjetju. Sistem je uporaben pri zaposlenih, ki opravljajo dela, ki so povezana z veliko odgovornostjo ali pa je izjemnega pomena kvaliteta dela;
- *nagrajevanje po normi*: norma je postavljena za vsako delovno mesto posebej in je izražena s pomočjo ustreznih merskih enot v enoti časa in vnaprej določena v količini rezultatov dela. Delavce spodbujamo k doseganju čim večje količine rezultatov;
- *nagrajevanje po akordu*: s pogajanjem se določajo količine rezultatov, proizvedene v določeni časovni enoti;
- *sistemi premij in nagrad*: za posebne sposobnosti, zvestobo, pripravljenost za delo in življenjske stroške, plačilo za dopust, bolniško, porodniško in druge upravičene odsotnosti z dela;
- *nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku*: doseženi rezultati dela pogojujejo udeležbo delavcev pri delitvi izkupička in s tem sistem spodbuja tako kakovost kot količino opravljenega dela. Težave se kažejo v opredelitvi vlog posameznikov in s tem njihova upravičenost do izplačila nagrad. S sistemom se spodbuja gospodarnost, sodelovanje, delo v skupini in odvisnost članov.

3.4 Materialno nagrajevanje

Merkač Skok (2005, 195) razlaga, da so se v zadnjih letih bistveno spremenile materialne oblike nagrajevanja. Plače se za vse več zaposlenih izplačujejo v kombinaciji fiksnega dela plače, provizije in bonusov. Takšni načini kombiniranega nagrajevanja neposredno motivirajo, ker so dohodki zaposlenih premosorazmerni z njihovimi doseženimi rezultati in omogočajo stabilnost v zasluških. Prav tako pridobivajo na pomembnosti tudi posredne oblike materialnega nagrajevanja zaposlenih. Tavčar (2006, 366) pravi, da ima denarno nagrajevanje tudi simbolne koristi. Status posameznika z večjimi prejemki predstavlja njegovo pomembnost in zaslužnost za organizacijo. Ljudje menijo, da je z motivacijo denar njihova prva stvar, ki jim pride na misel. Denar je eden izmed najbolj znanih motivacijskih dejavnikov, uporabljen pri zaposlenih z nižjih na višja delovna mesta. Ko je objavljen razpis za delovno mesto, je ena izmed prvih stvari, ki je ljudem pomembna, plača. Raziskava je pokazala, da je denar faktor, ki deluje v omejenem obsegu ali v omejenem časovnem obdobju (Chalofsky 2003).

Denar je pravi motivacijski faktor, ko fiziološke in varnostne potrebe zaposlenih niso v celoti izpolnjene in denar igra pomembno vlogo v zadovoljevanju teh potreb. Zato lahko management uporablja finančne spodbude kot motivacijo, ker denar pomaga pri zadovoljevanju socialnih potreb zaposlenih do tiste mere, kjer je le-ta priznan kot osnovni status spoštovanja in pomoči. Denar je pomembno sredstvo za pridobivanje minimalnega življenjskega standarda, čeprav ima ta minimum tendenco, da se dviguje, ko ljudje postajajo vedno bolj premožni. Denar pa kljub temu ni motivacijski dejavnik za vse ljudi. Za nekatere ljudi se pomen denarja zmanjša po določenem času in za tiste ljudi, ki niso finančno nagrajeni, je bolj pomemben. Z denarjem lahko motiviramo do faze, kjer se borijo za fiziološke in varnostne potrebe. Denar motivira ljudi v primeru, da je povečanje tako veliko, da povišajo življenjski standard in položaj v družbi. V primeru delavcev na operativnih mestih denar vsekakor igra pomembno vlogo pri njihovem motiviranju, ker odsotnost le-teh lahko pomeni ogrožanje za njihovo preživetje in varnost. Management mora ustvariti motivacijski sistem, ki je sposoben zadovoljiti različne vrste človeških potreb (Chand).

Zupan idr. (2009, 560) pojasnjujejo, da je slaba lastnost denarnih nagrad v hitri zapravljenosti denarja in s tem pozabimo, da smo sploh bili nagrajeni, vendar so denarne nagrade pri zaposlenih zelo zaželeno in enostavne. Denarne nagrade ne prinesejo posebne vrednosti, ker so običajne in nam ni potrebno razmišljati o tem, kaj bi podarili in jih je izjemno težko nadgraditi, ker zaposleni z vsako naslednjo nagrado pričakujejo še višje izplačilo. Denarnih nagrad se zaposleni hitro privadijo in postanejo samoumevne. V primeru, da zaposleni nagrade ne bi dobili, bi bili zelo nezadovoljni, če nagrado prejmejo, pa jim ne prinaša posebnega veselja. Podjetja se lahko namesto denarnih nagrad poslužujejo tudi nedenarnih,

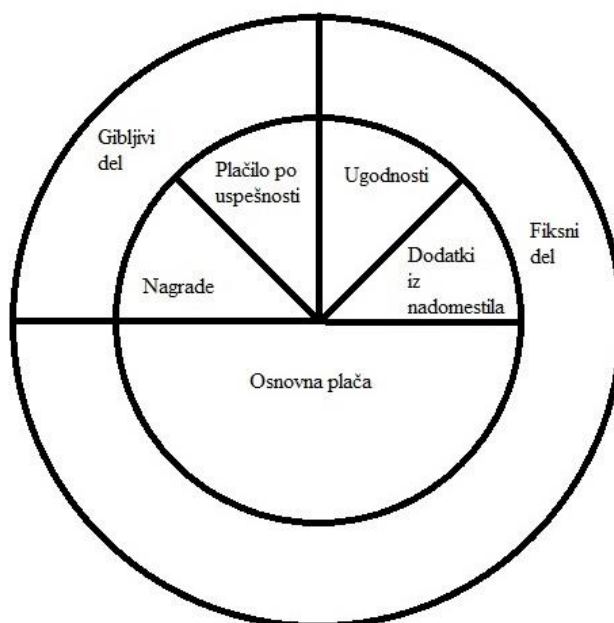
kot so ure in pisala, umetniška darila, potovanja, kosila in večerje, športna oprema, literarna dela, poslovni kovčki, tehnologija, kot so telefoni in računalniki ipd.

3.4.1 Osnovna plača

Merkač Skok (2005, 196) razlaga: »Plačni sistem v organizaciji temelji na formalno pravnih osnovah določanja plač v organizaciji (zakon, kolektivne pogodbe, dogovori). Določa tarifne skupine in plačilne razrede in tako oblikuje relativno zahtevnost delovnih mest, razpone in druge značilnosti. Običajno v organizaciji ločimo plače po kolektivnih in individualnih pogodbah. S strukturo plače določimo osnovno plačo – plačo na podlagi vrednotenja zahtevnosti delovnega mesta – ter plačo na podlagi delovne uspešnosti, plačo na podlagi napredovanja, nagrajevanje ustvarjalnosti, bonuse in druge nagrade ter seveda dodatki in nadomestila.« Osnovna plača temelji največkrat na opisu in vrednosti delovnega mesta in je odvisna od rezultatov poslovanja (Tavčar 2006, 367). Oblikovanje plače je odvisno od ocene dela, stopnje odgovornosti, statusa in avtoritete posameznega delavca (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 191). Lipičnik (1998, 192) pojasnjuje, da je osnovna plača nivo plače (fiksna plača), ki temelji iz dela in je lahko osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, odgovornosti ali sposobnosti delavca ter je lahko osnova za določanje pokojnine in življenjskega zavarovanja.

Zupan idr. (2009, 103) pojasnjujejo, da uspešne organizacije v tekmovanju za najboljše kadre ponujajo višjo plačo od tiste, ki jo določa trg dela, in s tem odlikujejo sebe kot delodajalca. Stroške višjih plač pokrijejo z doseganjem boljših rezultatov in si s tem pridobijo konkurenčno prednost. Zaposleni dojemajo plače kot najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in zagotavljanje kvalitete življenja. Je nadomestilo za vložen napor in prispevek vsakega zaposlenega pri doseganju uspešnosti organizacije. Najpomembnejši del sistema plač in nagrajevanja pripada v celotnih izplačilih osnovni plači. Notranja organiziranost sistema osnovnih plač je pomembna z vidika povezanosti še z drugimi dodatki in nagradami.

Možina idr. (2002) razlagajo, da so prejemki zaposlenih v osnovi sestavljeni iz fiksnega in gibljivega dela. Vrsta dela, ki ga nekdo opravlja, vpliva na fiksni del, kvaliteta opravljenega dela pa vpliva na variabilni del. Fiksni deli se za enake naloge ne razlikujejo, variabilni deli pa se glede na uspešnost posameznika razlikujejo. Fiksna izplačila v največjem deležu pripadajo osnovni plači, ki temelji na zahtevnosti določenega dela in na vloženem številu delovnih ur. Nadomestila plače za upravičene odsotnosti z dela, kot so dopusti, prazniki in bolniški izostanki, so tudi del fiksnih izplačil. Med fiksni del štejemo tudi razne dodatke in ugodnosti, kot so na primer dodatek za težke delovne razmere, dodatek za nočno delo, dodatek za delovno dobo. Med gibljivi del spadajo plačila za dobre rezultate pri delu in nagrade.



Slika 3: Sestavine sistema plač in nagrajevanja

Vir: Možina idr. 2002, Management kadrovskih virov, str. 294, Sestavine sistema plač in nagrajevanja

Nemec (2005, 222) pojasnjuje, da prevelike razlike v plačah, še zlasti, če so delavci plačani slabše kot v primerljivem najbližjem okolju, vodijo zanesljivo do njihovega nezadovoljstva in manjših ali večjih težav, ki so lahko bolj prikrite narave (zavestno zadrževanje delovne storilnosti, celo »nedolžne« sabotaže ipd.) ali pa se odražajo v odkritih konfliktih, kot so stavke, odlivi najboljših delavcev. V nadaljevanju Nemec (2005, 223) poudarja, da je potrebno čim objektivneje opredeliti izhodiščne plače za posamezne strokovne skupine in posamezne delavce ob ustrezno opredeljenem delovnem normativu in jasna ter preprosta merila za uspešnost in učinkovitost, ki bodo vsakemu delavcu razumljiva in v čim večji korelaciji z učinki posameznika ali skupine. Pri opredelitvi izhodiščne plače je potrebno upoštevati:

- dejansko strokovnost posameznega delavca, ki je plod znanja, usposabljanja in delovnih izkušenj na delovnem mestu,
- prizadevnost, uspešnost ter učinkovitost pri delu,
- sodelovanje v delovni skupini in integriranost v sistem,
- iniciativnost in inovativnost posameznikov ter skupin.

Zupan (2001, 138) ugotavlja, da mora podjetje preverjati delovanje in ustreznost sistema plač in nagrajevanja, ker s takšno analizo ugotovi, ali je sistem še vedno skladen s strategijo in cilji podjetja ali je konkurenčen in ali ustreza pričakovanjem zaposlenih. Preveriti je potrebno, ali sistem upošteva načelo pravičnosti in jih spodbuja k boljšim rezultatom pri delu. Spremembe v poslovnem okolju in izkušnje narekujejo, da je sisteme treba dopolnjevati in prenavljati.

Vsako preoblikovanje sistema plač je časovno precej zahteven postopek in traja od treh mesecev pa do enega leta, odvisno od velikosti podjetja in zahtevnosti njegovega delovanja.

Mihalič (2008, 37) meni, da bo plača imela vpliv na motivacijo v primeru njenega povečanja pri doseganju dobrih rezultatov ter doseženih in uporabljenih novih znanj ter v primeru njenega zmanjšanja ob manjši uspešnosti pri doseganju rezultatov ter tudi pri zavrnitvi pridobitve novih znanj.

3.4.2 Dodatki za dobre rezultate

Tavčar (2006, 367) pojasnjuje, da je od doseganja dobrih rezultatov in učinkovitosti posameznika, skupine ali enote odvisen gibljivi del plače. Udeležba v rezultatih je poseben spremenljivi del plače, ki so ga sodelavci deležni in je sorazmeren uspešnosti poslovanja.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, 192) ugotavljajo, da so argumenti, ki potrjujejo učinkovitost plačila za dobre rezultate, naslednji:

- kontrola managementa nad zaposlenimi narašča,
- manj nadzora nad zaposlenimi in njihovo svobodnejše delo,
- priložnost, da se doseže visoke prihranke,
- težnja zaposlenih po večjem dobičku podjetja, da s tem koristijo tudi sebi.

Plače lahko povezujemo z uspešnostjo na več načinov, in sicer je lahko uspešnost obračunana kot dodatek k osnovni plači, kot enkratna nagrada ali kot povišanje osnovne plače. Motivacijsko deluje le dovolj visoka vrednost izplačila. Priporočljivo je, da znašajo od 10 do 15 odstotkov osnovne plače, da zaposleni občutijo razliko in si na račun tega denarja privoščijo nekaj, kar si sicer ne bi mogli. Če so izplačila premajhna, jih morda sploh ne zaznamo. Bolje je izplačati polletno višjo vsoto, kot vsak mesec manjši odstotek plačila (Zupan idr. 2009, 557).

3.4.3 Bonitete

Mihalič (2006) v svojem delu pojasnjuje, da različne bonitete sestavljajo pomembno skupino nagrajevanja zaposlenih v okviru nedenarnih nagrad. Pri nagrajevanju vodilnih in ključnih delavcev pogosto uporabljamo naslednje bonitete, ki imajo zelo velik vpliv na motiviranost: službeni avto, službeni mobilni telefon, parkirni prostor, službeni prenosni računalnik, specialistični managerski zdravniški pregled, plačilo športnih aktivnosti, izobraževanja, šolnine in drugo. Merkač Skok (2005, 197) meni: »Bonitete so različni zaščitni plani, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, plačilo za čas, ko se ne dela (boleznine, dopusti), dividende.«

3.4.4 *Plačilo zavarovanj*

Kot ene izmed možnih oblik nagrajevanja se lahko podjetja poslužujejo plačila zavarovanj zaposlenih, in sicer se lahko odločajo med življenjskimi, socialnimi, pokojninskimi in individualnimi pokojninskimi zavarovanji. Podjetja lahko plačujejo zaposlenim celotne premije ali le del teh. Življenjsko zavarovanje je ena izmed oblik nagrajevanja zaposlenih, ki jih organizacije dajejo zaposlenim, brez zdravniškega pregleda, s premijami, ki se nanašajo na skupino zavarovancev. Socialno zavarovanje je zavarovanje, ki zavaruje zaposlene v primeru izgube dohodkov, ki nastanejo iz različnih vzrokov, kot so upokožitev, nezaposlenost, nesposobnost za delo ipd. Zavarovalna vsota se ne izplača, dokler do izgube dohodka dejansko ne pride. Pri pokojninskem zavarovanju je višina pokojnine odvisna od števila aktivnih let, povprečne plače v določenem obdobju in starosti, pri kateri se zavarovanec upokoji (Lipičnik 1998, 249).

