

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN SISTEMA NAGRAJEVANJA ZA MOTIVIRANOST  
ZAPOSLENIH, NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN POSLOVNO  
USPEŠNOST PODJETJA**

Ljubljana, junij 2016

VERA DODIG

### IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vera Dodig, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen sistema nagrajevanja za motiviranost zaposlenih, notranje podjetništvo in uspešnost podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Boštjanom Antončič

#### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 1.6.2016

Podpis študentke:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 NAGRAJEVANJE.....</b>	<b>4</b>
1.1 Opredelitev nagrajevanja .....	4
1.2 Vrste nagrajevanja .....	6
1.2.1 Notranje in zunanje nagrajevanje .....	6
1.2.2 Finančno in nefinančno nagrajevanje.....	6
1.2.3 Formalno in neformalno nagrajevanje .....	10
1.3 Vloga plač in nagrajevanja .....	10
1.4 Oblikovanje sistema nagrajevanja .....	10
1.5 Sistemi nagrajevanja po uspešnosti.....	13
1.5.1 Nagrajevanje na osnovi delovne uspešnosti posameznika .....	13
1.5.2 Nagrajevanje na osnovi delovne uspešnosti skupine in podjetja.....	14
1.6 Značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja .....	15
<b>2 MOTIVACIJA .....</b>	<b>17</b>
2.1 Opredelitev pojma .....	17
2.2 Notranja in zunanja motivacija .....	19
2.3 Motivacijske teorije .....	20
2.3.1 Vsebinske teorije.....	21
2.3.1.1 Teorija hierarhije potreb .....	21
2.3.1.2 ERG teorija .....	22
2.3.1.3 Dvo-faktorska teorija .....	22
2.3.1.4 Teorija pridobljenih potreb .....	23
2.3.2 Procesne teorije .....	24
2.3.2.1 Teorija enakosti .....	24
2.3.2.2 Teorija pričakovanj .....	25
2.3.2.3 Razširjena teorija pričakovanj .....	26
2.3.3 Teorija okrepitve .....	28
2.4 Motivacija in storilnost zaposlenih.....	29
2.5 Vpliv nagrajevanja na motivacijo.....	30
<b>3 NOTRANJE PODJETNIŠTVO .....</b>	<b>31</b>
3.1 Opredelitev notranjega podjetništva.....	31
3.2 Inovativnost .....	33
3.2.1 Opredelitev osnovnih pojmov .....	33
3.2.2 Inovacijski proces in inovativna delovna naravnost .....	35
3.2.3 Pomen inovativnosti in managementa inovacij .....	37
3.2.4 Kako spodbuditi inovativnost.....	39
3.2.5 Ovire inovativnosti .....	41
3.2.6 Vpliv nagrajevanja na inovativnost.....	42
3.3 Proaktivnost.....	44

3.3.1	Proaktivno vedenje zaposlenega.....	44
3.3.2	Faze in dimenzije proaktivnega procesa.....	46
3.3.3	Vpliv nagrajevanja na proaktivno vedenje.....	47
3.4	Povezanost inovativnosti in proaktivnosti.....	48
<b>4</b>	<b>EMPIRIČNA RAZISKAVA.....</b>	<b>49</b>
4.1	Zasnova raziskovanja in metodologija.....	49
4.1.1	Namen raziskave.....	49
4.1.2	Metoda raziskave.....	51
4.1.3	Izhodišča in struktura vprašalnika.....	51
4.2	Analiza rezultatov.....	52
4.2.1	Demografski podatki.....	52
4.2.2	Analiza odgovorov.....	54
4.2.2.1	Zunanja motivacija.....	54
4.2.2.2	Notranja motivacija.....	55
4.2.2.3	Inovativna delovna naravnost.....	56
4.2.2.4	Proaktivnost.....	57
4.2.2.5	Nagrade.....	58
4.2.3	Rekodiranje spremenljivk, z obrnjeno mersko lestvico.....	60
4.2.4	Zanesljivost konstruktov.....	60
4.2.5	Testiranje hipotez.....	61
4.2.5.1	Hipoteza 1.....	61
4.2.5.2	Hipoteza 2.....	62
4.2.5.3	Hipoteza 3.....	63
4.2.5.4	Hipoteza 4.....	63
4.2.5.5	Hipoteza 5.....	63
4.2.5.6	Hipoteza 6.....	65
4.2.5.7	Hipoteza 7.....	67
4.3	Zaključne ugotovitve in priporočila.....	68
	<b>SKLEP.....</b>	<b>70</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>72</b>
	<b>PRILOGA</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu .....	5
Slika 2: Model celotne nagrade .....	7
Slika 3: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja .....	12
Slika 4: Motivacijski krog .....	18
Slika 5: Model motivacije.....	21
Slika 6: Dvo-faktorska teorija.....	23
Slika 7: Model pričakovanj .....	25
Slika 8: Porter in Lawlerjev motivacijski model .....	27
Slika 9: Doseganje želenega vedenja zaposlenih .....	29
Slika 10: Model notranjega podjetništva .....	32
Slika 11: Inovacijski splet .....	38
Slika 12: Model dimenzij organizacijske kulture, ki vplivajo na raven inovativnosti .....	40
Slika 13: Model dejavnikov in posledic proaktivnega vedenja.....	46
Slika 14: Spol anketirancev v % .....	53
Slika 15: Dosežena izobrazba anketirancev v % .....	54
Slika 16: Zunanja motivacija - povprečja.....	55
Slika 17: Notranja motivacija - povprečja.....	56
Slika 18: Inovativna delovna naravnost – povprečja .....	57
Slika 19: Proaktivnost – povprečja.....	58
Slika 20: Finančne in nefinančne nagrade – povprečja .....	59
Slika 21: Najpomembnejše nagrade .....	60
Slika 22: Pomembnost nagrad višje izobraženim - povprečje.....	68

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Starost anketirancev .....	53
Tabela 2: Najpomembnejše nagrade.....	59
Tabela 3: Zanesljivost konstruktov .....	60
Tabela 4: Porazdelitve .....	61
Tabela 5: Povezanosti finančnih nagrad in zunanje motivacije .....	62
Tabela 6:Povezanosti nefinančnih nagrad in zunanje motivacije.....	62
Tabela 7: Povezanosti finančnih nagrad in notranje motivacije.....	63
Tabela 8: Povezanosti nefinančnih nagrad in notranje motivacije .....	63
Tabela 9: Povezanost nagrad s proaktivnim vedenjem .....	64
Tabela 10: Povezanost nagrad s proaktivnim vedenjem .....	64
Tabela 11: Regresijski model .....	65
Tabela 12: Statistična značilnost .....	65
Tabela 13: Povezanost nagrad z inovativno delovno naravnostjo.....	66

Tabela 14: Povezanost nagrad z inovativno delovno naravnostjo.....	66
Tabela 15: Regresijski model.....	66
Tabela 16: Statistična značilnost.....	67
Tabela 17: Rekodiranje spremenljivke izobrazba.....	67
Tabela 18: Pomembnost nagrad višje izobraženim.....	68

## UVOD

Za uspešno poslovanje podjetja so poleg pravilno zastavljene vizije, ciljev in strategije podjetja, zaposleni ključnega pomena (Danish & Usman, 2010, str. 159). Podjetje je namreč uspešno toliko, kot so uspešni zaposleni v njem, saj oni določajo tako sedanji kot prihodnji uspeh podjetja (Brady, 2005, str. 13). Pridobiti, obdržati, motivirati zaposlene in povečati njihovo učinkovitost je ena izmed najpomembnejših nalog vodstva vsakega podjetja (Martin & Fellenz, 2010, str. 153). Eden izmed načinov za doseganje tega naj bi bil tudi ustrezno oblikovan sistem nagrajevanja (Danish & Usman, 2010, str. 159). Podjetje svoje zaposlene namreč nagradi v zameno za določen način vedenja, saj potrebuje ustrezno usposobljene in zveste zaposlene, ki delo opravljajo z visoko stopnjo zavzetosti. Zaposleni pa za tovrstno delo pričakujejo določeno nagrado (Beer, Spector, Laurence, Mills, & Walton, 1984, str. 113). Ker zaposlenim nagrade pomenijo dodano vrednost, mora vodstvo skrbno preučiti kolikšno vrednost posameznik pripisuje določeni nagradi. Če so domneve s strani vodstva glede pričakovanj zaposlenih napačne, tako oblikovan sistem nagrajevanja ne bo imel učinka ali pa bo ta učinek celo negativen. Če pa je sistem nagrajevanja pravilno oblikovan, je s tem opredeljeno tudi ustrezno ali neustrezno vedenje zaposlenih (Lipičnik, 2002, str. 487).

Če torej želimo, da je sistem nagrajevanja uspešen, mora biti prilagojen značilnostim podjetja, njegovim ciljem in strategiji, odražati mora vrednote, ki jih podjetje goji (Svetlik et al., 2009, str. 568), predvsem pa mora biti pošten, transparenten in nadzorovan (van Herpen, van Praag, & Cools, 2003, str. 8). Le tako zasnovan sistem nagrajevanja ima namreč lahko motivacijski učinek.

Kot minimum zaposleni od podjetja pričakujejo, da so plačani pošteno, da so jim zagotovljeni varni delovni pogoji in poštena obravnava. Vendar zaposleni navadno pričakujejo več, odvisno od izraženosti njihovi potreb po varnosti, statusu, vpletenosti, izzivu, moči in odgovornosti. Kako ambiciozni so pri svojih pričakovanjih je odvisno od podjetja. Za usklajenost med pričakovanji zaposlenih in cilji podjetja je zato poznavanje delovne motivacije zaposlenih ključnega pomena (Ali & Ahmed, 2009, str. 271).

Delovno uspešnost navadno razumemo kot funkcijo zmožnosti, motivacije in pogojev za delo. Podjetja veliko vlagajo v razvoj zmožnosti in izboljšanje pogojev za delo, medtem ko različnim vidikom motiviranja ne namenjajo dovolj pozornosti. Razlog morda leži v tem, da je motivacija namreč najbolj kompleksen in najmanj otipljiv dejavnik (Svetlik et al., 2009, str. 414–416).

Kako motivirati zaposlene, katere motivacijske pristope uporabiti za optimalno usklajevanje ciljev podjetja s cilji zaposlenih, ki vodijo k realizaciji potreb in pričakovanj zaposlenih na eni strani in poslovni uspešnosti podjetja na drugi strani, je ena izmed najkompleksnejših in najzahtevnejših nalog, ki vse bolj prihaja v ospredje. Le dobro poznavanje teorije managementa s človeškimi viri lahko namreč vodi do ustrezno oblikovanega sistema

nagrajevanja, prilagojenega tako značilnostim podjetja kot okolju, v katerem deluje. In le kot takšen je lahko učinkovit. Učinek sistema nagrajevanja, ki ni oblikovan na osnovi ciljev in strategije podjetja in ne upošteva vseh ključnih dejavnikov, zunanjih in notranjih, bo imel namreč prej ko slej negativen učinek tako na zaposlene, kot posledično na poslovanje podjetja.

Poleg same motiviranosti zaposlenih za opravljanje delovnih nalog je za uspešnost podjetja in njegovo rast v današnjem konkurenčnem okolju vse bolj pomembna tudi prisotnost inovativnosti, ali kot je leta 1999 dejal premier Tony Blair »Ustvarjalnost in inovativnost sta srce uspešnega podjetja« (Holman, Wall, Clegg, Sparrow, & Howard, 2003, str. 176). Študije so pokazale, da podjetja, ki prioritizirajo inovativnost dosegajo večjo rast prometa; okoli 79% podjetij, ki so predstavile vsaj eno inovacijo od leta 2011, so dosegla povečanje prometa za več kot 25% do leta 2014 (EU Commission, 2015). Podjetja so namreč pod nenehnim pritiskom za izboljšanje svojih produktov, storitev in procesov, zato je prispevek zaposlenih k inovativnosti podjetja vse bolj prepoznan in nenazadnje tudi preučevan.

Akadske raziskave v večini poudarjajo, da se je za dvig inovativnosti zaposlenih potrebno osredotočiti na spodbujanje notranje motivacije zaposlenih. Neglede na to, da so si akademiki precej enotni glede pomena notranje motivacije za ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, se vodstva podjetja navadno poslužujejo zunanjih, denarnih politik nagrajevanja za spodbujanje določenega vedenja zaposlenih. Prav vloga teh zunanjih, denarnih nagrad za spodbujanje inovativnosti pa je precej sporna. Denarne nagrade naj bi namreč vplivale le na zunanjo motivacijo zaposlenih, kar pa se posledično lahko odraža na znižanju notranje motivacije (Amabile, v Paalanen & Hyypia, 2008, str. 3; Kruglanski, Friedman, & Zeevi, 1971, v De Spiegelaere, Van Gyes, & Van Hootegem, 2013, str. 2; Deci & Ryan, 2000, str. 65).

Za preživetje in rast podjetja je pomembno tudi hitro prilagajanje spremembam v okolju (Tummers, Kruyen, Vijverberg, & Voesenek 2015, str. 627). Še bolj kot prilagajanje zunanjem okolju pa je za ohranjanje konkurenčne prednosti pomembna proaktivna naravnost (Belschak & Den Hartog, 2010, str. 886). Delo zaposlenih je vse bolj dinamično in decentralizirano, zato proaktivno vedenje zaposlenih postaja vse bolj kritična determinanta uspešnega poslovanja podjetja (Crant, 2000, str. 435). Podjetja od svojih zaposlenih pričakujejo, da so prilagodljivi in odgovorni (Belschak & Den Hartog, 2010, str. 886), da presegajo okvire svojih delovnih nalog in delujejo proaktivno (Meden, 2015, str. 720), se pravi samoiniciativno in usmerjeno v ukrepanje (Crant, 2000, str. 436).

Glede na to, da je proaktivno vedenje tudi osnova za inovativnost (Holman et al., 2003, str. 178; Zairi, 1995, str. 36) in je povečini zaželeno (Belschak & Den Hartog, 2010, str. 886), se poraja vprašanje, ali ga je moč spodbuditi tudi z sistemom nagrajevanja.



Dobri poslovni rezultati, večja dodana vrednost in zadovoljstvo zaposlenih kot ključni kazalniki uspešnosti podjetja, so med drugim lahko povezani tudi z sistemom motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Poslovna uspešnost podjetja je torej v veliki meri odvisna od delovne motivacije zaposlenih, proaktivnosti in inovativnosti. Ali so ti dejavniki povezani tudi s sistemom nagrajevanja in za kakšne vrste povezav gre je osrednja tema magistrske naloge.

**Namen** teoretičnega dela je prikazati osnovne teoretične prispevke in ugotovitve s področja sistema nagrajevanja, motivacije zaposlenih in notranjega podjetništva, podrobneje inovativnosti in proaktivnosti zaposlenih ter njihovo medsebojno povezanost. Z uporabo empirične raziskave skušam ugotoviti kako oziroma če, in v kolikšni meri posamezne vrste nagrad, tj. finančne in nefinančne nagrade, vplivajo na motiviranost, inovativnost in proaktivnost zaposlenih. V magistrski nalogi preverim naslednje hipoteze:

- H1: Finančne nagrade so pozitivno povezane z zunanjo motivacijo zaposlenih.
- H2: Nefinančne nagrade niso povezane z zunanjo motivacijo zaposlenih.
- H3: Finančne nagrade niso povezane z notranjo motivacijo zaposlenih.
- H4: Nefinančne nagrade so pozitivno povezane z notranjo motivacijo zaposlenih.
- H5: Tako finančne kot nefinančne nagrade so pozitivno povezane s proaktivnim vedenjem zaposlenih, pri čemer je vpliv finančnih nagrad večji.
- H6: Tako finančne kot nefinančne nagrade so pozitivno povezane z inovativnostjo zaposlenih, pri čemer je vpliv finančnih nagrad večji.
- H7: Zaposlenim z višjo izobrazbo so pomembnejše nefinančne nagrade kot finančne nagrade.

**Cilji** magistrskega dela so:

- preučiti tujo in domačo literaturo in vire s področja nagrajevanja, motivacije in notranjega podjetništva ter podrobneje inovativnosti in proaktivnosti,
- na osnovi empirične raziskave potrditi ali zavreči zgoraj postavljene hipoteze,
- na osnovi preučene teorije in rezultatov empirične raziskave podati priporočila za dvig motivacije in spodbujanje inovativnosti ter proaktivnosti zaposlenih,
- predlagati možnosti nadaljnjih raziskav.

**Metodologija dela.** Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela: teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu predstavim spoznanja in ugotovitve s področja sistema nagrajevanja, motivacije zaposlenih, notranjega podjetništva oziroma inovativnosti in proaktivnosti ter njihovo medsebojno povezanost in vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Osnova teoretičnega dela so sekundarni viri. Poleg deskriptivne metode uporabim tudi komparativno metodo, s katero primerjam ugotovitve posameznih avtorjev.

V praktičnem delu na osnovi teoretičnih spoznaj izvedem primarno raziskavo med zaposlenimi v Sloveniji. Raziskavo izvedem s pomočjo spletne ankete z uporabo strukturiranega vprašalnika z vprašanji zaprtega tipa. Pridobljene odgovore analiziram s pomočjo statističnega programa SPSS.

**Vsebina.** V uvodu magistrskega dela najprej predstavim opredelitev problema in predmet raziskovanja, cilje in namen dela, metodologijo ter vsebino nadaljnjih poglavij. Sledijo tri vsebinsko zaokrožena poglavja, v katerih povzamem teoretične vsebine s področja nagrajevanja, motivacije in notranjega podjetništva.

Prvo poglavje je namenjeno opredelitvi nagrajevanja, obravnavi različnih vrst nagrajevanja, vlogi plač in nagrajevanja ter njihovega oblikovanja in značilnostim, ki jih mora sistem nagrajevanja imeti, če želimo, da je učinkovit. V drugem poglavju predstavim pomen motivacije in z njo povezane pojme, različne motivacijske teorije, vpliv motivacije na vedenje zaposlenih ter povezavo oziroma vpliv nagrajevanja na motivacijo. Sledi poglavje, ki obravnava notranje podjetništvo s poudarkom na inovativnosti in proaktivnosti, njuni medsebojni povezanosti in vpliv nagrajevanja na omenjeni dimenziji notranjega podjetništva.

V empiričnem delu uvodoma predstavim predmet raziskave s cilji in namenom raziskave. Sledi opis metodološkega pristopa in predstavitev rezultatov raziskave. V sklepnem delu podam ugotovitve, ki izhajajo tako iz teoretičnega kot iz empiričnega dela in povezujejo predstavljeno magistrsko delo v celoto.

## **1 NAGRAJEVANJE**

### **1.1 Opredelitev nagrajevanja**

Po Wilson (v Svetlik et al., 2009, str. 533) so sistemi plač in nagrajevanja procesi, ki pretvarjajo strateške cilje in vrednote podjetja v cilje ter tako delujejo kot povezava med strategijo in aktivnostmi za njeno uresničitev. Na ta način podjetje zaposlene spodbuja k želenemu načinu vedenja in izvajanju delovnih nalog (Svetlik et al., 2009, str. 533).

Sistem nagrajevanja lahko razlagamo kot medsebojno usklajenost politike, procesov in delovanja nekega podjetja za nagraditev zaposlenih glede na njihov delovni doprinos, zmožnosti in odgovornosti ter ceno, ki jo dosega na trgu (Možina, Rozman, & Glas, 2002, str. 487). Hkrati pa sistem nagrajevanja predstavlja nekakšne vrste kontrolni mehanizem, s katerim podjetje vpliva na vedenje zaposlenega, da bi le-ta čim bolj deloval v njegovo korist (Gagne & Forest, 2008, str. 227).

Podjetja oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svojih načel nagrajevanja, strategije in politike (Lipičnik, 1998, str. 191) z namenom doseganja ciljev podjetja (Možina et al., 2002,

str. 487) in razumevanja ciljev nagrajevanja s strani zaposlenih (Treven, 1998, str. 219). Zaposleni bo svoje vedenje usmeril v doseganje ciljev, z namenom pridobitve nagrade, ki bo skladna njegovemu prispevku (Treven, 1998, str. 219).

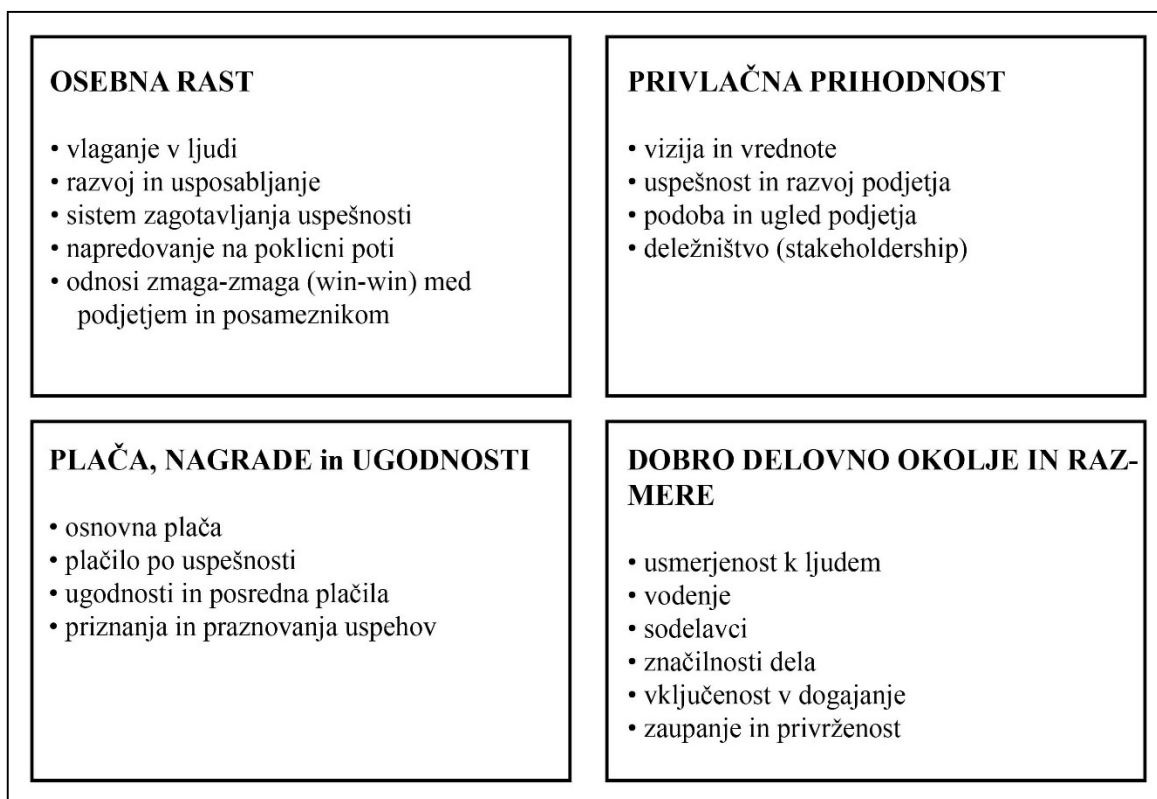
S programi nagrajevanja podjetja želijo doseči naslednje cilje (Treven, 1998, str. 219):

- izpolniti zakonske in ostale interne predpisane zahteve,
- ohranjati pravičnost in poštenost med zaposlenimi,
- privabiti nove usposobljene zaposlene,
- motivirati obstoječe zaposlene,
- ohranjati nadzor nad stroški.

Plače in nagrajevanja lahko razumemo tudi kot strošek oziroma naložba, ki rezultira v večji uspešnosti zaposlenih in hkrati večji uspešnosti podjetja (Svetlik et al., 2009, str. 528).

V širšem pomenu mora sistem plač in nagrajevanja zaposlenemu omogočati osebno rast, privlačno prihodnost, plačo, nagrade in druge ugodnosti, ter ustrezno delovno okolje in razmere (Svetlik et al., 2009, str. 529), kot je prikazano v Sliki 1.

*Slika 1: Sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu*



Vir: P. K. Zingheim & J. R. Schuster, *Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*, 2000, str. 13, v I. Svetlik et al., *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 529.

## 1.2 Vrste nagrajevanja

### 1.2.1 Notranje in zunanje nagrajevanje

Nagrade, ki jih zaposleni prejmejo za ustrezno opravljeno delo lahko razdelimo na notranje (angl. *intrinsic*) in zunanje (angl. *extrinsic*) (DeCenzo & Robbins, 1998, str. 397–400). Notranje nagrade doprinesejo k osebnem zadovoljstvu posameznika ob opravljenem delu; posameznika ob dobro opravljenem delu prevzame občutek, da je nekaj dosegel, dosežek pa je rezultat vloženega truda. Mednje lahko prištevamo občutke dosežka, samospoštovanje, občutek samouresničitve in samozavesti. Navadno imajo notranje nagrade večji in dolgoročno pozitivnejši učinek na motiviranost posameznika kot zunanje nagrade. Medtem ko notranja nagrada nastopi kot rezultat vloženega napora zaposlenega, so zunanje nagrade vodene s strani managementa in zahtevajo nenehno pozornost in revizijo (Cohen, Fink, & Gadon 1992, str. 194). Notranje nagrade izhajajo iz posameznika samega, zunanje nagrade so dodeljene s strani drugih oseb. Guzzo in Pinder (v Cohen et al., 1992, str. 194) pravita, da so notranje nagrade učinkovitejše, njihov vpliv na motivacijo pa je dalj časa trajajoč od zunanjih nagrad.

Medtem ko večina avtorjev navaja denar kot zunanjo nagrado, Hodgetts (2002, str. 306) opredeljuje denar tudi kot notranjo nagrado, ki lahko na primer doprinese k večji samozavesti posameznika ali pozitivnemu občutku uresničitve določenega cilja.

Zunanje nagrade lahko naprej delimo na finančne in nefinančne, kar bo opredeljeno v nadaljevanju. Mednje prištevamo predvsem denarna izplačila, pohvale, napredovanja ipd. Zunanje nagrade pomagajo pritegniti in obdržati zaposlene. Kratkoročno lahko doprinesejo k povečanju truda zaposlenih ter zmanjšujejo nezadovoljstvo, na dolgi rok pa je njihova učinkovitost vprašljiva. Vsekakor pa imajo zunanje nagrade manjši učinek na motivacijo posameznika kot notranje (Plevnik, 2014, str. 28).

Učinkovit sistem nagrajevanja naj bi zato obsegal ustrezno kombinacijo zunanjih in notranjih nagrad (Hodgetts, 2002, str. 306).

### 1.2.2 Finančno in nefinančno nagrajevanje

V osnovi razlikujemo med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Stalni je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja oziroma je nadomestilo za delovno silo, gibljivi pa je nadomestilo za nadpovprečne dosežke. Stalni del je za vsa enaka dela enak, gibljivi pa se spreminja glede na uspešnost zaposlenega (Svetlik et al., 2009, str. 527). Največji delež stalnih izplačil zajema osnovno plačo, nadomestila in dodatke ter ugodnosti in se običajno izplačuje v denarju. Gibljivi del oziroma nagrade pa so lahko izplačane v denarni ali nedenarni obliki. Sistem nagrajevanja lahko torej vključuje finančne ali denarne nagrade in nefinančne ali nedenarne nagrade (Armstrong 1999, str. 1–6), kar je nazorno prikazano v Sliki 2.

Slika 2: Model celotne nagrade

<p>NEDENARNE NAGRADE (notranja vrednost ali motivacija)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delovna klima in kultura</li> <li>• vodenje</li> <li>• možnosti napredovanje</li> <li>• ravnotežje med delom in prostim časom</li> <li>• omogočanje dela</li> <li>• priznanje</li> </ul>	<p>nedenarne nagrade (običajno tudi težko ovrednotene v denarju)</p>	<p>CELOTNA NAGRADA</p>
<p>DENARNE NAGRADE (njim je mogoče določiti denarno vrednost)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avtomobil</li> <li>• klubi</li> <li>• zdravniški pregledi</li> </ul>	<p>boniteta</p>	<p>CELOTNI PREJEMKI</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pokojninski sistem</li> <li>• zdravstveni sistem</li> <li>• dopust</li> </ul>	<p>ugodnosti</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delniške opcije</li> <li>• delnice</li> </ul>	<p>dolgoročne spodbude</p>	<p>CELOTNA NEPOSREDNA NADOMESTILA</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• letne nagrade</li> <li>• enkratne nagrade</li> </ul>	<p>kratkoročno spremenljive</p>	<p>CELOTNA GOTOVINA</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osnovna plača</li> <li>• urna postavka</li> </ul>	<p>osnovni zaslužek</p>	

Vir: D. Jensen, T. McMullen & M. Stark, *The Managers Guide to Rewards*, 2007, str. 6.

Finančne nagrade so lahko vezane direktno na uspešnost zaposlenega ali pa mu pripadajo na osnovi članstva v določeni skupini oziroma so podeljene na osnovi (DeCenzo & Robbins, 1998, str. 397–402):

- kriterija članstva; povišanje plače zaradi porasta življenjskih stroškov ali zaradi prilagajanja tržnim razmeram, soudeležba v dobičku, razna nadomestila, dodatek na delovno dobo, dodatek glede na stopnjo izobrazbe,
- kriterija uspešnosti; razne provizije, plačila po učinku, bonusi za uspešno skupinsko delo.

Meja med zgoraj opisanima skupinama finančnih nagrad je večkrat zabrisana oziroma je neka nagrada lahko dodeljena po obeh kriterijih, na primer uporaba službenega telefona je lahko dodeljena na osnovi kriterija članstva ali uspešnosti; če ga dobijo vsi managerji, je nagrada dodeljena na osnovi kriterija članstva, če jo dobijo zaradi uspešnosti jim je lahko v prihodnosti tudi odvzeta (DeCenzo & Robbins, 1998, str. 402).

Finančna nagrada v obliki denarja je močan, a ne edini motivator (Lipičnik, 1998, str. 199) in je neposredno povezana z zadovoljevanjem osnovnih človeških potreb ter tretirana kot najboljša dobrina (Kerr, 2009, str. 79). Denarne nagrade so zaželeni, preproste in jih lahko razumemo, vendar imajo tudi svoje slabosti; denar hitro zapravimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado dobili. Zaposlenim ne prinašajo neke globlje vrednosti in sčasoma postanejo samoumevne. Še težje jih je nadgraditi, saj zaposleni vedno pričakujejo več (Svetlik et al., 2009, str. 560).

Denar ima za zaposlene različen pomen. Za večino je zelo pomemben in ga kot motivacijski dejavnik ne moremo izključiti (Svetlik et al., 2009, str. 533). Predvsem veliko vlogo ima pri zadovoljevanju osnovnih potreb in s tem doseganje nižje stopnje zadovoljstva, prav tako pa denar doprinese k večjemu zadovoljstvu in pozitivno vpliva na samopodobo zaposlenega (Hodgetts, 2002, str. 54).

Da denar res deluje kot motivator morajo biti izpolnjeni trije pogoji (Gruban, b.l.d):

- da gre za občuten znesek,
- da nagrada ni dana v rednih časovnih intervalih in
- da gre za posebne in ne vsakodnevne dosežke.

V nasprotnem primeru denar deluje kot higienik in spodbija delovno motivacijo (Gruban, b.l.d) saj zaposlenemu povzroča nezadovoljstvo če ga ni, vendar ne povzroča zadovoljstva, če je (Gruban, b.l.b). Denar ima kratkoročni učinek spodbujanja vedenja zaposlenih; če so nagrade previsoke je to v škodo lastnikov ali davkoplačevalcev, če so prenizke, bodo ljudje nezadovoljni in utegnejo celo oditi. Herzberg (v Hackos & Hackos, 2003, str. 4) je denarne nagrade cinično poimenoval »brca v zadnjo plat« (angl. *Kick In The Ass*), saj le-te zaposlene sicer »premikajo«, vendar »premikanje« še ne pomeni dolgoročne motivacije (Gruban, b.l.a). V kolikor so zaposleni v podjetju samo zaradi denarja, bodo slej ko prej odšli, ko jim ga bo kdo ponudil več (Kerr, 2009, str. 79).