3.4.5 *Subvencioniranje športnih aktivnosti*

Lipičnik (1998, 253) meni, da na priljubljenosti pridobivajo organizirane športne aktivnosti in programi za boljše počutje zaposlenih, zato nekatere organizacije ponujajo različne oblike rekreacijskih programov. Mihalič (2008) opisuje, da je skrb za sprostitev, razvedrilo in rekreacijo zaposlenih eden ključnih predpogojev, in sicer ne le za zadovoljstvo zaposlenega, ampak sploh za njegovo sposobnost opravljanja dela, sposobnost doseganja dobrih rezultatov pri delu in tudi za ohranitev njegovega zdravstvenega stanja in ugodnega počutja.

3.4.6 *Dodatek za stalnost*

Tavčar (2006, 209) v svojem delu razlaga, da so dodatka za stalnost deležni zaposleni, ki že dolgo delajo v organizaciji in s tem skušajo spodbujati obstanek delavcev v podjetju ter starejšim delavcem pokazati, da cenijo njihove izkušnje tudi v primeru zmanjšanja delovne zmogljivosti. Lipičnik (1998, 209) pojasnjuje, da se na ta način želijo podjetja zahvaliti delavcem, ki so v podjetju zaposleni že daljše obdobje, ter jih na nek način razlikovati od delavcev, ki podjetju še niso toliko prispevali.

3.4.7 *Delitev dobička*

Lipičnik (1998, 240) v svojem delu govori o tem, da se del dobička nameni tudi z razlogom, da bi pri zaposlenih povečali občutek pripadnosti podjetju, da bi spodbudili delavce k večji uspešnosti organizacije in da bi spodbudili sodelovanje med zaposlenimi ter vodilnimi. Zaposlenim se del dobička lahko izplačuje v gotovini ali pa v obliki delnic. Zupan (2001, 193) opisuje, da so gotovinska plačila lahko izplačana takoj ali v kasnejšem obdobju. Del dobička

se lahko zbira na posameznikovem računu v posebnem skladu, ki ga lahko zaposleni unovči po določenem obdobju ali ob posebnih situacijah, kot so npr. upokojitev, odpravnina, nesposobnost za delo. Lahko pa se poslužujemo tudi različnih sestavljenih metod.

3.5 Nematerialno nagrajevanje

Zupan idr. (2009, 561) menijo, da so nematerialne nagrade učinkovite in zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo. Vendar je potrebno vedeti, da dolgoročno same pohvale in druge nematerialne nagrade brez dodatnih izplačil pri plači ne bodo dosegle svojega namena motiviranja. Priporočljiva je kombinacija materialnega in nematerialnega nagrajevanja.

Whitaker (2010) v članku pojasnjuje, da zaposlene lahko motiviramo z različnimi nefinančnimi nagradami, ki pa jih moramo prilagoditi zaposlenim. Posvetovanje z zaposlenimi o želenih nefinančnih nagradah prinaša koristi. Nagrajevanje izredne uspešnosti in trdega dela je lahko zahvala ter javno priznanje njihovim prizadevanjem in lahko vključuje promocije, povečanje zavarovalnega kritja, ekipne dogodke, skupna kosila ali večerje, izlete, koncerte, izobraževanja in seminarje. Z nefinančnimi nagradami motiviramo zaposlene tudi z možnostjo dodatnih dni dopusta in krajši delovni čas v petkih. Delodajalci se trudijo spodbujati zaposlene, da uravnotežijo obveznosti do službe in zasebnega življenja.

V svojem delu Štular (2010) razlaga, da ima nefinančno nagrajevanje v trenutnem nestabilnem stanju vedno večji pomen. Delodajalci se vedno bolj zavedajo, da nemotivirani zaposleni niso učinkoviti in dejstvo je, da nemotivirani zaposleni ne dajejo rezultatov pri delu. Raziskave kažejo, da so podjetja pričela z aktivnostmi za spodbujanje motivacije, zanimanja in inovativnosti zaposlenih. Delodajalci se poslužujejo različnih neformalnih oblik motivacije in spodbujajo osebna priznanja za dobre rezultate pri delu. Seveda pa ob tem ne smemo zanemariti dva nujna dejavnika motivacije, in sicer dostojna plača ter izobraževanje vodilnih delavcev, da bodo znali prepoznati motivacijske dejavnike in motivirati sodelavce. Večina trendov gre v smeri navduševanja zaposlenih in spodbujanja njihove kreativnosti ter nenehnega razvoja.

3.5.1 Varnost zaposlitve

Zupan idr. (2009, 102) pojasnjujejo, da je v teh negotovih razmerah in pritiskov izjemnega pomena varnost zaposlitve. Zaposleni so ob dejstvu, da je njihova zaposlitev varna, bolj zavzeti za pridobivanje novih znanj in so bolj inovativni ter uspešni na daljši roki, ker nimajo občutka ogroženosti svojega delovnega mesta in s tem prispevajo k večji uspešnosti organizacije. Glede na nestabilne razmere na trgu je pomembno tudi to, da delodajalec

zaposlenim omogoča izobraževanje in pridobivanje novih znanj, ker imajo zaposleni v primeru izgube zaposlitve več možnosti pri iskanju novih zaposlitvenih priložnosti in je s tem njihov položaj bistveno boljši. V tem primeru govorimo o posredni varnosti, ki ima na razmerje zaposlenih do organizacije podoben rezultat kot neposredno zagotovljena varnost.

Mihalič (2008) pravi, da razmere tržne ekonomije niso najbolj ugodne za zagotavljanje varnosti zaposlitve. Za zaposlene je dejavnik varnosti zaposlitve izjemno pomemben, še posebej to velja za posameznike z nižjimi stopnjami izobrazbe in manj znanja, ki zato težje najdejo novo zaposlitev. Zaposleni, ki nima občutka, da lahko izgubi to zaposlitev, bo bolj zadovoljen ter bo opravljal delo brez obremenitev in z boljšimi rezultati.

3.5.2 Odnos s sodelavci

Zupan idr. (2009, 103) so mnenja, da so za zadovoljstvo zaposlenih pomembni dobra organizacijska klima, timsko delo in ustrezna komunikacija med zaposlenimi. Posebno pozornost moramo nameniti temu, da znamo ustvariti primerne delovne skupine in opazovati odnose med zaposlenimi ter reševati nastala nesoglasja.

Priporočljivo je izvajanje izobraževanj, ki je namenjeno medsebojnemu spoznavanju zaposlenih in ima posledično dober vpliv za delo v skupinah in timih. Vodje morajo biti sposobni zaposlenim nuditi podporo in pomoč, s čimer si pridobijo njihovo zaupanje. S kroženjem in premeščanjem zaposlenih med različnimi delovnimi mesti in oddelki je poskrbljeno, da se zaposleni med samo bolje spoznajo, imajo optimalnejši razpored zaposlenih in s tem vplivajo tudi na dobro skupinsko in timsko delo. Zaposlene spodbujajo k sodelovanju in tekmovanju ohranjajo le na ravni zdravega tekmovalnega duha. Posameznikom ne posredujejo mnenj drugih. Spodbujati je potrebno medsebojno pomoč med zaposlenimi in uvajati kratke premore med delovnim časom, znotraj katerih se lahko zaposleni prijateljsko družijo ob pogovorih. Vodje naj ne nastopajo v vlogi nadrejenega, ampak naj ostajajo na ravni prvi med enakimi. Odkrivati in strogo sankcionirati je potrebno vse pojave trpinčenja in izživljanja na delovnem mestu. Z odkritim načinom vodenja organizacije vodilni pridobivajo na zaupanju s strani zaposlenih. S spodbujanjem humorja na delovnem mestu se ohranja sproščeno vzdušje pri opravljanju del in nalog. Priporočljivo je izvajanje merjenja zadovoljstva zaposlenih v organizaciji. Morebitne konflikte in spore med zaposlenimi je potrebno sprotno reševati. Med vodji in zaposlenimi ter med sodelavci je potrebno zahtevati profesionalne odnose. Občasno naj se priredijo skupna družabna srečanja za vse zaposlene (Mihalič 2007, 86).

Meško Štok (2009, 89) navaja: «Medosebni odnosi v organizaciji vplivajo na sproščanje ustvarjalnosti med zaposlenimi, na invencijsko in inovacijsko dejavnost v organizaciji, na obvladovanje kakovosti izdelkov in storitev, kar pripomore k ugledu, podobi podjetja.

Razmerja med ljudmi je treba iskati v razsežnostih človeškega vedenja, kot so: osebnostne lastnosti posameznika, dožemanje, ravnanje, motivacija, pričakovanja, spoznavna usmerjenost.«

3.5.3 Odnos z nadrejenimi

Zupan idr. (2009, 421) pojasnjujejo, da k zadovoljstvu vodijo primeren nadzor, podeljevanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj. Vodilni delavci morajo imeti sposobnost ravnanja z ljudmi in poznati delovne naloge ter procese dela. Zaupanje in medsebojno spoštovanje so pogoj, da zaposleni sprejmejo program, da vanj verjamejo in gradijo na pripadnosti. Uspemo lahko tako, da vključimo zaposlene v dejavnosti pri oblikovanju programa z ustreznim izobraževanjem ter dobrim informiranjem o rezultatih in delovanju programa. Twentier (1999, 47) v svojem delu razlaga, da uspešni nadrejeni poznajo svoje delavce, so dojemljivi, prisluhnejo svojim sodelavcem in se jim odzivajo. Zaposlenim znajo pokazati, da zaupajo vanje in s tem jim omogočijo, da odkrijejo svojo nadarjenost in zmožnosti. Njihova pričakovanja so pristna in iskrena, saj brezpogojno verjamejo v sposobnosti svojih sodelavcev. Svoja prepričanja prenašajo na svoje sodelavce in jih s tem spodbujajo k večji storilnosti in uspešnosti.

3.5.4 Delovni čas

Carnegie (2013, 56) navaja, da podjetja, ki pri delovanju upoštevajo načelo uravnoveženega življenja, imajo višjo stopnjo ohranjanja osebja. S priznavanjem in spoštovanjem pomena družine in zasebnega življenja preprečujemo preveliko izčrpanost zaposlenih in zvišujemo njihovo predanost podjetju. Delodajalci se morajo zavedati pomena kakovostnega razmerja med delom in zasebnim življenjem, zato morajo biti pripravljene ponuditi prožnejše časovne okvire.

Svetlik idr. (2009, 360) razlagajo, da se organizacije lahko poslužujejo dveh izmed možnosti razporeditve delovnega časa, in sicer gibljivega delovnega časa ter krajšega delovnega tedna. Delavci pri gibljivem delovnem času lahko izbirajo, kdaj bodo pričeli in končali z delovnim dnevom, koliko dela bodo v dnevu opravili ipd., vendar pa tehnologija v nekaterih primerih ne dopušča takšne razporeditve delovnega časa (npr. proizvodnja). Delavci prej odhajajo z dela, kadar je dela manj in delajo dalj časa, kadar je dela več in lažje usklajujejo med dejavnostmi v delovnem in zasebnem življenju in imajo s tem občutek, da o poteku dela odločajo sami. Kadar je delavcem omogočeno, da opravljajo svoje delo štiri dni v tednu po deset ur ali tri dni po dvanajst ur namesto pet dni po osem ur govorimo o krajšem delovnem tednu. Delavci pridobijo, ker manjkrat potujejo na delo in imajo dodaten prost dan. Vendar pa se lahko utrujenost precej poveča in vpliva na delovne rezultate.

3.5.5 Pogoji dela

Svetlik idr. (2009, 341) pojasnjujejo, da je zadovoljstvo zaposlenih povezano z dobrimi pogoji dela, kot so majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd. Zupan (2001, 83) meni, da je sodelavcem potrebno zagotoviti potrebne naprave in dobre pogoje za delo, kar pomeni tudi možnost pridobiti potrebna znanja in informacije ter delati z dobrimi sodelavci. Svetlik idr. (2009, 353) razlagajo, da mora delo biti oblikovano na osnovi različnih aktivnosti tako, da pri delavcu spodbuja uporabo različnih sposobnosti. Priporočljivo je upoštevati raznolikost na več področjih, kot so naprave in stroji, delovna mesta, delovne skupine in posamezniki in tudi različnost nalog pri delu. Večjo uspešnost bomo dosegli, če zaposlene zadolžimo, da opravijo delo od začetne do končne faze, ker se ob takšnem načinu dela lažje enačijo z delom. Opravljanje krajših faz delovnih nalog ne jemljejo tako osebno, ker ne poznajo namena celotnega delovnega postopka. Poskrbeti je potrebno, da delovno okolje ustreza tehničnim standardom in omogočiti takšne pogoje dela, da bo delo potekalo varno in ne bo ogrožalo zdravja zaposlenih. Z ustrežno organizacijo in razporeditvijo dela pa odstranimo dejavnike, ki povzročajo stres in konflikte med zaposlenimi.

Mihalič (2008, 62) navaja, da je za vzpostavitev spodbudnega okolja in prijetnega delovnega prostora potrebno poskrbeti za naslednje:

- pri opremljanju prostorov je potrebno upoštevati varnostne zahteve,
- potrebno je poskrbeti za čistost in urejenost delovnih prostorov,
- za primerno svetlobo v delovnih prostorih,
- delovne stroje in naprave je potrebno redno vzdrževati,
- delovni prostori morajo biti redno in dobro zračeni,
- po končanem delu je potrebno pospraviti delovne prostore,
- naprave in pohištvo morajo imeti funkcionalno razporeditev,
- v delovnih prostorih je potrebno v vseh letnih časih zagotoviti primerno temperaturo,
- delovni pripomočki naj bodo shranjeni in organizirani sistematično,
- ustrezno ergonomsko oblikovani stoli in mize,
- poskrbimo za čim manjši vpliv elektromagnetnih sevanj,
- prostori naj bodo opremljeni s potrebnimi varnostnimi pripomočki,
- predvajanje mirne instrumentalne glasbe na nizki glasnosti,
- rastline, okraski in slike naredijo delovne prostore bolj zanimive,
- vlažnost zraka mora biti primerna,
- poskrbimo za zmanjšanje preobremenjujočega hrupa,
- zaposlenim priskrbimo čim bolj kakovostne računalniške zaslone,
- pri barvanju sten uporabimo tople barve,
- zaposlene občasno presenetimo z novimi delovnimi pripomočki.

Mihalič (2008, 64) ugotavlja, da je poleg omenjenih pogojev dela, potrebno nameniti posebno skrb temu, da se bodo zaposleni prijetno počutili v svojem delovnem okolju. Med delovnim časom omogočimo krajše odmore, sprostitev in telesno aktivnost ter v organizaciji poskrbimo za možnost zdravega prehranjevanja. Poskušamo zagotoviti, da bo delo različno in zanimivo, prisotno naj bo veselo razpoloženje in dobra volja.

3.5.6 Samostojnost pri delu

Zupan idr. (2001, 60) menijo, da kadar imajo zaposleni možnost izbire glede izvajanja dela, možnost samostojnega razporejanja delovnega časa in možnost, da so vključeni v odločanje o splošnih zadevah organizacije, to prispeva k njihovem zadovoljstvu. Zupan (2001, 60) v nadaljevanju razlaga, da je pripravljenost zaposlenega za delo v primeru, da mu je omogočeno sodelovanje pri razvijanju ciljev in tudi odločanje o tem, na kakšen način jih bo dosegel, veliko večja kot v primeru, da so mu cilji in naloge določeni. Pink (2011, 108) razlaga, da občutek samostojnosti učinkovito vpliva na uspešnost posameznika in njegov odnos ter pripomore k večjemu konceptualnemu razumevanju, boljšim ocenam, povečani vztrajnosti, večji storilnosti in manjši izčrpanosti. Vendar pa porast samostojnosti ne pomeni manjšanja odgovornosti.

3.5.7 Izobraževanja

Zaposleni dobi z možnostjo usposabljanja razviti nove sposobnosti in si izboljšati poklicno pot ter se zave tega, da je delodajalec vanj pripravljen vlagati (Carnegie 2013, 59). Možina idr. (2009, 473) pojasnjujejo, da veliko organizacij z dobrim poslovanjem vključujejo v svoje delovanje razmišljanja zaposlenih in izvajanje aktivnosti v smeri nenehnega in vseživljenjskega učenja.

Mihalič (2007, 87) priporoča za izboljšanje stanja na področju izobraževanja, da le-to neprestano in ponavljajoče izvajamo ter imamo za vsakega zaposlenega individualni letni načrt izobraževanja. Vsem zaposlenim naj se ponudijo enake možnosti izobraževanja in vodstvo naj poudarja pomen znanja kot ključno vrednoto. Učenje naj bo dolžnost in pravica zaposlenih z vzpostavljenim internim katalogom in z merjenjem učinkovitosti. Potrebno je izvajati nagrajevanje znanj, veščin in drugih kompetenc zaposlenih in načrtno odkrivati tiha znanja zaposlenih. Uskladiti moramo razmerje med zahtevanimi znanji za posamezno delovno mesto in željami zaposlenega za izobraževanje ter usposabljanje zaposlene za samostojno pridobivanje novih znanj. Občasno se lahko odločimo, da zaposlene napotimo na izobraževanje, ki ga sami želijo in jim ga ne narekujejo zahteve delovnega mesta. Zaželeno je medsebojno izmenjavanje znanj in sposobnosti, tudi s strani vodij. Sistem izobraževanja povežimo s sistemom ocenjevanja, nagrajevanja in napredovanja zaposlenih ter nagrajujmo

tako obstoječe kot novo osvojene kompetence zaposlenih. V organizaciji je potrebno analizirati, katera izobraževanja bi bila potrebna ter razvijati in prenašati na sodelavce pomen stalnega pridobivanja znanj, ki pomeni tudi lasten razvoj posameznika. Ne dopustimo, da zaposleni zaspijo na pridobljenih znanjih, ampak jih spodbujajmo za nadaljnja izobraževanja in načrtno razvijajmo njihove sposobnosti.

3.5.8 Napredovanje

Merkač Skok (2005, 211) v svojem delu govori, da je nagrada za uspeh posameznika lahko napredovanje v karieri in je lahko vertikalno ali horizontalno. Napredovanje je dolgoročni vidik nagrajevanja za uspeh in dolgoročni vidik stimulacije. Zaposlenemu je zaradi izpolnjevanja postavljenih nalog, usposobljenosti, sposobnosti in znanj ter uspešnosti pri delu omogočeno, da napreduje na delovnem mestu, ki ga opravlja v višji plačilni razred ali se delavcu omogoči napredovanje na drugo delovno mesto. Merkač Skok (2005, 152) pojasnjuje, da v razvitem svetu predstavlja možnost napredovanja delavcev v podjetju eno izmed najboljših motivacijskih dejavnikov in je učinkovita spodbuda za doseganje dobrih rezultatov pri delu. Lipičnik (1998, 180–183) ugotavlja, da si posameznik prizadeva uresničiti svoje karijerne cilje in vsaka dosežena raven karijerne poti ga spodbuja z željo po osvojitvi naslednje. Posameznik bo za izpolnitev te želje pripravljen na določena ravnanja in to dobre organizacije potrebujejo. Organizacije, ki nimajo sposobnosti usklajevanja kariernih poti posameznikov in svojega razvoja, ampak jih prikrajšajo za napredek in jih podredijo svojemu razvoju, zelo hitro izgubljajo človeške sposobnosti. Konkurenco so premagala podjetja, ki so znala uskladiti karijerne cilje zaposlenih s svojimi. Materialne in nematerialne nagrade pripomorejo k večji zavzetosti pri delu in želji po napredovanju. S praviimi nagradami lahko usmerjamo napredovanje, ki ima koristi tako za posameznika kot za organizacijo.

3.5.9 Pohvale

Mihalič (2006) navaja, da je izjemno učinkovito in pomembno ponavljajoče izvajati aktivnosti v zvezi z motiviranjem zaposlenih z izrekanjem pohval in čestitk za dobro opravljeno delo, z izkazano podporo in zaupanjem ter z spodbudami in navduševanjem. Vsak zaposleni se bo ob izrečeni pohvali za dobre rezultate pri delu ali za pridobljene nove pristojnosti trudil delati še boljše. Pomembno je, da pristope spodbujanja in izkazovanja podpore ter izrekanje pohval usmerjamo na vse zaposlene. Napačno je, da ne izvajamo motiviranja pri sodelavcih z visoko stopnjo zavzetosti pri delu, ker ne pokažejo, da bi tudi bili zadovoljni ob izrečenih spodbudah in pohvalah. Tudi sodelavcem z nižjo stopnjo kvalitete dela in manj izraženimi kompetencami je potrebno nenehno izkazovanje podpore in izrekanje pohval, ker jih s tem spodbujamo k boljšim rezultatom pri delu. Izrekanje graj in kazni mora vedno potekati izven območja ostalih, torej s samim delavcem. Dajanje pohval in nagrad pa se

vedno izvaja javno, ker s tem pokažemo, kakšna je nagrada in zakaj je bila podeljena. S podeljevanjem nagrad spodbujamo in motiviramo ostale zaposlene k želenemu delovanju. Izogibati se moramo načinov izražanja pohval, ki bi pri ostalih zaposlenih porajali občutke zavisti. Pomembno je, da pohvalimo vedno le rezultate dela in aktivnosti delavca, osebne lastnosti in zmožnosti zaposlenega ne omenjamo.

Sistem priznavanja zaposlenih oziroma njihovega dela in dosežkov močno vpliva na hotenje posameznika po nadaljnjem delu in seveda nepriznavanje zaposlenih in njihovih dosežkov je lahko za podjetje usodno (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 193). Da bi pohvale imele učinek, je potrebno upoštevati, da se z njimi ne pretirava, da so iskrene, da imajo razlog, da so rezultat sodelovanja ter da so izrečene pred drugimi. Javno izrečene pohvale so spodbuda ostalim k boljšemu delu, ker si tudi sami želijo prejeti enako priznanje (Carnegie 2013, 69). Če hočemo dati pohvali večji pomen, jo posebej in sodelavcu povemo nekaj edinstvenega in izvirnega, kar ne bi ustrezalo nikomur drugemu. Če bomo ugotovili, kaj osebo spodbuja, bo dobila pohvala poseben pomen (Twentier 1999, 33).

Zupan idr. (2009, 559) ugotavljajo, da je za delavce izjemnega pomena, če vedo, da bodo s svojim prizadevanjem cilje dosegli. Ob majhnih nagradah so tudi prizadevanja delavcev za boljše rezultate pri delu manjša. Majhna verjetnost napredovanja ali nizek dodatek za delovno uspešnost ob dobrih rezultatih dela ne bodo spodbujali delavcev, da bi bodo prizadevali delo opraviti bolje.

Možina idr. (2002, 309) pojasnjujejo: »Nagrajevanje zaposlenih za skupne dosežke je ena pomembnejših sodobnih smernic za razvoj plačnih sistemov. Pri tem so na voljo različni programi povezovanja plač z uspešnostjo manjših ali večjih skupin oziroma celotnega podjetja.« Grubiša (2001) pa v svojem delu govori o tem, da naj vendar norme zaposlene motivirajo in naj bodo spodbuda pri doseganju ciljev, ki so hkrati tudi cilji podjetja. Norma in motivacija se razlikujeta v tem, da je določena in postavljena norma prisila, motivacija pa je želja delavca po dobro opravljenem delu.

3.6 Nagrajevanje v času krize

Čertalič (2014) v svojem članku navaja zanimivo dejstvo, da so domiselnost in nove ideje v času krize vplivala na rast nekaterih podjetij. Domiselno razmišljanje in pozitivna naravnost jim kljub kriznim časom dajejo dobre rezultate. Kriza je v ljudeh naselila določen strah in negotovost, saj imajo nepotrebne izgube zaposlitve vliv tudi na tiste delavce, ki dela ne izgubijo in ostajajo v organizaciji. V času krize bi podjetja morala razmišljati domiselno in izvajati ukrepe, s katerimi bi lahko zadržali visoko izobražen, prilagodljiv in ustvarjalen kader in pripomogli k boljšim rezultatom podjetja. Najbolj smotrno je, da se podjetja usmerjajo v nematerialne načine motiviranja in omogočajo zaposlenim prilagodljiv delovni

čas, opravljanje dela od doma, izrekanje pohval in manjša simbolična nagrajevanja, poudarek na dojetju skupnih ciljev, skupinskem delu in rezultatih dela. Pomembno je, da vodilni zaposleni poskrbijo za pretok informacij in ustrezno komunikacijo z zaposlenimi, ker bodo s tem prispevali k njihovim občutkom, da pripadajo podjetju in da so zanj pomembni. Naloga vodilnih delavcev je, da s svojimi ravnanji in obnašanji usmerjajo ostale zaposlene k želenim dejanjem. Vodje naj pokažejo svoje poštenje, lojalnost in celovitost ter vrednote in načela, ki so jim pomembna. Zaposlene motivira informiranje glede dejstev o stanju podjetja, o načrtih in ciljih v kratkoročnem obdobju ter komunikacija z zaposlenimi glede njihove vloge pri doseganju ciljev. Zaposleni imajo občutek obveznosti do podjetja, kadar so vključeni v dogajanja in jim je izkazana njihova pomembnost pri doseganju dobrih rezultatov podjetja in kadar so udeleženi v sistemih nagrajevanja. Denarne nagrade so eden izmed najmočnejših motivatorjev, zato je izjemnega pomena, da po končani krizi, nagradimo tiste, ki so z izjemno pripravljenostjo in vključenostjo prispevali k rezultatom podjetja.

4 RAZISKAVA O VPLIVU NAGRAJEVANJA NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

4.1 Metodologija

Raziskavo smo izvedli na osnovi anketnih vprašalnikov, s katerimi smo na osnovi statističnih analiz preverili predpostavke o motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Namen raziskave je bil ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih ter preučiti vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih. Zanimalo nas je, v kolikšni meri imajo podjetja ustrezne sisteme nagrajevanja in kolikšna je motiviranost njihovih zaposlenih. Želeli smo spoznati, ali so zaposleni zadovoljni z obstoječimi sistemi nagrajevanja in kateri dejavniki bi prispevali k večji motiviranosti.

Iz osebne baze kontaktov elektronske pošte smo izbrali 200 naslovov, na katere smo naslovili anketne vprašalnike. Izpolnjevanju ankete se je odzvalo 146 naslovnikov ankete, kar pomeni 73-odstotno odzivnost. Pričakovali smo, da se bo izpolnjevanju vprašalnika odzvalo približno 100 zaposlenih, torej je bil odziv nad našimi pričakovanji.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov, in sicer je prvi del vprašalnika vseboval podatke o spolu, starosti, stopnji izobrazbe ter status in sektor zaposlitve, torej socio-demografske podatke. Vprašanja v drugem delu vprašalnika so se nanašala na motivacijske dejavnike in aktivnosti v zvezi z nagrajevanjem anketiranih. Odgovori v anketnem vprašalniku so bili vnaprej podani v besedni obliki odgovorov. Določena vprašanja so bila formirana v obliki 5-stopenjske Likertove lestvice. Dobili smo podatke, kakšnih načinov nagrajevanja se podjetja poslužujejo in ali se zdi sistem nagrajevanja ustrezen. Vprašanja so vsebovala podatek, ali so za večje plačilo zaposleni pripravljeni prevzeti več dela in večjo odgovornost. Vprašalnik je vseboval tudi vprašanje, ali ima finančno nagrajevanje največji vpliv na motivacijo. Sodelujoči v anketi so našli načine nagrajevanja, ki po njihovem mnenju v največji meri vplivajo na motivacijo.