Vsekakor pa je pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja v podjetju pomembno načelo Alfie Kohna (1993, str. 49): »Ljudi plačajte dobro in pošteno, pa se potrudite, da tako pozabijo na denar«. Zaposleni namreč kljub temu, da delajo z denar, delajo tudi za doseganje višjega smisla življenja. Podjetja, ki to zanemarjajo, praktično podkupujejo svoje zaposlene in nenazadnje za to plačajo ceno v pomanjkanju lojalnosti in delovne vneme (Pfeffer, 1998, str. 112).

Med nefinančne nagrade sodijo vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti, na primer ugled ter nematerialne nagrade, kot so na primer priznanja in pohvale. Temeljna razlika med njimi je v tem, da slednje niso povezane z neko večjo vrednostjo, ki bi jo lahko izrazili v denarju. Če na primer za nagrado nekoga pošljemo na konferenco, je to nefinančna nagrada, če dobi pohvalo za dobro opravljeno delo, je to nematerialna nagrada (Svetlik et al., 2009, str. 560). Nematerialne nagrade sicer pozitivno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno pa pohvale brez ustreznega odraza na plači ne bodo dobro sprejete. Zato je priporočljivo, da vse nagrade in pohvale nekako sestavimo v zaokroženo celoto s plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja (Svetlik et al., 2009 str. 561).

Nefinančne nagrade predstavljajo različne zaželene dodatke, ki sicer nimajo finančnega učinka, vsekakor pa dajejo privlačnost preživetju na delovnem mestu oziroma povečujejo

kakovost dela in delovnega časa ter so hkrati učinkovito orodje vodenja, saj je zaposleni lahko nagrajen takoj po dogodku. Na ta način je povezava med prejeto nagrado in vedenjem zaposlenega tudi najbolj transparentna (Svetlik et al., 2009, str. 561).

Lipičnik (1998, str. 247) med nefinančne nagrade med drugimi šteje:

- pohvale, priznanja, graje,
- možnost napredovanja,
- samopotrjevanje,
- odgovornost,
- možnost soodločanja,
- razvoj kariere.

Po Hendersonu (2003, str. 23–27) imajo nefinančne nagrade več možnih oblik, vezanih na delovno situacijo in psiho-fizično prisotnost na delovnem mestu:

- zagotavljanje zadovoljstva in dostojanstva za opravljeno delo; zaposleni se v podjetju čuti koristnega in cenjenega, kar v njem ustvari občutek ponosa in veljave,
- zagotavljanje zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti; zaposleni si zaslužijo varno, urejeno in prijetno delovno okolje. Omogočeno jim mora biti izkoriščanje lastnega potenciala in intelektualni razvoj brez pritiskov in stresa,
- spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov med sodelavci; management mora v delovnem okolju spodbujati sodelovanje, medsebojno zaupanje in lojalnost, saj sta sodelovanje zaposlenih in dober odnos ključnega pomena za povečevanje delovne učinkovitosti,
- oblikovanje zahtevnih delovnih nalog; nagrada, ki zaposlenemu omogoča večjo samostojnost in odgovornost pri delu in prispeva k zadovoljstvu zaposlenega,
- ustrezna preskrba z viri in sredstvi za nemoten potek delovnih nalog; zaposlenemu mora biti za nemoteno izvajanje delovnih nalog na razpolago ustrezen delovni čas, delovna sila, tehnologija in znanje,
- omogočanje večjega nadzora na delom; zaposlene je potrebno v čim večji meri vključiti v proces odločanja in načrtovanja delovnega procesa. Podjetje lahko zaposlenim omogoči, da sami naredijo plan izvedbe svojih nalog, izberejo lokacijo izvedbe in si prilagodijo delovni čas,
- podpora vodstva; ena izmed najpomembnejših nefinančnih nagrad. Zaposleni želijo imeti v vodstvu vzor, ki mu sledijo, ki ga lahko spoštujejo in ki jim nudi ustrezno podporo za doseg zastavljenih ciljev.

Tako ene kot druge vrste nagrad imajo svoje prednosti in slabosti, zato je kombiniranje finančnih in nefinančnih nagrad najučinkovitejše (Zhou, Zhang, & Montoro-Sanchez, 2011, str. 85).

### **1.2.3 Formalno in neformalno nagrajevanje**

Razlikujemo tudi med formalnim in neformalnim načinom oziroma programom nagrajevanja. Pri formalnih načinih so pravila vnaprej določena, vrednosti nagrad so običajno večje. Neformalni načini so spontani, povezani z majhnimi oziroma ničnimi stroški, ne zahtevajo veliko planiranja in naporov, predvsem pa jih managerji lahko uporabljajo povsem po lastni presoji. Pri neformalnih nagradah je pomembno predvsem kdo, kako in kdaj nagrado izroči (Svetlik et al., 2009, str. 559–561).

## **1.3 Vloga plač in nagrajevanja**

Namen sistema nagrajevanja je predvsem v tem, da privlači, obdrži in motivira primerno kvalificirane zaposlene (Moorhead & Griffin, 2012, str. 161). Z ustrezno zasnovanim plačnim sistemom in sistemom nagrajevanja lahko podjetje pomembno vpliva na uspešnost poslovanja, in sicer na naslednje načine (Svetlik et al., 2009, str. 531):

- poveča število ustrezno usposobljenih; z dobrimi plačami in primernimi nagradami privablja dober kader, v primeru, ko je višina plače odvisna od dosežkov, ohranja le zaposlene, ki se težijo k doseganju ciljev in so bolj motivirani, daje pobudo za pridobivanje novih znanj in veščin,
- vpliva na zavzetost zaposlenih, posebej v primeru, ko so plače vezane na doseganje ciljev; ker so plače in nagrade najpomembnejši vir dohodka zaposlenega in mu omogočajo kakovostno življenje, so posledično tudi motivacijski dejavnik in zaposlene spodbujajo k kvalitetnejšem in hitreje opravljenem delu,
- učinkovito nadzira stroške dela; s povečanjem gibljivega dela plač in nagrad, vezanih na uspešnost, bo podjetje lažje nadziralo stroške dela in jih zniževalo tudi pod konkurenčnimi pritiski.

O motivacijski moči plačnega sistema navadno razmišljamo v povezavi z nagrajevanjem uspešnosti. Še posebej naj bi bili učinkoviti sistemi, ki nagrade po uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev podjetja (Svetlik et al., 2009, str. 533). Sistemi nagrajevanja pa naj bi doprinesli tudi k določeni stopnji zadovoljstva zaposlenih (Hodgetts, 2002, str. 54).

## **1.4 Oblikovanje sistema nagrajevanja**

Sistem plač in nagrajevanja mora podpirati izvajanje poslovne strategije podjetja in tako prispevati k njegovi konkurenčnosti in dolgoročni uspešnosti, kar pa lahko dosežemo le, če podjetje oblikuje svojo strategijo plač in nagrajevanja (Armstrong & Murlis, v Moorhead & Griffin, 2012, str. 161), ki izhaja iz potreb in pogojev podjetja (Moorhead & Griffin, 2012, str. 161), pri čemer mora upoštevati analizo okolja ter poslovno in kadrovske strategije (Svetlik et al., 2009, str. 534).



Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja mora podjetje slediti naslednjim načelom (Svetlik et al., 2009, str. 535):

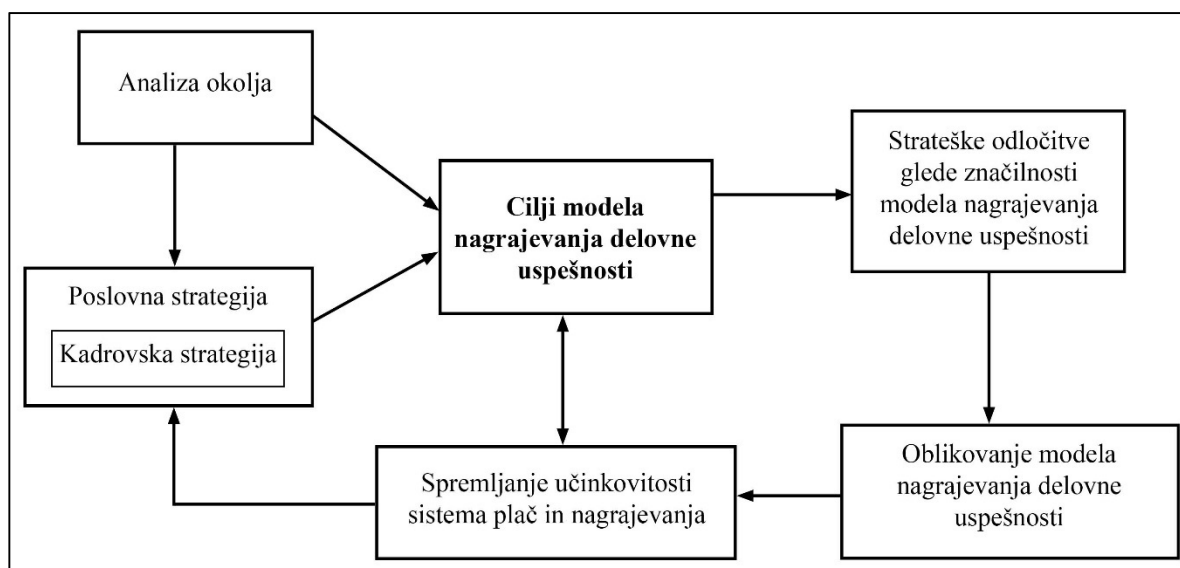
- sistem mora prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora zadržati v predvidenih okvirih,
- mora biti skladen z veljavno zakonodajo,
- mora biti konkurenčen tudi na zunanjem trgu (Moorhead & Griffin, 2012, str. 161),
- zasnovan mora biti na dejstvih, ne na mnenjih, na razumevanju, ne na predpostavkah, na osnovi teorije, ne na dogmah (Armstrong, Brown, & Raily, 2011, str. 116).

V praksi se plačni sistemi in nagrade oblikujejo na podlagi naslednjih kriterijev (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 410–414):

- senioriteta; nagrade se podeljujejo glede na leta zaposlitve posameznika v podjetju,
- sposobnosti in izobrazba; nagrade se podeljujejo glede na spretnosti in znanja, ki jih ima zaposleni, ne glede na to, ali jih tudi uporablja pri svojem delu,
- zahtevnost delovnega mesta; v tem primeru so dela, ki se jih da hitro naučiti in so rutinska, tudi slabše nagrajena,
- odgovornost; zaposleni, ki morajo pri svojem delu sprejemati določeno mero odgovornosti s sprejemanjem različnih odločitev, so bolj nagrajeni kot tisti, katerih delo je vnaprej natančno določeno,
- vložen trud; nagrajevanje glede na to, koliko truda je posameznik vložil za opravljanje določenih naloge,
- uspešnost; tako teorija pričakovanja kot tudi teorija okrepitve poudarjata pomembnost povezave med nagradami in uspešnostjo zaposlenega, kjer je nagrada odvisna od rezultatov dela posameznika. Pri tem je ključnega pomena določitev kriterija uspešnosti, kar pa ni vedno lahka naloga, saj je potrebno zagotoviti, da bodo zaposleni pri svojem delu ohranjali ustrezno ravnovesje med kvaliteto in kvantiteto.

Strateški proces oblikovanja modela nagrajevanja delovne uspešnosti je prikazan v Sliki 3. Na podlagi predhodne analize okolja ter poslovne in kadrovske strategije podjetja oblikujejo cilje, ki jih želijo doseči (Svetlik et al., 2009, 535). Nato marajo sprejeti strateške odločitve glede sestave notranje plače, zagotovitve konkurenčne plače, ovrednotiti prispevek zaposlenih k uspešnosti podjetja in urediti odločanje, komuniciranje in administrativne postopke. Vsi ti odgovori morajo izhajati iz poslovne strategije podjetja in jo podpirati, pri čemer je potrebno posebno pozornost nameniti stalnem spremljanju in ugotavljanju skladnosti z zastavljenimi cilji (Svetlik et al., 2009, str. 537–539).

Slika 3: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja



Vir: I. Svetlik et al., *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 535.

Dejavnikov oziroma potrebnih odločitev, ki vplivajo na oblikovanje sistema plač in nagrajevanja je mnogo, posledično je tudi možnih kombinacij veliko (Svetlik et al., 2009, str. 554–555):

- vidik, po katerem spremljamo uspešnost: posameznik, skupina, enota podjetja, podjetje,
- časovna opredelitev spremljanja: mesečno, četrtno, polletno, letno, večletno,
- glede na različne vrste meril: finančna ali računovodska merila, merila kakovosti ali odličnosti, merila zadovoljstva relevantnih deležnikov, vedenjski kazalniki,
- kako spremljamo uspešnost: merimo, ocenjujemo, ugotavljamo stališča,
- kdo ocenjuje: nadrejeni, podrejeni, samoocena, sodelavci, kupci,
- s čim primerjamo rezultate: s ciljem, s planom, s standardi, s preteklimi rezultati, z dosežki konkurence,
- kdo prejme nagrado: vsi zaposleni, vsi, ki so dosegli določeno raven uspešnosti, samo nadpovprečno uspešni, samo najboljši zaposleni,
- proporcionalnost višine prejetih nagrad: vsi prejmejo enakovreden absolutni znesek, vsi prejmejo enak odstotek glede na osnovo, glede na vpliv na rezultat, glede na delovno uspešnost,
- kdo odloča o višini in obliki izplačila: predsednik uprave, direktor, neposredni vodja, komisija, avtomatski izračun glede na pravila,
- oblika izplačila: gotovina, delnice, delniške opcije, v naravi,
- čas izplačila: takoj, po določenem obdobju, glede na želje posameznika.

Doboviškova (v Sotenšek, 2014, str. 22) pravi, da mora biti sistem nagrajevanja oblikovan pravilno in uporabljen v tej meri, da vodilnim pomaga, da svojim zaposlenim zastavijo

določene cilje, jih motivirajo za njihovo dosego in ko jih dosežejo ali presežejo, jih na koncu pravično nagradijo.

## **1.5 Sistemi nagrajevanja po uspešnosti**

Povezovanje plač in nagrad z delovno uspešnostjo je ena izmed značilnosti, ki jo skušajo podjetja čim bolj uveljavljati. Pri tem uporabljajo različne kombinacije načinov nagrajevanja zaposlenega, skupine in/ali celotnega podjetja. Namen teh programov je v povezovanju plače in nagrad z uspešnostjo. Z merili za ugotavljanje uspešnosti lahko usmerjamo vedenje zaposlenih k doseganju skupnih ciljev podjetja (Svetlik et al., 2009 str. 547).

Pri spremljanju delovne učinkovitosti in uspešnosti je pomembno tudi razlikovanje med tema dvema pojmom; uspešnosti pomeni delati prave stvari, učinkovitost pa pomeni delati stvari prav, to je na pravi način (Svetlik et al., 2009 str. 413).

Poznamo več načinov povezovanja finančnih nagrad z uspešnostjo. Kot merilo uspešnosti lahko uporabimo (Davis & Newstrom, 1989, str. 158):

- količino outputa; zaposleni, ki več proizvedejo, so bolj nagrajeni. Gre za plačilo na akord ali prodajne provizije,
- kvaliteto outputa; plačilo po akordu, pri čemer se upošteva samo tisti del outputa, ki zadostuje vnaprej določenim standardom, na primer provizija samo za prodajo brez neizterljivih terjatev,
- uspešnost pri doseganju zastavljenih ciljev; nagrado dobijo samo zaposleni, ki dosežejo zastavljeni cilj,
- velikost dobička; podjetje lahko razdeli del dobička med zaposlene, gre za program udeležbe zaposlenih v delitvi dobička,
- stroškovno učinkovitost; zaradi zniževanja stroškov zaposlene nagradimo s pomočjo programa razdelitve prihrankov,
- spretnosti in znanja zaposlenih; nagrajujejo se posebne zmožnosti.

### **1.5.1 Nagrajevanje na osnovi delovne uspešnosti posameznika**

Delovna uspešnost posameznika v današnjem času predstavlja hrbtenico strategije managementa s človeškimi viri. Podjetja jo uporabljajo kot sredstvo merjenja in nadzora delovanja svojih zaposlenih (Scholl, 2007, str. 5). Delovna uspešnost je večdimenzionalna oziroma nanjo vpliva več dejavnikov, odvisno od same narave dela, v splošnem pa velja: »Če želite, da bodo zaposleni opravljali svoje delo uspešno, jim dajte dobro delo« (Herzberg, v Kerr, 2009, str. 81). Nadalje je pomembno, kakšno težo pripisujemo posameznem dejavniku. Poleg tega je zeleno vedenje pri opravljanju posamezne naloge različno, na primer: ali je za prodajalca bolj pomembno, da je do strank prijazen ali da jih čim več

sprejme? Zato morajo biti merila za ocenjevanje posameznika natančno definirana in vnaprej določena ter čim manj objektivna.

Scholl (2007, str. 6) navaja, da v osnovi obstajajo štiri neodvisni izhodiščni dejavniki, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika:

- trud oziroma motivacija; več truda posameznik vloži v opravljanje določene naloge, višja je njegova delovna uspešnost,
- sposobnosti in spretnosti; posameznik mora biti usposobljen za delo, ki ga opravlja,
- dojetje vlog; da dosegamo pričakovanja drugih, moramo imeti jasno sliko, kakšna leta so. Ves trud in sposobnosti so zama, če ne vemo kaj se od nas pričakuje,
- viri; brez dostopnosti do ustreznih virov za opravljanje delovne naloge namreč ne moremo biti uspešni.

Za delovno uspešnost je pomemben obstoj vseh štirih dejavnikov, njihova intenziteta pa je odvisna od narave dela oziroma kompleksnosti naloge (Scholl, 2007, str. 5).

Obstajajo različni načini, ki izhajajo iz koncepta plačila za uspešnost. Značilnosti teh načinov pa so naslednje (Lawson, 2000, str. 304):

- vsebujejo kriterije za uspešnost zaposlenega, ki jih uporabljamo pri primerjanju le-teh z dejansko uspešnostjo,
- obstaja povezava med uspešnostjo zaposlenega in višino nagrade, ki jo za svoje dosežke prejme,
- dejanski odnos med uspešnostjo zaposlenega in plačilom določi management, na osnovi subjektivne ocene ali objektivnega kriterija,
- vez med plačilom in uspešnostjo zaposlenega lahko poveča uspešnost poslovanja podjetja, saj se storilnosti zaposlenega zaradi pričakovane nagrade poveča,
- povezava med uspešnostjo zaposlenega in uspešnostjo podjetja je ugotovljena s pomočjo formalnega sistema zagotavljanja uspešnosti.

Prednosti individualnega sistema nagrajevanja je predvsem v lažji komunikaciji in določitvi ciljev ter spremljanju doseganja le-teh, medtem ko se kot slabosti kažejo možnost neenakovredne obravnave in s tem povzročanja nezadovoljstva ter pretirane tekmovalnosti med zaposlenimi (Siverbo, 2007, str. 45).

### **1.5.2 Nagrajevanje na osnovi delovne uspešnosti skupine in podjetja**

Nagrajevanje zaposlenih za skupne dosežke je ena izmed pomembnejših sodobnih smernic za razvoj plačnih sistemov in sistemov nagrajevanja. Pri tem so poleg nagrajevanja na osnovi skupinskih delovnih norm ali nagrajevanja projektnega timskega dela na voljo različni programi na osnovi uspešnosti podjetja (Svetlik et al., 2009, str. 549):

- programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (angl. *gain-sharing*)
- nagrade za dosežene poslovne cilje (angl. *goal-sharing* ali *success-sharing*)
- udeležba zaposlenih v dobičku (angl. *profit-sharing*)

Slabosti skupinskega nagrajevanja je predvsem v tem, ker je težko ugotoviti kakšen je prispevek posameznika (Kerrin & Oliver, 2002, str. 323), saj je posameznikov doprinos v skupini lahko prikrit, oziroma bolj znano kot angl. *free-rider phenomenon* (Siverbo, 2007, str. 46). Poleg tega, lahko skupinsko nagrajevanje pripelje do tekmovalnosti med posameznimi skupinami ali do ne razkrivanja pomembnih informacij med člani skupine (Kerrin & Oliver, 2002, str. 323).

Po Jurančič (1995, str. 84) nagrajevanje skupinske delovne uspešnosti prinaša podjetju tudi določene prednosti, ki se kažejo predvsem v dobrem sodelovanju skupine, internem nadzoru, skrajšanemu času priučevanja zaposlenih, poenostavljenem nadzoru delovnega časa, zmanjšani odsotnosti z dela, boljši kakovosti proizvodov in storitev, enostavnejšemu spremljanju uspešnosti posameznih zaposlenih in ustrežnejšemu nagrajevanju.

## 1.6 Značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja

Raziskave kažejo, da so nagrade najbolj učinkovite takrat, ko so prilagojene zaposlenim in odražajo razlike v vrednotenju nagrad med zaposlenimi. Pomembno je, da izpolnjujejo pogoj enakosti in pravičnosti, da so transparentne in gibljive in ne predstavljajo prevelikih stroškov (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 402; Harper et al., 2003, str. 310). Učinkovit sistem nagrajevanja bi tako moral imeti sledeče lastnosti (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 402–409):

- pomembnost nagrade za zaposlenega; ponujena nagrada mora za posameznika imeti neko vrednost,
- enakost; nagrade naj se dodeljujejo po načelu pravičnosti in enakosti, kar se nanaša na enako obravnavanje vseh zaposlenih pri nagrajevanju in na pravičnost nagrade za delo, ki ga posameznik opravlja primerjalno z drugimi podjetji,
- vidnost; nagrade morajo biti vidne, da se jih zaposleni zaveda, opaziti jih morajo tudi drugi,
- prilagodljivost; učinkovit sistem nagrajevanja se mora prilagajati spremembam v uspešnosti posameznika, pri čemer vrednost nagrade kljub njeni kontinuirani uporabi ne sme upasti,
- nizki stroški; stroški in koristi nagrad morajo biti uravnoteženi.

Glede na zgornje dejavnike, idealna nagrada, ki bi zadovoljila vsem pogojem ne obstaja. Zato je potrebno skušati vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki zadovolji opisane pogoje v čim večjem obsegu. Plača, na primer, zadovoljuje vse pogoje, le da predstavlja za podjetje velik strošek. Napredovanje in delo za nedoločen čas nista gibljivi nagradi, hkrati pa predstavljata

podjetju velik strošek. Zaposlitev za nedoločen čas je zgolj enkratni motivator. Nagrada namreč izgubi vso svojo motivacijsko moč, ko je enkrat podeljena, poleg tega je za podjetje velik strošek, saj se s tem podjetje obveže, da bo zaposleni ostal v podjetju do konca svoje delovne dobe. Posebne nagrade, kot so razna priznanja so sicer stroškovno učinkovite, vendar ne zadovoljujejo vselej kriterija pomembnosti nagrad. Ugodnosti pri delu predstavljajo velik strošek za podjetje, poleg tega tudi niso selektivne, saj jih dobijo vsi zaposleni, ne glede na njihovo uspešnost (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 409).

Prav tako se poraja vprašanje, ali nagrajevati posameznike ali skupine. Mnogo avtorjev je mnenja, da je najučinkovitejša kombinacija nagrajevanja tista, ki prepozna tako uspehe posameznika, kot uspehe skupine (Kerrin & Oliver, 2002, str. 335).

Različni programi povezovanja plač in nagrad z delovno uspešnostjo še ne zagotavljajo uspešnost podjetja. Hitro se zgodi, da program ne daje pričakovanih rezultatov. Razlogov za to je lahko več, najpogosteje pa je kakšna napaka že v sami vsebini programa ali v slabem izvajanju programa (Svetlik et al., 2009, str. 556). Pfeffer (v Armstrong et al., 2011, str. 106) pravi, da je le malo dokazov, da so sistemi nagrajevanja sploh učinkoviti, je pa veliko poudarka na njihovem oblikovanju.

Na učinkovitost sistema nagrajevanja vpliva več pomembnih dejavnikov (Wilson, v Hauko, 2012, str. 24–25):

- strategija; če sistem nagrajevanja ne podpira poslovne strategije in filozofije podjetja, gre le za nesmiselno razdeljevanje denarja. Če poslovne načrte in cilje skrivamo pred zaposlenimi, to nima nikakršnega učinka,
- razumljivost; sistem naj bo jasen. Zaposleni mora razumeti želeno stanje, cilje, vizijo, rezultate ali vrednost, ki jih s sistemom spodbujamo, predvsem pa jih znati udejanjiti,
- odnosi; gre za medčloveške odnose znotraj in zunaj podjetja. Dober sistem nagrajevanja je narejen tako, da spodbuja tiste odnose, ki so potrebni za uspešno poslovanje,
- celovitost; sistem nagrajevanja naj bo narejen tako, da na eni strani privablja nove zaposlene, na drugi pa deluje motivacijsko tudi že na obstoječe,
- vrednost; vsaka nagrada predstavlja posamezniku drugačno vrednost. Finančna vrednost je samo eden od vidikov,
- obojestranska zaobljuba; sistem naj temelji na iskrenosti, zanesljivosti in zaupanju.

Da bi sistem nagrajevanja zadostil svojemu prvotnemu namenu, torej motiviranju zaposlenih, ga morajo podjetja usmerjati predvsem v zmanjševanje vpliva zunanjih dejavnikov motivacije, preoblikovanje dela, delovnih procesov in ustrezne sisteme postavljanja ciljev, primerne razvojne plane zaposlenih in skupin ter večje vključevanje in zavzetost zaposlenih. Pri motivaciji so pomembni še sistem ekonomske dodane vrednosti, ki zagotavlja višji dobiček in manjši obseg ekonomskih aktivnosti, nagrajevanje

kompetentnosti in izobraževanje ter usposabljanje. Na tak način lahko omogočimo večjo povezanost individualne motivacije in splošne uspešnosti podjetja (Gruban, b.l.c).

Za oblikovanje dobrega sistema je tako potrebno veliko znanja, ustvarjalnosti in sodelovanja zaposlenih, priporočljiva je pomoč zunanjih svetovalcev. Tudi ko je program oblikovan, ga moramo nenehno razvijati in dopolnjevati, da sledimo spremembam v okolju in poslovnim potrebam podjetja (Hauko, 2012, str. 18).

Če torej želimo, da je nagrajevanje učinkovito, moramo paziti na več dejavnikov. Nagraditi moramo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Zgraditi moramo kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki, in ne zgolj prizadevanje zaposlenih. Nagrada ima večjo moč, kadar odseva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo. Njena vrednost mora biti primerna dosežku (Svetlik et al., 2009, str. 561), podeljena pa more biti kmalu po tem, ko se dejanje, vredno nagrade zgodi (Kerr, 2009, str. 94). Podelitev majhne nagrade, takoj po tem, ko se dejanje zgodi ima večji učinek kot podelitev večje nagrade po daljšem času (Hilmarsson & Rikhardsson, 2011, str. 5).

## **2 MOTIVACIJA**

### **2.1 Opredelitev pojma**

Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika k določenemu obnašanju (Daft, 2003, str. 546). Hodgetts (2002, str. 37) opredeli motivacijo kot psihološko gonilo, ki usmerja osebo k cilju. Po Sangu (2001, str. 9) je motivacija sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Je kompleksna moč, ki sproža naša dejanja, skrita za posledičnim vedenjem, ki ima lahko več motivov. Ključ do motivacije vsakega posameznika je v razumevanju motivov, ki se skrivajo za dejanji. Če bi poznali vse vzgibe in gibala, ki posameznika privedejo do določene aktivnosti, bi znali razložiti njegovo vedenje in le-tega spodbuditi z rekonstrukcijo okoliščin, ki so posamezno dejanje izvale (Sang, 2001, str. 9–10).

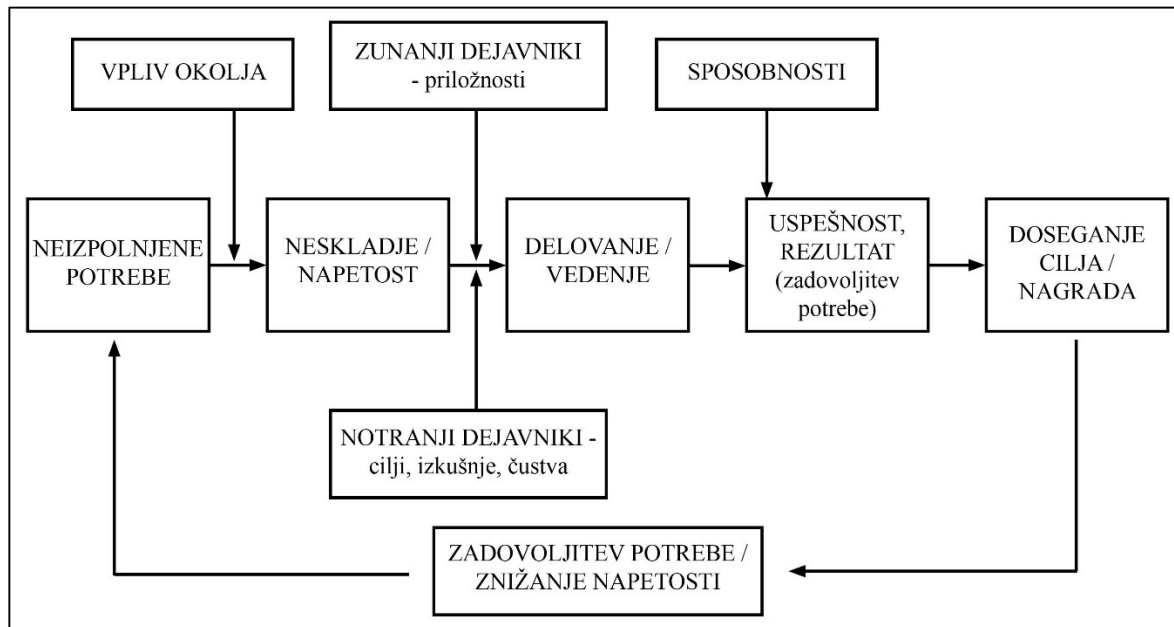
Obstaja veliko definicij motivacije, kljub temu pa so si različni avtorji enotni glede treh ključnih elementov motivacije (Martin & Fellenz, 2010, str. 155):

- energija; motivacija sproža v posamezniku moč, ki ga spodbudi k določeni aktivnosti in načinu vedenja,
- smer; motivacija usmerja vedenje k doseganju določenega cilja,
- vztrajnost; motivacija spodbuja določeno vedenje za doseganje cilja.

Z vidika podjetja je motivacija pomembna za pojasnjevanje vedenja zaposlenih, kaj posameznika motivira in ga spodbuja (Martin & Fellenz, 2010, str. 153). Motivacija je namreč izvir delovnega vedenja in napora. Nanaša se na moč posameznikove pripravljenosti

za opravljanje delovnih nalog oziroma vložitev napora za doseganje zastavljenih ciljev (Shields, 2007, str. 42). Koncept delovanja motivacije je prikazan na Sliki 4.

Slika 4: Motivacijski krog



Vir: J. W. Newstrom & K. Davis, *Human Behavior at Work*, 1993, str. 123.

Slika 4 ponazarja, da so potrebe zaposlenega, na katere hkrati vpliva tudi okolje, tiste, ki povzročijo stanje posameznikovega nelagodja in napetosti v organizmu. Zaposleni bo torej svoja dejanja usmeril k potežitvi teh potreb in vnovični vzpostavitvi ravnovesja. Prisotnost različnih možnosti zadovoljitve potrebe, motivov in ciljev določa vedenje zaposlenega, ki je usmerjeno v potežitev potrebe. Ali drugače; uspešnost rezultata je osnova za doseganje cilja in nagrade, kar posledično vodi k zadovoljitvi potrebe (Newstrom & Davis, 1993, str. 122).

Motivacija sloni na zakonu učinka, na podlagi katerega zaposleni ponavlja vedenje, ki ga nagradi in opušča tistega, ki ne prinaša zadovoljitve potreb (Jackson & Hisrich, 1996, str. 74), zato je poznavanje posameznikov in postavitve ustreznih ciljev ena izmed osnov za spodbujanje želenega vedenja zaposlenih s strani podjetja (Daft, 2003, str. 546).