Podatke smo prikazali v Preglednicah, analizo podatkov smo predstavili v obliki vizualnih predstavitev (tortni, palični, stolpčni grafikoni).

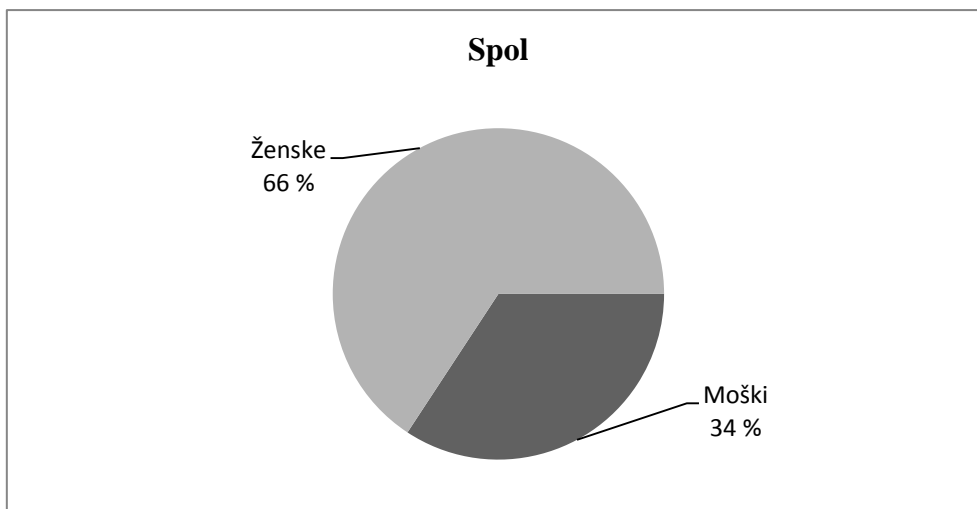
V nadaljevanju podajamo rezultate ankete, ki smo jih analizirali, statistično obdelali, jih grafično ponazorili in podali ustrezne utemeljitve.

4.2 Rezultati in razlaga raziskave

Na anketo je ustrezno odgovorilo 146 prejemnikov anketnega vprašalnika. Udeleženci ankete so odgovarjali na 15 vprašanj. Rezultati ankete so navedeni v nadaljevanju.

1. vprašanje: Opredelitev spola

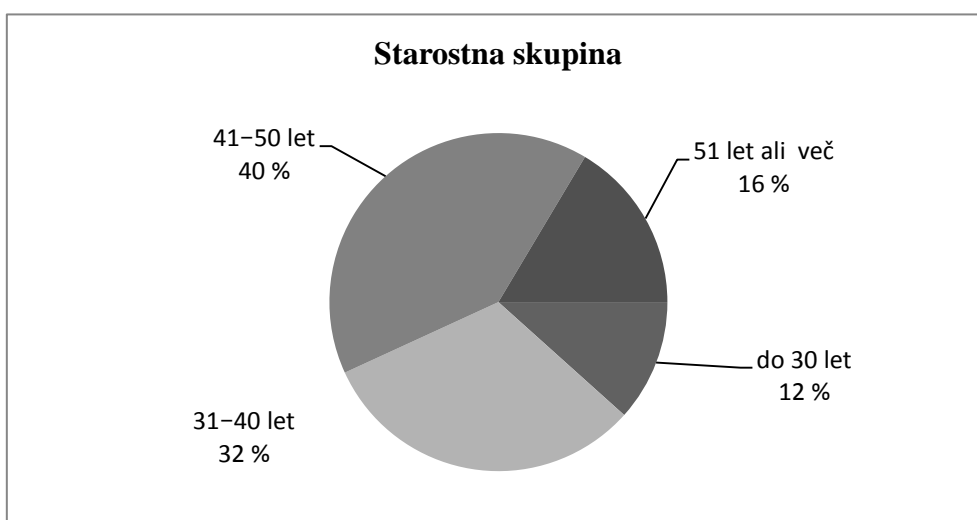
Pri prvem vprašanju so se osebe opredelile glede na spol. Med anketiranimi je bilo 50 moških in 96 žensk. Torej delež med anketiranimi predstavlja 34 % moških in 66 % žensk.



Slika 4: Delež anketiranih glede na spol

2. vprašanje: Opredelitev anketiranih glede na starostno skupino

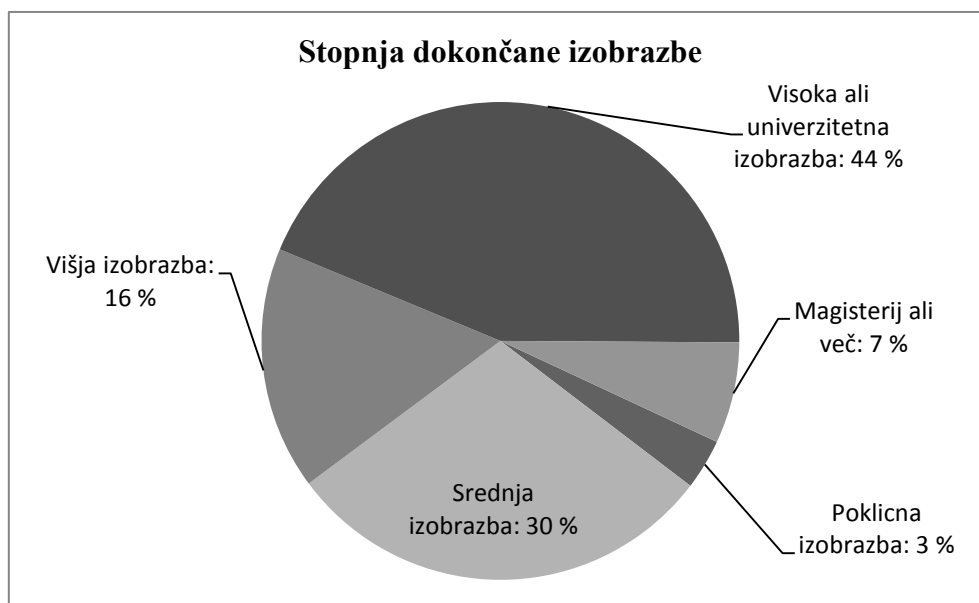
Na drugo vprašanje, v katero starostno skupino spadajo anketirani, jih je 17 odgovorilo, da sodijo v skupino do 30 let, kar predstavlja 12-odstotni delež anketiranih. V skupino med 31 in 40 let je spadalo 46 oseb, kar predstavlja 32-odstotni delež. Za starostno skupino od 41 do 50 let se je opredelilo 59 oseb, kar predstavlja 40-odstotni delež anketiranih. Preostalih 24 anketiranih je bilo starih več kot 51 let in predstavljajo 16-odstotni delež. Večina anketiranih (72 %) se nahaja v rangju od 31 do 50 let.



Slika 5: Starostna struktura anketiranih

3. vprašanje: Opredelitev anketiranih glede na stopnjo izobrazbe

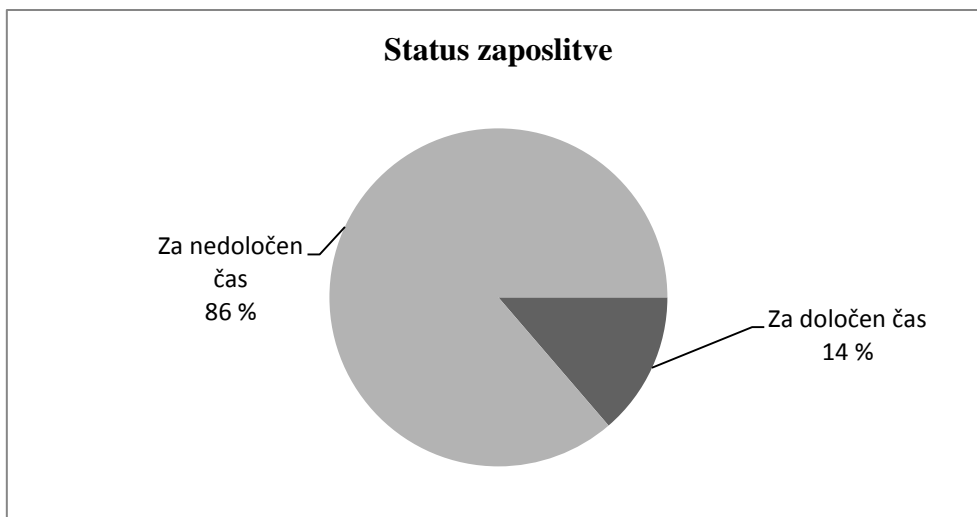
Pri vprašanju glede dosežene stopnje izobrazbe je 5 anketiranih odgovorilo, da imajo dokončano poklicno izobrazbo, kar predstavlja 3-odstotni delež med vsemi anketiranimi. Za zaključeno srednjo šolo se je opredelilo 43 oseb, kar predstavlja 30-odstotni delež. Višješolsko izobrazbo je doseglo 24 oseb, kar predstavlja 16 %. Visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo ima 64 anketiranih, kar predstavlja največji delež anketiranih, in sicer 44 %. Preostalih 10 anketiranih ima dokončan vsaj magisterij in predstavljajo 7-odstotni delež udeležencev ankete.



Slika 6: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo

4. vprašanje: opredelitev anketiranih glede na status zaposlitve

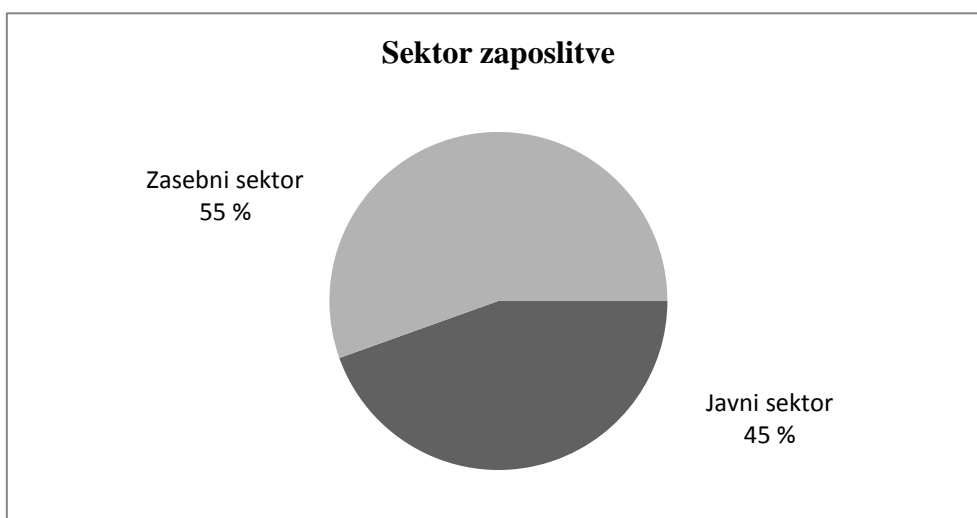
Med vsemi anketiranimi je bilo 20 oseb, ki so imele zaposlitev za določen čas in predstavljajo 14-odstotni delež. Za nedoločen čas je bilo zaposlenih 126 oseb in predstavljajo večino v 86-odstotnem deležu.



Slika 7: Struktura anketiranih glede na status zaposlitve

5. vprašanje: opredelitev anketiranih glede na sektor zaposlitve

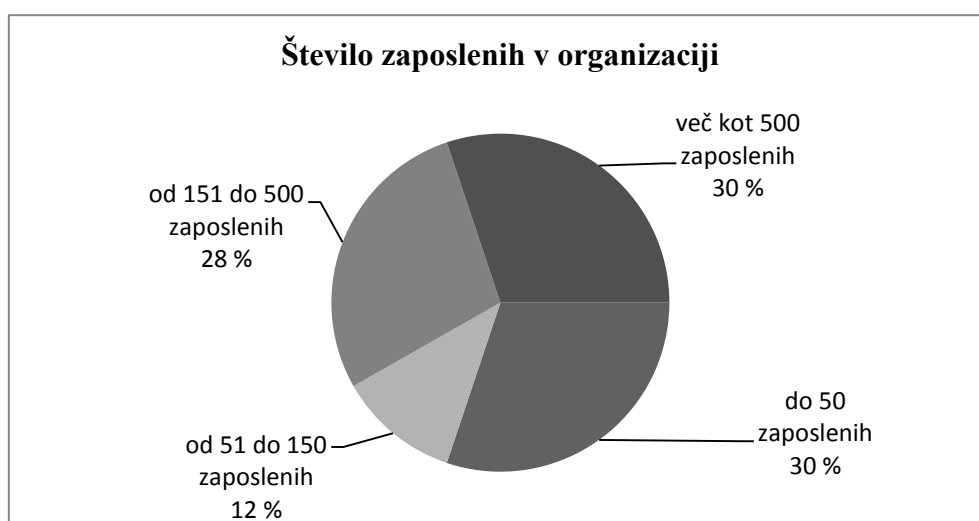
Peto vprašanje v anketi je zajemalo opredelitev anketiranih glede sektorja zaposlitve. Javni sektor je izbralo 65 anketiranih, ki predstavljajo 45 %. V zasebnem sektorju je zaposlenih 81 udeležencev in predstavljajo 55-odstotni delež anketiranih.



Slika 8: Struktura anketiranih glede na sektor zaposlitve

6. vprašanje: *Koliko zaposlenih je v vaši organizaciji?*

Na vprašanje o številu zaposlenih v organizaciji, kjer so zaposleni, so bili na izbiro 4 podani odgovori, in sicer: velikost podjetja do 50 zaposlenih, od 51 do 150 zaposlenih, od 151 do 500 zaposlenih in več kot 500 zaposlenih. V organizaciji, kjer ima delo do 50 ljudi, je bilo zaposlenih 44 anketiranih, kar predstavlja 30-odstotni delež. V organizacijah s številom zaposlenih med 51 in 150 je bilo zaposlenih 17 anketiranih in predstavljajo 12 %. V organizacijah, kjer je število zaposlenih med 151 in 500, opravlja delo 41 anketiranih, kar pomeni 28-odstotni delež. Med anketiranimi je bilo 44 takšnih, ki so zaposleni v organizaciji z več kot 500 ljudmi in ti predstavljajo 30-odstotni delež.



Slika 9: Struktura anketiranih glede na število zaposlenih v organizaciji

7. vprašanje: *Kako naštetih dejavniki vplivajo na vašo storilnost?*

Anketirani so imeli možnost izbire odgovorov z vrednostjo od 1 do 5, pri čemer so ocene imele naslednji pomen: ocena 1 je pomenila, da dejavnik nima vpliva na storilnost, 2 – ima majhen vpliv, 3 – ima srednji vpliv, 4 – ima velik vpliv in vrednost 5 – ima izredno velik vpliv. V vprašanju je bilo podanih 15 dejavnikov, na katere so anketirani podali naslednje odgovore.

Preglednica 2: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik varnost zaposlitve

Varnost zaposlitve	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	2	4 %	2	2 %	4	3 %
Ima majhen vpliv.	1	2 %	7	7 %	8	5 %
Ima srednji vpliv.	11	22 %	13	14 %	24	16 %
Ima velik vpliv.	16	32 %	29	30 %	45	31 %
Ima izredno velik vpliv.	20	40 %	45	47 %	65	45 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Pri izbiri odgovorov o varnosti zaposlitve je 3 % anketiranih navedlo, da omenjeni dejavnik nima vpliva na storilnost, 5 % jih je menilo, da ima majhen vpliv, 16 %, da ima srednji vpliv, 31 % da ima velik vpliv in 45 % anketiranih predstavlja omenjeni motivacijski dejavnik izredno velik vpliv. Dejavnik ima večjo vrednost pri ženskah, saj se je zanj opredelilo kar 47 % žensk in 40 % moških, ki so izpolnjevali anketni vprašalnik. Povprečje ocene je znašalo 4,1.

Preglednica 3: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik odnos s sodelavci

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	1	2 %	0	0 %	1	1 %
Ima majhen vpliv.	0	0 %	2	2 %	2	1 %
Ima srednji vpliv.	6	12 %	9	9 %	15	10 %
Ima velik vpliv.	18	36 %	37	39 %	55	38 %
Ima izredno velik vpliv.	25	50 %	48	50 %	73	50 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Pri dejavniku *odnos s sodelavci* je 1 % anketiranih odgovoril, da ta dejavnik na njegovo storilnost nima vpliva, prav tako je 1 % udeleženi odgovoril, da ima ta dejavnik malo vpliva. Da ima omenjeni dejavnik srednji vpliv je odgovorilo 10 % anketiranih in da ima dejavnik velik vpliv je menilo 38 %. Kar 50 % anketiranih je menilo, da ima odnos s sodelavci izredno velik vpliv na delovno storilnost. Povprečna ocena dejavnika je 4,3.

Preglednica 4: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik odnos z nadrejenimi

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Ima majhen vpliv.	1	2 %	2	2 %	3	2 %
Ima srednji vpliv.	5	10 %	4	4 %	9	6 %
Ima velik vpliv.	17	34 %	41	43 %	58	40 %
Ima izredno velik vpliv.	27	54 %	49	51 %	76	52 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Kar 52 % anketiranih je bilo mnenja, da ima dejavnik *odnos z nadrejenimi* izredno velik vpliv na storilnost in 40 % jih meni, da ima omenjeni dejavnik velik vpliv, 6 % se jih je opredelilo za srednji vpliv. Med anketiranimi jih je 2 % odgovorilo, da ima dejavnik majhen vpliv in nihče izmed anketiranih ni bil mnenja, da *odnos z nadrejenimi* nima vpliva na njegovo storilnost. Pri ocenah se razmerje med moškimi in ženskami bistveno ne razlikuje. Povprečje ocen je znašalo 4,4.

Preglednica 5: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik delovni čas

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	1	2 %	2	2 %	3	2 %
Ima majhen vpliv.	3	6 %	5	6 %	8	5 %
Ima srednji vpliv.	13	26 %	21	22 %	34	23 %
Ima velik vpliv.	21	42 %	34	35 %	55	38 %
Ima izredno velik vpliv.	12	24 %	34	35 %	46	32 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Delovni čas kot motivacijski dejavnik nima vpliva na 2 % anketiranih, 5 % jih je mnenja, da ima delovni čas majhen vpliv na njihovo storilnost, srednji vpliv ima omenjeni dejavnik pri 23 % anketiranih, 38 % anketiranih je izjavilo, da ima delovni čas velik vpliv in 32 % anketiranim predstavlja delovni čas izredno velik vpliv na njihovo storilnost. Pri oceni, da ima dejavnik izredno velik vpliv, se je za ta odgovor opredelilo 35 % anketiranih žensk in 24 %

anketiranih moških. Torej ima ta dejavnik večjo vrednost pri ženski populaciji. Povprečje ocen je znašalo 3,9.

Preglednica 6: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik pogoji dela

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	0	0 %	1	1 %	1	1 %
Ima majhen vpliv.	1	2 %	3	3 %	4	3 %
Ima srednji vpliv.	6	12 %	16	17 %	22	15 %
Ima velik vpliv.	23	46 %	42	44 %	65	44 %
Ima izredno velik vpliv.	20	40 %	34	35 %	54	37 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Pri dejavniku *pogoji dela*, je 1 % anketiranih odgovoril, da nimajo vpliva na njegovo storilnost, 3 % se je opredelilo, da ima dejavnik majhen vpliv, 15 %, da ima srednji vpliv na njihovo storilnost, 44 % jih je menilo, da imajo pogoji dela velik vpliv in 37 % anketiranih predstavlja pogoji dela izredno velik vpliv na njihovo storilnost. Povprečje ocene je znašalo 4,1.

Preglednica 7: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik samostojnost pri delu

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	1	2 %	1	1 %	2	1 %
Ima majhen vpliv.	1	2 %	0	0 %	1	1 %
Ima srednji vpliv.	6	12 %	13	13 %	19	13 %
Ima velik vpliv.	20	40 %	40	42 %	60	41 %
Ima izredno velik vpliv.	22	44 %	42	44 %	64	44 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Samostojnost pri delu kot motivacijski dejavnik na 1 % anketiranih nima vpliva, prav tako ima na 1 % anketiranih majhen vpliv na njihovo storilnost, 13 % se jih je opredelilo, da ima omenjeni dejavnik srednji vpliv, 41 % anketiranih je odgovorilo, da ima dejavnik velik vpliv

in na 44 % anketiranih ima samostojnost pri delu izredno velik vpliv na njihovo storilnost. Povprečje ocene je 4,3.

Preglednica 8: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik izobraževanje

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	4	8 %	1	1 %	5	3 %
Ima majhen vpliv.	5	10 %	4	4 %	9	6 %
Ima srednji vpliv.	12	24 %	32	33 %	44	30 %
Ima velik vpliv.	16	32 %	39	41 %	55	38 %
Ima izredno velik vpliv.	13	26 %	20	21 %	33	23 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Pri dejavniku *izobraževanje* je 3 % anketiranih dejalo, da na njihovo storilnost nima vpliva, 6 % jih je mnenja, da ima izobraževanje majhen vpliv, 30 % se jih je opredelilo za srednji vpliv, 38 % predstavlja možnost izobraževanja velik vpliv in 23 % anketiranih je odgovorilo, da ima izobraževanje izredno velik vpliv na njihovo storilnost. Da ima omenjeni dejavnik velik vpliv, se je opredelilo kar 41 % žensk in 32 % moških. Povprečje ocen pri tem dejavniku je znašalo 3,7.

Preglednica 9: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik možnost napredovanja

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	4	8 %	5	5 %	9	6 %
Ima majhen vpliv.	1	2 %	5	5 %	6	4 %
Ima srednji vpliv.	6	12 %	16	17 %	22	15 %
Ima velik vpliv.	13	26 %	42	44 %	55	38 %
Ima izredno velik vpliv.	26	52 %	28	29 %	54	37 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Možnost napredovanja kot motivacijski dejavnik pri 6 % anketiranih nima vpliva na njihovo storilnost in 4 % so mnenja, da ima majhen vpliv. Na 15 % anketiranih ima možnost

napredovanja srednji vpliv. Anketirani so se v 38 % opredelili za velik vpliv omenjenega dejavnika na delovno storilnost in 37 % jih je bilo mnenja, da ima dejavnik izredno velik vpliv. Ima pa omenjeni dejavnik veliko razliko med spoloma pri oceni, da ima izredno velik vpliv, in sicer za moško populacijo (kar 52 %), ženske so se za izredno velik vpliv omenjenega dejavnika odločile le v 29 %. Povprečje ocen je pri dejavniku možnost napredovanja znašalo 4.

Preglednica 10: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik pohvala za dobro opravljeno delo

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	1	2 %	2	2 %	3	2 %
Ima majhen vpliv.	2	4 %	5	5 %	7	5 %
Ima srednji vpliv.	7	14 %	12	12 %	19	13 %
Ima velik vpliv.	18	36 %	40	42 %	58	40 %
Ima izredno velik vpliv.	22	44 %	37	39 %	59	40 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Motivacijski dejavnik *pohvala za dobro opravljeno delo* na 2 % anketiranih nima vpliva, medtem ko ima na 5 % majhen vpliv. Anketirani so se v 13 % opredelili, da ima omenjeni dejavnik srednji vpliv in v 40-odstotnem deležu, da ima velik in prav tako v 40 %, da ima pohvala za dobro opravljeno delo izredno velik vpliv na njihovo storilnost. Povprečje ocen znaša 4,1.

Preglednica 11: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik višina plače

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	0	0 %	4	4 %	4	3 %
Ima majhen vpliv.	2	4 %	5	5 %	7	5 %
Ima srednji vpliv.	6	12 %	15	16 %	21	14 %
Ima velik vpliv.	21	42 %	35	36 %	56	38 %
Ima izredno velik vpliv.	21	42 %	37	39 %	58	40 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Finančni dejavnik *višina plače* na 3 % anketirancev nima vpliva. Prav tako je bilo 5 % anketirancev mnenja, da ima na njihovo storilnost višina plače majhen vpliv. Anketirani so se v 14 % opredelili, da ima višina plače srednji vpliv na njihovo storilnost in 38 % jih je bilo mnenja, da ima višina plače velik vpliv. Da ima višina plače izredno velik vpliv na storilnost, je odgovorilo 40 % anketiranih. Povprečje ocen tudi pri tem dejavniku znaša 4,1.

Preglednica 12: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik bonitete

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	7	14 %	22	23 %	29	20 %
Ima majhen vpliv.	4	8 %	11	12 %	15	10 %
Ima srednji vpliv.	17	34 %	30	31 %	47	33 %
Ima velik vpliv.	14	28 %	26	27 %	40	27 %
Ima izredno velik vpliv.	8	16 %	7	7 %	15	10 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Bonitete, kot so služben avto, telefon ipd., nimajo vpliva na 20 % anketiranih, 10 % pa jih je mnenja, da ima na njihovo storilnost omenjeni dejavnik majhen vpliv. Anketirani so se v 33 % opredelili, da ima omenjeni dejavnik srednji vpliv in 27 % jih je mnenja, da imajo bonitete velik vpliv na njihovo storilnost. Samo 10 % anketiranim predstavljajo bonitete izredno velik vpliv na njihovo storilnost. Večje odstopanje med spoloma zaznamo pri oceni, da ima

dejavnik izredno velik vpliv na motivacijo, in sicer se je ta takšno oceno odločilo 16 % moške populacije in le 7 % ženske populacije. Povprečje ocen je znašalo 3,0.

Preglednica 13: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik dodatki za dobre rezultate

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva	2	4 %	7	7 %	9	6 %
Ima majhen vpliv.	0	0 %	4	4 %	4	3 %
Ima srednji vpliv.	6	12 %	11	11 %	17	12 %
Ima velik vpliv.	19	38 %	40	42 %	59	40 %
Ima izredno velik vpliv.	23	46 %	34	36 %	57	39 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Dodatki za dobre rezultate ne vplivajo na storilnost pri 6 % anketiranih. Da ima omenjeni dejavnik majhen vpliv na storilnost, se je opredelilo 3 % anketiranih in 12 % jih je mnenja, da ima srednji vpliv na storilnost. *Dodatki za dobre rezultate* imajo velik vpliv pri 40 % anketiranih in pri 39 % ima omenjeni dejavnik izredno velik vpliv na storilnost. *Dodatki za dobro delo* imajo izredno velik vpliv na motivacijo pri moških v 46 % in 36 % pri ženskah. Povprečje ocene znaša 4,0.

Preglednica 14: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik dodatno pokojninsko zavarovanje

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	3	6 %	6	6 %	9	6 %
Ima majhen vpliv.	4	8 %	8	9 %	12	8 %
Ima srednji vpliv.	20	40 %	31	32 %	51	35 %
Ima velik vpliv.	11	22 %	30	31 %	41	28 %
Ima izredno velik vpliv.	12	24 %	21	22 %	33	23 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Dodatno pokojninsko zavarovanje za 6 % anketiranih nima vpliva na njihovo storilnost, 8 % pa se jih je opredelilo za majhen vpliv. Za 35 % anketiranih ima dodatno pokojninsko zavarovanje srednji vpliv na njihovo storilnost. Velik vpliv na storilnost ima omenjeni dejavnik za 28 % in izredno velik vpliv na delovno storilnost ima za 23 % anketiranih. Povprečje ocene je znašalo 3,5.

Preglednica 15: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik subvencioniranje športnih aktivnosti

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	12	24 %	27	28 %	39	27 %
Ima majhen vpliv.	8	16 %	20	21 %	28	19 %
Ima srednji vpliv.	17	34 %	37	39 %	54	37 %
Ima velik vpliv.	8	16 %	11	11 %	19	13 %
Ima izredno velik vpliv.	5	10 %	1	1 %	6	4 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Subvencioniranje športnih aktivnosti se je izkazalo za dejavnik, ki najmanj vpliva na storilnost zaposlenih. Kar 27 % anketiranih je odgovorilo, da omenjeni dejavnik nima vpliva na njihovo storilnost. Za majhen vpliv se je odločilo 19 % anketiranih in za srednji vpliv 37 %. Subvencioniranje športnih aktivnosti ima velik vpliv na storilnost za 13 % anketiranih in le za 4 % izredno velik vpliv. Povprečje ocen je pri omenjenem dejavniku bilo najnižje in je znašalo le 2,5.