Delovno motivacij lahko opredelimo tudi kot psihično silo zaposlenega, ki usmerja njegovo vedenje v podjetju, vložen trud v delo in stopnjo vztrajnosti pri premagovanju poslovnih ovir (George & Jones, 1996, str. 161). Storilnost (angl. *performance*), ki jo lahko definiramo kot raven napora, ki ga zaposleni nameni za doseganje ciljev podjetja (Mangi, Kanasro, & Burdi, 2015, str. 55), je odvisna od njegove motivacije, sposobnosti in delovnega okolja. Vsi trije elementi storilnosti so neločljivo povezani; če eden izostane, delovni učinek pade. Med vsemi dejavniki, ki vplivajo na storilnost zaposlenega je ravno vpliv na motivacijo najtežji (Moorhead & Griffin, 2012, str. 92). Ker je motivacija ključnega pomena za učinkovitost, je



torej prioriteta naloga managerjev ustrezno motiviranje zaposlenih za doseganje ciljev podjetja (Daft, 2003, str. 546).

Na delovno motivacijo zaposlenega vplivajo številni dejavniki, med katerimi Lipičnik (1998, str. 162) poudarja naslednje:

- razlike med zaposlenimi; zaposleni se med seboj razlikujejo po značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih,
- značilnosti dela; so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje delovnih nalog, samostojnost pri delu, vrsta in širina povratnih informacij,
- filozofija podjetja; sestavljajo jo pravila, splošna naravnost, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju.

Pink (2009, str. 212) poudarja, da je za doseganje zelenega vedenja zaposlenega pomembno vzpodbuditi njegovo notranjo motivacijo, pri čemer izpostavi pomembnost treh vitalnih elementov:

- avtonomije; oziroma moč samoodločanja,
- dovršenosti; oziroma nenehno izboljšanje tistega kar delamo,
- smotra; naša želja biti del nečesa večjega.

## **2.2 Notranja in zunanja motivacija**

Motivacijo lahko delimo po tem, kolikšna je njena količina oziroma raven (koliko motivacije) in kakšna je orientacija motivacije (tip motivacije).

Glede na tip delovne motivacije je pomembno razlikovanje med notranjo (angl. *intrinsic*) in zunanjo (angl. *extrinsic*) motivacijo (Deci & Ryan, 2000, str. 54–55).

Pri notranji motivaciji sledimo osebnim interesom in urimo sposobnosti (Deci & Ryan, 2000, str. 56). Notranja motivacija se nanaša na motivacijo za delo, ki izhaja iz same narave dela. Zaposleni so motivirani, ker je njihovo delo zanimivo in ker ga jemljejo kot izziv (Deci & Ryan, 2000, str. 56; Harper et al., 2003, str. 313). Notranja motivacija spodbuja in vzdržuje določeno raven vedenja skozi spontano zadovoljstvo, povezano s samo namero učinkovitosti dejanja (Deci, Ryan, & Koestner, 1999, str. 658). Notranje motivirani zaposleni so načeloma bolj ustvarjalni, ker so na splošno bolj radovedni, fleksibilni, odločni. Njihovi vzvodi, da je delo in delovni proces optimiziran, izhajajo iz njih samih (Baer, v De Spiegelaere et al., 2013, str. 5). Zunanja motivacija se nanaša na motivacijo, ki izhaja iz želje po nekem doprinosu iz dela, kot je nagrada ali status (Amabile, v De Spiegelaere et al., 2013, str. 5).

Notranja in zunanja motivacija skupaj določata celotno motivacijo, zato je pri analizi in vplivanju na optimalni napor, ki ga lahko dosežemo, potrebno upoštevati obe vrsti (Harper et al., 2003, str. 312).

## 2.3 Motivacijske teorije

V okviru motivacije zaposlenih in uporabi nagrad so se skozi čas razvile različne managerske perspektive, v odvisnosti od prevladujočih značilnosti managementa v izbranem obdobju. V osnovi razlikujemo štiri različne pristope obravnave delovne motivacije (Daft, 2003, str. 548–549):

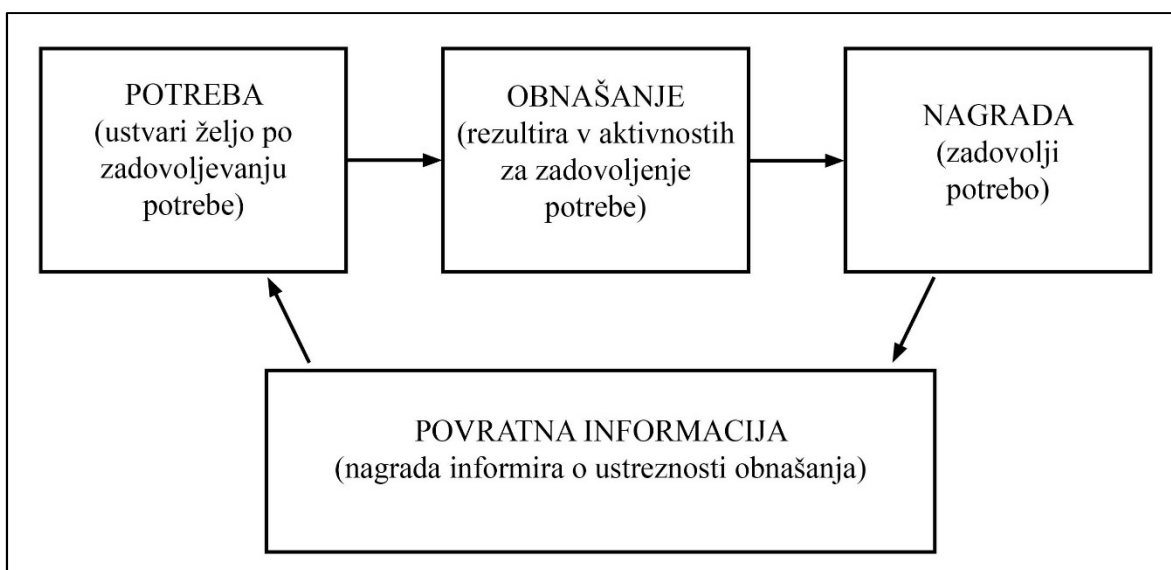
- tradicionalni pristop (angl. *traditional approach*); finančne nagrade so dodeljene zaposlenim z visoko delovno učinkovitostjo. Pristop temelji na videnju ekonomskega človeka (angl. *economic man*) in predpostavlja, da so zaposleni, ki delajo več, bolje plačani. Na osnovi tega pristopa so se razvili sistemi plač in nagrajevanja, kjer so zaposleni plačani izključno po količini in kvaliteti dela,
- pristop na osnovi človeških odnosov (angl. *human relations approach*); ekonomski človek je v očeh managerja postopoma nadomeščen z bolj socialnim zaposlenim. V ospredje prihaja zadovoljevanje osebnih potreb, denar ni več edini motivator. Prvič v zgodovini so zaposleni obravnavani kot ljudje, ustvarjen je koncept socialnega človeka (angl. *social man*),
- pristop na osnovi človeških virov (angl. *human resource approach*); združuje ekonomskega in socialnega človeka v celotno osebo (angl. *whole person*). Teorija človeških virov razlaga, da so ljudje kompleksni in da na njihovo motivacijo vpliva več dejavnikov,
- sodobni pristop (angl. *contemporary approach*); sodobni pristop zaznamujejo predvsem tri motivacijske teorije, ki bodo podrobneje predstavljene v nadaljevanju. To so vsebinske teorije (angl. *content theories*), procesne teorije (angl. *process theories*) in teorije okrepitve (angl. *reinforcement theory*).

Vsebinske teorije poudarjajo pomen zadovoljevanja potreb za motiviranje zaposlenih, procesne teorije razlagajo kako zaposleni izbirajo določeno vedenje za zadovoljevanje potreb in ugotavljajo ali so bile njihove izbire uspešne, teorija okrepitve pa preučuje odnos vedenje - posledica.

Slika 5 ponazarja model motivacije, s katerim lahko povežemo tudi koncepte posameznih teorij (Daft, 2003, str. 549–559):

- vsebinske teorije se osredotočajo na prvi stolpec,
- procesne na drugi stolpec,
- teorija okrepitve na tretji.

Slika 5: Model motivacije



Vir: R. L. Daft, *Management*, 2003, str. 547.

### 2.3.1 Vsebinske teorije

Vsebinske teorije temeljijo na izhodišču, da izhaja motivacija ljudi iz zadovoljenja njihovih potreb. Te teorije omogočajo managerjem vpogled v potrebe zaposlenih in predstavljajo izhodišča pri motiviranju zaposlenih (Daft, 2003, str. 549 – 554). Pomembnejše teorije so teorija hierarhije potreb, ERG teorija, Teorija higienikov in motivatorjev ter Teorija pridobljenih potreb.

#### 2.3.1.1 Teorija hierarhije potreb

Ena najbolj znanih in najpomembnejših je zagotovo Maslowa teorija - teorija hierarhije potreb. Izhodišče te teorije je, da so ljudje motivirani s potrebami in da so te potrebe razvrščene hierarhično, na pet nivojev. Človek naj bi najprej zadovoljil osnovne, fiziološke potrebe, nato potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in nenazadnje potrebe po samouresničevanju. Šele ko je zadovoljena nižja potreba, se aktivira višja (Daft, 2003, str. 549–550). Le nezadovoljena potreba je tako motivator; zaposlenega, ki je zadovoljen s svojim dohodkom, ne moremo motivirati s tem, da mu ponudimo še višjega. Potrebno pa je poudariti, da imajo ljudje različno poudarjene potrebe, torej jih motivirajo različni dejavniki (Moorhead & Griffin, 2012, str. 96).

Kritika Maslowe teorije potreb je predvsem v tem, da niso zmeraj prisotne vse ravni potreb in da dejanska struktura potreb ni vedno skladna z Maslowim modelom ter je navadno nestabilna in spremenljiva (Moorhead & Griffin, 2012, str. 97).

### 2.3.1.2 ERG teorija

Alderfer je nekoliko poenostavil Maslowo teorijo in potrebe razdelil v tri kategorije (Daft, 2003, str. 551):

- eksistenčne potrebe; fiziološke in materialne potrebe,
- potrebe po pripadnosti; potrebe po zadovoljivih odnosih z ostalimi oziroma družbene potrebe po stikih,
- potrebe po rasti in razvoju; potrebe, ki se nanašajo na razvoj posameznikovih potencialov in željo po osebni rasti in pristožnostih.

Maslowa in ERG teorija sta si podobni v tem, da obe predpostavljata hierarhično oblikovanje potreb, pri čemer posameznik iz enega nivoja prehaja na drugega postopoma. ERG teorija predpostavlja, da se posameznik lahko premika dol in gor po hierarhiji potreb, odvisno od tega katero potrebo želi potešiti oziroma kako uspešen je pri zadovoljevanju posameznih potreb. Predpostavlja torej, da posameznika istočasno motivirajo potrebe na različnih ravneh. Teorija uvaja tudi pojem regresije; posameznik, ki je neuspešen pri zadovoljevanju višjih potreb, preide k že zadovoljenim nižjim potrebam. Če zaposleni tako ne zadovolji potreb po osebni rasti, bo svoj napor usmeril na zadovoljevanje nižje potrebe oziroma k služenju dodatnega dohodka (Daft, 2003, str. 551).

### 2.3.1.3 Dvo-faktorska teorija

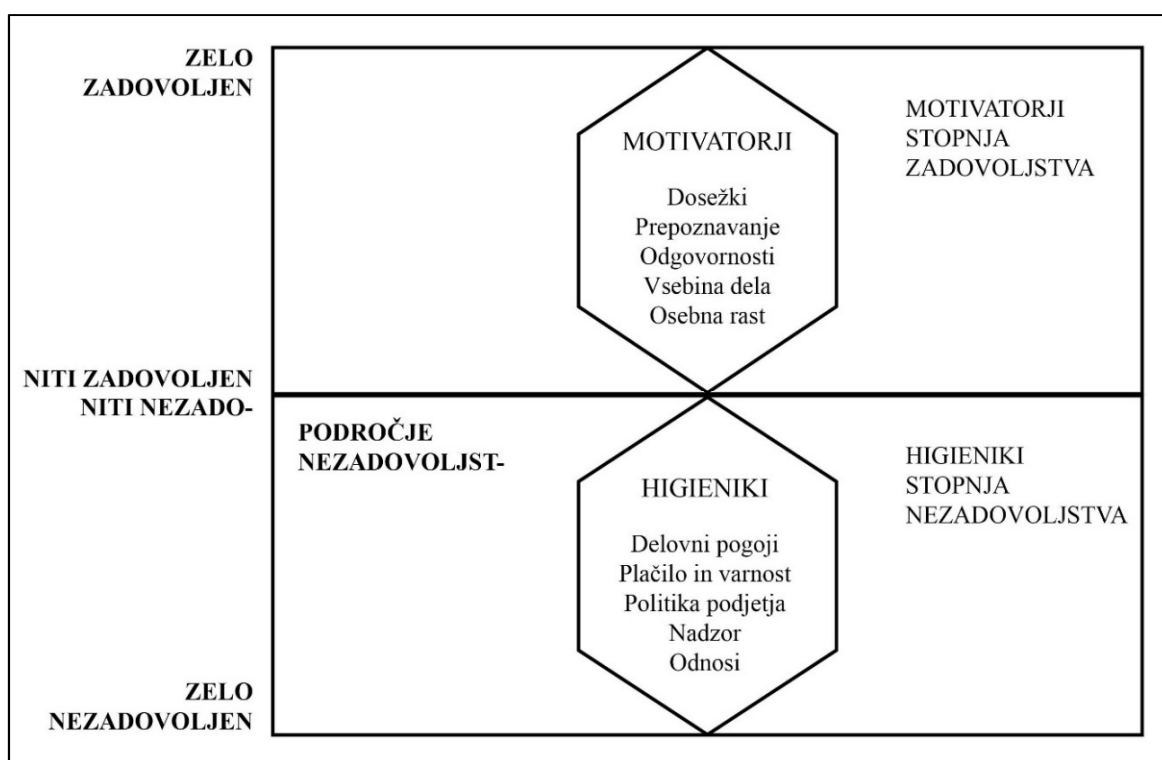
Osnova za dvo-faktorsko teorijo je raziskava, ki jo je izvedel Herzberg (v Daft, 2003, str. 552), s katero je želel ugotoviti, kdaj so zaposleni posebej zadovoljni in motiviran za delo in kdaj nezadovoljni in nemotivirani. Ugotovil je, da obstajata dve skupini dejavnikov, ki vplivata na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih. Prvo imenujemo higieniki, drugo motivatorji (Daft, 2003, str. 552).

Higieniki so tisti dejavniki, katerih odsotnost povzroča nezadovoljstvo, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva, temveč samo zmanjšuje nezadovoljstvo (Hogetts, 2002, str. 48). Mednje prištevamo delovne pogoje, plačilo in varnost, politiko podjetja, kontrolo in nadzor ter medsebojne odnose (Daft, 2003, str. 552).

Motivatorji so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo. Njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo, njihova odsotnost pa redko povzroča nezadovoljstvo. Mednje prištevamo dosežek, priznanje, odgovornost, zanimivost dela in osebno rast (Daft, 2003, str. 552).

Dvo-faktorska teorija je relativno jasna; management mora pri motiviranju delovati na obeh ravneh; najprej mora odstraniti tiste faktorje, ki povzročajo nezadovoljstvo, torej higienike, in nato vpeljati motivatorje, kar bo vodilo k večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih (Daft, 2003, str. 553), kot je prikazano na Sliki 6.

Slika 6: Dvo-faktorska teorija



Vir: R. L. Daft, 2003, *Management*, str. 553.

Kritika dvo-faktorske teorije izhaja predvsem iz dejstva, da ne prepoznava povezave med higieniki in motivatorji; nekaj je lahko le higienik ali le motivator (Hodgetts, 2002, str. 48). Prav tako nekatere raziskave odkrivajo, da nekateri higieniki povečujejo motivacijo, medtem ko lahko nekateri motivatorji tudi znižujejo motivacijo (Hodgetts, 2002, str. 48).

Kljub kritikam ta teorija predstavlja enega najpomembnejših prispevkov k razumevanju delovne motivacije in obenem prvi poskus razločevanja med zunanjo in notranjo motivacijo (Staw, 1976, v Mangi et al., 2015, str. 55), predvsem pa izpostavi pomen zadovoljevanja vseh potreb, ne samo osnovnih (Hodgetts, 2002, str. 49).

#### 2.3.1.4 Teorija pridobljenih potreb

McClellandova teorija temelji na prepričanju, da so določene potrebe pridobljene v toku posameznikovega življenja. Posameznik se z njimi ne rodi, temveč se jih nauči skozi življenjske izkušnje. McClellandov navaja tri ključne pridobljene potrebe (Daft, 2003, str. 553–554):

- potreba po dosežkih; želja doseči nekaj težkega, doseči visoki standard ali uspeh, obvladovati kompleksne naloge, ipd.,
- potreba po pripadnosti; želja po bližnjih osebnih stikih, prijateljstvu, izogibanje konfliktom, ipd.,

- potreba po moči; želja po vplivanju na druge, biti odgovoren za druge, nadzirati druge, ipd.

### 2.3.2 Procesne teorije

Procesne teorije so osredotočene na preučevanje vpliva nagrad na vedenje zaposlenih oziroma na dinamiko procesa motivacije in skušajo razložiti, kako proces motivacije deluje (Vecchio, 1988, str. 189). Med temi teorijami so najbolj znane Teorija enakosti, Teorija pričakovanj, Teorija cilja, Teorija okrepitve, Teorija socialnega učenja.

#### 2.3.2.1 Teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti se osredotoča na posameznikovo prepričanje o tem, kako pravično je obravnavan glede na druge. Zaposleni pričakujejo, da bodo dobili približno enako plačilo, kot ga bodo za isti vložek dobili drugi oziroma ali je njihov napor v primerjavi z drugimi ustrezno nagrajen (Daft, 2003, str. 554). Pri tem je možno naslednje (Furnham, 2005, str. 296–297):

- v primerjavi z ostalimi dobi zaposleni za vloženi napor ustrezno primerno količino nagrade. V tem primeru bo zadovoljen in bo delo nadaljeval z enako stopnjo napora,
- v primerjavi z ostalimi dobi zaposleni premajhno količino nagrade oziroma so njegovi vložki višji od nagrad, ki jih prejme. V tem primeru bo demotiviran za nadaljnje delo. Skušal bo na več načinov vzpostaviti ravnovesje: zmanjšal bo svoj vložek v delo, zahteval večjo nagrado ali pa celo zapustil delovno mesto,
- v primerjavi z ostalimi dobi zaposleni za svoj vložek previsoko količino nagrade. Tudi v tem primeru bo skušal vzpostaviti ravnovesje med naporom in prejeto nagrado, in sicer bo povišal svoj napor ali pa zahteval nižjo nagrado, kar je manj verjetno.

Managerji se morajo zavedati, da zaposleni nenehno primerjajo vložen napor in pridobljene nagrade z naporom in nagradami drugih in v primeru porušenega ravnotežja težijo k vnovični vzpostavitvi (Daft, 2003, str. 555).

Armstrong (v Krstić, 2004, str. 18) trdi, da v skladu z Adamsovo teorijo obstajata dve vrsti enakosti; enakost razdelitve, ki se nanaša na razmerje med zaposlenčevim vložkom in prejemki s strani podjetja in proceduralna enakost, kjer gre za presojo pravičnosti v disciplinskih postopkih, pri napredovanju, vrednotenju dela zaposlenih. Na dojetje proceduralne enakosti vpliva pet dejavnikov (Tyler & Bies, 1990, v Krstić, 2004, str. 18):

- managerjevo upoštevanje zornega kota,
- kontroliranje subjektivnih predsodkov, ki jih ima manager o zaposlenih,
- dejanje povratnih informacij zaposlenim o sprejetih odločitvah,
- pojasnjevanje sprejetih odločitev,

- uporaba enakih kriterijev za vse zaposlene.

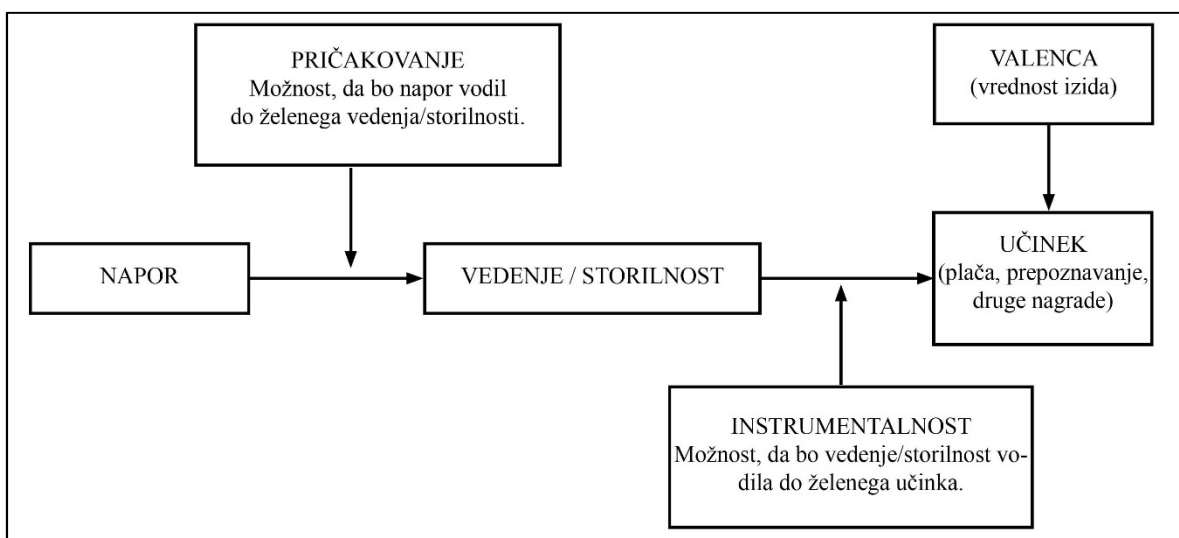
### 2.3.2.2 Teorija pričakovanj

Vroomova teorija pričakovanj predpostavlja, da je motivacija odvisna od posameznikovih pričakovanj glede njegove sposobnosti opraviti določeno nalogo in pridobiti prisluzeno nagrado. Teorija pričakovanj se ne ukvarja s prepoznavanjem vrst potreb, temveč s postopkom mišljenja, ki se ga posamezniki poslužujejo za pridobitev nagrad oziroma z odnosom med posameznikovim naporom, njegovim delom in želenim izidom. Teorija tako vključuje tri spremenljivke (Daft, 2003, str. 556):

- pričakovanje (napor - delo): ali bo vložen napor zaposlenega pripeljal do dobro opravljenega dela. Da je pričakovanje visoko, mora imeti zaposleni sposobnosti, izkušnje, opremo in priložnost za opravljanje dela. Če zaposleni meni, da nima sposobnosti za opravljanje dela, bo njegovo pričakovanje majhno, ravno tako njegova motivacija,
- pričakovanje (delo - izid) ali instrumentalnost: ali bo dobro opravljeno delo vodilo do želenega izida,
- valenca: pomeni vrednost ali privlačnost nagrade za posameznika. Če nagrade posamezniku ne pomenijo veliko, bo njegova motivacija, da jih pridobi, nizka, in nasprotno.

Kot je prikazano v Sliki 7, je posameznik motiviran, če verjame, da bo z vloženim naporom uspešno opravil delo, da bo njegova uspešnost nagrajena in da ima nagrada, ki jo bo prejel s strani podjetja, zanj visoko vrednost (Daft, 2003, str. 556).

*Slika 7: Model pričakovanj*



Vir: R. L. Daft, 2003, *Management*, str. 556.

Interaktivna kombinacija vseh omenjenih dejavnikov določa motivacijo. Moč motivacije je namreč določena s funkcijo (1) (Shields, 2007, str. 78):

$$\text{Motivacija} = \text{Valenca} \times \text{Instrumentalnost} \times \text{Pričakovanj} \quad (1)$$

Teorija pričakovanj hkrati nakazuje, da so denarne nagrade močni motivatorji, pri čemer morajo biti za motiviranost zaposlenega za pridobitev denarne nagrade izpolnjeni tudi naslednji pogoji (Davis & Newstrom, 1989, str. 159):

- nagrada mora biti ustrezno visoka, da si jo bo posameznik želel - valenca,
- zaposleni mora videti povezavo med svojim delom in nagrado - instrumentalnost in
- se čutiti sposobnega izpeljati zastavljeno delo in si tako prislužiti nagrado - pričakovanje.

Večina raziskav to teorijo sicer potrjuje, pri čemer pa mnogi avtorji postavljajo kritiko; Wilson (2004, str. 155) vidi problem predvsem v tem, da se raziskave ukvarjajo le s posameznimi deli teorije in ne s teorijo kot celoto. Shields (2007, str. 80) smatra, da je eden od problemov ta, da teorija pričakovanj različno vrednotenje nagrad samo predvideva, ne pa tudi razlaga. Pinder (v Shields, 2007, str. 80) izpostavi, da teorija pri opredelitvi valence ne razlikuje med vrednostjo notranjih in zunanjih nagrad. Problem je tudi predpostavka teorije, da je posameznikovo vedenje racionalno in načrtovano, medtem ko je znano, da je vedenje v delovnem okolju večkrat tudi impulzivno in emocionalno (Shields, 2007, str. 80). Nekateri kritiki ugotavljajo, da se ljudje ne odločajo vedno preračunljivo in ne razmišljajo vedno o vrednosti nagrad. Ljudje so preračunljivi le takrat, ko imajo na voljo dovolj časa za refleksijo. V nekaterih primerih pa vrednotenje nagrad ni mogoče (Wilson, 2004, str. 155).

### 2.3.2.3 Razširjena teorija pričakovanj

Zgoraj predstavljeno teorijo pričakovanj sta dopolnila Porter in Lawler in predstavila razširjen model pričakovanj (Wilson, 2004, str. 154). Izhodišče predpostavke modela je, da bo motivacijski sistem spodbujal delovno uspešnost in aktivnost, če bodo zagotovljene nagrade, ki so sorazmerne delovnemu naporu, potrebnem za izvedbo naloge in če bo povezava med vloženim naporom in potencialno nagrado jasna in dosegljiva (Shields, 2007, str. 80). Model predpostavlja, da na razmerje med naporom in delovno aktivnostjo vplivajo posameznikova percepcija, lastnosti in sposobnosti, ter da povečana delovna aktivnost sama po sebi še ne pripelje do zadovoljstva. Na motiviranost posameznika poleg tega vpliva še vrsta delovne naloge in zaznana pravičnost nagrade (Porter & Lawler, v Humphreys & Einstein, 2004, str. 61).

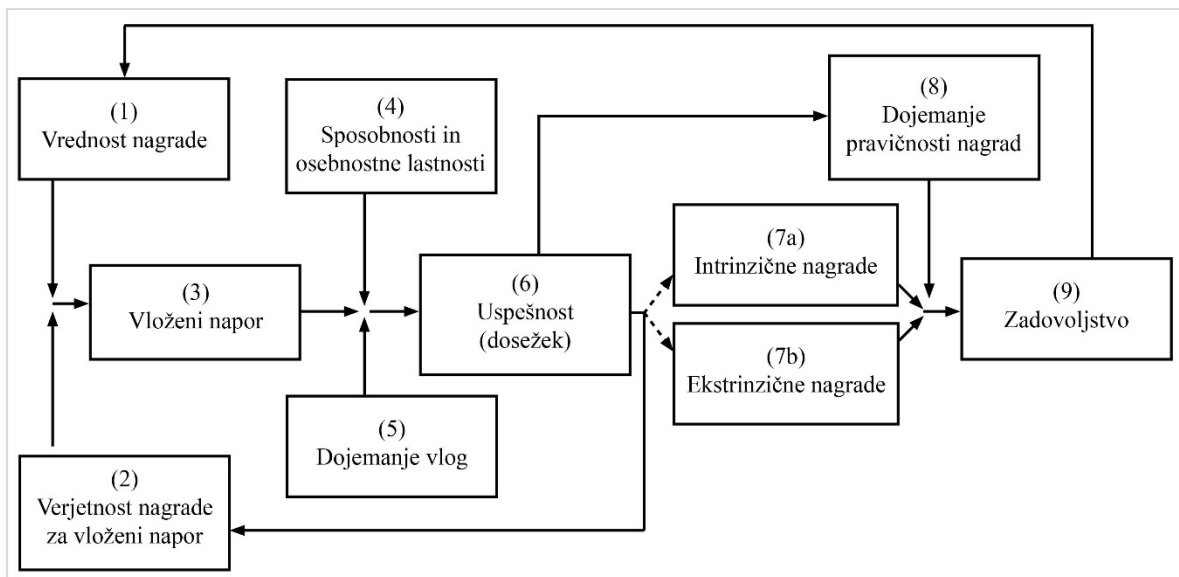
Lawler je dopolnil model z uvedbo dveh spremenljivk, ki vplivata na posameznikovo pričakovanje (Wilson, 2004, str. 155):



- prva spremenljivka so posameznikova sposobnost, spretnost, veščine in kvalificiranost. Ni namreč dovolj, da posameznik določene spretnosti samo ima, pomembno je tudi, da jih zna uporabiti. In bolj kot posameznik zaupa v lastno sposobnost, višja so njegova pričakovanja,
- druga spremenljivka so pretekle izkušnje, ki vplivajo na motivacijo posameznika s tem, da vplivajo na njegovo samozavest pri reševanju delovnih nalog.

Slika 8 prikazuje, da se pričakovana vrednost nagrade združi s pričakovanjem, da bo vloženi napor pripeljal do nagrade. Stopnjo uspešnosti pri izvajanju naloge določajo sposobnosti posameznika, njegovo znanje, veščine, zapletenost naloge ter posameznikovo dojetanje, kaj se od njega pričakuje oziroma jasnost naloge in vloge. Tudi če je zaposleni zelo motiviran, a nima potrebnih sposobnosti in predstave, kako nalogo izpeljati, vloženi napor ne bo doprinesel želenih rezultatov. Aktivnost je lahko povezana z nagrado ali ne, kar je prikazano s prekinjeno črto. Pričakovanja o enakosti nagrad so pod vplivom posameznikovega dojetanja enakosti oziroma neenakosti v povezavi s prejetimi nagradami in določajo stopnjo zadovoljstva. Model vsebuje tudi dve poti povratnih informacij; prva povezuje zadovoljstvo z oceno vrednosti nagrade, druga vedenje in nagrade s pričakovanjem, da bo vloženi napor v prihodnosti privedel do nagrade (Shields, 2007, str. 79).

Slika 8: Porter in Lawlerjev motivacijski model



Vir: P. R. Vecchio, *Organizational Behavior*, 1988, str. 190.

Razširjena teorija pričakovanja je zapletena, večplastna motivacijska teorija, ki ponuja dragocen in praktičen vpogled v upravljanje motivacije (Shields, 2007, str. 80). Pomembna je predvsem za managerje, saj poudarja značilnosti samega motivacijskega procesa, ki naj bi jih manager pri motiviranju zaposlenih razumel in upošteval. Manager bi tako moral (Miner, 2005, 98–101):

- ponujati nagrade, ki jim zaposleni pripisujejo neko vrednost,

- ustvarjati prepričanje, da napor vodi do nagrad,
- naloge oblikovati tako, da bi le-te pripeljale do visoke storilnosti,
- najemati ustrezno usposobljene zaposlene,
- izučiti zaposlene tako, da bodo kos danim nalogam,
- oblikovati naloge tako, da je storilnost merljiva,
- oblikovati sistem nagrajevanja tako, da so nagrade povezane z uspešnostjo,
- zagotoviti, da bodo zaposleni dojemali nagrade kot pravične in enakopravne.