Preglednica 16: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik plačilo zdravniških pregledov

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	7	14 %	17	18 %	24	16 %
Ima majhen vpliv.	4	8 %	14	15 %	18	12 %
Ima srednji vpliv.	12	24 %	31	32 %	43	30 %
Ima velik vpliv.	15	30 %	25	26 %	40	28 %
Ima izredno velik vpliv.	12	24 %	9	9 %	21	14 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

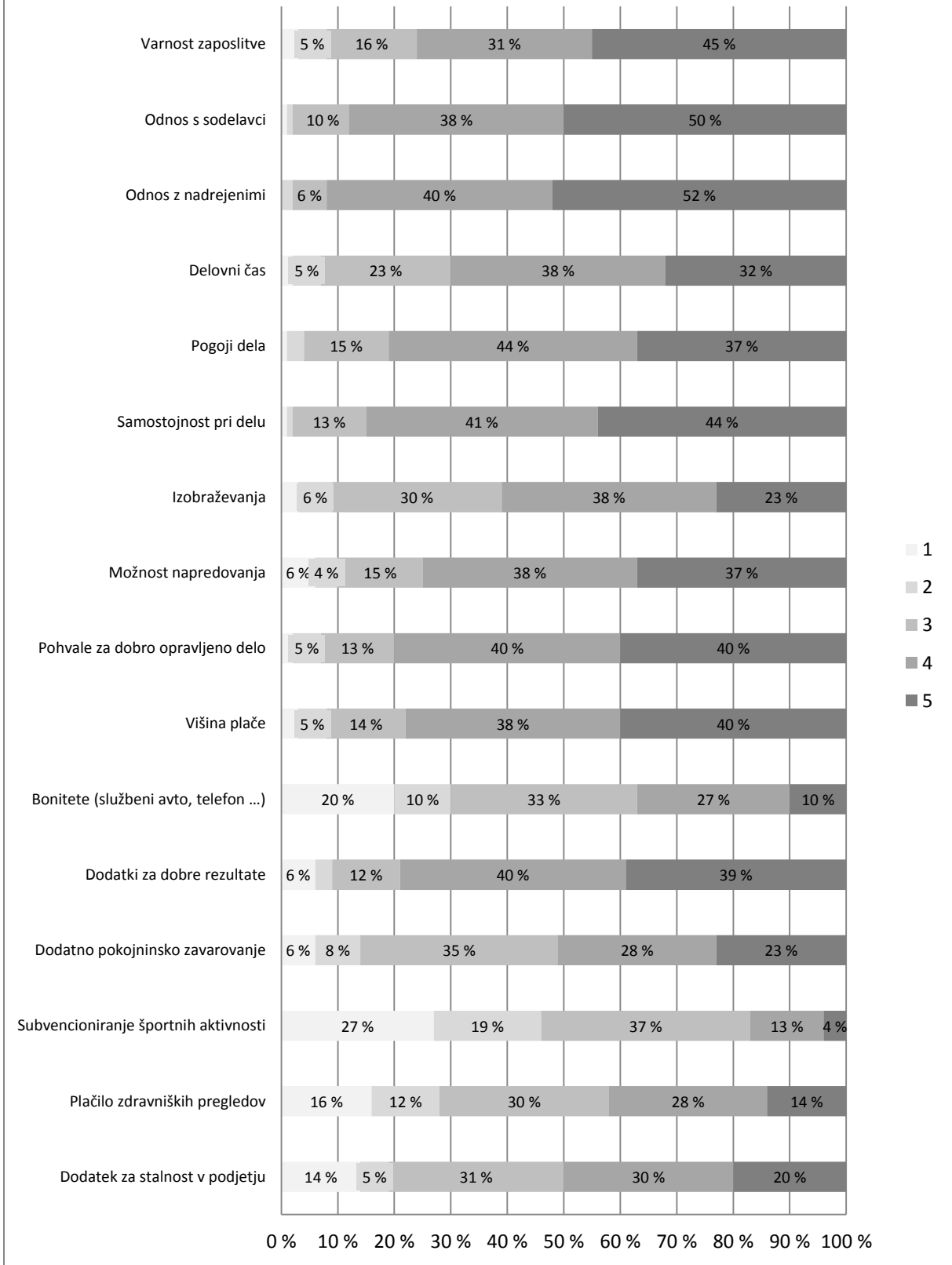
Dejavnik *plačilo zdravniških pregledov* za 16 % anketiranih nima vpliva na njihovo storilnost. Majhen vpliv ima dejavnik na 12 % anketiranih in pri 30 % ima srednji vpliv na storilnost. Da ima omenjeni dejavnik velik vpliv na storilnost, se je opredelilo 28 % anketiranih in 14 % jih je mnenja, da ima dejavnik izredno velik vpliv na storilnost. Izredno velik vpliv ima omenjeni dejavnik na moško populacijo, in sicer 24 %, za enako oceno dejavnika se je odločilo le 9 % ženske populacije. Povprečje ocen je 3,1.

Preglednica 17: Prikaz frekvenc in odstotkov po spolu za dejavnik dodatki za stalnost

	Moški	Moški (%)	Ženske	Ženske (%)	Skupaj	Skupaj (%)
Nima vpliva.	6	12 %	14	15 %	20	14 %
Ima majhen vpliv.	2	4 %	6	6 %	8	5 %
Ima srednji vpliv.	16	32 %	29	30 %	45	31 %
Ima velik vpliv.	16	32 %	28	29 %	44	30 %
Ima izredno velik vpliv.	10	20 %	19	20 %	29	20 %
Skupaj.	50	100 %	96	100 %	146	100 %

Pri zadnjem dejavniku, *dodatku za stalnost v podjetju*, je 14 % menilo, da ta dejavnik nima vpliva na njihovo storilnost. Za 5 % anketiranih ima majhen vpliv na storilnost in na 31 % ima srednji vpliv. Dodatek za stalnost ima za 30 % anketiranih velik vpliv na storilnost in za 20 % izredno velik vpliv. Povprečje ocen je za omenjeni dejavnik znašalo 3,4.

Vpliv motivacijskih dejavnikov na motivacijo



Slika 10: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov

Vpliv motivacijskih dejavnikov glede na vrednost povprečne ocene:

Preglednica 18: Vpliv motivacijskih dejavnikov glede na vrednost povprečne ocene

Motivacijski dejavnik	Povprečna ocena mnenja o vplivu
Odnos z nadrejenimi	4,4
Odnos s sodelavci	4,3
Samostojnost pri delu	4,3
Varnost zaposlitve	4,1
Pogoji dela	4,1
Višina plače	4,1
Pohvala za dobro opravljeno delo	4,1
Možnost napredovanja	4,0
Dodatki za dobre rezultate	4,0
Delovni čas	3,9
Možnost izobraževanja	3,7
Dodatno pokojninsko zavarovanje	3,5
Dodatek za stalnost v podjetju	3,4
Plačilo zdravniških pregledov	3,1
Bonitete	3,0
Subvencioniranje športnih aktivnosti	2,5

Iz preglednice je razvidno, da ima največji pomen za udeležene pri izpolnjevanju ankete nefinančni dejavnik odnos z nadrejenimi s povprečno oceno 4,4. Sledita mu prav tako nefinančna motivacijska dejavnika odnos s sodelavci in samostojnost pri delu s povprečno oceno 4,3. S povprečno oceno 4,1 so anketirani ocenili dejavnike: varnost zaposlitve in pogoji dela, višino plače in pohvalo za dobro opravljeno delo. S povprečno oceno 4,0 jim sledita možnost napredovanja in dodatki za dobre rezultate. Delovni čas so anketirani ocenili s povprečno oceno 3,9 in možnost izobraževanja s 3,7 ter dodatno pokojninsko zavarovanje s 3,5 povprečno oceno. Najnižje povprečne ocene in torej najmanjši vpliv na motivacijo imajo

naslednji dejavniki: dodatek za stalnost v podjetju (3,4), plačilo zdravniških pregledov (3,1) in bonitete (3,0) ter subvencioniranje športnih aktivnosti (2,5).

Rezultat glede višine plače nas je presenetil, saj smo pričakovali, da mu bodo anketirani pripisali večjo vrednost.

8. vprašanje: *Ali v vaši organizaciji potekajo aktivnosti v zvezi z nagrajevanjem zaposlenih?*

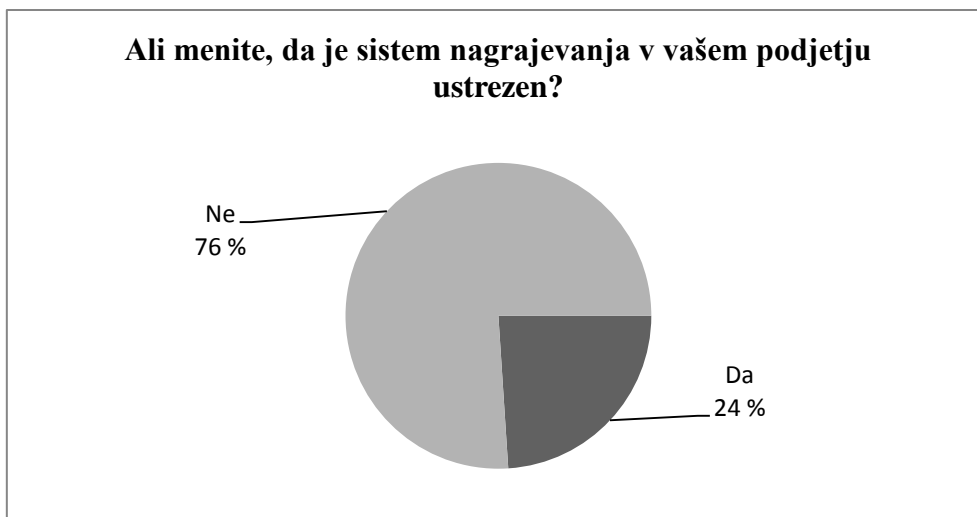
Na vprašanje je 94 anketiranih odgovorilo pritrdilno, kar predstavlja 64 % delež. Delodajalci 52 anketiranih se ne poslužujejo nagrajevanja in le-ti predstavljajo 36 %.



Slika 11: Aktivnosti v zvezi z nagrajevanjem

9. vprašanje: *Ali menite, da je sistem nagrajevanja v vašem podjetju ustrezen?*

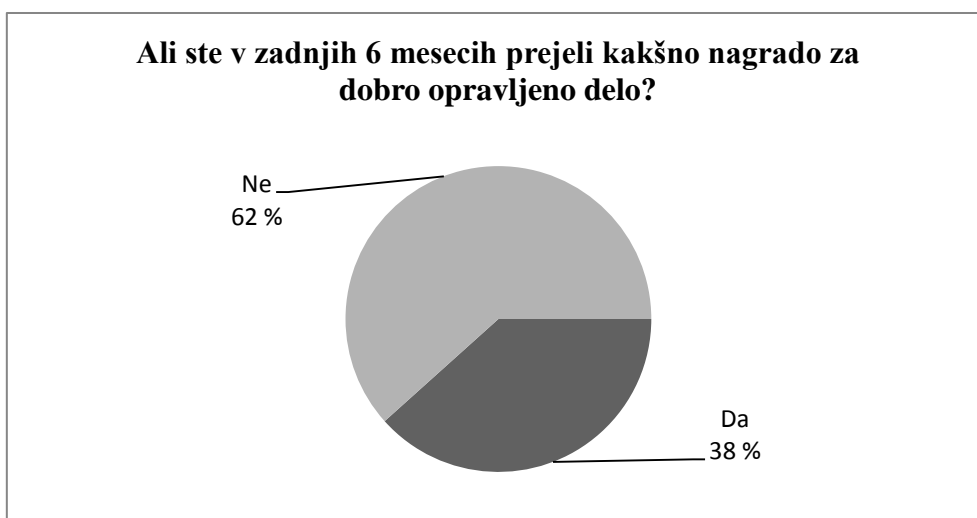
Na vprašanje je več kot tri četrtine (111 anketiranih) oziroma 76 % odgovorilo, da ni ustrezen. Da je sistem nagrajevanj ustrezen, se je opredelilo 35 anketiranih, kar predstavlja 24-odstotni delež anketiranih.



Slika 12: Opredelitev anketiranih o ustreznosti nagrajevanja

10. vprašanje: Ali ste v zadnjih šestih mesecih prejeli kakšno nagrado za dobro opravljeno delo?

Odgovori pri tem vprašanju so bili kritični, saj kar 90 anketirancev, ki predstavljajo 62-odstotni delež, ni prejelo nagrade za dobro opravljeno delo, medtem ko je 56 zaposlenih oziroma 38 % anketiranih prejelo nagrado za uspešnost v zadnjih 6 mesecih.

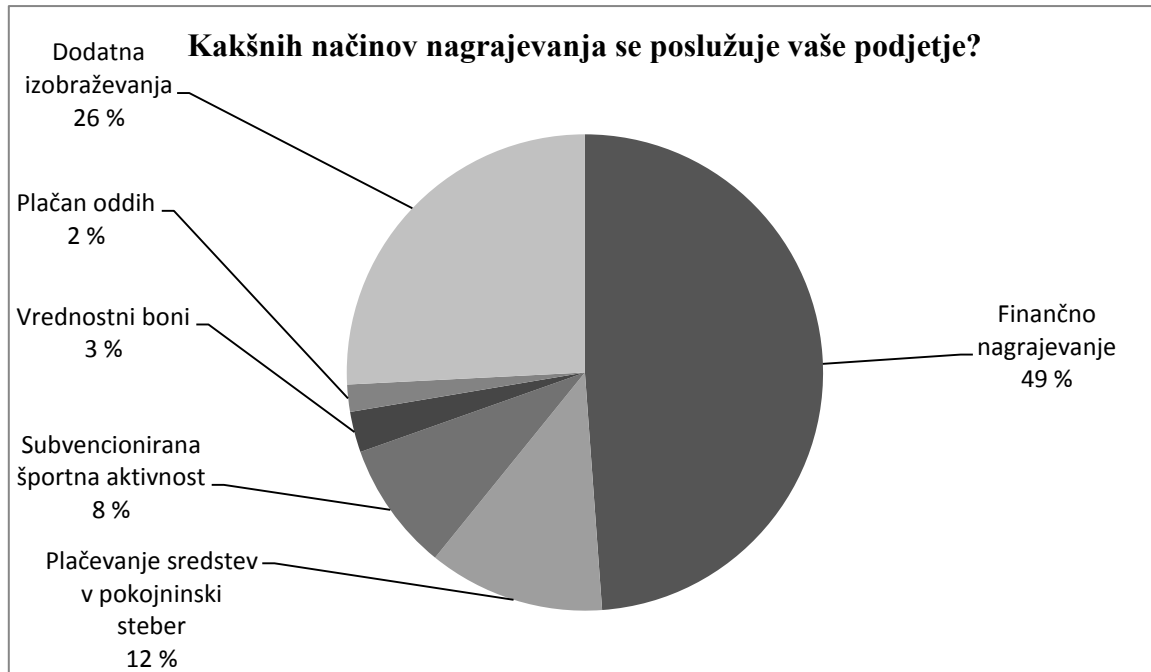


Slika 13: Struktura anketiranih glede na prejete nagrade v zadnjih 6 mesecih

11. vprašanje: Kakšnih načinov nagrajevanja se poslužuje vaše podjetje?

Pri vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Anketirani so lahko izbirali med finančnim nagrajevanjem, plačevanjem sredstev v pokojninski steber, subvencioniranjem športnih aktivnosti (rekreacija, fitness, wellness centri ipd.), vrednostnimi boni, plačanimi oddihi in dodatnimi izobraževanji. Skupno število odgovorov pri tem vprašanju je bilo 217, in sicer je 106 odgovorov, da se v njihovem podjetju poslužujejo finančnega nagrajevanja, 26

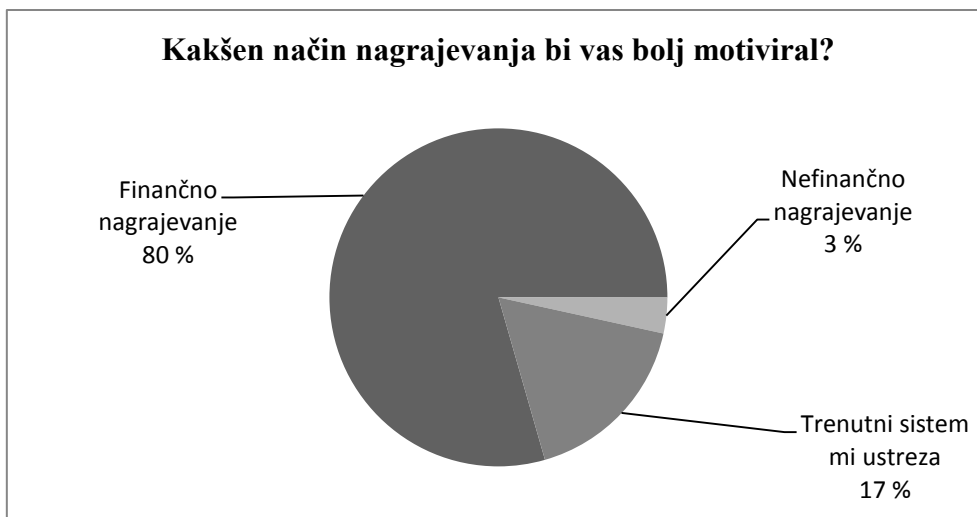
odgovorov je pritrdilo, da prejema plačevanje sredstev v pokojninski steber. Subvencionirana športna aktivnost je bila potrjena pri 19 odgovorih, vrednostni boni pri 6 in plačan oddih je bil potrjen pri 4 odgovorih. Dodatna izobraževanja kot nagrada so bili potrjeni pri 56 odgovorih.



Slika 14: Načini nagrajevanja, ki so jih deležni anketirani

12. vprašanje: Kakšen način nagrajevanja bi vas bolj motiviral?

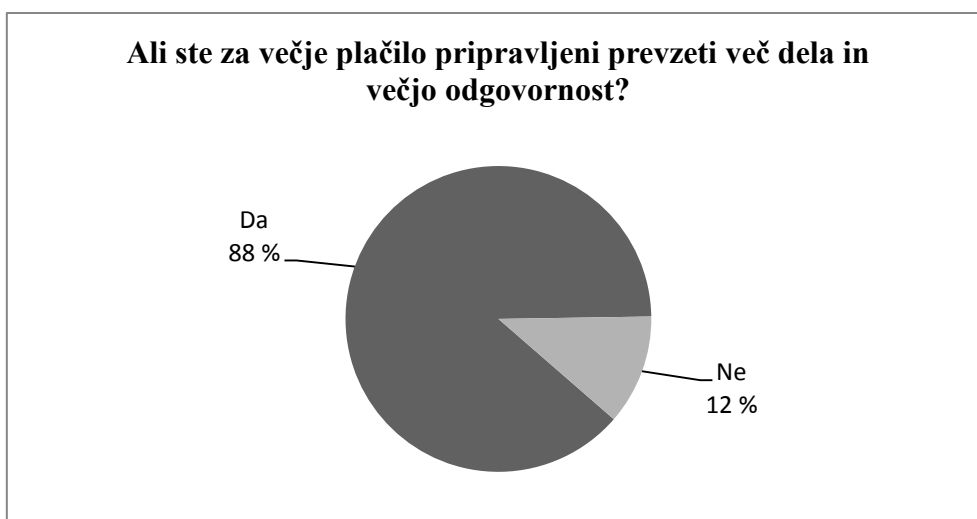
Pri vprašanju se je 116 anketiranih, ki predstavljajo 80 %, opredelilo za finančno nagrajevanje. Le 5 anketiranih (3 %) se jih je odločilo za nefinančno nagrajevanje. Trenutni sistem nagrajevanja ustreza 25 anketiranim, ki predstavljajo 17-odstotni delež.



Slika 15: Opredelitev anketiranih glede nagrajevanja

13. vprašanje: Ali ste za večje plačilo pripravljeni prevzeti več dela in večjo odgovornost?

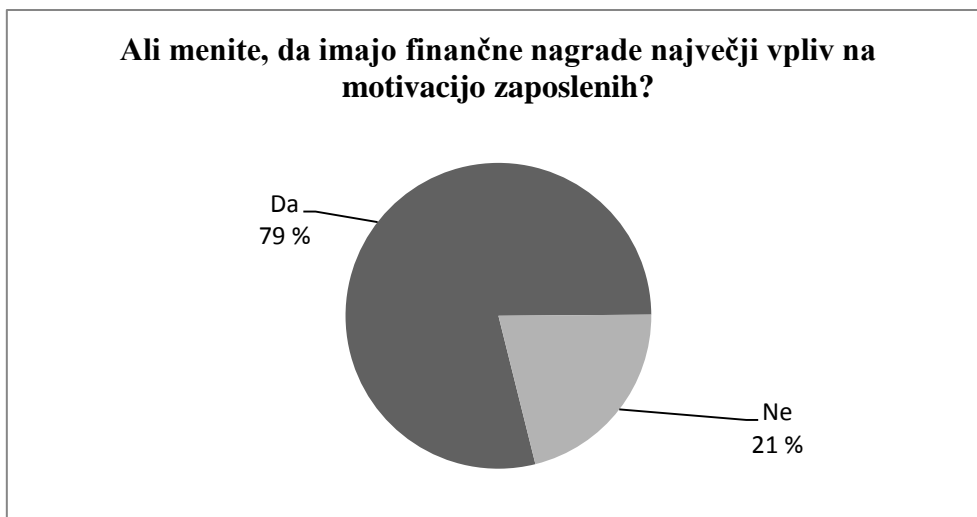
Vprašanje anketiranim je oblikovalo naslednji izid: 129 anketiranih, ki predstavljajo 88-odstotni delež, je pripravljeno za višjo plačo prevzeti več dela in večjo odgovornost, 17 anketirancev, kar predstavlja 12 %, pa tega niso pripravljeni storiti.



Slika 16: Opredelitev anketiranih glede razmerja med plačo in odgovornostjo

14. vprašanje: Ali menite, da imajo finančne nagrade največji vpliv na motivacijo zaposlenih?

Pri vprašanju je 115 anketiranih, ki predstavljajo 79 %, izrazilo mnenje, da imajo finančne nagrade največji vpliv na motivacijo zaposlenih, 31 anketiranih, ki v deležu predstavljajo 21 %, pa je mnenja da finančne nagrade nimajo največjega vpliva.



Slika 17: Opredelitev anketiranih glede finančnih nagrad

15. vprašanje: Naštejte 3 načine nagrajevanja, ki imajo največji vpliv na motivacijo zaposlenih!

Anketiranci so kot najbolj zaželene in najbolj motivacijske načine nagrajevanja našli naslednje odgovore: z veliko prednostjo so anketiranci izrazili željo po finančnih nagradah, sledijo želje po pohvalah, dobri organizacijski klimi in možnosti napredovanja. Se pa v naboru zaželenih nagrajevanj uvrstijo tudi prosti dnevi in izobraževanja.

4.3 Preverjanje hipotez

V empiričnem delu naloge smo v skladu s cilji raziskave oblikovali tri hipoteze, ki smo jih na osnovi ugotovitev potrdili ali zavrnil.

Hipoteza 1: Finančno nagrajevanje predstavlja najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na motivacijo zaposlenih.

Uporabili smo hi-kvadrat test za odvisne vzorce. Na vprašanje je 115 udeležencev odgovorilo pritrdilno, 31 udeležencev pa se s trditvijo ni strinjalo. Razlika med odgovori je statistično pomembna, $\chi^2(1)=48,33$ $p=0,000$.

Rezultati hi^2 testa – Ima finančna nagrada največji vpliv

Preglednica 18: Teoretične in pričakovane frekvence - Ima finančna nagrada največji vpliv

	Dejanska frekvenca N	Pričakovana frekvenca N	Razlika
DA	115	73,0	42,0
NE	31	73,0	-42,0
SKUPAJ	146		

Preglednica 19: Testna statistika

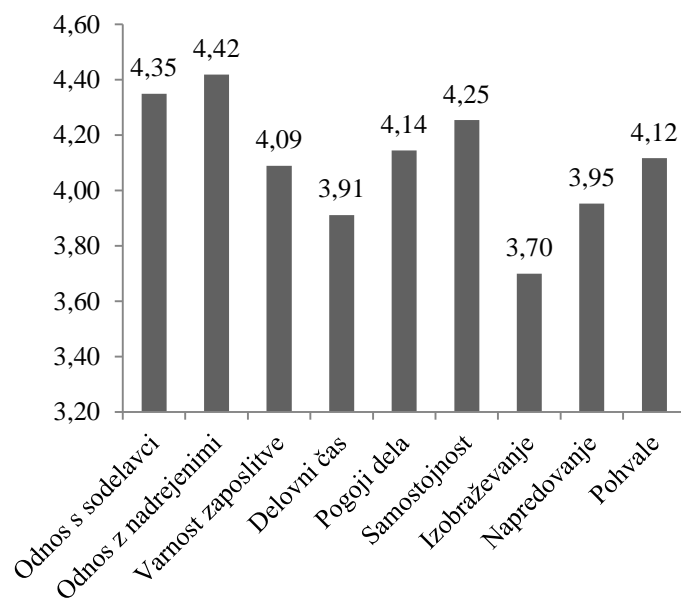
	Ima finančna nagrada največji vpliv
Hi^2 test	48,329 ^a
Stopnja svobode (df)	1
Statistična značilnost (Asymp. Sig.)	0,000

- a. 0 celic (0,0%) ima pričakovano frekvenco manjšo kot 5. Minimalna pričakovana celična frekvenca je 73,0.

Hipotezo lahko potrdimo, saj statistično pomembno več udeležencem predstavlja finančno nagrajevanje najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na motivacijo zaposlenih.

Hipoteza je potrjena.

Hipoteza 2: Med nefinančnimi dejavniki nagrajevanja ima največji vpliv na motivacijo dobra organizacijska klima.



Slika 18: Aritmetične sredine nefinančnih motivacijskih dejavnikov

Udeleženci so izmed nefinančnih motivacijskih dejavnikov najvišje ocenili odnos z nadrejenimi ter odnos s sodelavci, najnižjo oceno pa so pripisali izobraževanju, delovnemu času in napredovanju.

Hipotezo smo zaradi ordinalnih spremenljivk preverili z Wilcoxonovim testom rangov, ki spada med neparametrične teste.

Rezultati Wilcoxonovega testa rangov

Pari primerjave	Z	p	Pari primerjave	Z	p
Varnost zaposlitve –	-2,86	0,00	Varnost zaposlitve –	-3,56	0,00
Odnos s sodelavci			Odnos z nadrejenimi		
Delovni čas –	-4,54	0,00	Delovni čas –	-5,59	0,00
Odnos s sodelavci			Odnos z nadrejenimi		
Pogoji dela –	-2,81	0,01	Pogoji dela –	-4,11	0,00
Odnos s sodelavci			Odnos z nadrejenimi		
Samostojnost –	-1,29	0,20	Samostojnost –	-2,30	0,02
Odnos s sodelavci			Odnos z nadrejenimi		
Izobraževanje –	-6,63	0,00	Izobraževanje –	-6,96	0,00
Odnos s sodelavci			Odnos z nadrejenimi		
Napredovanje –	-3,62	0,00	Napredovanje –	-4,68	0,00
Odnos s sodelavci			Odnos z nadrejenimi		
Pohvale –	-2,54	0,01	Pohvale –	-3,91	0,00
Odnos s sodelavci			Odnos z nadrejenimi		
Odnos z nadrejenimi –	-1,21	0,23	Odnos s sodelavci –	-1,21	0,23
Odnos s sodelavci			Odnos z nadrejenimi		

V tabeli so prikazani rezultati primerjav med posameznimi pari dejavnikov. Odnosi z nadrejenimi so statistično pomembno višje ocenjeni od vseh ostalih dejavnikov, razen odnosa s sodelavci, ki pa je statistično pomembno višje ocenjen od skoraj vseh nefinančnih motivacijskih dejavnikov, razen samostojnosti ter odnosa z nadrejenimi.