### 2.3.3 Teorija okrepitve

Teorija okrepitve se osredotoča na spreminjanje vedenja zaposlenega z uporabo takojšnjih primernih tehnik, kot so nagrade ali kazni. Zaposleni naj bi se na podlagi posledic določenega vedenja učili in ponavljali tisto, kar jim je v preteklosti prineslo nekaj pozitivnega in se izogibali vedenju, ki je imelo negativne posledice. Okrepitev je opredeljena kot nekaj, kar spodbudi določeno vedenje da se ponavlja ali zamre. Manager, ki želi spreminjati vedenje zaposlenih, lahko spreminja posledice in tako usmerja aktivnosti zaposlenih v želeno smer (Daft, 2003, str. 558).

Obstajajo štiri osnovne strategije oziroma orodja spreminjanja vedenja zaposlenih (Daft, 2003, str. 558–560):

- pozitivna okrepitev; uporaba prijetnih in nagrajujočih se posledic za doseganje želenega vedenja. Odličen primer tega je pohvala zaposlenega, ki na delo pride pravočasno ali naredi kaj več. Študije kažejo, da uporaba pozitivne okrepitve izboljšuje učinkovitost zaposlenih,
- negativna okrepitev; odstranitev neprijetnih posledic za doseganje želenega vedenja. Zaposleni se naučijo delati prave stvari s tem, da se izogibajo neprijetnim situacijam, na primer nadzornik preneha s kritiziranjem zaposlenega, ko le-ta pravilno naredi določeno delo,
- kazen; uvedba neprijetnih posledic za zaposlenega. Kazen navadno sledi neželenemu vedenju. Kaznovanje zaposlenega za nepravilno izvedeno nalogo bo verjetno rezultiralo, da se bo zaposleni v prihodnje poskušal kazni izogniti in bo zato delo opravil pravilno. Pri tem je pomembno poudariti, da kazen le preprečuje, da bi se neželeno vedenje ponovilo, ne spodbuja pa želenega vedenja,
- ugašanje; se nanaša na umaknitev pozitivnih nagrad, se pravi ukinitvev pohval, povišic ipd. Ideja tega je, da je manj verjetnosti, da se bo vedenje, ki ni pozitivno nagrajeno, pojavilo v prihodnje. Če zaposleni, ki nenehno zamuja na delo, ne dobi pohvale ali nagrade, bo s časom doumel, da njegove vedenje ni zaželeno in ga bo opustil.

Teorija okrepitve predpostavlja, da ima časovna komponenta okrepitve vpliv na hitrost učenja zaposlenih in ji je zato potrebno nameniti posebno pozornost. Okrepitve se lahko izvajajo kontinuirano, pri čemer je okrepljeno vsako vedenje zaposlenega ali, kot je v

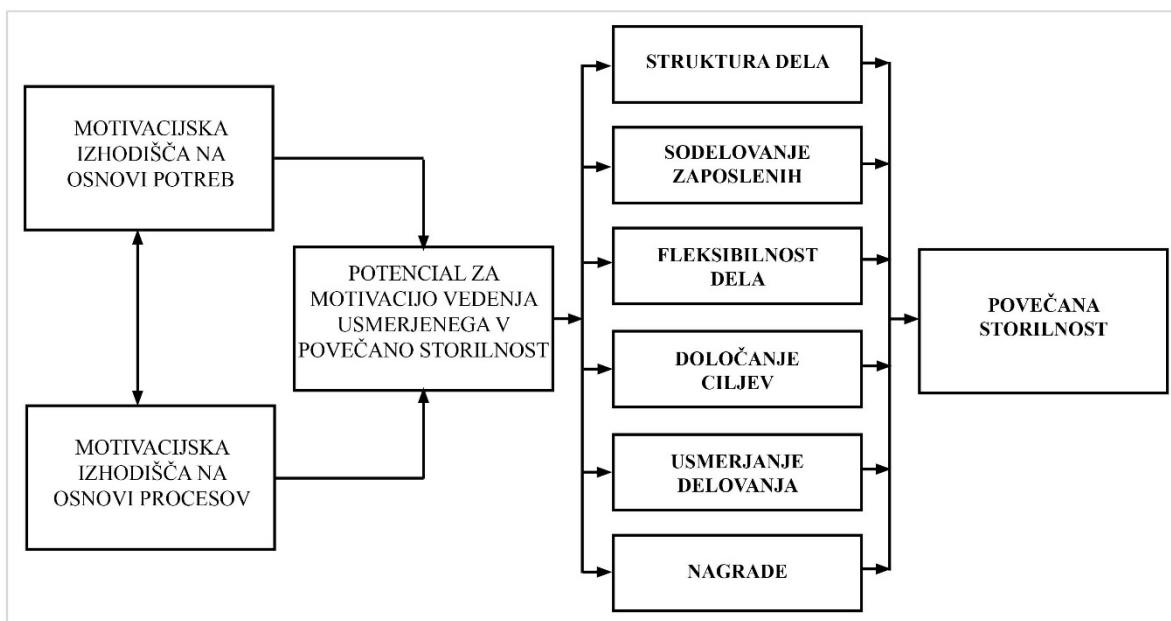
podjetjih tudi bolj pogosto, delne okrepitve, ki se izvajajo po določenem fiksnem ali variabilnem interval ali razmerju (Daft, 2003, str. 560).

## 2.4 Motivacija in storilnost zaposlenih

Pri uporabi motivacijskih teorij kot orodja za povečevanje motivacije in doseganja določene ravni storilnosti zaposlenih mora manager poznati in razumeti tudi vrsto operativnih postopkov, sistemov in motivacijskih metod za povečanje učinkovitosti (Moorhead & Griffin, 2012, str. 127).

Slika 9 prikazuje osnovni okvir, ki povezuje različne motivacijske teorije, ki so povezane s potencialno in dejansko motivacijo ter operativnimi metodami, ki prevedejo potencialno in dejansko motivacijo v željeno vedenje posameznikov. Leva stran prikazuje, da je lahko motivacijsko vedenje vzpodbujeno z okoliščinami, ki izhajajo iz zadovoljevanja potreb ali procesov; zaposleni so lahko motivirani z različnimi potrebami ali z različnimi procesi kot so dojemanje nepravilnosti, pričakovanja odnosov ali okrepitveni ukrepi pri nepredvidljivih dogodkih. Za doseganje določenega vedenja so poleg zadovoljevanja potreb pomembni tudi dejavniki, ki so prikazani desno; struktura dela, sodelovanje zaposlenih, postavljanje ciljev in podobno. Naloga managerja je torej prepoznati vse dejavnike in prevesti potenciale zaposlenih v željeno vedenje, tj. povečano storilnost (Moorhead & Griffin, 2012, str. 128).

*Slika 9: Doseganje želenega vedenja zaposlenih*



*Vir: G. Moorhead & R. W. Griffin, Managing Organizational Behavior, 2012, str. 127.*

## 2.5 Vpliv nagrajevanja na motivacijo

Vpliv sistema nagrajevanja na motivacijo preučuje teorija kognitivnega vrednotenja (angl. *Cognitive Evaluation Theory*). Ta teorija temelji na predpostavki, da se notranja motivacija povečuje, ko se posameznik čuti kompetentnega in ima občutek, da je pri svojih dejanjih samostojen oziroma avtonomen (Deci & Ryan, 2000, str. 58).

Z vpeljavo zunanjih nagrad za opravljanje aktivnosti, ki izhajajo iz notranje motivacije, se posameznikovo dožemanje preusmeri iz notranje v zunanjo vzročnost, to pa posledično zniža notranjo motivacijo, saj posameznik razume zunanjo nagrado kot vzrok za svoje obnašanje (Kanfer, 1991, v Hauko, 2002, str. 50). Ob prisotnosti zunanjih finančnih nagrad se notranja motivacija zniža (Deci, Ryan & Koestner, 1999, str. 659), kar lahko razlagamo z (Meer, 2013, str. 2):

- ko je ponujena zunanja nagrada, posameznik zgubi del avtonomije nad zadano nalogo,
- vpeljava zunanje nagrade spremeni dožemanje posameznika; vzrok, zakaj je opravljal nalogo se spremeni. To pa povzroči premik iz notranje v zunanjo motivacijo.

Znižanje motivacije, kot posledica uporabe zunanjih nagrad, kot je na primer denar, se lahko odraža v slabši kakovosti opravljenega dela, padcu inovativnosti zaposlenih in zmanjšanju zmožnosti reševanja problemov (Paalanen & Hyypia, 2008, str. 3). Tudi če kasneje nagrado umaknemo, se notranja motivacija ne vrne na prvotno raven (Lepper, 1973, v Hauko, 2002, str. 50).

Medtem ko nekatere študije kažejo, da lahko zunanje nagrade nižajo notranjo motivacijo, posebej tam, kjer je večina zaposlenih notranje motivirana (Deci et al., 1999, str. 657), druge kažejo, da imajo zunanje nagrade še vedno največji motivacijski vpliv ter da njihov vpliv na notranjo motivacijo ni negativen (Oh & Lewis, 2009, str. 158). To potrjujejo tudi van Herpen in drugi (2003, str. 23), ki ugotavlja, da sistem nagrajevanja nima učinka na notranjo motivacijo. Po nekaterih raziskavah pa naj bi bili zaposleni, ki so nagrajeni po uspešnosti bolj notranje motivirani od zaposlenih, ki prejemajo fiksno plačo (Gagne & Forest, 2008, str. 226).

Morda najbolj znana je kritika nagrajevanja je kritika Alfija Kohna. Kohn je nagradam očital šest slabosti, ki po njegovem uničujejo notranjo motivacijo zaposlenih (Svetlik et al., 2009, str. 533):

- nagrade ne delujejo spodbujevalno. Spodbuja delo, ki predstavlja izziv,
- nagrade v resnici kaznujejo tiste, ki jih ne dobijo,
- nagrade silijo k tekmovalnosti in uničujejo odnose med zaposlenimi,
- nagrade zanemarjajo upravičene razloge,
- nagrade zavirajo tveganje,

- nagrade podcenjujejo notranjo motivacijo.

Glede na to, da je motivacija kompleksen proces, pri oblikovanju sistema nagrajevanja ne gre zanemariti naslednjih dejstev (Macaulay & Cook, 2001, str. 4):

- da motivacija za opravljanje dela prihaja od znotraj in da je ne moremo vsiliti,
- da je motivacija večdimenzionalna in da zato ni enotnega odgovora, ki bi veljal za vse,
- da nekatere stvari motivirajo in vzpodbujajo dodaten napor, medtem ko pomanjkanje drugih povzroča nezadovoljstvo,
- jasni cilji so osnova motivacije,
- sistem »korenčka in palice« je do neke mere dobrodošel, pri čemer »korenček« navadno doprinese k dvigu motivacije.

Da nagrada povzroči motiviranost in zavzetost zaposlenega za delo, ni dovolj le nagrada sama po sebi, temveč predvsem razlog za nagrado. Podjetja lahko na primer ves čas višajo nagrade, motiviranost zaposlenih pa bo ostala nespremenjena, če razlog za tako povišanje ne bo prepoznan. Dober sistem nagrajevanja mora zaposlene motivirati k boljšemu, produktivnejšemu delu in k pridobivanju novih znanj in spretnosti, poleg tega pa mora vzdrževati določeno raven ustvarjalne in stabilizirane motivacije (Zupan, 1995, str. 69).

### **3 NOTRANJE PODJETNIŠTVO**

#### **3.1 Opredelitev notranjega podjetništva**

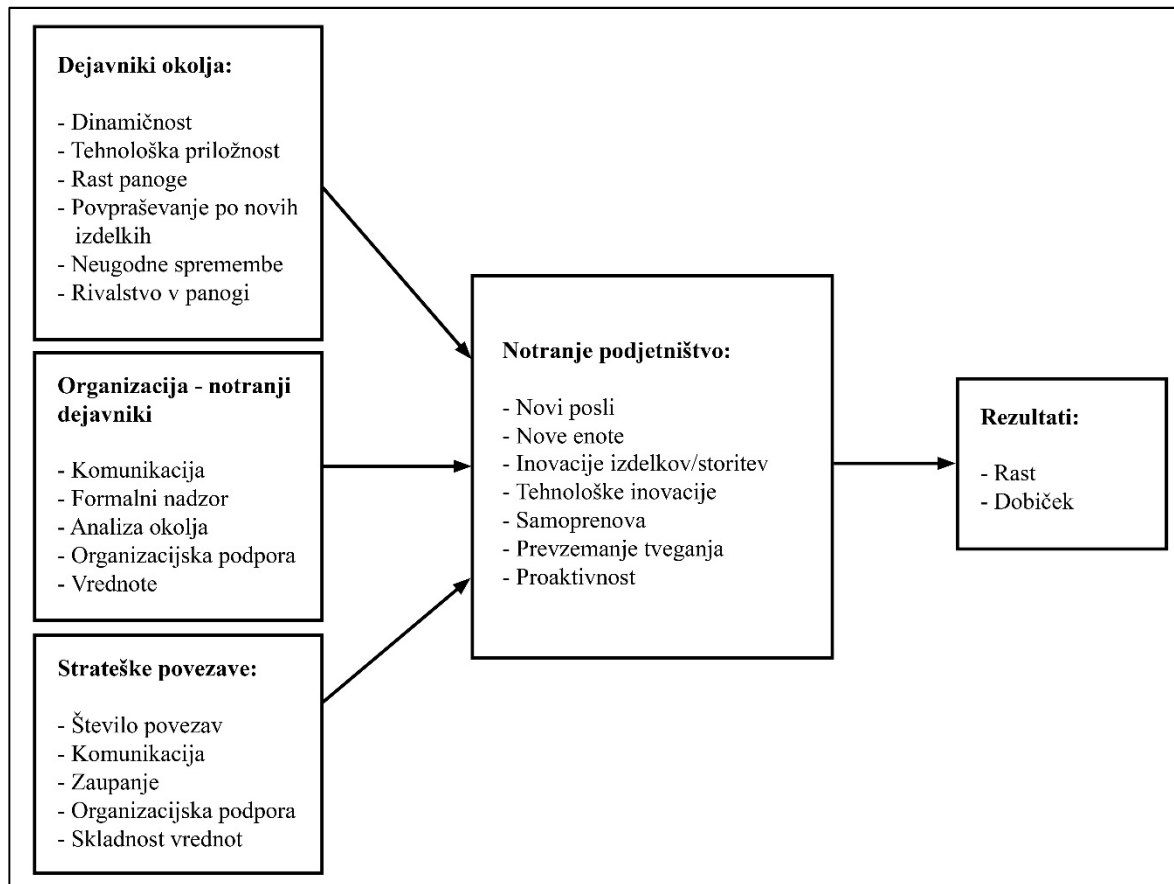
Različni avtorji različno opredeljujejo pojem notranjega podjetništva, pri čemer pa so si enotni, da je notranje podjetništvo pravzaprav podjetništvo znotraj obstoječega podjetja (Kuratko & Hodgetts, 1998, str. 45).

Tajnikar (1990, str.1) opredeljuje notranje podjetništvo kot sistematično poslovno obliko, s katero poskušajo podjetja spodbujati nastajanje podjetniških idej med zaposlenimi, jih odkrivati, selekcionirati in organizirati okoli njih podjetniške skupine, katerim skušajo pri uresničevanju idej tudi pomagati.

Za notranje podjetništvo je pomembno uvajanje novosti, ki pomenijo odstopanje od obstoječih rutin delovanja podjetja na različnih področjih, pri čemer lahko gre za izdelke, storitve, tehnologije, organiziranost, strateške usmeritve itd. (Antončič, 2002, str. 4).

Slika 10 nazorno prikazuje model notranjega podjetništva, kjer je kot osrednji del postavljeno notranje podjetništvo, na katerega vplivajo tako dejavniki okolja kot dejavniki podjetja, posledica delovanja notranjega podjetništva pa so poslovni rezultati podjetja (Antončič, 2002, str. 7).

Slika 10: Model notranjega podjetništva



Vir: B. Antončič, *Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela*, 2002, str. 7.

Kot je razvidno iz Slike 10 notranje podjetništvo obsega več razsežnosti, ki so povezane z dejavnostmi in usmeritvami k inovativnosti in novim poslovnim dejavnostim v obstoječih podjetjih (Antončič, 2002, str. 4):

- novi posli,
- nove enote ali podjetja,
- inovacije izdelkov ali storitev,
- tehnološke inovacije,
- samoprenova,
- prevzemanje tveganja in
- proaktivnost.

Razsežnosti se med seboj razlikujejo glede na dejavnosti in usmeritve. Pri razsežnostih novih poslov je poudarek na zasledovanju in vstopanju v nove posle, ki so povezani s sedanjimi izdelki ali z trgi podjetja. Razsežnost novih enot oziroma podjetij pomeni dejansko ustvarjanje novih delov podjetja, kot so polavtonomne ali avtonomne enote ali podjetja. Pri razsežnosti inovativnosti je poudarek na ustvarjanju novih proizvodov, storitev ali tehnologij. Pri razsežnosti samoprenove je poudarek na ponovni opredelitvi strategije,

reorganizaciji podjetja ali drugih spremembah. Za prevzemanje tveganja je značilna hitra odzivnost za zasledovanje novih priložnosti. Razsežnost proaktivnosti se odraža predvsem v usmeritvah vrhnjega managementa, ki teži k izboljševanju konkurenčnega položaja, predvsem z iniciativnostjo, usmerjenostjo v prihodnost in vodilno vlogo pri uvajanju sprememb (Antončič, 2002, str. 5).

Čeprav med razsežnostmi obstajajo razlike, so le-te med seboj povezane in večkrat odvisne ena od druge. Inovacija je na primer podlaga za razvoj podjetništva in je povezovalna sila, ki drži skupaj tudi koncept notranjega podjetništva. Iskanje novih ali izboljšanih ter ustvarjalnih rešitev za izzive, s katerimi se podjetja soočajo in ki vključujejo razvoj ali izboljšanje obstoječih in novih izdelkov, storitev, trgov, administrativnih tehnik in tehnologij za opravljanje organizacijskih funkcij, kakor tudi spremembe v strategiji, organiziranju in ravnanju s konkurenco, so pravzaprav inovacije v najširšem smislu besede (Antončič, 2002, str. 5).

Najpomembnejša posledica notranjega podjetništva so poslovni rezultati podjetja; in sicer njegova rast in dobički, tako v absolutnem (na primer rast celotne prodaje, različne stopnje dobička), kot v relativnem smislu (na primer rast tržnega deleža, stopnja dobička v primerjavi s konkurenco) (Antončič, 2002, str. 6).

Neglede na dejstvo, da vse razsežnosti notranjega podjetništva in njihov neprestani razvoj doprineajo k uspešnosti in rasti podjetja, se bom v nalogi omejila predvsem na dve dimenziji notranjega podjetništva, in sicer na inovacije oziroma spodbujanje inovativnosti in proaktivno vedenje zaposlenih v podjetju.

## **3.2 Inovativnost**

### **3.2.1 Opredelitev osnovnih pojmov**

Stalno povečevanje pritiska konkurence in globalizacija trga silijo podjetja, da postajajo vse bolj inovativna, s ciljem povečevanja splošne konkurenčnosti. Inovativna podjetja, ki so sposobna uporabiti inovacije za diferenciacijo svojih proizvodov, procesov ali storitev, so v povprečju dvakrat bolj dobičkonosna od ostalih (Tidd, 1977, v McAdam, 2000, str. 233). Inovacije so torej gonilna sila razvoja in napredka tako za celotno gospodarstvo, kot za posamezna podjetja.

V nadaljevanju podajam pomembnejše pojme povezane z inovativnostjo.

Ideja je zamisel, ki se porodi inovatorju sama od sebe ali ob nekem dogodku. Je misel, podoba, oblika, videz, umsko izoblikovan splošni pojem o nekem pojavu, procesu, predmetu ali okvirni načrt nečesa. Ideja je najvišji pojem uma (Likar, Kmecl, & Križaj, 2001, str. 16).

Ustvarjalnost je naravna lastnost človeka, da zmore pri svojem ravnanju opustiti kaj utečenega in napraviti nekaj drugačnega. Ustvarjalnost je potrebna pri generiranju misli in v vseh fazah invencijsko-inovacijskega procesa. Nanaša se na celotno poslovanje; od ideje, poroditve podlage za invencijo, pa vse do razvoja nekaterih invencij in uspešne komercializacije v inovacije ter ponovne naložbe v iskanje invencij (Likar et al., 2001, str. 16–17). Ustvarjalnost lahko definiramo tudi kot produkcijo novih in uporabnih idej ali rešitev (Amabile, 1988, v De Spiegelaere et al., 2013, str. 3).

Invencija je vsaka zamisel, ki lahko z dodatnim vložkom dela in investicijo v prihodnosti postane inovacija. Invencije lahko razumemo kot izhodišča za inovacije. Same po sebi sicer prinašajo nekih koristi, a so pogoj za nastanek inovacije in s tem za nastanek koristi; posredno so torej obet za korist (Mulej & Ženko, 2002, str. 18). Invencija je torej ideja, ki ima potencial, da postane inovacija.

Najenostavnejša definicija inovativnosti je morda Thompsonova (1965, str. 2) definicija: »Inovacija je generacija, sprejetje in implementacija novih idej, procesnih produktov in storitev«.

Neglede na to, s katerega vidika je inovativnost opredeljena, se skoraj vsaka definicija osredotoča na nekaj novega (Johannessen, Olsen, & Lumpkin, 2010, str. 21). Percepcija novosti je pomembna zlasti za razlikovanje koncepta inovativnosti od sprememb (Slappendel, 1996, v Johannessen et al., 2010, str. 21).

Po Assinku (2006, str. 216) ima inovacija konotacijo novosti: »Inovacija je generacija, sprejemanje in implementacija novih idej, procesnih produktov ali storitev« (Thompson, 1965, str. 2), uspeha: »Inovacija je prva uspešna aplikacija proizvoda ali storitve« (Cumming, 1998, str. 21) in spremembe: »Inovacija je ustvarjena v smislu spremembe podjetja, ali kot odziv na zunanje okolje ali kot prednostna usmeritev vpliva na okolje« (Damanpour, 1996, str. 694).

Plessis (2007, str. 21) opredeljuje inovacijo z vidika managementa znanja: »Inovacija je stvaritev novega znanja in idej za spodbujanje novih rezultatov podjetja, ki je usmerjena na izboljšave internih procesov in struktur podjetja za ustvarjanje novih tržnih produktov in storitev«.

Drucker (1992, str. 37) inovacijo opredeljuje kot dejanje, ki spreminja potencial stvari ali procesa, ki je znana ali nova in smo ji dodali novo uporabno vrednost. Pri tem inovativnost lahko razumemo kot družbeni ali tehnični pojem. To postavlja inovativnost v precej širši družbeni okvir. Glavna značilnost inovativnosti je v tem, da družba ali sistem, v kateri inovativnost obstaja, dela stvari na drugačen način in ne na način, ki že obstaja (Drucker (1992, str. 37).



Inovacija je nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek, storitev ali proces. O inovaciji govorimo tudi takrat, ko ne prinaša neposrednih ekonomskih učinkov, a se vseeno izkaže za koristno. Inovacija predstavlja bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da gre za novost na trgu oziroma v svetovnem merilu, kar je pogoj za patent. Inovacije se pojavljajo na vseh področjih poslovnega, družbenega, kulturnega, socialnega in zasebnega življenja (Likar, 2006, v Radišek, str. 275) in jih je potrebno gledati večdimenzionalno; inovativnost torej ni omejena samo na podjetja, temveč je prisotna povsod (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009, str. 1324).

### **3.2.2 Inovacijski proces in inovativna delovna naravnost**

Podobno kot ustvarjalnost lahko opredelimo tudi inovativno delovno naravnost (angl. *Innovative Work Behaviour*), pri čemer je glavna razlika v tem, da se ustvarjalnost nanaša izključno na generacijo idej, medtem ko inovativna delovna naravnost obsega vedenje vseh zaposlenih v povezavi z različnimi fazami inovativnega postopka (Kanter, 1988, v Holman et al., 2003, str. 177) oziroma generacijo in hkrati implementacijo idej (Holman et al., 2003, str. 177). Poleg tega se ustvarjalnost navadno nanaša na nekaj popolnoma novega, medtem ko se inovativna delovna naravnost nanaša na nekaj novega za relevantno enoto (De Spiegelaere et al., 2013, str. 3) in ustvarja neko korist (de Jong & Den Hartog, 2010, str. 24).

Poznamo štiri faze inovativne delovne naravnosti oziroma inovacijskega procesa (de Jong & Den Hartog, 2010, str. 24–25):

- pridobivanje idej; lahko nastane kot posledica reševanja problema ali kot prepoznavanje priložnosti, pri čemer lahko ideje izvirajo iz sedem rizičnih virov:
  - kot nepričakovan uspeh,
  - iz napak ali dogodkov,
  - iz razkoraka med »kaj je« in »kaj bi moralo biti«,
  - iz procesnih potreb,
  - iz sprememb v industrijskih ali tržnih strukturah,
  - iz demografskih gibanj,
  - iz sprememb v percepciji in novih spoznanjih; ideje lahko odkrivamo, če o stvareh razmišljamo drugače ali če jih drugače gledamo,
- generacija idej; lahko se nanaša na nove produkte, nove storitve, procese, nove trge, izboljšanje obstoječih delovnih procesov itd. Ključno za generacijo idej je reorganizacija in kombiniranje informacij in obstoječih konceptov za reševanje problemov ali izboljšave,
- vrednotenje idej; ko je ideja generirana, jo je potrebno zagovarjati. Čeprav je ideja lahko legitimna, je potrebno preučiti ali je tudi ekonomsko upravičena. Zagovarjanje idej vključuje pridobivanje podpore in oblikovanje koalicije z entuziastičnim in

samozavestnim pristopom glede uspeha ideje, vztrajnost in vpletenost pravih ljudi (Howell, Shea & Higgins, 2005, str. 660),

- implementacija idej; za implementacijo idej je potrebno veliko napora in naravnosti na rezultate, da se ideja udejanji.

Mariello (2007, str. 7–9) poleg generacije in vrednotenja idej prepoznava še faze:

- eksperimentiranja; kjer se preveri kompatibilnost ideje z obstoječim podjetjem, okoljem, časom in trgom,
- komercializacije; kjer podjetje testira inovacijo pri kupcih in preveri ali le-ta izpolnjuje njihova pričakovanja,
- difuzije; pomeni proces dokončnega sprejetja inovacije s strani podjetja, ki ji sledi faza implementacije.

Guirmaraes in Langley (1994, str. 5) dodaja še fazo oziroma podproces spodbujanja in pospeševanja inovativnosti, ki vključuje načine s katerimi podjetje ustvarja priložnosti za inovativnost, kako inovativnost nagrajuje in kako jo promovira.

Zgolj izvajanje posameznih podprocesov oziroma inovacijskih faz še ne more zagotoviti uspešnosti v inoviranju, saj je le-ta vedno določena s svojim najšibkejšim členom (Fatur & Likar, 2009, str. 31). Kakšno pozornost bodo podjetja namenila posameznem podprocesu pa je odvisno od velikosti podjetja (van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke, & de Rochemont, 2009, str. 427), stila vodenja, razmerja z zunanjimi partnerji, dobavitelji in kupci, omogočanja kariernega razvoja zaposlenih, naklonjenosti izobraževanju, dopuščanju možnosti napak, notranje komunikacije, poznavanja ciljev podjetja in vpletenosti inovativnosti mednje (Fatur & Likar, 2009, str. 31). Uspešnost izvajanja podprocesov oziroma faz inovacijskega procesa se navsezadnje odraža tudi v uspešnosti podjetja (Fatur & Likar, 2009, str. 31).

Analogijo uspešnosti podjetja lahko s pomočjo McKinseyevega 7s modela prenesemo tudi na uspešnost inovacijskega procesa, ki je odvisen od naslednjih dejavnikov (Zairi, 1995, str. 34–35):

- strategije; ali obstaja strategija razvoja produktov, ki definira tipe izbranih projektov in potrebne resurse?
- vrednot; koliko je prepričanja, entuziazma in zavezanosti k inoviranju?
- stila; ali je vodstvo zavezano k inovativnosti in koliko podpore nudi?
- strukture; kakšne so avtoritete in odgovornosti pri inoviranju?
- sposobnosti; kakšna so posebna znanja, orodja in tehnike uporabljene pri inoviranju?
- zaposlenih; vključevanje zaposlenih, opolnomočenje, timsko delo in stopnja participacije pri odločanju v povezavi z razvojem produkta?
- sistema; kakšne procedure, vodila in nadzorni mehanizmi so uporabljeni pri inoviranju?

Strategija in struktura sta obravnavani kot »trdi« dimenziji, ostali pa kot »mehke« dimenzije (Zairi, 1995, str. 34). Trda dimenzija pomeni vzpostavitev podjetniških struktur, postopkov in procesov, sistemov obravnave inovacijskih predlogov, oblikovanje sistema nagrajevanja, postavitve merljivih ciljev in zagotovitev potrebnih virov. Mehka dimenzija pa se nanaša na učinkovito upravljanje s trdimi dimenzijami in vključuje ravnanje z klimo in kulturo, ki mora podjetje usmerjati v inovativnost (Fatur & Likar, 2009, str. 32). Uspešno je tisto podjetje, ki celovito obravnava tako trde, kot mehke dimenzije (Fatur & Likar, 2009, str. 32) in je v obeh odlično (Ahmed, 1993, str. 57).

### **3.2.3 Pomen inovativnosti in managementa inovacij**

Inovativnost je temelj podjetništva (Covin & Miles, 2010, v Johannessen et. al., 2010, str. 20), temelj ustvarjanja nove vrednosti (Jurše, Tominc, & Prosenak 2007, str. 13) in s tem uspešnega poslovanja (Nonaka & Takeuchi, 1995, v Johannessen et. al., 2010, str. 20) ter preživetja in rasti podjetja na dolgi rok (Tidd, 2001, v Assink, 2006, str. 216). Z vpeljavo inovativnosti lahko zagotovimo dolgoročno stabilnost podjetja, dosegamo želene rezultate, maksimiramo zadovoljstvo zaposlenih in si zagotovimo prednostni položaj na tržišču (Cottam, Ensor, & Band, 2001, str. 88).

Navkljub temu, da se večina podjetij smatra kot inovativno naravnana, jih le peščica razume, kaj je potrebno za uspešnost inovacije (Christensen, 2003, v Assink, 2006, str. 216). Kako se s temi izzivi soočajo, je odvisno predvsem od same narave dejavnosti, s katero se podjetja ukvarjajo, od dinamičnosti trga, na katerem poslujejo in virov ter kompetenc s katerimi dosegajo svoje zastavljene cilje (Shepherd & Ahmed, 2000, str. 100), pri čemer ima management inovacij osrednjo vlogo.

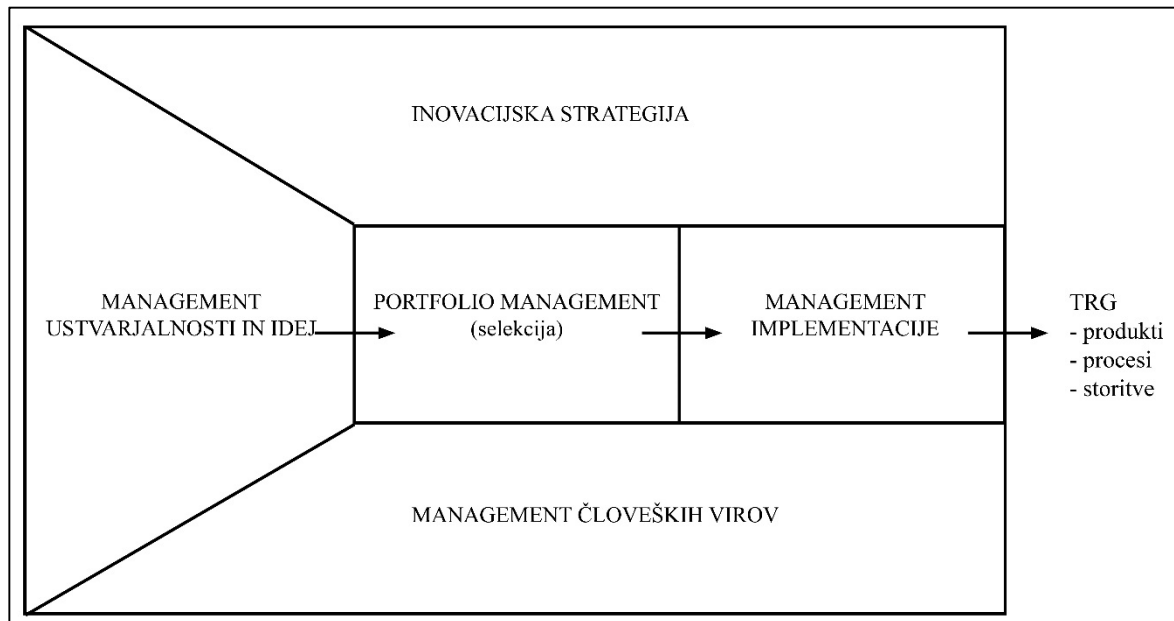
Management inovacij namreč zajema celotno upravljanje tj. načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor procesa inovacije, od iskanja idej do produktne/storitvene implementacije in uvedbe na trgu (Ojasalo, 2008, str. 53) in vključuje tako strateško kot operativno komponento (Rothwell, 1992, v Ojasalo, 2008, str. 53).

Goffin in Pfeiffer (1999, v Oke, 2007, str. 569) izpostavljata, da je za uspešen management inovacij v podjetju ključno doseganje dobrega delovanja na petih področjih, kar je prikazano na Sliki 11. Ta področja so (Oke, 2007, str. 569):

- inovacijska strategija; vzpostavitev jasne smeri in osredotočenosti celotnega podjetja na skupni inovacijski cilj. Inovacijska strategija mora zaposlenim biti ustrezno predstavljena in mora poudarjati pomen inovativnosti za celotno podjetje,
- management ustvarjalnosti in idej; vzpodbujanje nastajanja idej, ki bi zadovoljile potrebe kupcev,

- portfolio management oziroma management selekcije; določitev ustreznih kriterijev za izbor inovacij in izbor najustrežnejših,
- management implementacije; vzpostavitev procesa »od idej do novega produkta, storitve, procesa«,
- management človeških virov; vzpostavitev okolja, kjer so zaposleni motivirani in zavezani k inovativnosti.

Slika 11: Inovacijski splet



Vir: A. Oke, *Innovation types and innovation management practices in service companies*, 2007, str. 569.

Za uspešnost procesa inoviranja mora management zagotoviti integracijo koristi, ki izhajajo iz zgoraj navedenih področij v poslovno strategijo podjetja (Goffin & Pfeiffer, 1999, v Oke, 2007, str. 569), pri čemer je bolj pomembno dobro delovanje na vseh področjih, kot odličnost samo na enem (Oke, 2007, str. 570).

Vsekakor pa je osnovna naloga managementa ustvariti inovativno in sodelovalno kulturo ter omogočanje izvajanja procesa inoviranja za produkcijo takšnih izdelkov in/ali storitev, ki ustvarjajo večjo vrednost za kupce, kot izdelki drugih konkurentov (Jurše et al., 2007, str. 4). Pri tem ne gre zanemariti dejstva, da prvi in nujni pogoj za uspeh managementa inovacij sama inovacija managementa (Mulej & Ženko, 2002, str. 18), saj je uspeh v veliki meri odvisen od vodstva, ki pa včasih ni dovolj usposobljeno za opravljanje takšne naloge (Knigt, 2005, str. 14).

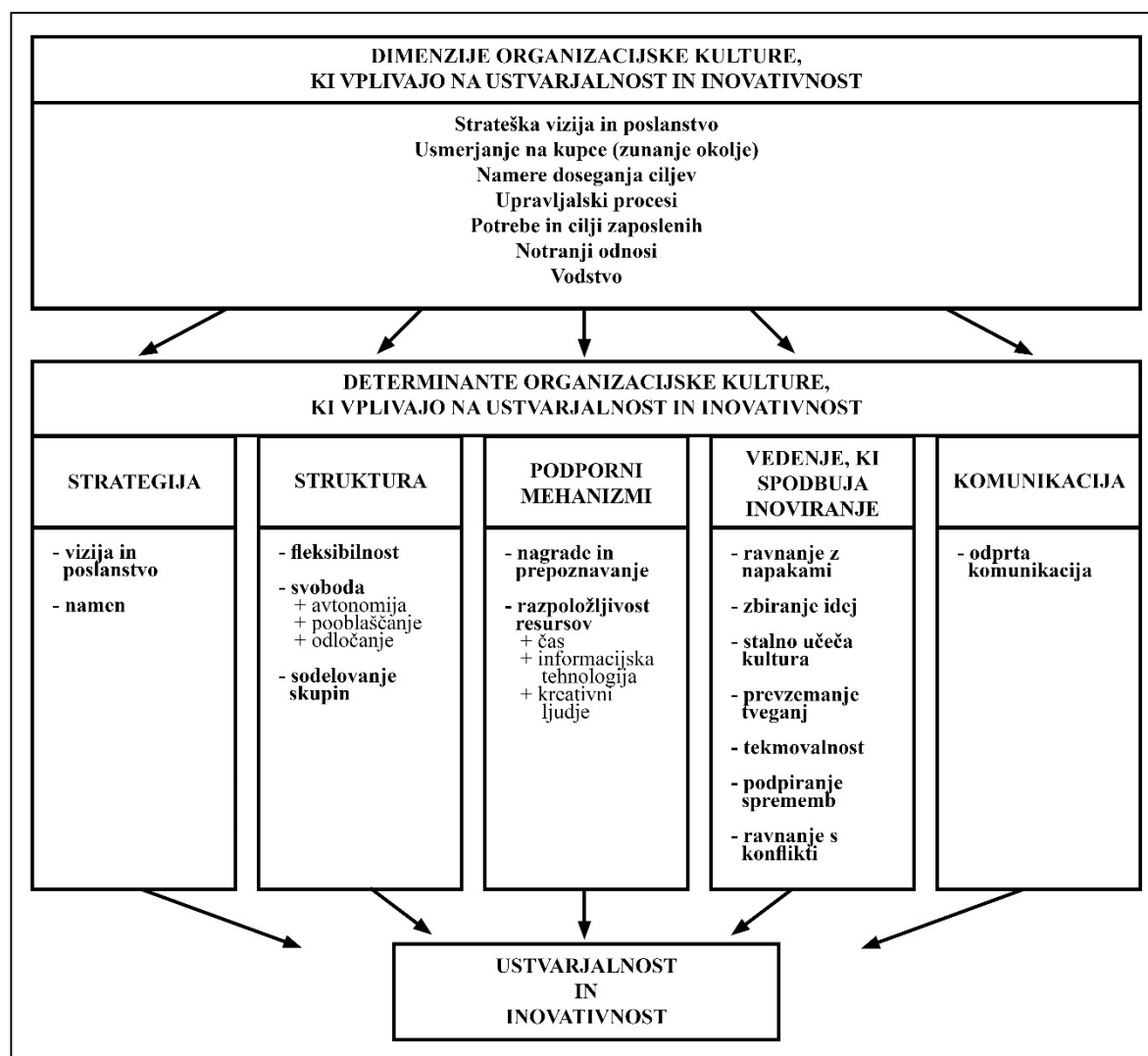
### 3.2.4 Kako spodbuditi inovativnost

Podjetja, ki želijo, da bodo njegovi zaposleni dosegali zastavljene cilje in delovali inovativno, morajo ustvariti okolje, ki to omogoča in spodbuja. Do kakšne mere bo inovativnost v podjetju razvita je torej odvisno predvsem od organizacijske kulture (Martins & Terblanche, 2003, str. 64). Da bi preučil organizacijsko kulturo, osnovano na idealnem podjetju in pomembnosti delovanja managementa, je Martins (v Martins & Terblanche, 2003, str. 66) razvil poseben model organizacijske kulture, ki temelji na interakciji med:

- podsistemi podjetja; cilji in vrednote, strukturni, managerski, tehnološki in psihološki podsistemi,
- zunanjim okoljem; socialna, industrijska in poslovna kultura,
- notranjimi sistemi; znanja, spretnosti, vrednote in predpostavke,
- dimenzijami kulture; le-te obsegajo:
  - poslanstvo in vizijo; določa posameznikovo razumevanje vizije, poslanstva in vrednot podjetja, in kako so lahko le-ti preoblikovani v merljive cilje posameznika in skupin,
  - zunanje okolje; določa stopnjo osredotočenja na zunanje in notranje kupce ter opredeljuje posameznikovo percepcijo glede učinkovitosti delovanja s skupnostjo,
  - sredstva za doseganje ciljev; določajo načine, s katerimi podjetniške strukture in podporni mehanizmi vplivajo na učinkovitost podjetja,
  - podobo podjetja; osredotočenost na podobo podjetja, kot ga vidi zunanji svet in kako privlačna je ta podoba za potencialne iskalce dela,
  - managerske procese; osredotočenost na načine, s katerimi managerski procesi odvijajo. Vključuje različne poglede, kot so na primer: odločanje, postavljanje ciljev, inovacijski proces, proces nadzora in komunikacij,
  - potrebe in cilje zaposlenih; ta dimenzija se osredotoča na integraciji potreb in ciljev zaposlenih s cilji in potrebami podjetja,
  - notranje odnose; osredotočenost na odnose med managerji in zaposlenimi in na obvladovanje konfliktnih situacij,
  - vodenje; osredotočenost na posebna področja, ki krepijo vodenje, kot si ga predstavljajo zaposleni.

Ta model je celovit model, ki povzema vse vidike podjetja na katere ima lahko organizacijska kultura vpliv in obratno, ter predstavlja osnovo za določanje determinant organizacijske kulture, ki vplivajo na raven ustvarjalnosti in inovativnosti (Martins & Terblanche, 2003, str. 66–67), kot je ponazorjeno v Sliki 12.

Slika 12: Model dimenzij organizacijske kulture, ki vplivajo na raven inovativnosti



Vir: E. C. Martins & F. Terblanche, *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, 2003, str. 70.

Kot prikazano v Sliki 12 so determinante, ki vplivajo na raven ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju naslednje (Martins & Terblanche, 2003, str. 69–73):

- strategija; ki mora biti oblikovana tako, da podpira inovativnost, je jasna in razumljiva vsem zaposlenim,
- struktura; naj poudarja vrednote, ki imajo vpliv na inovativnost. Pozitiven vpliv naj bi imele ploske strukture, ki zagovarjajo avtonomnost in delo v skupinah, medtem ko specializacija, formalizacija, standardizacija in centralizacija inovativnost zavirajo (Arad, Hanson, & Schneider, 1997, str. 51),
- podporni mehanizmi; pri čemer naj bi pomembno vlogo igrali sistemi nagrajevanja in plač, razpoložljivost resursov, predvsem časa, informacij, tehnologije in ustvarjalni zaposleni,

- vedenje, ki spodbuja inoviranje; vrednote in norme, ki spodbujajo inovativnost in se odražajo v določenih oblikah vedenja zaposlenih. Na primer: način, kako so obravnavane napake zaposlenih določa ali se bodo zaposleni čutili svobodne pri ustvarjanju in inoviranju ali ne. Napake lahko prezremo, jih zakrijemo, lahko so povod za kazen ali pa sredstvo učenja,
- komunikacija; komunikacija mora biti odprta in jasna, temeljiti mora na zaupanju.

### 3.2.5 Ovire inovativnosti

Navkljub številnim uspešnim primerom inovacij, večina podjetij veččin inovativnosti ne obvladuje in le redki razumejo, kaj je res potrebno za uspeh inovacije (Loewe & Dominiquini, 2006, str. 24). von Oetinger (2004a, str. 35) je na podlagi pridobivanja informacij uspešnih managerjev identificiral 5 najpogostejših vzorcev vedenja, s kateri se podjetja pri izvajanju inovacijskega procesa srečujejo in podal predloge za odpravo le-teh. Omenjeni vzorci skušajo razložiti zakaj je, kljub vsem naporom, uspešnost inoviranja pod vprašajem (von Oetinger, 2004a, str. 35–41; von Oetinger, 2004b, str. 13–20; von Oetinger, 2005, str. 19–36):

- najti nekaj novega ni problem, znebiti se starega predstavlja nevarnost; zaradi uspeha obstoječega poslovnega modela se navadno podjetja držijo tega, za kar vedo da jim prinaša uspeh, vedo zakaj stvari delujejo in zakaj ne. Držijo se postavljenih okvirjev, pravil, sistemov in utečenih procesov in tako postanejo toga. Kako torej premagati to oviro? Avtor navaja, da naj podjetja skušajo pozabiti preteklost, vendar jo hkrati spoštovati, naj stopijo iz svojih ustaljenih okvirjev in zaposlijo novo delovno silo, ki ima različne poglede in sposobnosti inoviranja,
- ker inovativnost povzroča tesnobo, je potrebno podjetje odpreti za inovacije; zaposleni imajo strah pred inovacijami, torej je potrebno poskrbeti, da se inovacije sploh pojavijo in da inovativnost postane del podjetniške kulture. Ni pomembno, da gre vedno za revolucionarno inovacijo, zaposleni morajo imeti pozitiven odnos tudi do inovacij, ki izboljšajo procese in se pojavljajo na dnevni bazi. Predvsem pa je pomembno, da se podjetje povezuje tudi z drugimi tržnimi udeleženci in na ta način pridobiva nova znanja in izkušnje,
- ker pravila omejujejo dejanja, jih je potrebno prekršiti; do katere mere naj bo inovacijski proces strukturiran? Imeti cilje, a pustiti poti do njih odprte? S taki in podobnimi vprašanji se srečujejo managerji pri inovirajo. Enostavnih odgovorov ni, saj so si podjetja različna, vsekakor pa so potrebna temeljita razmišljanja o njih,
- ustvariti okolje, ki inovativnim zaposlenim omogoča inoviranje; okolje, kjer so pričakovanja visoka, kjer je orientiranost na naloge močna, kjer je veliko pozornosti namenjeno novim idejam, kjer je odprta komunikacija in ravnotežje med delom posameznika in skupine. Ključ je v visoko usposobljenih zaposlenih in okolju z visokimi pričakovanji in zahtevami,

- osvetliti pomen inovacij v širšem smislu; ali »več« še zmeraj prinaša koristi, pri čemer ne gre zanemariti socialnih in ekonomskih vidikov, ki jih morajo podjetja poznati, predno se za inovacijo odločijo.

Na bolj tradicionalen način sta ovire inovativnosti identificirala Loewe in Dominiquini (2006, str. 25):

- kratkotrajno osredotočenje,
- pomanjkanje časa, resursov ali zaposlenih,
- nerealna pričakovanja vodstva glede izplačila dobička,
- spodbude vodstva niso naravne na nagrajevanje inovativnosti,
- pomanjkanje sistematičnega inovacijskega procesa,
- prepričanje, da so inovacije same po sebi rizične.

Problem večine podjetij je, da inovacijske ovire rešujejo z odpravo simptomov in ne vzrokov. Za zagotovitev uspešnega procesa inovativnosti je namreč potreben sistematičen pristop na vseh področjih, ki imajo vpliv na izvajanje inovacijskega procesa (Loewe & Dominiquini, 2006, str. 25).

Sisaye in Birnberg (2012, str. 3) pravita, da je neuspeh potencialno uspešne inovacije prvotno povezan z vidiki vodstva in/ali odpora do sprememb, pri čemer je odpor do sprememb povečini povezan z neustrezno opredelitvijo prednosti, ki bi jih inovacija prinesla. Z pomembnostjo in kompleksnostjo inovacij se večajo tudi ovire (Sisaye & Birnberg, 2012, str. 3). Kot ovire pri inovacijah, ki sicer imajo potencial, da postanejo uspešne, se pojavljajo tudi kulturni in organizacijski faktorji, ki negativno vplivajo na razvoj inovacije. Ti faktorji so med drugim povezani tudi z sistemom (ne)nagrajevanja in objektivno oceno managerjev glede potencialne uspešnosti inovacije, pri čemer razlog lahko leži tudi v slabem vodstvu ali neustrezni strukturi sistema nagrajevanja (Sisaye & Birnberg, 2012, str. 4).

### **3.2.6 Vpliv nagrajevanja na inovativnost**

Obstaja veliko literature o povezavi sistema nagrajevanja in inovativnosti, pri čemer je fokus teh raziskav različen; ene ugotavljajo vpliv zunanjih nagrad na inovacije bolj splošno, medtem ko se druge osredotočajo na bolj specifična področja, kot na primer vpliv zunanjih nagrad na ustvarjalnost, vpliv strukture nagrad na inovativnost, ali nagraditi posameznika ali skupino ipd. Mnenja, izkušnje in raziskave posameznih avtorjev pripeljejo namreč do različnih vidikov vpliva nagrajevanja na inovativnost. V nadaljevanju predstavljam povzetke raziskav, ki so relevantne za nalogo.

Vzpostavitev sistema nagrajevanja, ki je vezan na delovno uspešnost naj bi pozitivno vplival na zunanjo motivacijo zaposlenih in s tem na inovativnost. Ali se to zgodi v škodo notranji motivaciji ali se samo dopolnjuje, je eno izmed ključnih vprašanj pri vzpostavitvi sistema



nagrajevanja. Ugotovljeno je oboje; da sistem nagrajevanja, ki temelji na izplačilu finančnih nagrad na inovativnost vpliva pozitivno (Eisenberg & Shanock, 2003, v De Spiegelaere et al., 2013, str. 5) in negativno (Pink, 2009, str. 210; Deci and Ryan, 1985, v Zhou et al., 2011, str. 82). Navkljub številnim raziskavam, konsenz ali finančne nagrade spodbujajo inovativnost ali ne, ni dosežen (Zhou et al., 2011, str. 82).

Nekaj let nazaj so Bear, Oldham in Cummings (2003, v De Spiegelaere et al., 2013, str. 5) preučevali te kontradiktorne izsledke različnih raziskav in ugotovili, da vpliv zunanjih nagrad na ustvarjalnost ni linearen, temveč je odvisen od drugih karakteristik, ki so povezane z zunanjo motivacijo zaposlenih. Ugotovili so, da je vpliv zunanjih nagrad na inovativnost pri zaposlenih na kompleksnih in zahtevnejših delovnih mestih negativen, medtem ko je leta vpliv pozitiven pri zaposlenih, ki opravljajo enostavna, preprostejša dela. Gonilna sila inovativnosti je namreč notranja motivacija (Deci & Ryan, 2000, str. 55), ki jo od uporabi zunanjih nagradam ogrozimo, saj zaposleni v pričakovanju možnega negativnega odziva ne prevzema več tveganj in preusmeri svojo pozornost od eksperimentiranja k upoštevanju pravil in tehničnih podrobnosti (Fatur & Likar, 2009, str. 51).

Podobno ugotavlja Pink (2009, str. 210); spodbujanje motiviranosti zaposlenih z zunanjimi nagradami deluje negativno, še posebej tam, kjer se od zaposlenega pričakuje precejšna mera inovativnosti in kreativnosti. Še več, zunanje nagrade zavirajo inovativnost, saj se zaposleni nezavedno bolj osredotočajo na nagrado kot na reševanje problema (Pink, 2009, str. 210).

Zhou in drugi (2011, str. 91) med drugim ugotavljajo, da imajo nefinančne oblike nagrajevanja bolj stabilen in pozitiven učinek na kreativnost posameznikov, medtem ko pri finančnih nagradah učinek po določeni točki začne padati. Poleg tega so ugotovili, da je učinek finančnih nagrad najprej večji od učinka nefinančnih nagrad, nato pa imajo nefinančne nagrade večji učinek (Zhou et al., 2011, str. 91).

Gibbs, Neckermann in Siemroth (2014, str. 3–4) na osnovi raziskave, izvedene v IT podjetju z več kot 70.000 zaposlenimi, ugotavljajo, da se kot uspešno orodje za povečanje generacije idej in posledično inovativnosti v podjetju izkaže vzpostavitev »inovativnega portala«, kjer lahko zaposleni podajajo inovativne ideje in hkrati spremljajo uspešnost posamezne ideje do njene implementacije. Povečanje transparentnosti in omogočen dostop različnim nivojem zaposlenih naj bi bil tako eden izmed dejavnikov povečanja motiviranosti za inovativnost. Drugi korak je po njegovem nagrajevanje; glavne ugotovitve njegove raziskave so bile, da je bila kvaliteta idej občutno večja v skupini, kjer je bil oblikovan sistem nagrajevanja, medtem ko je količina idej upadla. Zaposleni so torej več časa namenili razmišljanju o realnosti ideje in njenih možnostih za uspeh. Ugotovljeno je bilo tudi, da sistem nagrajevanja ne vpliva negativno na notranjo motivacijo in v nadaljevanju, da so večje število idej podajali mlajši zaposleni in zaposleni, ki so bili manj časa zaposleni v podjetju, medtem, ko je bila kvaliteta idej višja pri zaposlenih z daljšim delovnim stažem (Gibbs et al., 2014, str. 27).

Gibbs in drugi (2014, str. 31) zagovarjajo, da sistem nagrad, v kolikor ni pravilno oblikovan in nagraduje napačne rezultate, spodbija notranjo motivacijo in s tem ustvarjalnost. Če pa so nagrade usmerjene na pravilne cilje, pa vsekakor spodbujajo ustvarjalnost.

Manso (2010, str. 40) pravi, da je inovativnost rezultat učenja skozi raziskovanje netestiranih pristopov, ki verjetno ne bodo uspešni. Zaradi tega se optimalna shema spodbud, ki motivira inovativnost, razlikuje od standardne sheme po učinku, ki naj bi motivirale delo zaposlenih. Za spodbujanje inovativnosti je pomembno, da je obstaja toleranca, ali celo nagrada za zgodnji neuspeh in nagrada za dolgoročno uspešnost (Manso, 2010, str. 40). Prav tako vrednost nagrade ne sme biti proporcionalna vrednosti inovacije, saj mora sistem nagrajevanja spodbujati določeno vedenje zaposlenih, ne pa samo podajanje predlogov (Bessant & Francis, 1999, str. 1114–1115). Tudi Ilič (2002, str. 935) ugotavlja, da ima uporaba zgolj fiksnih denarnih nagrad, kot dodatnega dela plače ali shem nagrajevanja za povečanje inovativnega napora zaposlenih, omejen domet.

Za spodbujanje inovativnosti je poleg optimalno in pravilno strukturiranega sistema nagrajevanja, pomembna tudi dolgoročna vzpostavljenost plačnega sistema, varnost zaposlitve in pravočasen odziv vodstva na vedenje zaposlenih (Manso, 2010, str. 41), še bolj pa je pomembna svoboda v smislu nepopolne avtonomije, pri čemer morajo biti strateški cilji jasno opredeljeni, načini za njihovo doseganje pa morajo biti prepuščeni posameznikom (Fatur & Likar, 2009, str. 51). Vzpostavitev kulture inoviranja je namreč veliko več kot samo nagrajevanje ljudi za dobro opravljeno delo (Oke, 2007, str. 570).

### **3.3 Proaktivnost**

#### **3.3.1 Proaktivno vedenje zaposlenega**

V času nestabilnosti, hitrih sprememb okolja, sploščenih hierarhij in vse kompleksnejših delovnih nalog, podjetja potrebujejo nov tip zaposlenega. Ta novi tip zaposlenega je karakteriziran z vlogo, ki presega obstoječe naloge, je samozavesten, usmerjen v prihodnost in ne potrebuje nenehnega nadzora (Belschak, Den Hartog, & Fay, 2010, str. 267). Govorimo o tako imenovanem proaktivnem vedenju zaposlenega, ki obsega prevzemanje iniciative za izboljšanje trenutnih okoliščin ali ustvarjanje novih in daje prednost izzivanjem statusa »quo« pred pasivnim prilagajanjem trenutnim razmeram (Crant, 2000, str. 436).

Crant (2000, str. 439) opredeljuje dimenzijo proaktivnega vedenja tudi glede na to kako posamezniki reagirajo na spremembe okolja; proaktivno naravnane posameznika dana situacija ne ovira in sam vpliva na okoliščine, proaktivni zaposleni identificirajo priložnost in nanjo odreagirajo, so samoiniciativni, prevzamejo pobudo in vztrajajo dokler se spremembe ne udejanjijo. Neproaktivni zaposleni se vedejo ravno nasprotno; raje se situaciji prilagodijo, kot bi jo skušali spremeniti (Crant, 2000, str. 439).

Holman in drugi (2003, str. 176) opredeljujejo proaktivno vedenje z dvema spremenljivkama:

- zaposleni izkazuje proaktivno vedenje s predvidevanjem možnih bodočih dogodkov in v skladu s tem tudi planira in deluje,
- proaktivno vedenje je naravnano v spremembe.

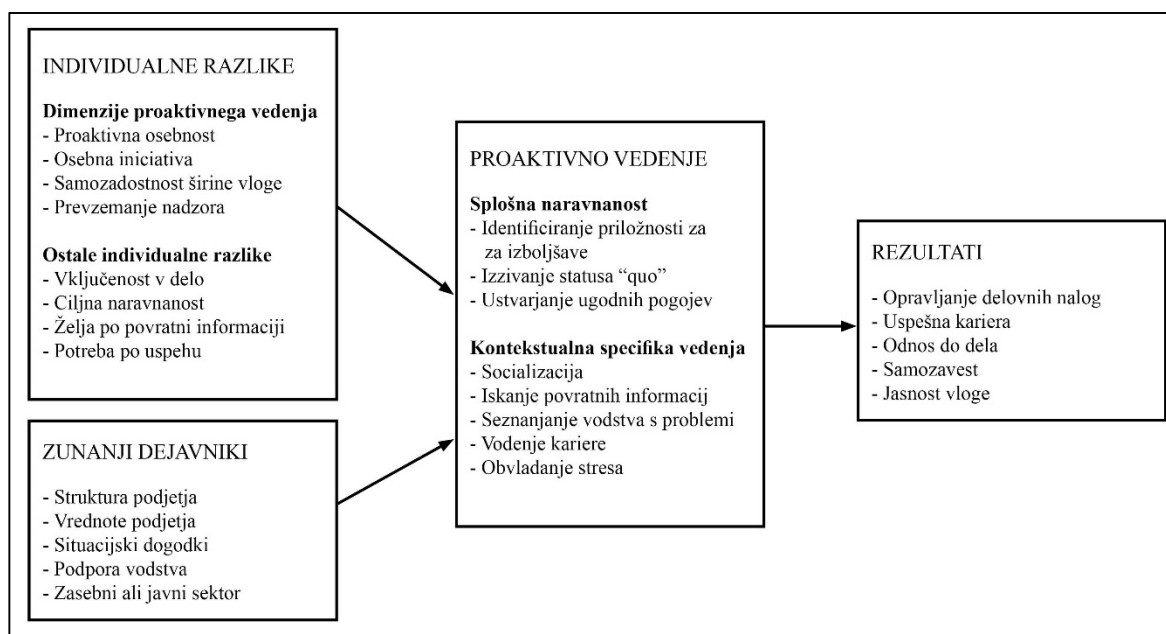
Belschak in Den Hartog (2010, str. 888) zgornjima spremenljivkama dodajata še samoiniciativnost. Poleg tega pa mora proaktivno vedenje vključevati tudi vizijo podjetja, dolgoročno naravnost, orientiranost k ciljem in vztrajnost (Holman et al., 2003, str. 176).

Proaktivnost je tako skupek samoiniciativnih, na spremembe naravnanih vedenj s ciljem spremeniti dano situacijo ali sebe za doseg višjih osebnih ciljev ali ciljev podjetja (Holman et al., 2003, str. 176).

Proaktivno naravnani zaposleni so bolj učinkoviti pri opravljanju svojih osnovnih delovnih nalog, so poslovno bolj uspešni in so nenazadnje bolj zadovoljni, tako s svojim delom, kot s svojo kariero (Belschak & Den Hartog, 2010, str. 888). Proaktivno vedenje je pozitivno povezano tudi s poslovanjem podjetja, tj. uspehom podjetja (Frese & Fay, 2001, v Belschak et al., 2010, str. 268) in dobičkonosnostjo (Bear & Frese, 2003, v Belschak et al., 2010, str. 268) ter učinkovitostjo teamov in splošnim zadovoljstvom zaposlenih (Kirman & Rosen, 1999, v Belschak et al., 2010, str. 268). Proaktivno vedenje je tako dobitna kombinacija (angl. *win-win*), tako za zaposlene, kot za podjetje (Belschak & Den Hartog, 2010, str. 888).

Kaj torej vpliva na proaktivno vedenje zaposlenih? Parker, Bindl in Strauss (2010, str. 836) poudarjajo, da je predvsem pomembno, da se zaposleni želijo obnašati proaktivno in da v takem vedenju vidijo neko dodano vrednost. Poleg samih individualnih lastnosti pa imajo velik vpliv tudi zunanji dejavniki, pri čemer Parker in drugi (2010, str. 845) dajejo poudarek na strukturi delovnega mesta, avtonomiji pri odločanju, kompleksnosti nalog, stresnosti dela, predvsem pa podpori vodstva. Proaktivno vedenje posameznika je poleg splošne naravnosti odvisno tudi od določenih situacij, skupek vseh dejavnikov pa so želeni rezultati proaktivnega vedenja (Crant, 2000, str. 437), kot je prikazano v Sliki 13.

Slika 13: Model dejavnikov in posledic proaktivnega vedenja



Vir: J. M. Crant, *Proactive Behavior in Organizations*, 2000, str. 438.

### 3.3.2 Faze in dimenzije proaktivnega procesa

Proaktivno vedenje je posledica med seboj povezanih dejanj in faz (Grant & Ashford, 2008, str. 9–11):

- **predvidevanje;** predstavlja začetek proaktivnega vedenja. Zaposleni vnaprej razmišljajo o možnih dogodkih, vizualizirajo predmet, osebo, dogodek, ki bi se lahko v prihodnosti zgodil. To lahko zajema tudi razmišljanja o stroških in koristih, ki bi jih sprememba lahko prinesla,
- **planiranje;** zaposleni planirajo svoje vedenje za implementacijo njihovih idej oziroma se vnaprej pripravijo za bodoče naloge, projekte, dejavnosti ali akcije. Tovrstno planiranje obsega pripravo vseh korakov, ki so potrebni za doseg cilja, pripravo alternativ in zalednih planov v primeru, da se prvotni nebi uresničili,
- **akcije,** usmerjene v bodoče učinke; predstavlja fizično manifestacijo predhodnih faz v konkretno vedenje, pri čemer so zaposleni zaveda tako kratkoročnih, kot dolgoročnih učinkov na njih same in okolje, v katerem deluje ter pri tem usmerja svoj napor v preprečevanje problemov in iskanje novih priložnosti.

Proaktivno vedenje se razlikuje glede na pet dimenzij (Grant & Ashford, 2008, str. 11–12):

- **oblika oziroma kategorija;** obstaja več kategorij proaktivnega vedenja:
  - iskanje povratnih informacij (angl. *feedback seeking*); se nanaša na prostovoljna dejanja zaposlenih, naravnana v pridobitev povratnih informacij z namenom izboljšati vedenje, delovanje ali pa za krepitev ega posameznika,

- prevzemanje pobude (angl. *taking initiative*); Frese, Kring, Soose in Zempel (1996, str. 38) pravijo, da je prevzemanje osebne iniciative manifestacija petih kriterijev; iniciativa mora biti v skladu z vizijo podjetja, naravnana mora biti dolgoročno, usmerjena mora biti k ciljem in akcijam, v primeru ovir je potrebno pri njej vztrajati, mora biti samoiniciativna,
- aktivno prilagajanje spremembam v okolju,
- izražanje mnenja (angl. *expressing voice*); odraz nagnjenosti posameznika k proaktivnemu izražanju mnenja glede konstruktivnih idej, naravnanih v spremembe, (LePine & Van Dyne, 1998, v Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010, str. 277),
- moč prepričevanja (angl. *selling issues*); aktivno prepričevanje ali obračanje pozornosti višjega managementa na zadeve, ki jih je potrebno spremeniti (Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001, v Alexander, 2009, str. 2),
- izvajanje nalog (angl. *taking charge*); povezano z naporom, ki ga zaposleni vložijo za rekonstrukcijo in optimizacijo posameznih elementov znotraj podjetja (Thomas et al., 2010, str. 277),
- vplivanje na druge,
- prevzemanje dodatnih nalog (angl. *expanding roles*),
- revizija nalog,
- implementacija idej,
- reševanje problemov,
- ustvarjanje socialne mreže; pomeni proaktivno formiranje osebne socialne mreže, iskanje in pridobivanje kontaktov in vez,
- predvidena tarča spremembe; na koga ali kaj bo proaktivno vedenje imelo vpliv. Zaposleni se navadno vedejo proaktivno, ker želijo spremeniti sebe, druge ali podjetje, pri čemer se tarče sprememb ne izključujejo,
- pogostost; verjetnost proaktivnega vedenja zaposlenih oziroma kako pogosto se zaposleni vede proaktivno,
- časovna opredeljenost; stopnja proaktivnega vedenja v določenih pogojih, ob določenih dogodkih ali v določenem trenutku oziroma »kdam«,
- taktika; opredeljuje način, strategijo, metodo proaktivnega vedenja oziroma »kako« se zaposleni vedejo proaktivno.