Kaže se tendenca k temu, da ima organizacijska klima najpomembnejši vpliv izmed vseh nefinančnih dejavnikov, odnos z nadrejenimi se je pokazal kot pomembnejši dejavnik od vseh ostalih dejavnikov. Odnos s sodelavci pa se statistično pomembno ne razlikuje le s samostojnostjo pri delu izmed vseh ostalih nefinančnih dejavnikov.

Hipoteza je potrjena.

Hipoteza 3: Obstajajo statistično značilne razlike med starostnimi skupinami in dejavniki motivacije.

Rezultati Kruskall - Wallisovega testa

	χ^2	df	p	99% interval zaupanja	
				spodnja meja	zgornja meja
Varnost zaposlitve	8,06	3	0,05	0,04	0,05
Odnos s sodelavci	6,27	3	0,10	0,09	0,10
Odnos z nadrejenimi	4,06	3	0,26	0,24	0,26
Delovni čas	1,29	3	0,73	0,72	0,74
Pogoji dela	0,88	3	0,83	0,81	0,83
Samostojnost	4,42	3	0,22	0,20	0,23
Izobraževanje	2,21	3	0,53	0,52	0,55
Napredovanje	1,20	3	0,76	0,75	0,77
Pohvale	1,16	3	0,76	0,74	0,77
Plača	2,83	3	0,42	0,40	0,43
Bonitete	0,82	3	0,85	0,84	0,86
Dodatki za rezultate	0,52	3	0,91	0,90	0,92
Dodatno pokojninsko zavarovanje	4,51	3	0,21	0,20	0,22
Subvencije aktivnosti	1,73	3	0,63	0,62	0,64
Zdravniški pregledi	0,26	3	0,97	0,96	0,97
Dodatek za stalnost	6,49	3	0,09	0,07	0,09

V tabeli so prikazani rezultati statistične značilnosti razlik med starostnimi skupinami. Statistično pomembna razlika se je med starostnimi skupinami pokazala le pri dejavniku varnost zaposlitve, za ostale motivacijske dejavnike pa razlika ni statistično pomembna. Hipoteze ne moremo potrditi, ker med skupinami ne prihaja do statistično značilnih razlik.

Hipoteze ne moramo potrditi, saj med starostnimi skupinami ne prihaja do statistično značilnih razlik.

Hipoteza ni potrjena.

5 ZAKLJUČEK

Motivacija ima izjemen pomen pri delu, saj pomembno prispeva k uspešnosti vsakega zaposlenega in posledično tudi k uspešnosti podjetja. Vendar posameznike motivirajo različni dejavniki in potrebno je poiskati ustrezen način motiviranja, da bomo dosegli čim večjo produktivnost. Zadovoljni zaposleni delajo z večjim veseljem in so bolj produktivni pri opravljanju svojih delovnih nalog. Podjetja morajo poiskati ustrezen način nagrajevanja, ki bo zadovoljil zaposlene.

V empiričnem delu naloge smo ugotovili, da ima največji vpliv na motivacijo dejavnik odnos z nadrejenimi. Sledita mu dejavnika odnos s sodelavci in samostojnost pri delu. Presenetilo nas je dejstvo, da niso anketirani označili višine plače kot najpomembnejši dejavnik, ampak se je le-ta uvrstila za nematerialnimi dejavniki, v enaki skupini kot varnost zaposlitve, pogoji dela in pohvale za dobro opravljeno delo. Vendar so se pri vprašanju, kjer so se opredeljevali med finančnim in nefinančnim nagrajevanjem, v večini (kar 80 %) odločili, da bi jih bolj motiviralo finančno nagrajevanje in skoraj enak delež anketiranih je odgovorilo, da imajo finančne nagrade največji vpliv na motivacijo. Najmanjši vpliv na motivacijo ima subvencioniranje športnih aktivnosti. Naše mnenje je, da si udeleženci ankete sami organizirajo športne aktivnosti glede na svoj razpoložljivi prosti čas. Velikokrat se subvencionirane športne aktivnosti ne ujemajo s krajem bivanja zaposlenih, ker so organizirane v kraju, kjer ima podjetje sedež.

Iz raziskave je razvidno, da je skoraj 2/3 anketiranih odgovorilo, da v njihovem podjetju potekajo dejavnosti v zvezi z nagrajevanjem. Tretjina podjetij bi torej lahko uvedla sisteme nagrajevanja in spodbujala svoje zaposlene k večji produktivnosti. Jih pa kar 76 % anketiranih meni, da sistem nagrajevanja ni ustrezen. Iz tega lahko sklepamo, da podjetja nimajo ustrezno oblikovanih sistemov nagrajevanja in da bodo temu v prihodnosti morala posvečati več pozornosti. Skoraj 2/3 anketiranih je odgovorilo, da v zadnjih 6 mesecih niso prejeli nobene nagrade, kar na splošno kaže slabo dejansko stanje področja nagrajevanja v podjetjih. Se pa največ podjetij, ki nagrajuje, odloča za finančno nagrajevanje, sledi pa dodatno izobraževanje kot nagrada.

Raziskava nam je pokazala, da je večina anketiranih za večje plačilo pripravljena prevzeti večjo odgovornost. Podjetja bi lahko iz svojih kadrovskih virov iskala kandidate za zahtevnejša delovna mesta in z napredovanjem nagradila do sedaj uspešne delavce. Vzroki za odhod dobrih delavcev iz podjetja je velikokrat nezadovoljstvo na delovnem mestu. Novi delavci, ki prihajajo v podjetje, pa nas stanejo več, kot če bi vlagali v obstoječe zaposlene. Samo dobrih 20 % anketirancev je menilo, da finančne nagrade nimajo največjega vpliva na motivacijo. Rezultat nam torej kaže, da imajo finančne nagrade zelo velik vpliv na motivacijo.

Zaposleni si z zasluženo finančno nagrado lahko izboljša kvaliteto svojega življenja in s tem svoje počutje, kar posledično pomeni, da bo k uspešnosti podjetja prispeval še več.

Podjetja naj zaposlenim dajo občutek, da so opaženi in da se ceni njihovo delo. Vedno večji pomen pridobivajo medsebojni odnosi. Zaposleni potrebujejo nadrejene, ki so dostopni in so jim pripravljene prisluhniti, saj tako pridemo tudi do novih idej in predlogov za bolj uspešno poslovanje. Komunikacija in pretok informacij imata zelo velik pomen pri medsebojnem zaupanju. Podjetja bi morala kadrovanju vodilnih delavcev nameniti še posebno pozornost, saj je od njihovega načina vodenja in sposobnosti motiviranja sodelavcev odvisna uspešnost celotne ekipe. Ustrahovanje in pritiski so negativni dejavniki, ki na dolgi rok ne delujejo. Dolgoročno bo le zadovoljen zaposleni delal z večjim veseljem in z boljšimi rezultati pri svojem delu, zato je potrebno vzajemno oblikovanje dobrih partnerskih odnosov med zaposlenimi in delodajalci.

LITERATURA

- Armstrong, Michael, Duncan, Brown, Peter, Reilly. 2010. *Evidence - based reward management*. London: KoganPage.
- Carnegie, Dale. 2013. Become an effective leader. *Postanite uspešen vodja*. Tržič: Učila Internacional, založba, d.o.o.
- Chalofsky, Neal. 2003. *Meaningful work: classic theories and new studies on why people need meaningful work and the implications for organizations*. Training and Development Handbook (fourth ed.). New York: McGraw-Hill.
- Chand, Smriti. *Role of money in motivation*. [Http://www.yourarticlelibrary.com/essay/role-of-money-in-motivation-essay/34676](http://www.yourarticlelibrary.com/essay/role-of-money-in-motivation-essay/34676) (4. maj 2015).
- Čertalič, Boštjan. 2014. *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. Podjetnik 22.2.2014. [Http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/](http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/) (13. 6. 2015).
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dimovski, Vlado in Sandra, Penger. 2008. *Temelji managementa*. London: Pearson Custom Publishing.
- Dimovski, Vlado, Sandra, Penger in Jana, Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija – Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona.
- Herzberg, Friderick. 2003. *One more time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kerr, Jeffrey in W. John Jr, Slocum,. 1987. *Managing Corporate Culture through Reward Systems. The Academy of Management Executive 1 (2)*. [Http://www.jstor.org/discover/10.2307/4164733?uid=3739008&uid=2&uid=4&sid=21106509577203](http://www.jstor.org/discover/10.2307/4164733?uid=3739008&uid=2&uid=4&sid=21106509577203) (19. april 2015).
- Kooser, C. Amanda. [Http://smallbusiness.chron.com/work-motivation-factors-1887.html](http://smallbusiness.chron.com/work-motivation-factors-1887.html).
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2001. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Možina, Stane, Rudi, Rozman, Miroslav, Glas, Mitja, Tavčar, Danijel, Pučko, Janko, Kralj, Štefan, Ivanko, Bogdan, Lipičnik, Jože, Gričar, Metka, Tekavčič, Vlado, Dimovski, Bogomir, Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Ivan, Svetlik, Franc, Jamšek, Nada, Zupan, Zvone, Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nemec, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan založba d.o.o.
- Oh, Soo Seong in Gregory B. Lewis. 2009. Can Performance Appraisal System Inspire Intrinsically Motivated Employees? Review od Public Personnel Administration 29 (2). [Http://rop.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/29/2/158](http://rop.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/29/2/158) (19. april 2015).
- Pink, H. Daniel. 2011. *Zagon – presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira*. Maribor: Videotop d.o.o.
- Rozman, Rudi, Jure, Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Sang, H. Kim. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge – Da dobite kar želite*. Ljubljana: Založba Tuma.
- Sherman, Arthur.W., Bohlander, George.W. 1992. *Managing Human Resources*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Štular, Suzana. 2010. *Individualno nefinančno nagrajevanje spet v ospredju*. Finance 5. 11. 2010 .
- Tavčar, I. Mitja. 2006. *Management in organizacija – Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tracy, Brian. 2000. *High performance leadership. Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting.
- Twentier, Jerry D. 1999. *Pozitivna moč pohvale – Kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Maribor: Moderna organizacija.
- Von Kutzschenbach, Claus. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Zingheim, K. Pat, Jay R.,Schuster. 2000. *Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
- Zupan, Nada, Ivan, Svetlik, Miroslav, Stanojević, Stane, Možina, Andrej, Kohont, in Robert, Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Whitaker, Paulina. 2010. *What non-financial rewards are successful motivators?* Strategic HR Review (Volume 9, Issue 1). [Http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/shr.2010.37209aab.005](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/shr.2010.37209aab.005).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik

1. SPOL

- ženski
- moški

2. STAROST

- do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- nad 51 let

3. STOPNJA IZOBRAZBE

- POKLICNA ŠOLA
- SREDNJA ŠOLA
- VIŠJA ŠOLA
- VISOKA ŠOLA
- MAGISTERIJ IN VEČ

4. STATUS ZAPOSLOTITVE

- ZA DOLOČEN ČAS
- ZA NEDOLOČEN ČAS

5. SEKTOR ZAPOSLOTITVE

- JAVNI SEKTOR
- ZASEBNI SEKTOR

6. KOLIKO ZAPOSLENIH JE V VAŠI ORGANIZACIJI?

- do 50
- od 51 do 150
- od 151 do 500
- nad 500

Priloga 1

7. KAKO NAŠTETI DEJAVNIKI VPLIVAJO NA VAŠO STORILNOST? Ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni 1- nima vpliva, 2- ima majhen vpliv, 3- ima srednji vpliv, 4- ima velik vpliv, 5- ima izjemno velik vpliv)

	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve					
Odnos s sodelavci					
Odnos z nadrejenimi					
Delovni čas					
Pogoji dela					
Samostojnost pri delu					
Izobraževanja					
Možnost napredovanja					
Pohvale za dobro opravljeno delo					
Višina plače					
Bonitete (npr. službeni avto, telefon)					
Dodatki za dobre rezultate					
Dodatno pokojninsko zavarovanje					
Subvencioniranje športnih aktivnosti					
Plačilo zdravniških pregledov					
Dodatek za stalnost v podjetju					

8. ALI V VAŠI ORGANIZACIJI POTEKAJO AKTIVNOSTI V ZVEZI Z NAGRAJEVANJEM ZAPOSLENIH?

- DA
- NE

9. ALI MENITE, DA JE SISTEM NAGRAJEVANJA V VAŠEM PODJETJU USTREZEN?

- DA
- NE

10. STE V ZADNJIH 6 MESECIH PREJELI KAKŠNO NAGRADO ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO?

- DA
- NE

11. KAKŠNIH NAČINOV NAGRAJEVANJA SE POSLUŽUJE VAŠE PODJETJE?

- FINANČNO NAGRAJEVANJE
- PLAČEVANJE SREDSTEV V POKOJNINSKI STEBER
- SUBVENCIONIRANA ŠPORTNA AKTIVNOST (rekreacija, fitness, wellness centri ipd.)
- VREDNOSTNI BONI
- PLAČAN ODDIH
- DODATNA IZOBRAŽEVANJA

12. KAKŠEN NAČIN NAGRAJEVANJA BI VAS BOLJ MOTIVIRAL?

- FINANČNO NAGRAJEVANJE
- NEFINANČNO NAGRAJEVANJE
- TRENUTNI SISTEM MI USTREZA

13. STE ZA VEČJE PLAČILO PRIPRAVLJENI PREVZETI VEČ DELA IN VEČJO ODGOVORNOST?

- DA
- NE

14. ALI MENITE, DA IMAJO FINANČNE NAGRADE NAJVEČJI VPLIV NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH?

- DA
- NE

15. NAŠTEJTE 3 NAČINE NAGRAJEVANJA, KI IMAJO PO VAŠEM MNENJU NAJVEČJI VPLIV NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH?