### 3.3.3 Vpliv nagrajevanja na proaktivno vedenje

Vprašanje se poraja, ali lahko proaktivno vedenje spodbudimo tudi z ustreznim sistemom nagrajevanja. Nagrajevanje proaktivnega vedenja je v veliki meri odvisno od osebe oziroma nadzornika, ki takšno vedenje ocenjuje in kako ga ocenjuje (Williams, Miller, Steelman, & Levy, 1999, v Grant & Ashford, 2008, str. 18). V kolikor so nadzorniki zadovoljni s proaktivnim vedenjem zaposlenega obstaja verjetnost, da ga bodo tudi nagradili (Grant & Ashford, 2008, str. 18) oziroma pozitivno ocenili njihov delo, saj nagrajevanje ni v domeni nadzornikov (Alexander, 2009, str. 1). Obstaja vrsta raziskav, ki predvidevajo, da je proaktivno vedenje lahko nagrajeno (Chan, 2006, v Alexander, 2009, str. 21) in ki

ugotavljajo, da so proaktivni zaposleni, ki na primer ustvarjajo socialne mreže, kot ene izmed oblik proaktivnega vedenja, ocenjeni boljše (Thompson, 2005, v Grant & Ashford, 2008, str. 18), da so zaposleni, ki v opravljanje svojih nalog vlagajo več napora, bolj samoiniciativni, vztrajni in disciplinirani, bolj nagrajeni in lažje napredujejo (Van Scotter, Motowildo & Cross, 2000, v Grant & Ashford, 2008, str. 18).

### **3.4 Povezanost inovativnosti in proaktivnosti**

Oprelitev inovativnosti v povezavi z vedenjem zaposlenih za generacijo in implementacijo idej je zelo blizu opredelitve proaktivnega vedenja s samoiniciativnostjo in naravnostjo na spremembo, pa vendar je njen pomen širši. Proaktivnost sicer lahko vodi k ustvarjalnosti in inovativnosti, lahko pa vodi tudi k drugim rezultatom kot na primer učinkovito reševanje problemov, ravnanje z zahtevami ipd. Vsekakor pa je proaktivno vedenje osnova za inovativnost (Holman et al., 2003, str. 178; Zairi, 1995, str. 36); samoiniciativnost namreč vodi k ustvarjalnosti, zaznavi problemov in generiranju novih rešitev, naravnosti k spremembam in vztrajnosti, da so le-te udeležene in je povezano z implementacijo idej (Holman et al., 2003, str. 178).

Proaktivno vedenje in inovativnost sta za uspešnost podjetja pomembna predvsem iz naslednjih razlogov (Holman et al., 2003, str. 176):

- organiziranost podjetja je vse bolj decentralizirana, zaposleni opravljajo delovne naloge brez nenehnega nadzora,
- zaposleni so bližje uporabniku ali kupcu; seznanjeni so z dogajanjem, vedo kaj uporabnik potrebuje, kaj so pomanjkljivosti izdelka in/ali storitve,
- proaktivnost in inovativnost promovirata učinkovitost podjetja skozi delovne dosežke, karijerne uspehe, delovanje in predanost timov,
- takšno vedenje pri zaposlenem zbuja občutek zadovoljstva in izpopolnitve.

Tako teorije proaktivnosti, kot teorije inovativnosti se navadno navezujejo na tri izhodišča: individualne razlike (znanje, sposobnosti, zmožnosti in dispozicije), motivacijo in kontekst (delo, sociala, podjetje), pri čemer eno izhodišče vpliva na drugo, na primer: motivacija se lahko spremeni, če kontekstualni dejavniki prepovedujejo proaktivno vedenje (Holman et al., 2003, str. 179).

Iz obravnavane literature lahko povzamem, da so motivacija, inovativnost in proaktivnost tesno povezani; če posameznik ni motiviran, njegovo vedenje ne bo proaktivno in ne inovativno naravnano. Vzvod proaktivnega vedenja pa je lahko tako notranja motivacija, v primeru, ko so delovne naloge zanimive in je njihova izvedba stvar posameznika, kot zunanja motivacija, če delovne naloge niso posebej zanimive, a kljub temu zahtevajo disciplino in vztrajnost (Parker et al., 2010, str. 838). A čeprav je motivacija zaposlenega tesno povezana s proaktivnim vedenjem in inovativnostjo, je lahko vpliv motivacije

vprašljiv; na primer v primerih, ko je inovativnost in proaktivno vedenje zaposlenih nezaželeno (Holman et al., 2003, str. 179).

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

V teoretičnem delu so predstavljeni osnovni teoretični prispevki in spoznanja s področja nagrajevanja, motiviranja, inovativnosti in proaktivnosti, v empiričnem delu pa skušam na podlagi raziskave ugotoviti možne povezave med različnimi vrstami nagrajevanja, notranjo in zunanjo motivacijo ter inovativno in proaktivno delovno naravnostjo zaposlenih.

Poglavje je razdeljeno na tri podpoglavja; najprej je predstavljena zasnova raziskovanja in opisana metodologija raziskave, ki ji sledi analiza rezultatov, na koncu pa so podane zaključne ugotovitve in priporočila.

### **4.1 Zasnova raziskovanja in metodologija**

#### **4.1.1 Namen raziskave**

Z uporabo empirične raziskave skušam ugotoviti kako oziroma če in v kolikšni meri posamezne vrste nagrad, tj. finančne in nefinančne nagrade, vplivajo na notranjo in zunanjo motivacijo ter inovativnost in proaktivnost zaposlenih.

Raziskave kažejo, da se z vpeljavo zunanjih nagrad za opravljanje aktivnosti, ki so izhajajo iz notranje motivacije, posameznikovo dojetanje preusmeri iz notranje v zunanjo vzročnost, to pa posledično zniža notranjo motivacijo, saj posameznik razume zunanjo nagrado kot vzrok za svoje obnašanje (Kanfer, 1991, v Hauko, 2002, str. 50). Ob prisotnosti zunanjih finančnih nagrad se notranja motivacija zniža (Deci et al., 1999, str. 659), saj vpeljava zunanje nagrade spremeni dojetanje posameznika; vzrok, zakaj je opravljal nalogo se spremeni (Meer, 2013, str. 2). Medtem ko nekatere študije kažejo, da lahko zunanje nagrade nižajo notranjo motivacijo, posebej tam, kjer je večina zaposlenih notranje motivirana (Deci et al., 1999, str. 657), druge kažejo, da imajo zunanje nagrade še vedno največji motivacijski vpliv ter da njihov vpliv na notranjo motivacijo ni negativen (Oh & Lewis, 2009, str. 158). Van Herpen in drugi (2003, str. 23) pa na primer ugotavljajo, da sistem nagrajevanja nima učinka na notranjo motivacijo.

Na osnovi tega postavljam naslednje hipoteze:

- H1: Finančne nagrade so pozitivno povezane z zunanjo motivacijo zaposlenih.
- H2: Nefinančne nagrade niso povezane z zunanjo motivacijo zaposlenih.
- H3: Finančne nagrade niso povezane z notranjo motivacijo zaposlenih.
- H4: Nefinančne nagrade so pozitivno povezane z notranjo motivacijo zaposlenih.

Vzpostavitev sistema nagrajevanja, ki je vezan na delovno uspešnost naj bi pozitivno vplival na zunanjo motivacijo zaposlenih in s tem na inovativnost. Ali se to zgodi v škodo notranji motivaciji ali se samo dopolnjuje, je eno izmed ključnih vprašanj pri vzpostavitvi sistema nagrajevanja. Ugotovljeno je oboje; da sistem nagrajevanja, ki temelji na izplačilu finančnih nagrad na inovativnost vpliva pozitivno (Eisenberg & Rhoades, 2001; Eisenberg & Shanock, 2003, v De Spiegelaere et al., 2013, str. 5) in negativno (Pink, 2009, str. 210). Finančne nagrade naj bi spodbujale kreativnost predvsem tam, kjer so naloge formalizirane (Amabile, 1996, v Zhou et al. 2011, str. 84). Neglede na teoretične in empirične dokaze, ki nakazujejo, da imajo finančne nagrade pozitiven učinek na inovativnost, še vedno obstaja veliko nasprotnih mnenj glede učinkovitosti teh nagrad (Zhou et al. 2011, str. 84). Kritika finančnih nagrad je predvsem v tem, da slabijo notranjo motivacijo in s tem uničujejo inovativnost (Lepper & Green, 1978, v Zhou et al. 2011, str. 84).

Zhou in drugi (2011, str. 91) v svoji raziskavi med drugim ugotavljajo, da imajo nefinančne oblike nagrajevanja bolj stabilen in pozitiven učinek na kreativnost posameznikov, medtem ko pri finančnih nagradah učinek po določeni točki začne padati. Poleg tega so ugotovili, da je učinek denarnih nagrad najprej večji od učinka nedennarnih nagrad, nato pa imajo nefinančne nagrade večji učinek (Zhou et al., 2011, str. 91).

Glede na to, da različne raziskave ugotavljajo različno, postavljam hipotezo:

- H6: Tako finančne kot nefinančne nagrade so pozitivno povezane z inovativnostjo zaposlenih, pri čemer je vpliv finančnih nagrad večji.

Ker je proaktivno vedenje osnova za inovativnost (Holman et al., 2003, str. 178; Zairi, 1995, str. 36), menim, da imajo finančne in nefinančne nagrade podoben učinek na proaktivnost, kot na inovativnost in na osnovi tega postavljam naslednjo hipotezo:

- H5: Tako finančne kot nefinančne nagrade so pozitivno povezane z proaktivnim vedenjem zaposlenih, pri čemer je vpliv finančnih nagrad večji.

Maslowa teorija predpostavlja, da ko zaposleni zadovoljijo osnovne potrebe, težijo k zadovoljevanju višjih potreb. Denar je tako motivator le dokler ga zaposleni nima dovolj. Ko ima zaposleni dovolj denarja, le-ta ne bo več deloval kot motivator, saj potrebe zaposlenega preidejo na višjo raven (Hilmarsson & Rikhardsson, 2011, str. 3). Podobno ugotavlja tudi Herzbergova teorija, ki pravi da denar doprinese le k temu, da zaposleni niso nezadovoljni, a jim ne prinaša dodatnega zadovoljstva, kar pomeni, da je denar motivator le do določene točke, potem so pomembnejši motivatorji notranje nagrade (Hilmarsson & Rikhardsson, 2011, str. 4). Na osnovi raziskav je bilo ugotovljeno, da so finančne nagrade pomembnejše zaposlenim, ki so slabše plačani, nižje rangirani in mlajši, drugim pa so pomembnejše nefinančne nagrade (Kovach & Vilhjamsdottir, v Hilmarsson & Rikhardsson, 2011, str. 7).



Ker predpostavljam, da imajo zaposleni z višjo izobrazbo tudi višjo plačo in s tem zadovoljene osnovne potrebe, na podlagi tega postavljam zadnjo hipotezo:

- H7: Zaposlenim z višjo izobrazbo so pomembnejše nefinančne nagrade kot finančne nagrade.

#### **4.1.2 Metoda raziskave**

Kot osnova raziskovalnega dela so uporabljena spoznanja, ki jih preučujem v teoretičnem delu. Empirična raziskava temelji na primarnih virih, tj. podatkih, ki jih pridobim s pomočjo ankete. Kot oblika komuniciranja je uporabljen internet, ki zagotavlja večjo hitrost in boljše učinkovitost kot tradicionalne oblike komuniciranja. Poleg tega se na spletne ankete odzove več ljudi, predvsem zato, ker jim je zagotovljena anonimnost. Anketa je narejena na <https://www.1ka.si>. na vzorcu slovenskih podjetij v obdobju od 16.2.2016 do 26.2.2016. Pridobljeno je 210 odgovorov, od katerih je 179 popolnih in vključenih v nadaljnjo raziskavo. Podatke, pridobljene s pomočjo spletne ankete statistično obdelam s programom SPSS for Windows V21.

#### **4.1.3 Izhodišča in struktura vprašalnika**

Za zagotovitev vsebinske veljavnosti vprašalnika je le-ta oblikovan na podlagi strokovne literature s področja motiviranja, nagrajevanja in notranjega podjetništva, pri čemer sledim ciljem in namenu magistrskega dela. Vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov.

Prvi sklop je namenjen zbiranju osnovnih demografskih. Drugi in tretji sklop vprašanj sta namenjena ugotavljanju notranje in zunanje motivacije zaposlenih, četrti se nanaša na inovativno delovno naravnost zaposlenih, peti na proaktivno naravnost zaposlenih, šesti na pomen in vrednotenju posamezne vrste nagrade. Vsa vprašanja so zaprtega tipa.

Osnovni demografski podatki se nanašajo na spol anketiranca, starost anketiranca in njegovo doseženo izobrazbo.

Drugi in tretji sklop vprašanj je namenjen ugotavljanju motivacijske strukture zaposlenih. Uporabljena je kombinacija trditev, ki izhajajo iz vprašalnika Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe (1994, str. 956) in vprašalnika van Herpen et al. (2003, str. 30). Vprašanja vezana na motivacijo so obsegala šestnajst trditev, od katerih je bilo osem namenjeno ugotavljanju zunanje motiviranosti in osem notranji motiviranosti zaposlenih. Trditve so napisane v prvi osebi. Uporabljena je bila Likartova petstopenjska lestvica.

V četrtem sklopu vprašanj ugotavljam inovativno delovno naravnost zaposlenih. Vprašanja povzamem po de Jong & Den Hartog (2008, str. 22–23). Sklop obsega osem vprašanj. Uporabljena je Likartova petstopenjska lestvica.

Peti sklop je namenjen ugotavljanju proaktivnega vedenja zaposlenih. Kot osnovo za oblikovanje osmih trditev vzamem Bateman & Crant (1993, str. 112). Anketiranci s pomočjo petstopenjske Likartove lestvice ocenjujejo v kolikšni meri posamezna trditev velja za njih.

V šestem sklopu ugotavljam stališča zaposlenih do različnih finančnih in nefinančnih nagrad. Anketiranci posamezni nagradi s pomočjo petstopenjske Likartove lestvice določijo pomembnost. Navedene so štiri finančne in štiri nefinančne nagrade. V nadaljevanju so anketiranci zaproseni, da med vsemi navedenimi nagradami izberejo tri najpomembnejše in jih razvrstijo.

Pred objavo spletne ankete vprašalnik testiram na dvanajstih zaposlenih, ki nato podajo mnenje glede razumljivosti in jasnosti vprašanj. Prvotno vprašalnik vsebuje tudi dve vprašanji, s katerimi sem želela meriti vpliv sistema nagrajevanja na uspešnost podjetja. V prvem vprašanju so anketiranci določili, ali imajo v podjetju, v katerem so zaposleni, vpeljan sistem nagrajevanja. Pri drugem vprašanju so morali navesti, kakšna je dodana vrednost na zaposlenega v njihovem podjetju na podlagi petih, v naprej določenih vrednostih razredih. Ker na to vprašanje v testni verziji povečini ne dobim odgovora, se odločim, da obe vprašanji umaknem. Glede drugih odgovorov je vprašalnik na podlagi prejetih testnih odgovorov in mnenj nekoliko spremenjen in predvsem skrajšan, saj je predviden čas izpolnjevanja izrednega pomena za pridobitev čim večjega števila odgovorov.

Pri obdelavi pridobljenih podatkov s pomočjo Kronbah Alfa testa najprej preverim zanesljivost in veljavnost merjenja. V kolikor bi se odgovori anketirancev med seboj razlikovali zaradi zavajajočih ali slabo postavljenih trditev, bi to pomenilo, da so rezultati nezanesljivi zaradi neustreznosti vprašalnika. Glede na to, da je izračunan koeficient Alfa za posamezne sklope vprašanj večji od 0,6 lahko sklepam, da je vprašalnik ustrezen in da so pridobljeni podatki zanesljivi.

## **4.2 Analiza rezultatov**

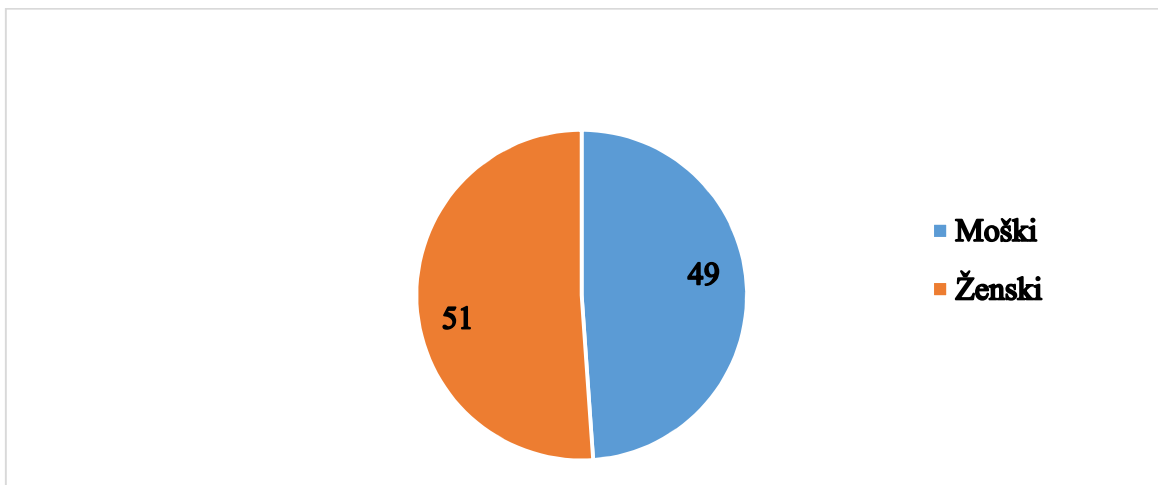
Ta del je razdeljen na pet delov. Na začetku z opisnimi statistikami (srednje vrednosti in frekvence) predstavim demografske podatke, ki jim sledi predstavitev posamezni anketnih vprašanj. V nadaljevanju izračunam zanesljivost pridobljenih podatkov s pomočjo Kronbah Alfa testa in predstavim testiranje hipotez ter ugotovitve. Zadnje podpoglavje pa je namenjeno razpravi in predlogom.

### **4.2.1 Demografski podatki**

Demografske podatke zbiram s prvim sklopom vprašanj, in sicer me zanima spol anketirancev, starost anketirancev in njihova dosežena izobrazba.

Od 179 anketirancev, ki so zajeti v analizi je bilo 51% žensk in 49% moških, kot je prikazano v Sliki 14.

*Slika 14: Spol anketirancev v %*



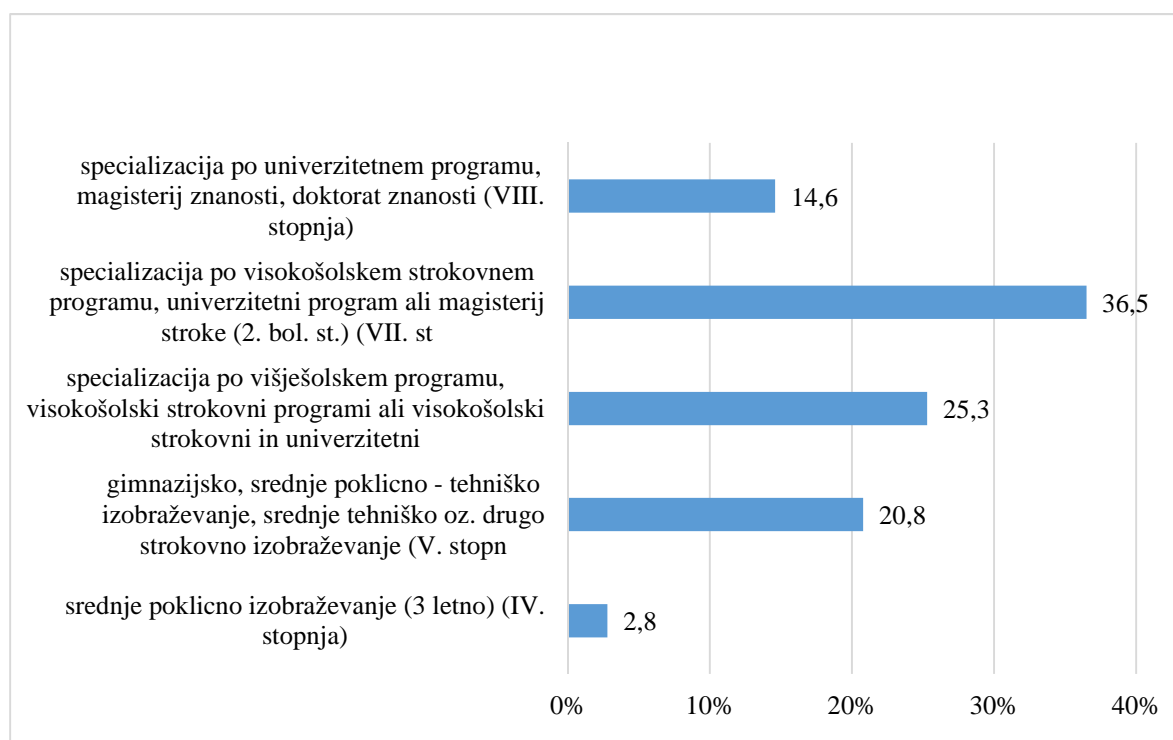
V Tabeli 1 je prikazana starost anketirancev. Povprečna starost anketirancev je 46,75 let, pri čemer je najmlajši star 22 let, najstarejši pa 71 let, standardni odklon znaša več kot 10 let, kar kaže na veliko heterogenost anketirancev po starosti.

*Tabela 1: Starost anketirancev*

	Št.	M	SO	Min	Max
Starost (v letih):	179	46,75	10,116	22	71

V Sliki 15 je prikazana izobrazba anketirancev. Največ anketirancev (36,5%) ima specializacijo po visokošolskem strokovnem programu ali visokošolskem strokovnem in univerzitetnem programu, sledijo anketiranci s specializacijo po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi ali visokošolski strokovni in univerzitetni program teh je bilo 25%, nato tisti z gimnazijskih, srednje poklicno-tehniškim izobraževanjem, srednjim tehniškim oziroma drugim strokovnim izobraževanjem (20%). Manj je anketirancev s specializacijo po univerzitetnem programu, magisteriju znanosti, doktoratu znanosti (14,6%), najmanj pa srednje poklicno izobraženih, teh je le 2,8%.

Slika 15: Dosežena izobrazba anketirancev v %



#### 4.2.2 Analiza odgovorov

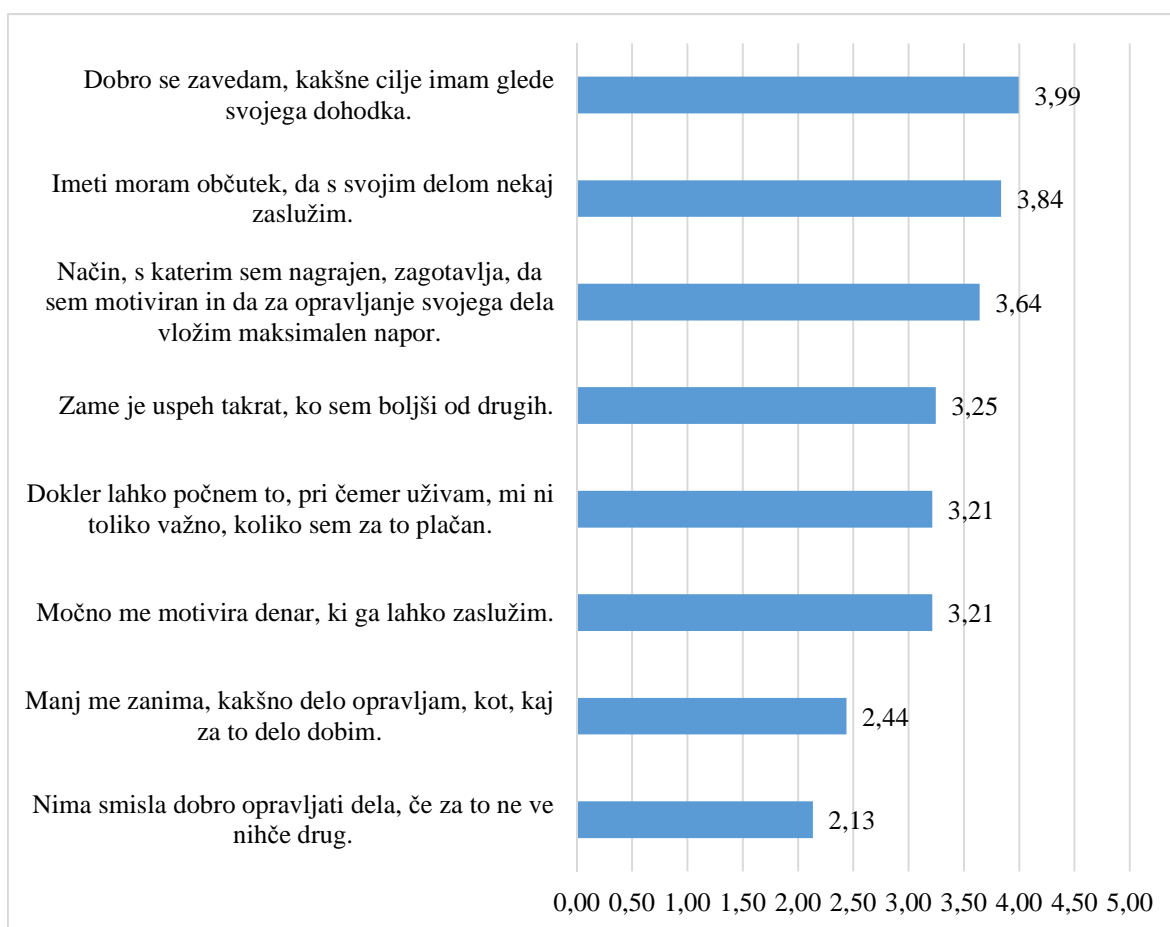
V nadaljevanju predstavim analizo odgovorov za posamezne sklope vprašanj, ki merijo zunanjo in notranjo motivacijo, inovativno delovno naravnost, proaktivno naravnost ter stališča anketirancev do posameznih vrst nagrad.

##### 4.2.2.1 Zunanja motivacija

S sklopom trditev v Sliki 15 merim zunanjo motivacijo zaposlenih. Anketiranci so morali s pomočjo petstopenjske lestvice označiti v kolikšni meri posamezna trditev, pri opravljanju njihovega dela v podjetju, kjer so zaposleni, velja za njih (1 pomeni nikoli ne velja zame, 5 pa vedno velja zame).

Kot vidimo iz Slike 16 za anketirance pogosto velja, da se dobro zavedajo, kakšne cilje imajo glede svojega zaslužka ( $\bar{x}= 3,99$ ), da morajo imeti občutek, da s svojim delom nekaj zaslužijo ( $\bar{x}= 3,84$ ) ter da jim način s katerim so nagrajeni zagotavlja, da so motivirani in da v svoje delo vložijo maksimalen napor ( $\bar{x}= 3,64$ ). Za anketirance pa občasno velja, da je za njih uspeh takrat, ko so boljši od drugih ( $\bar{x}= 3,25$ ), da dokler lahko počnejo to, pri čemur uživajo, jim ni toliko važno koliko so za to plačani ( $\bar{x}= 3,21$ ) ter da jih močno motivira denar, ki ga lahko zaslužijo ( $\bar{x}= 3,21$ ). Za anketirance pa redko velja, da jih manj zanima, kakšno delo opravljajo, kot, kaj za to delo dobijo ( $\bar{x}= 2,44$ ) in da nima smisla dobro opravljati dela, če za to ne ve nihče drug ( $\bar{x}= 2,13$ ).

Slika 16: Zunanja motivacija - povprečja

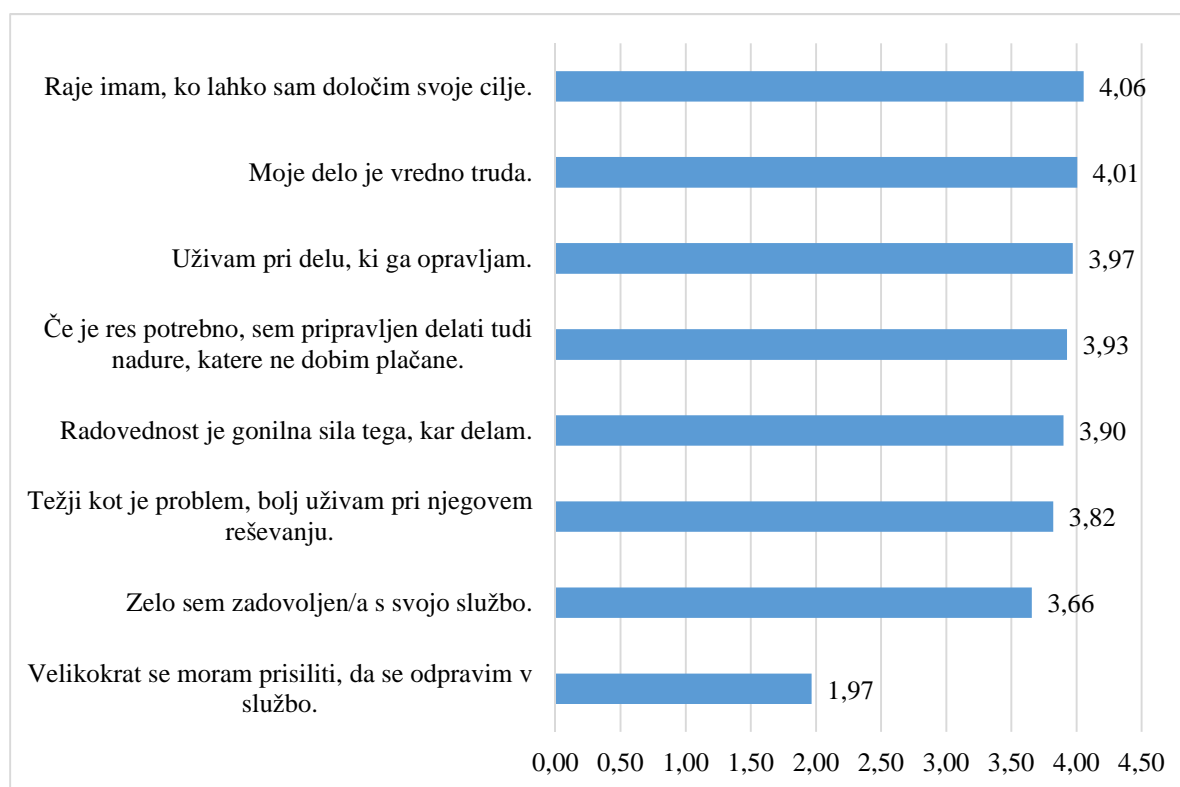


#### 4.2.2.2 Notranja motivacija

Notranjo motivacijo merim s sklopom trditev v Sliki 17. Anketiranci so morali s pomočjo petstopenjske lestvice označiti v kolikšni meri posamezna trditev, pri opravljanju njihovega dela v podjetju, kjer so zaposleni, velja za njih (1 pomeni nikoli ne velja zame, 5 pa vedno velja zame).

Kot vidimo iz Slike 16 za anketirance pogosto velja, da imajo radi, ko lahko sami določijo svoje cilje ( $\bar{x}= 4,06$ ), da je njihovo delo vredno truda ( $\bar{x}= 4,01$ ), da uživajo pri delu, ki ga opravljajo ( $\bar{x}= 3,97$ ), da so res pripravljeni delati nadure, katere ne dobijo plačane ( $\bar{x}= 3,93$ ), da je radovednost gonilna sila tega kar delajo ( $\bar{x}= 3,90$ ), da težji kot je problem bolj uživajo pri njegovem reševanju ( $\bar{x}= 3,82$ ) ter da so zelo zadovoljni s svojo službo ( $\bar{x}= 3,66$ ). Redko pa za anketirance velja, da se morajo velikokrat prisiliti, da se odpravijo v službo ( $\bar{x}= 1,97$ ).

Slika 17: Notranja motivacija - povprečja

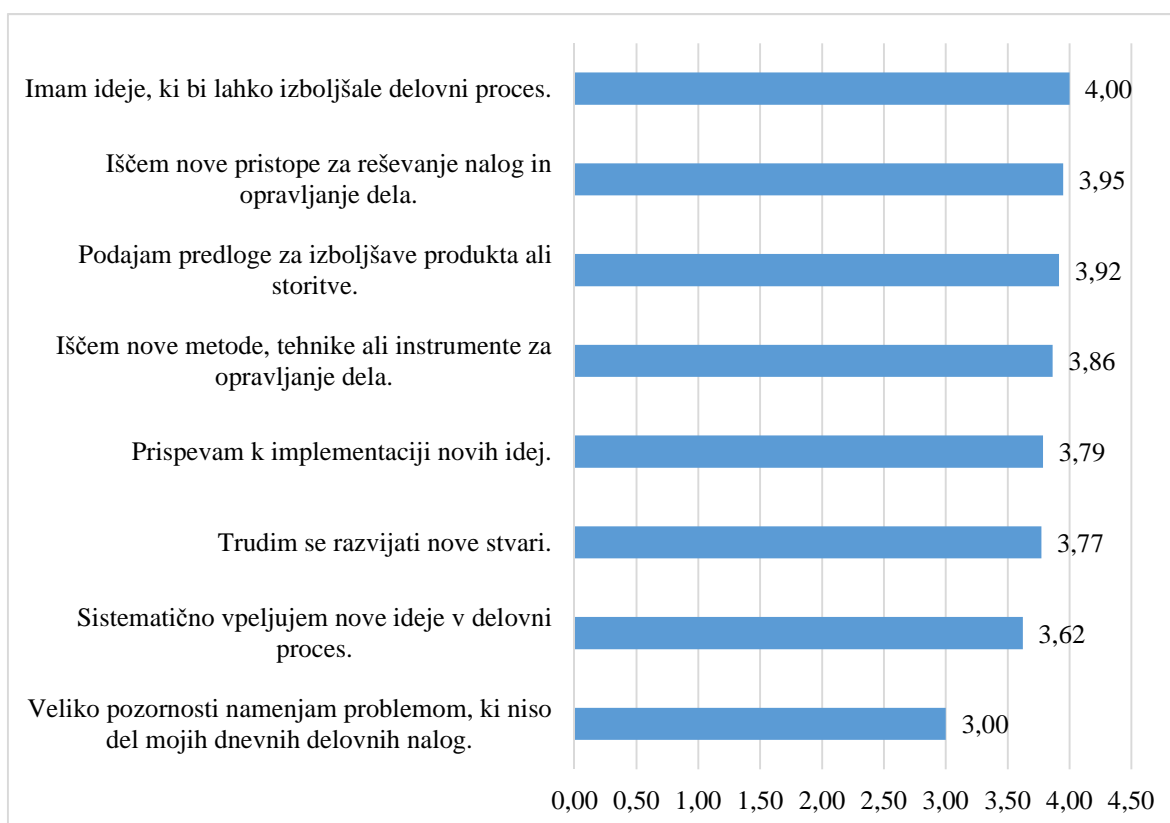


#### 4.2.2.3 Inovativna delovna naravnost

Vprašanja, namenjena merjenju inovativni delovni naravnosti zaposlenih so prikazana v Sliki 17. Anketiranci so morali označiti pogostost posameznih trditev pri opravljanju svojega dela na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni nikoli, 5 pa vedno.

Kot vidimo iz Slike 18 imajo anketiranci pogosto ideje, ki bi lahko izboljšale delovni proces ( $\bar{x}= 4,00$ ), pogosto iščejo nove pristope za reševanje nalog in opravljanje dela ( $\bar{x}= 3,95$ ), podajajo predloge za izboljšave produkta ali storitev ( $\bar{x}= 3,92$ ), iščejo nove metode, tehnike ali instrumente za opravljanje dela ( $\bar{x}= 3,86$ ), prispevajo k implementaciji novih idej ( $\bar{x}= 3,79$ ), prav tako se pogosto trudijo razvijati nove stvari ( $\bar{x}= 3,77$ ) in sistematično vpeljujejo nove ideje v delovni proces ( $\bar{x}= 3,62$ ). Občasno pa veliko pozornosti namenjajo problemom, ki niso del njihovih dnevnih delovnih nalog ( $\bar{x}= 3,00$ ).

Slika 18: Inovativna delovna naravnost – povprečja

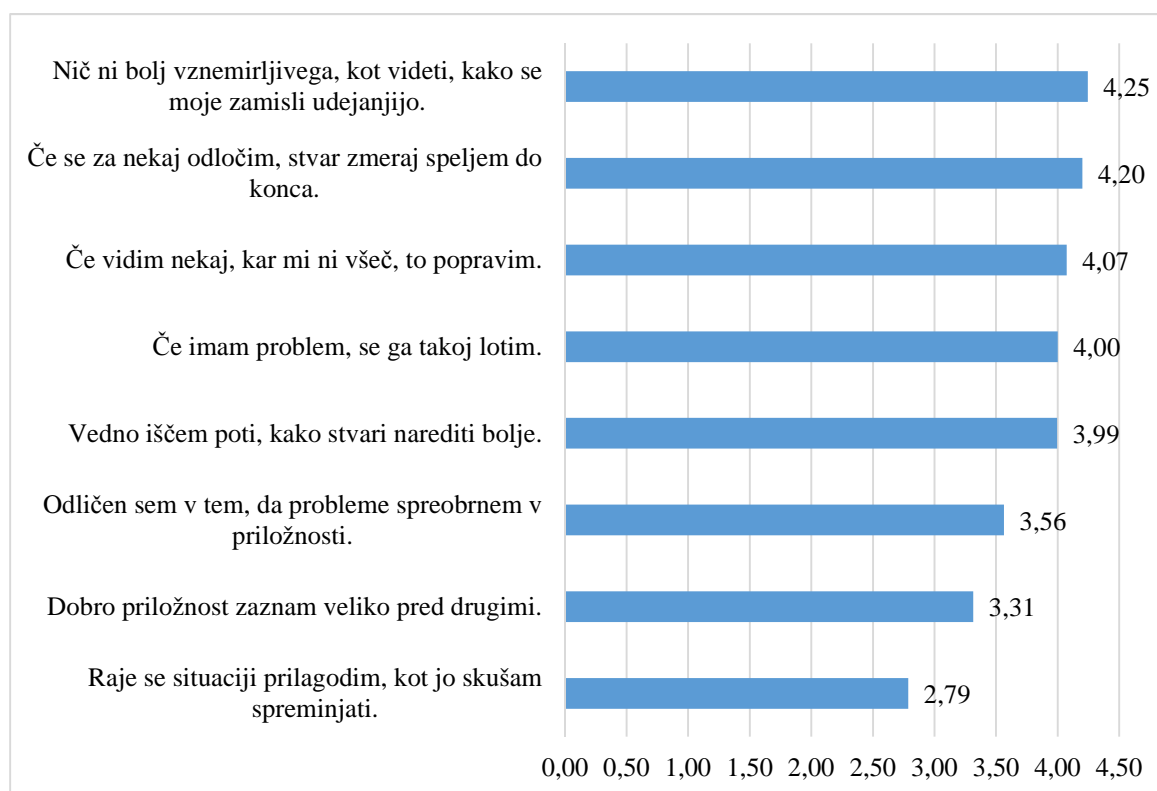


#### 4.2.2.4 Proaktivnost

S trditvami v Sliki 18 merim proaktivnost zaposlenih. Anketiranci so morali pri vsaki trditvi oceniti svoje strinjanje s pomočjo petstopenjske lestvice, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa povsem se strinjam.

Kot prikazano v Sliki 19 se anketiranci v povprečju najbolj strinjajo s tem, da ni nič bolj vznemirljivega, kot videti, kako se njihove zamisli uresničujejo ( $\bar{x}= 4,25$ ). Strinjajo se tudi s trditvami »če se za nekaj odločim, stvar zmeraj speljem do konca« ( $\bar{x}= 4,20$ ), »če vidim nekaj, kar mi ni všeč, to popravim« ( $\bar{x}= 4,07$ ), »če imam problem, se ga takoj lotim« ( $\bar{x}= 4,00$ ), »Vedno iščem poti, kako stvari narediti bolje« ( $\bar{x}= 3,99$ ) in »odličen sem v tem, da probleme spreobrnem v priložnosti« ( $\bar{x}= 3,56$ ). S trditvama »dobro priložnost zaznam veliko pred drugimi« ( $\bar{x}= 3,31$ ) in »raje se situaciji prilagodim, kot jo skušam spreminjati« ( $\bar{x}= 2,79$ ) se v povprečju niti ne strinjajo, niti se strinjajo.

Slika 19: Proaktivnost – povprečja



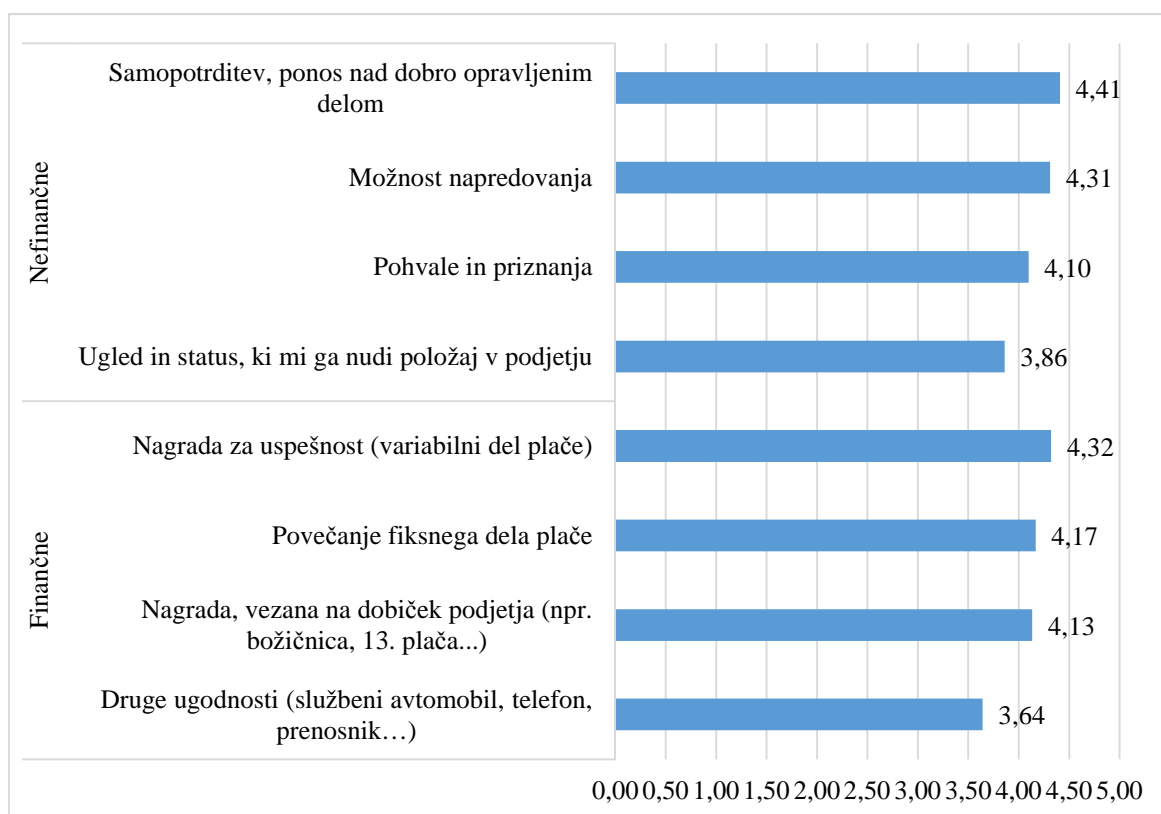
#### 4.2.2.5 Nagrade

S tem sklopom vprašanj merim, kako so anketirancem pomembne posamezne vrste nagrad, kot je prikazano v Sliki 20. Navedenih je 8 nagrad, od tega 4 finančne in 4 nefinančne. Anketiranci so morali s pomočjo petstopenjske lestvice oceniti, kako pomembna je posamezna nagrada za njih (1 pomeni zelo nepomembna, 5 pa zelo pomembna).

Kot prikazano v Sliki 20 so med nefinančnimi nagradami anketirancem v povprečju pomembne vse nagrade. Med temi nagradami je najpomembnejša samopotrditvev, ponos nad dobro opravljenim delom ( $\bar{x}= 4,41$ ), sledi možnost napredovanja ( $\bar{x}= 4,31$ ), pohvale in priznanja ( $\bar{x}= 4,10$ ), najmanj pomemben pa je ugled in status, ki jim ga nudi položaj ( $\bar{x}=3,86$ ). Prav tako so tudi med finančnimi nagradami v povprečju anketirancem pomembne vse štiri nagrade. Najpomembnejša med njimi je nagrada za uspešnost ( $\bar{x}=4,32$ ), sledi povečanje fiksnega dela plače ( $\bar{x}= 4,17$ ), nato nagrade vezane na dobiček podjetja ( $\bar{x}= 4,13$ ) in najmanj pomembne druge nagrade kot službeni avtomobil in podobno ( $\bar{x}= 3,64$ ). Med vsemi nagradami je najbolj pomembna nagrada za uspešnost (finančna nagrada), najmanj pomembne pa so druge ugodnosti, kot so službeni avtomobil, telefon in podobno (nefinančna nagrada).



Slika 20: Finančne in nefinančne nagrade – povprečja



V nadaljevanju so anketiranci med naštetimi nagradami izbrali 3 najpomembnejše in jih razvrstili od 1 do 3, pri čemer je 1 predstavljala zanje najpomembnejšo nagrado.

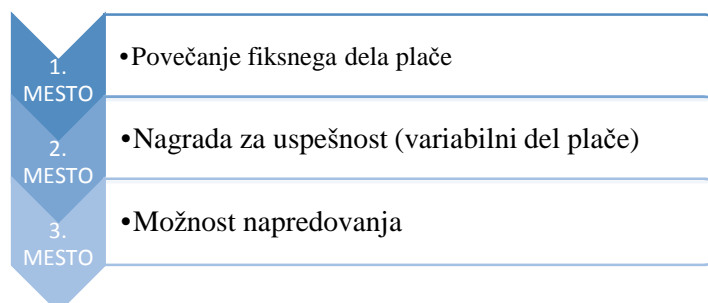
Kot prikazano v Tabeli 2 anketiranci kot najpomembnejšo nagrado na prvo mesto kar 71 krat uvrstijo povečanje fiksnega dela plače, 35 krat nagrado za uspešnost, 19 krat samopotrđitev, 16 krat možnost napredovanja, 4 krat nagrade vezane na dobiček podjetja in 3 krat druge ugodnosti ter ugled in status.

Tabela 2: Najpomembnejše nagrade

	1 mesto	2 mesto	3 mesto
Povečanje fiksnega dela plače	71	28	15
Nagrada za uspešnost (variabilni del plače)	35	39	21
Nagrada, vezana na dobiček podjetja (na primer božičnica, 13. plača..)	4	24	25
Druge ugodnosti (službeni avtomobil, telefon, prenosnik...)	3	11	14
Pohvale in priznanja	13	13	15
Možnost napredovanja	16	33	29
Samopotrđitev, ponos nad dobro opravljenim delom	19	10	24
Ugled in status, ki mi ga nudi položaj v podjetju	3	5	19

Na prvo mesto je največkrat uvrščena nagrada povečanje fiksnega dela plače (finančna nagrada), na drugo mesto največkrat nagrada za uspešnost (finančna nagrada) in na tretje mesto največkrat možnost napredovanja (nefinančna nagrada), kot prikazuje Slika 21.

*Slika 21: Najpomembnejše nagrade*



### 4.2.3 Rekodiranje spremenljivk, z obrnjeno mersko lestvico

Rekodiranje merske lestvice uporabim pri naslednjih trditvah:

- dokler lahko počnem to, pri čemer uživam, mi ni toliko važno, koliko sem za to plačan,
- velikokrat se moram prisiliti, da se odpravim v službo,
- raje se situaciji prilagodim, kot jo skušam spreminjati.

### 4.2.4 Zanesljivost konstruktov

Ker za potrebe testiranja hipotez združujem trditve s katerimi merim finančne nagrade, nefinančne nagrade, zunanjo motivacijo, notranjo motivacijo, proaktivno vedenje in inovativno delovno naravnost, najprej s Kronbahov Alfa preverim zanesljivost posameznih konstruktov. Kot je razvidno iz Tabel 3 je alfa za posamezne konstrukte nad 0,6, kar pomeni, da je konstrukt zanesljiv. Le pri zunanji motivaciji, je alfa sprva nekoliko nižja od 0,6, zato v nadaljevanju preverim, koliko se alfa spremeni, če posamezno trditev zbrišem. Ugotovim, da če zbrišem trditev »dokler lahko počnem to, pri čemer uživam, mi ni toliko važno, koliko sem za to plačan«, se alfa poveča na 0,630.

*Tabela 3: Zanesljivost konstruktov*

Konstrukt	Kronbahov Alfa koeficient	Št. spremenljivk
Finančne nagrade	0,638	4
Nefinančne nagrade	0,741	4
Zunanja motivacija	0,630	7
Notranja motivacija	0,799	8
Proaktivno vedenje	0,767	8
Inovativna naravnost	0,902	8

#### 4.2.5 Testiranje hipotez

Pred začetkom testiranja hipotez preverim normalnost porazdelitve za spremenljivke finančne nagrade, nefinančne nagrade, zunanja motivacija, notranja motivacija, proaktivno vedenje in inovativna delovna naravnost.

Za ugotavljanje normalnosti porazdelitve postavim dve delovni hipotezi (ničelno in alternativno hipotezo):

- $H_0$ : Porazdelitev se statistično značilno ne razlikuje od normalne.
- $H_1$ : Porazdelitev se statistično značilno razlikuje od normalne.

Kriterij za potrjevanje ničelne hipoteze je statistična značilnost večja od 0,05, za potrjevanje alternativne hipoteze pa vrednost statistične značilnosti manjša od 0,05.

Kot vidimo iz statistične značilnost obeh testov v Tabeli 4, je vrednost manjša od 0,05, kar pomeni, da porazdelitve odstopajo od normalne, ničelno hipotezo ovržem in sprejemam alternativno, ki pravi, da se porazdelitve statistično značilno razlikujejo od normalne. Zato kot test povezanosti v nadaljevanju uporabim Spearmanov korelacijski koeficient za ugotavljanje povezanosti med dvema spremenljivkama. Spearmanov koeficient korelacije ima vrednosti od -1 do 1, kjer vrednosti blizu 0 predstavljajo šibko povezanost, vrednosti blizu 1 in -1 pa močno povezanost med spremenljivkama. Ko je povezanost negativna gre za negativno linearno korelacijo (z večanjem ene spremenljivke druga pada), ko je vrednost pozitivna pa za pozitivno linearno korelacijo (z večanjem ene spremenljivke se tudi druga večja).

Tabela 4: Porazdelitve

	Kolmogorov-Smirnov test			Shapiro-Wilk test		
	Statistika	Prostostna stopnja	Statistična značilnost	Statistika	Prostostna stopnja	Statistična značilnost
Finančne nagrade	0,142	174	0,000	0,915	174	0,000
Nefinančne nagrade	0,124	174	0,000	0,933	174	0,000
Zunanja motivacija	0,070	174	0,004	0,987	174	0,049
Notranja motivacija	0,079	174	0,010	0,970	174	0,001
Proaktivno vedenje	0,085	174	0,004	0,984	174	0,044
Inovativna delovna naravnost	0,121	174	0,000	0,966	174	0,000

##### 4.2.5.1 Hipoteza 1

$H_1$ : Finančne nagrade so pozitivno povezane z zunanjo motivacijo zaposlenih.

Za testiranje prve hipoteze uporabim Spearmanov koeficient za ugotavljanje povezanosti med spremenljivkama finančne nagrade in zunanjo motivacijo zaposlenih.

Za ugotavljanje povezanosti med spremenljivkama postavim dve delovni hipotezi (ničelno in alternativno), velja tudi za naslednje hipoteze:

- $H_0$ : Spremenljivki med seboj nista statistično značilno povezani.
- $H_1$ : Spremenljivki sta med seboj statistično značilno povezani.

Kriterij za potrjevanje ničelne hipoteze je statistična značilnost večja od 0,05, za potrjevanje alternativne hipoteze pa vrednost statistične značilnosti manjša od 0,05.

Kot vidimo iz Tabele 5, sta spremenljivki med seboj statistično značilno povezani ( $p=0,000$ ), saj je statistična značilnost manjša od 0,05, kar pomeni da ničelno hipotezo ovržem in potrdim alternativno hipotezo. Povezanost med spremenljivkama je šibka in pozitivna. Z naraščanjem pomembnosti finančnih nagrad, narašča tudi zunanja motivacija zaposlenih.

*Tabela 5: Povezanosti finančnih nagrad in zunanje motivacije*

			Zunanja motivacija
<b>Spearmanov koeficient</b>	Finančne nagrade	<b>Korelacijski koeficient</b>	0,301
		<b>Statistična značilnost</b>	0,000

Hipotezo 1 potrdim.

#### 4.2.5.2 Hipoteza 2

$H_2$ : Nefinančne nagrade niso povezane z zunanjo motivacijo zaposlenih.

Za testiranje druge hipoteze prav tako uporabim Spearmanov koeficient za ugotavljanje povezanosti med spremenljivkama nefinančne nagrade in zunanjo motivacijo zaposlenih.

Kot je razvidno iz Tabele 6, sta spremenljivki med seboj statistično značilno povezani ( $p=0,000$ ), saj je statistična značilnost manjša od 0,05, kar pomeni, da ničelno hipotezo ovržem in potrdim alternativno hipotezo. Povezanost med spremenljivkama je zelo šibka in pozitivna. Z naraščanjem pomembnosti nefinančnih nagrad, narašča tudi zunanja motivacija zaposlenih.

*Tabela 6: Povezanosti nefinančnih nagrad in zunanje motivacije*

			Zunanja motivacija
<b>Spearmanov koeficient</b>	Nefinančne nagrade	<b>Korelacijski koeficient</b>	0,266
		<b>Statistična značilnost</b>	0,000

Hipotezo 2 ovržem.

#### 4.2.5.3 Hipoteza 3

H3: Finančne nagrade niso povezane z notranjo motivacijo zaposlenih.

Za testiranje tretje hipoteze prav tako uporabim Spearmanov koeficient za ugotavljanje povezanosti med spremenljivkama finančne nagrade in notranja motivacija zaposlenih.

Kot vidimo iz Tabele 7, spremenljivki med seboj nista statistično značilno povezani ( $p=0,659$ ), saj je statistična značilnost večja od 0,05. Ničelne hipoteze torej ne morem ovreči.

*Tabela 7: Povezanosti finančnih nagrad in notranje motivacije*

			Notranja motivacija
<b>Spearmanov koeficient</b>	Finančne nagrade	<b>Korelacijski koeficient</b>	0,034
		<b>Statistična značilnost</b>	0,659

Hipotezo 3 potrdim.

#### 4.2.5.4 Hipoteza 4

H4: Nefinančne nagrade so pozitivno povezane z notranjo motivacijo zaposlenih.

Za testiranje tretje hipoteze uporabim Spearmanov koeficient za ugotavljanje povezanosti med spremenljivkama nefinančne nagrade in notranja motivacija zaposlenih.

Kot vidimo iz Tabele 8, sta spremenljivki med seboj statistično značilno povezani ( $p=0,007$ ), saj je statistična značilnost manjša od 0,05, kar pomeni da ničelno hipotezo ovržem in potrdim alternativno hipotezo. Povezanost med spremenljivkama je zelo šibka in pozitivna. Z naraščanjem pomembnosti nefinančnih nagrad, narašča tudi notranja motivacija zaposlenih.

*Tabela 8: Povezanosti nefinančnih nagrad in notranje motivacije*

			Notranja motivacija
<b>Spearmanov koeficient</b>	Nefinančne nagrade	<b>Korelacijski koeficient</b>	0,202
		<b>Statistična značilnost</b>	0,007

Hipotezo 4 potrdim.

#### 4.2.5.5 Hipoteza 5

H5: Tako finančne kot nefinančne nagrade so pozitivno povezane s proaktivnim vedenjem zaposlenih, pri čemer je vpliv finančnih nagrad večji.

Hipotezo 5 testiram s pomočjo multiple regresijske analize, in sicer je v modelu kot odvisna spremenljivka določeno proaktivno vedenje, kot neodvisni spremenljivki pa nefinančne in finančne nagrade. Za ugotavljanje povezanosti med spremenljivkami uporabim Spearmanov koeficient korelacije.

Iz Tabele 9 vidimo, da je povezanost med spremenljivkama finančne nagrade in proaktivno vedenje statistično značilna ( $p=0,019$ ), prav tako pa je statistično značilna povezanost med spremenljivkama nefinančne nagrade in proaktivno vedenje ( $p=0,000$ ), saj je statistična značilnost v obeh primerih manjša od 0,05, kar pomeni da ničelno hipotezo ovržem in potrdim alternativno hipotezo. V obeh primerih gre za zelo šibko in pozitivno povezanost med spremenljivkama.

*Tabela 9: Povezanost nagrad s proaktivnim vedenjem*

		Finančne nagrade	Nefinančne nagrade
<b>Spearmanov koeficient</b>	Proaktivno vedenje	<b>Korelacijski koeficient</b>	0,178
		<b>Statistična značilnost</b>	0,019
			0,282
			0,000

V nadaljevanju preverim še vpliv finančnih in nefinančnih nagrad na proaktivno vedenje z regresijsko analizo. Iz Tabele 10 vidimo, da z regresijskim modelom pojasnimo 26,8% variabilnosti odvisne spremenljivke proaktivno vedenje.

*Tabela 10: Povezanost nagrad s proaktivnim vedenjem*

Model	R (pojasnjena variabilnost)	R kvadrat
1	0,268	0,072

Za ugotavljanje kakovosti modela postavim dve delovni hipotezi (ničelno in alternativno), velja tudi za hipotezo 6:

- $H_0$ : Koeficienti se ne razlikujejo statistično značilno od 0.
- $H_1$ : Vsaj en izbran koeficient se razlikuje statistično značilno od 0.

Kriterij za potrjevanje ničelne hipoteze je statistična značilnost večja od 0,05, za potrjevanje alternativne hipoteze pa vrednost statistične značilnosti manjše od 0,05.

Na podlagi Tabele 11 sklepam o skupni značilnosti regresijskega modela. Vrednost F testa je 6,619 njegova statistična značilnost pa je 0,002 (manjša od 0,05), kar pomeni, da vsaj ena neodvisna spremenljivka statistično pomembno vpliva na odvisno, oziroma da je vrednost regresijskega koeficienta statistično značilno različna od 0. Ničelno hipotezo torej ovržem in sprejemam alternativno, ki pravi, da se vsaj en izbran koeficient razlikuje od 0.

*Tabela 11: Regresijski model*

Model		Seštevek kvadratov	Prostostne stopnje	Povprečje kvadratov	F	Statistična značilnost
1	Regresija	2,754	2	1,377	6,619	0,002
	Preostanek	35,579	171	0,208		
	Skupaj	38,334	173			

Za ugotavljanje vpliva odvisne spremenljivke na neodvisno spremenljivko prav tako postavim dve delovni hipotezi (ničelno in alternativno):

- $H_0$ : Neodvisna spremenljivka statistično značilno ne vpliva na odvisno.
- $H_1$ : Neodvisna spremenljivka statistično značilno vpliva na odvisno spremenljivko.

V Tabeli 12 vidimo, da neodvisna spremenljivka nefinančne nagrade statistično značilno vpliva na proaktivno vedenje ( $p=0,004$ ), saj je statistična značilnost manjša od 0,05. Ničelno hipotezo ovržem in potrdim alternativno, medtem ko spremenljivka finančne nagrade, statistično značilno ne vpliva na odvisno spremenljivko ( $p=0,517$ ), saj je vrednost  $p$  večja od 0,05. Ničelne hipoteze torej ne morem ovreči.

*Tabela 12: Statistična značilnost*

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta	2,892	0,292		9,912	0,000
	Finančne nagrade	0,046	0,071	0,053	0,650	0,517
	Nefinančne nagrade	0,179	0,061	0,240	2,922	0,004

Hipotezo 5 delno potrdim, saj ugotovim pozitivno povezanost med spremenljivkami finančne nagrade in proaktivno vedenje ter nefinančne nagrade in proaktivno vedenje, pri preverjanju vpliva (z regresijsko analizo) pa ugotovim, da finančne nagrade ne vplivajo statistično pomembno na proaktivno vedenje.

Hipotezo 5 delno potrdim.

#### 4.2.5.6 Hipoteza 6

$H_6$ : Tako finančne kot nefinančne nagrade so pozitivno povezane z inovativnostjo zaposlenih, pri čemer je vpliv finančnih nagrad večji.

Hipotezo 6 testiram s pomočjo regresijske analize, in sicer je bila v modelu kot odvisna spremenljivka določena spremenljivka inovativna delovna naravnost, kot neodvisni spremenljivki pa nefinančne in finančne nagrade. Za ugotavljanje povezanosti med spremenljivkami uporabim Spearmanov koeficient korelacije.

Tabela 13 prikazuje, da povezanost med spremenljivkama finančne nagrade in inovativna delovna naravnost ni statistično značilna, saj je večja od 0,05 ( $p=0,510$ ). Ničelne hipoteze torej ne morem ovreči. Statistično značilno pa sta med seboj povezani spremenljivki nefinančne nagrade in inovativna delovna naravnost, saj je statistična značilnost manjša od 0,05 ( $p=0,022$ ), kar pomeni, da ničelno hipotezo ovržem in potrdim alternativno. Povezanost je zelo šibka in pozitivna.

*Tabela 13: Povezanost nagrad z inovativno delovno naravnostjo*

		Finančne nagrade	Nefinančne nagrade
<b>Spearmanov koeficient</b>	Inovativna delovna naravnost	<b>Korelacijski koeficient</b>	0,050
		<b>Statistična značilnost</b>	0,510
			0,173
			0,022

V nadaljevanju neodvisni spremenljivki vstavim v regresijski model, kjer je kot odvisna spremenljivka nastopala inovativna delovna naravnost. Iz prikazano v Tabeli 14 vidimo, da je z regresijskim modelom pojasnimo 18,9% variabilnosti odvisne spremenljivke.

*Tabela 14: Povezanost nagrad z inovativno delovno naravnostjo*

Model	R (pojasnjena variabilnost)	R kvadrat
1	0,189	0,036

Na podlagi Tabele 15 sklepam o skupni značilnosti regresijskega modela. Vrednost F testa je 3,158 njegova statistična značilnost pa je 0,045 (manjša od 0,05), kar pomeni, da vsaj ena neodvisna spremenljivka statistično značilno vpliva na odvisno, oziroma da je vrednost regresijskega koeficienta statistično značilno različna od 0. Ničelno hipotezo torej ovržem in sprejemam alternativno, ki pravi, da se vsaj en izbran koeficient razlikuje od 0.

*Tabela 15: Regresijski model*

Model		Seštevek kvadratov	Prostostne stopnje	Povprečje kvadratov	F	Statistična značilnost
1	Regresija	3,314	2	1,657	3,158	0,045
	Preostanek	89,717	171	0,525		
	Skupaj	93,031	173			

Kot je razvidno iz Tabele 16, neodvisna spremenljivka nefinančne nagrade statistično značilno vpliva na proaktivno vedenje ( $p=0,025$ ). Ničelno hipotezo ovržem in sprejemam alternativno, saj je statistična značilnost manjša od 0,05, medtem ko spremenljivka finančne nagrade, statistično značilno ne vpliva na odvisno spremenljivko ( $p=0,999$ ), saj je vrednost  $p$  večja od 0,05. Ničelne hipoteze torej ne morem ovreči.



Tabela 16: Statistična značilnost

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta	2,826	0,463		6,100	0,000
	Finančne nagrade	0,000	0,113	0,000	-0,001	0,999
	Nefinančne nagrade	0,219	0,097	0,189	2,254	0,025

Hipotezo 6 ovržem.

#### 4.2.5.7 Hipoteza 7

H7: Zaposlenim z višjo izobrazbo so pomembnejše nefinančne nagrade kot finančne nagrade.

Hipotezo 7 testiram s parnim t testom z namenom ugotavljanja katere nagrade (finančne ali nefinančne) so višje izobraženim bolj pomembne. Parni t test se uporablja za ugotavljanje razlik med dvema med seboj odvisnima vzorcema. Ker me glede na hipotezo zanimajo samo višje izobraženi v analizo vključim le tiste s specializacijo po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi ali visokošolski strokovni in univerzitetni in več.

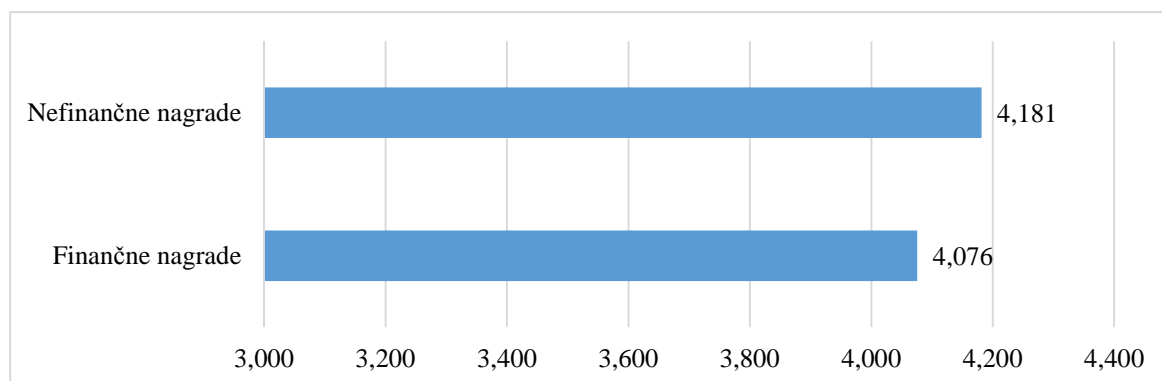
Za potrebe testiranja hipoteze spremenljivko izobrazba rekodiram tako, da tiste s srednjim poklicnim izobraževanjem (3 letno) in tiste z gimnazijskim, srednje poklicnim - tehničkim izobraževanjem, srednjo tehniško oziroma drugim strokovnim izobraževanjem uvrstim v skupino nižja izobrazba, teh je skupaj 23,6%, druge ravni izobrazbe pa v kategorijo višja izobrazba, teh je skupaj 76,4%, kot je prikazano v Tabeli 17. Nižje izobraženih pri testiranju te hipoteze ne upoštevam.

Tabela 17: Rekodiranje spremenljivke izobrazba

		Frekvenca (n)	Frekvenca (%)
Veljavne enote	Nižja izobrazba	42	23,6
	Višja izobrazba	136	76,4
	Skupaj	178	100,0

Za ugotavljanje pomembnosti finančnih in nefinančnih nagrad izračunam povprečje pomembnosti finančnih in nefinančnih nagrad za višje izobražene anketirance. Kot vidimo iz Slike 22, so višje izobraženim nekoliko bolj pomembne nefinančne nagrade ( $\bar{x}$ = 4,181) kot finančne nagrade ( $\bar{x}$ = 4,076).

Slika 22: Pomembnost nagrad višje izobraženim - povprečje



Za ugotavljanje razlik med vzorcema postavim dve delovni hipotezi (ničelno in alternativno):

- $H_0$ : Med vzorcema ne obstaja statistično značilna razlika.
- $H_1$ : Med vzorcema obstaja statistično značilna razlika.

Kriterij za potrjevanje ničelne hipoteze je statistična značilnost večja od 0,05, za potrjevanje alternativne hipoteze pa vrednost statistične značilnosti manjša od 0,05.

Kot je razvidno iz Tabele 18 je razlika med povprečjema 0,11717. Vrednost t testa je -2,152, njegova statistična značilnost pa je 0,033 (manjša od 0,05), kar pomeni, da je razlika med pomembnostjo enih in drugih nagrad statistično značilno pomembna, ničelno hipotezo ovržem in potrdim alternativno hipotezo. Višje izobraženim so torej nefinančne nagrade pomembnejše od finančnih.

Tabela 18: Pomembnost nagrad višje izobraženim

	Razlika med paroma spremenljivk					t	Prostostne stopnje	Statistična značilnost
	Razlika v povprečju	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja	95% interval zaupanja				
				Spodnji	Zgornji			
Finančne nagrade Nefinančne nagrade	-0,11717	0,62798	0,05445	-0,22488	-0,00945	-2,152	132	0,033

Hipotezo 7 potrdim.

### 4.3 Zaključne ugotovitve in priporočila

Z uporabo empirične raziskave skušam ugotoviti povezanost med posameznimi konstrukti, tj. posameznimi vrstami nagrad, finančnih in nefinančnih nagrad z notranjo motivacijo,

zunanjo motivacijo, inovativno delovno naravnostjo in proaktivnostjo zaposlenih. V ta namen sestavim vprašalnik, ki obsega šest sklopov vprašanj;

- prvi sklop je bil namenjena zbiranju osnovnih demografskih,
- drugi ugotavljanju notranje motivacije,
- tretji ugotavljanju zunanje motivacije zaposlenih,
- četrti se je nanašal na inovativno delovno naravnost zaposlenih,
- peti na proaktivno naravnost zaposlenih in
- šesti na pomen in vrednotenje posamezne vrste nagrade.

Zanesljivost posameznih konstruktov preverim s pomočjo Kronbahov Alfa testa. Ugotovim, da so vsi konstrukti (pri zunanji motivaciji izločeno eno vprašanje) zanesljivi.

S pomočjo spletne ankete pridobim 210 odgovorov, od katerih je 179 popolnih in vključenih v nadaljnjo raziskavo. Zastopanost obeh spolov je približno enaka. Največ anketirancev ima specializacijo po visokošolskem strokovnem programu ali visokošolskem strokovnem in univerzitetnem programu. Povprečna starost anketirancev znaša malo manj kot 47 let.

Anketirancem so pomembne tako finančne kot nefinančne nagrade, pri čemer nefinančne nagrade dosegajo nekoliko višje povprečje kot finančne nagrade. Pri razvrščanju treh najpomembnejših nagrad, pa anketiranci kot najpomembnejšo izpostavijo povečanje fiksnega dela plače, na drugo mesto je največkrat uvrščena nagrada za uspešnost in na tretje mesto možnost napredovanja.

Pri prvi hipotezi domnevam, da so finančne nagrade pozitivno povezane z zunanjo motivacijo zaposlenih. Ugotovim, da sta spremenljivki med seboj statistično značilno povezani in da je ta povezanost pozitivna in šibka. Z naraščanjem pomembnosti finančnih nagrad narašča tudi zunanja motivacija zaposlenih. Prvo hipotezo na osnovi rezultatov analize lahko potrdim.

Druga hipoteza predvideva, da nefinančne nagrade niso povezane z zunanjo motivacijo zaposlenih. Ugotovim, da sta spremenljivki med seboj statistično značilno povezani in da je ta povezanost pozitivna in šibka. Z naraščanjem pomembnosti nefinančnih nagrad narašča tudi zunanja motivacija zaposlenih. Čeprav teorija pravi drugače, drugo hipotezo na osnovi rezultatov analize ovržem.

Tretjo hipotezo, da finančne nagrade niso povezane z notranjo motivacijo zaposlenih, na osnovi analize potrdim. Spremenljivki med seboj namreč nista statistično značilno povezani.

Četrta hipoteza predvideva, da so nefinančne nagrade pozitivno povezane z notranjo motivacijo zaposlenih. Na podlagi analize ugotovim, da sta ti dve spremenljivki med seboj statistično značilno povezani in da z naraščanjem pomembnosti nefinančnih nagrad narašča tudi notranja motivacija zaposlenih. Četrto hipotezo zato potrdim.

Peta hipoteza predvideva, da so tako finančne kot nefinančne nagrade pozitivno povezane z inovativno delovno naravnostjo zaposlenih, pri čemer je vpliv finančnih nagrad večji.

Hipotezo lahko delno potrdim, saj ugotovim pozitivno povezanost med spremenljivkami finančne nagrade in inovativna delovna naravnost ter nefinančne nagrade in inovativna delovna naravnost, pri preverjanju vpliva z regresijsko analizo pa ugotovim, da finančne nagrade ne vplivajo statistično pomembno na inovativna delovna naravnost, medtem ko vpliv nefinančnih nagrad na inovativno delovno naravnost statistično značilen. Prav tako je rezultat te hipoteze lahko skladen s sprejeto teorije, ki poudarja notranjo motivacijo kot osnovo inovativnosti, le-to pa lahko spodbudimo z nefinančnimi nagradami.

Pri šesti hipotezi predpostavljam, da so tako finančne kot nefinančne nagrade pozitivno povezane z proaktivnim vedenjem zaposlenih, pri čemer je vpliv finančnih nagrad večji. Ugotovim, da nefinančne nagrade statistično značilno vplivajo na proaktivno vedenje, medtem ko finančne nagrade ne vplivajo na proaktivno vedenje. Šesto hipotezo ovržem. Rezultat analize te hipoteze je lahko tako skladen s teorijo, ki pravi, da je osnova za proaktivno vedenje notranja motivacija, katero pa lahko spodbudimo z nefinančnimi nagradami.

Sedma hipoteza predvideva, da so zaposlenim z višjo izobrazbo pomembnejše nefinančne nagrade kot finančne nagrade. Z analizo rezultatov sedmo hipotezo potrdim.

Kot omejitve magistrske naloge lahko izpostavim vzorec, na podlagi katerega je bila narejena analiza. Vzorec je relativno majhen, zato so lahko povezave med posameznimi spremenljivkami šibke ali celo negativne. Prav tako so bila vprašanja oziroma trditve, ki so merile posamezne konstrukte, relativno omejena. V kolikor bi za posamezni konstrukt postavila več trditev, bi bili rezultati morda drugačni.

V nalogi je bil sicer strnjeno zajet širok spekter literature, vsekakor pa dopuščam možnost, da je kakšno temeljno delo z določenega področja spregledano. Dostopnost do posameznih gradiv je sicer dobra, kljub temu pa za nekatera dela še zmeraj omejena in jih zato posledično tudi nisem vključila v obravnavo.

Možnosti nadaljnjih raziskav na tem področju, predvsem na področju vpliva nagrajevanja na proaktivno vedenje, je veliko in bi lahko šle v smeri ugotavljanja vpliva posameznih vplivnih konstruktov, kot so kompleksnost in struktura dela, višina plače in nagrad, ipd. na proaktivno vedenje zaposlenih. Podrobneje bi bilo smiselno preučiti tudi povezanost posamezne vrste motivacije z proaktivnim vedenjem, saj so raziskave na tem področju relativno omejene.

## **SKLEP**

V prvem, teoretičnem delu najprej predstavim teoretične vsebine in ugotovitve s področja nagrajevanja, motivacije in notranjega podjetništva, podrobneje inovativnost in proaktivnost. Na koncu poglavij, ki opisujejo motivacijo, inovativnost in proaktivnost, predstavim tudi ugotovitve posameznih relevantnih raziskav, ki povezujejo zgoraj omenjena področja z različnimi sistemi in vrstami nagrajevanja. Tako so že v teoretičnem delu nakazane povezave, ki jih v empiričnem delu preverjam s hipotezami.

Kot opredeljuje teorija, tudi v svoji raziskavi potrdim, da so nefinančne nagrade pozitivno povezane z notranjo motivacijo zaposlenih in da finančne nagrade nimajo vpliva na notranjo motivacijo zaposlenih. V nasprotju z priznano teorijo ugotovim, da imajo nefinančne nagrade pozitiven vpliv na zunanjo motivacijo. To lahko razlagam z omejenim vzorcem in omejenim številom konstruktov, ki so merile zunanjo motivacijo in posamezne vrste nagrad. Vpliv finančnih nagrad na zunanjo motivacijo je pozitiven, kar je v skladu s sprejeto teorijo.

Ker notranja in zunanja motivacija zaposlenih skupno opredeljujeta motivacijo, priporočam, da, v kolikor se podjetje odloči za vzpostavitev sistema nagrajevanja, da le-ta vsebuje tako finančne kot nefinančne nagrade, pri čemer je za spodbujanje notranje motivacije potrebno več pozornosti nameniti nefinančnih nagradam.

Pri testiranju hipotez, ki se tičejo inovativne delovne naravnosti in proaktivnega vedenja zaposlenih, ugotovim, da imajo nefinančne nagrade večji učinek na spodbujanje tako inovativnosti, kot proaktivnosti. To potrjujejo tudi nekatere raziskave, ki so opisane v teoretičnih poglavjih. Glede na teorijo je namreč izhodišče za inovativnost in proaktivnost notranja motivacija, na to pa lahko pomembneje vplivamo z nefinančnimi nagradami.

Ravno povezanost med (ne)finančnimi nagradami in proaktivno vedenjem zaposlenih, je po mojem mnenju največji doprinos empiričnega dela, saj o tem ne najdem nobenih raziskav v obstoječi literaturi. V tej smeri predlagam tudi dodatne raziskave.

Ugotovim tudi, da so zaposlenim z višjo izobrazbo pomembnejše nefinančne nagrade, kar je ravno tako skladno z raziskavami, opredeljenimi v teoretičnem delu.

Vsekakor na motivacijo, inovativnost in proaktivnost poleg sistema nagrajevanja, pomembno vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so organizacijska klima in kultura, stil vodenja, strategija podjetja, struktura dela, osebne karakteristike zaposlenih, ipd. Ker je sam proces vzpostavitve ustreznega sistema nagrajevanja kompleksen in zahteven, ter zahteva nenehno spremljanje in korekcije, je morda smiselno, da podjetja več pozornosti namenijo drugim dejavnikom, ki na zgoraj omejene konstrukte vplivajo. V kolikor se podjetje odloči za oblikovanje sistema nagrajevanja, je pomembno razumeti, da enotnih rešitev pri ni, saj so si tako zaposleni, kot podjetja, edinstveni in le podjetja, ki se zavedajo pomembnosti individualnega pristopa, lahko dosegajo zelene rezultate.

Predvsem pa na podlagi vseh teoretičnih izhodišč in študij, ki sem jih za magistrsko nalogo preučila, zagovarjam misel, da je potrebno zaposlene plačati pošteno in se nato potruditi, da pozabijo na denar.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
2. Alexander, N. A. (2009). *Praise for proactivity: the role of leadership and supervisor personality in rewarding employee proactivity* (A Thesis). Los Angeles: Bowling Green State University.
3. Ali, R., & Ahmed, M. S., (2009). The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction: An Empirical Study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270–279.
4. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 959–967.
5. Antončič, B. (2002). *Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
6. Arad, S., Hanson, M. A., & Schneider, R. J. (1977). A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 42–58.
7. Armstrong, M. (1999). *Employee Reward* (2<sup>nd</sup> ed). London: IPD House.
8. Armstrong, M., Brown, D., & Raily, P. (2011). Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach. *Employee Relations*, 33(2), 106–120.
9. Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215–233.
10. Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
11. Bassant, J., & Francis, D., (1999). Developing strategic continuous improvement capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 13(1), 1106–1119.
12. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
13. Beer, M., Spector, B., Laurence, P. R., Mills, Q. D., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
14. Belschak, F., Den Hartog, D., & Fay, D. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviors at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 267–273.
15. Brady, A. (2005). The seven elements of reputation management. *Corporate responsibility management*, 1(5), 12–13.
16. Cohen, R. A., Fink, S. L., & Gadon, H. (1992). *Effective Behavior in Organizations* (5<sup>th</sup> ed). Homewood: Richard D. Irwin.
17. Cottam, A., Ensor, J., & Bang, C. (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 88–94.

18. Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
19. Cumming, B. S. (1998). Innovation Overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 21–30.
20. Daft, R. L. (2003). *Management*. Mason: South-Western.
21. Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693–716.
22. Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159–167.
23. Davis, K., & Newstrom, W. J. (1989). *Human Behavior at Work* (8<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill Book Company.
24. de Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*. Najdeno 28. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200820.pdf>.
25. de Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 19–36.
26. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2013). Rewarding the individual or the collective? Researching the Relation Between Monetary Reward and Employee Innovativeness. Najdeno 14. novembra 2015 na spletnem naslovu [http://ilera-europe2013.eu/uploads/.../Reward-JD\\_ILERA.docx](http://ilera-europe2013.eu/uploads/.../Reward-JD_ILERA.docx)
27. DeCenzo, A. D., & Robbins, P. S. (1988). *Personnel/Human Resource Management* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
28. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
29. Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 6(125), 627–668.
30. Drucker, P. F. (1992). *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
31. EU Commission (2015). Innovation. Najdeno 3. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/>.
32. Fatur, P., & Likar, B. (2009). Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf>
33. Frese, M., Kring, W., Soose A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37–63.
34. Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behavior at Work: The Individual in the Organization* (2<sup>nd</sup> ed). Hove: Psychology Press.

35. Gagne, M., & Forest, J. (2008). The Study of Compensation System Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225–232.
36. George, M. J., & Jones, R. G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison: Wesley Publishing Company.
37. Gibbs, M., Neckermann, S., & Siemroth, C. (2014). A Field Experiment in Motivating Employee Ideas. *Social Science Research Network*. Najdeno 28. oktobra 2015 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2420965](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2420965)
38. Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
39. Gruban, B. (b.l.a). Razočaranja in obljuje (ne)denarnega nagrajevanja. *Dialogs*. Najdeno 14. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/>
40. Gruban, B. (b.l.b). Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih. *Dialogs*. Najdeno 14. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/nedenarne/>
41. Gruban, B. (b.l.c). Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih - ne nagrajevati!? *Dialogs*. Najdeno 14. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/>
42. Gruban, B. (b.l.d). Sistemi nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne) deluje? *Dialogs*. Najdeno 14. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih/>
43. Guimaraes, T., & Lengley, K. (1994). Developing innovation benchmarks: an empirical study. *Benchmarking*, 1(3), 3–20.
44. Hackos, B., & Hackos, J. (2003). One More Time - How Do You Motivate Employees. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.comtech-serv.com/pdfs/KITA.pdf>
45. Harper, S. C. (2000). Timing-the bed rock of anticipatory management. *Business Horizons*, 43(1), 75–83.
46. Hauko, K. (2012). *Povezanost nagrajevanja z motiviranjem zaposlenih za doseg ciljev v podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
47. Henderson, R. I. (2003). *Compensation management in a knowledge-based world* (9<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.
48. Hilmarsson, S. T., & Rikhardsson, P. (2011). The Evolution of Motivation and Incentive System Research. Najdeno 10. decembra 2015 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1965646](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1965646)
49. Hodgetts, R. M. (2002). *Modern Human Relations at Work*. Orlando: Harcourt.
50. Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., & Howard, A. (2003). *The New Workplace. A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. Chichester: John Wiley & Sons.



51. Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of Product Innovation: Defining, Developing, and Validating a Measure of Champion Behavior. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 641–661.
52. Humphreys, H. J., & Einstein, W. O. (2004). Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 58–79.
53. Ilič, B. (2002). Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa*, 39(2), 935–951.
54. Jackson, R. W., & Hisrich S. A. (1996). *Sales Management*. New Jersey: Prentice-Hall
55. Jensen, D., McMullen, T., & Stark, M. (2007). *The Manager's Guide to Rewards*. New York: Amacom.
56. Johannessen, J., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how is new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20–31.
57. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistematizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
58. Jurše, M., Tominc P., & Prosenak D. (2007). Globalna tržna usmerjenost in inovativnost kot dejavnika uspešnosti slovenskih podjetij. Najdeno 10. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-NBNPCYAK/708745d1-37a8-4a80-8616-1c5322dea2f7/PDF>
59. Kerr, S. (2009). *Reward System: Does your measure up?* Harvard Way: Harvard Business School Publishing Corporation.
60. Kerrin M., & Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: the role of reward system. *Personnel Review*, 31(3), 320–337.
61. Knight, D. J., (2005). Three trips around the innovation track: an interview with Clayton Christensen, *Strategy & Leadership*, 33(4), 13–19.
62. Kohn, A. (1993). Rethinking Rewards: Responding to Alfie Kohn. *Harvard Business Review*, 37–49.
63. Krstić, S. F. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (1988). *Entrepreneurship. A Contemporary Approach*. Orlando: The Dryden Press.
65. Lawson, P. (2000). *Performance-related pay. Strategic Reward Systems*. Harlow: Pearson Education Limited.
66. Likar, B., Kmecl, G., & Križaj, D. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
67. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
68. Lipičnik, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
69. Loewe, P., & Dominiquini, J. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy & Leadership*, 34(1), 24–31.

70. Macaulay S., & Cook, S. (2001). Rewarding service success. *Measuring Business Excellence*, 5(1), 4–8.
71. Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity. *Personnel Review*, 44(5), 720–738.
72. Mangi, A. A., Kanasaro, H. A., & Burdi, M. B. (2015). Motivation tools and organizational success: a critique analysis of motivational theories. *Research Journal of Political Science*, 4(4), 51–61.
73. Manso, G. (2010). Motivating Innovation. *Journal of Finance*. Najdeno 3. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://faculty.haas.berkeley.edu/manso/mi.pdf>
74. Mariello, A. (2007). The Five Stages of Successful Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 7–9.
75. Martin, J., & Fellenz, M. (2010). *Organizational Behavior & Management* (4<sup>th</sup> ed.). Hampshire: Centage Learning EMEA.
76. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
77. McAdam, R. (2000). Knowledge Management as a Catalyst for Innovation within Organizations. A qualitative Study. *Knowledge and Process management*, 7(4), 233–241.
78. Meer, H. (2013). Cognitive Evaluation Theory of Motivation (CET). Najdeno 11. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://studyjob.com/cognitive-evaluation-theory/>
79. Miner, J. (2005). *Organization Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk: M. E. Sharpe.
80. Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2012). *Managing Organizational Behavior*. Mason: South-Western.
81. Možina, S., Rozman, R., & Glas, M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
82. Mulej, M., & Ženko, Z. (2002). *Osnove za taktiko pospeševanja inventivnosti in inovativnosti v slovenskih regijah. Od invencije do inovacije*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
83. Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
84. Oh, S. S., & Lewis, G. B. (2009). Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees? *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 158–167.
85. Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *Journal of Innovation Management*, 11(1), 51–86.
86. Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564–587.
87. Paalanen, A., & Hyypia, M. (2008). Enhancing employees' innovation activity through motivational factors. *Conference on Regional Development and Innovation Process*. Najdeno 23. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://myy.haagahelia.fi/~tk/>

- Insightful\_Encounters/Material/Text/Full%20Papers/4.Action/4.Action\_Paalanen\_Hyypia.pdf
88. Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Thing Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
  89. Pfeffer, J. (1998). Six Dangerous Myths About Pay. V *Harvard Business Review*. (str. 110–119). Najdeno 11.1.2016 na spletnem naslovu <http://jleemgt.faculty.ku.edu/MGMT%20419/Readings/Six%20dangerous%20myths%20about%20pay%20for%20post.pdf>
  90. Pink, H. D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Penguin Group.
  91. Plessis, M. D. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29.
  92. Plevnik, M. (2014). *Pomen motivacije in sistema nagrajevanja v zasavskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  93. Radišek, T. (2012). Nagrajevanje koristnih predlogov v podjetju. *Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*. (str. 275–283). Najdeno 11.1.2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-135-9/prispevki/031.pdf>
  94. Sang, H. K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Založba Tuma.
  95. Scholl, R. W. (2007). Reward and Evaluation System. Najdeno 10. oktobra 2015 na spletnem naslovu [http://www.uri.edu/research/Irc/scholl/webnotes/Reward\\_Systems.htm](http://www.uri.edu/research/Irc/scholl/webnotes/Reward_Systems.htm)
  96. Shepherd, C., & Ahmed, P. K. (2010). From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, 3(2), 100–106.
  97. Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward: Concept, Practices, Strategies*. New York: Cambridge University Press.
  98. Sisaye, S., & Birnberg, J. G. (2012). Why Innovations Fail: Organizational Processes and Structural Barriers to Innovations. V *An Organizational Learning Approach to Process Innovations: The Extent and Scope of Diffusion and Adoption in Management Accounting Systems*. (str. 1-18). Emerald Group Publishing Limited.
  99. Siverbo, S. (2007). Individual versus Team Based Reward System. Najdeno 10. decembra 2015 na spletnem naslovu <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4706/1/06-07-135.pdf>
  100. Sotensšek, Š. (2014). *Vpliv dojetja pravičnosti nagrajevanja na državljansko vedenje zaposlenih v organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  101. Svetlik, I. et al. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  102. Tajnikar, M. (1990). *Podjetništvo in prestrukturiranje našega gospodarstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

103. Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300.
104. Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1–20.
105. Treven, S. (1998). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
106. Tummers, L., Kruijven, P. M., Vijverberg, D. M., & Voeselek, T. J. (2015). Connecting HRM and change management: the importance of proactivity and vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627–640.
107. van de Vrande, V., de Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W., & de Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6/7), 423–437.
108. van Herpen, M., van Praag, M., & Cools, K. (2003). The Effects of Performance Measurements and Compensation on Motivation: An Empirical Study. Najdeno 8. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://papers.tinbergen.nl/03048.pdf>
109. Vecchio, P. R. (1988). *Organizational Behavior*. Chicago: The Dryden Press.
110. von Oetinger, B. (2004a). From idea to innovation: making creativity real. *Journal of Business Strategy*, 25(5), 35–41.
111. von Oetinger, B. (2004b). Break your own rules. *Journal of Business Strategy*, 25(6), 13–20.
112. von Oetinger, B. (2005). Nurturing the new: patterns for innovation. *Journal of Business Strategy*, 26(2), 29–36.
113. Wilson, F. (2004). *Organizational Behavior and Work: A critical introduction*. New Your: Oxford University Press Inc.
114. Zairi, M. (1995). Benchmarking innovation for best practice. *World Class Design to Manufacture*, 2(3), 33–40.
115. Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sanchez, A. (2011). Utilitarianism or romanticism: the effect of reward on employees' innovative behavior. *International Journal of Manpower*, 32(1), 81–98.
116. Zupan, N. (1995). *Plače in konkurenčnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## **PRILOGA**



## **PRILOGA: ANKETA**

Pomen sistema nagrajevanja za motiviranost zaposlenih, notranje podjetništvo in poslovno uspešnost

---

Kratko ime ankete: Pomen sistema nagrajevanja za motivirano

Dolgo ime ankete: Pomen sistema nagrajevanja za motiviranost zaposlenih, notranje podjetništvo in poslovno uspešnost

Število vprašanj: 13

Anketa je zaključena.

Aktivna od: 16.02.2016

Dne: 12.02.2016

Opis:

Aktivna do: 16.05.2016

Dne: 26.02.2016

**XSPOL - Spol:**

- Moški  
 Ženski

**Q1 - Starost (v letih):****Q2 - Dosežena izobrazba:**

- srednje poklicno izobraževanje (3 letno) (IV. stopnja)  
 gimnazijsko, srednje poklicno - tehniško izobraževanje, srednje tehniško oziroma drugo strokovno izobraževanje (V. stopnja)  
 specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi ali visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st) (VI. stopnja)  
 specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program ali magisterij stroke (2. bol. st.) (VII. stopnja)  
 specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti, doktorat znanosti (VIII. stopnja)

**Q3 - Sklopa, ki sledita se nanašata na notranjo in zunanjo motiviranost.****Q4 - Označite, v kakšni meri posamezna trditev velja za vas, pri vašem delu v podjetju kjer ste zaposleni, na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni nikoli ne velja zame, 5 pa vedno velja zame.**

	1 - Nikoli ne velja zame	2	3	4	5 - Vedno velja zame
Dobro se zavedam, kakšne cilje imam glede svojega dohodka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zame je uspeh takrat, ko sem boljši od drugih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manj me zanima, kakšno delo opravljam, kot, kaj za to delo dobim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nima smisla dobro opravljati dela, če za to ne ve nihče drug.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Močno me motivira denar, ki ga lahko zaslužim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokler lahko počnem to, pri čemer uživam, mi ni toliko važno, koliko sem za to plačan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imeti moram občutek, da s svojim delom nekaj zaslužim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Način, s katerim sem nagrajen, zagotavlja, da sem motiviran in da za opravljanje svojega dela vložim maksimalen napor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Q5 - Označite, v kakšni meri posamezna trditev velja za vas, pri vašem delu v podjetju kjer ste zaposleni, na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni nikoli ne velja zame, 5 pa vedno velja zame.**

	1 - Nikoli ne velja zame	2	3	4	5 - Vedno velja zame
Težji kot je problem, bolj uživam pri njegovem reševanju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raje imam, ko lahko sam določim svoje cilje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radovednost je gonilna sila tega, kar delam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če je res potrebno, sem pripravljen delati tudi nadure, katere ne dobim plačane.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uživam pri delu, ki ga opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo je vredno truda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelo sem zadovoljen/a s svojo službo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velikokrat se moram prisiliti, da se odpravim v službo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6 - Ta sklop se nanaša na inovativno delovno naravnost.**

**Q7 - Označite pogostost pri spodnjih trditvah na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni nikoli, 5 pa vedno**

	1 - Nikoli	2	3	4	5 - Vedno
Veliko pozornosti namenjam problemom, ki niso del mojih dnevnih delovnih nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iščem nove metode, tehnike ali instrumente za opravljanje dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iščem nove pristope za reševanje nalog in opravljanje dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematično vpeljujem nove ideje v delovni proces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prispevam k implementaciji novih idej.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trudim se razvijati nove stvari.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podajam predloge za izboljšave produkta ali storitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam ideje, ki bi lahko izboljšale delovni proces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8 - Ta sklop se nanaša na proaktivnost.**

**Q9 - Ocenite strinjanje s spodnjimi trditvami, na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa povsem se strinjam.**

	1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3 - Niti niti	4 - Se strinjam	5 - Povsem se strinjam
Raje se situaciji prilagodim, kot jo skušam spreminjati.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če se za nekaj odločim, stvar zmeraj speljem do konca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odličen sem v tem, da probleme spreobrnem v priložnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobro priložnost zaznam veliko pred drugimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3 - Niti niti	4 - Se strinjam	5 - Povsem se strinjam
Vedno iščem poti, kako stvari narediti bolje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nič ni bolj vznemirljivega, kot videti, kako se moje zamisli udejanjijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če vidim nekaj, kar mi ni všeč, to popravim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če imam problem, se ga takoj lotim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q10 - Ta sklop se nanaša na finančne in nefinančne nagrade.**

**Q11 - Kako pomembne so za vas spodnje nagrade na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nepomembne, 5 pa zelo pomembne.**

	1 - Zelo nepomembna	2 - Nepomembna	3 - Niti niti	4 - Pomembna	5 - Zelo pomembna
Povečanje fiksnega dela plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagrada za uspešnost (variabilni del plače)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagrada, vezana na dobiček podjetja (na primer božičnica, 13. plača...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Druge ugodnosti (službeni avtomobil, telefon, prenosnik...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohvale in priznanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samopotrditvev, ponos nad dobro opravljenim delom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugled in status, ki mi ga nudi položaj v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q12 - Med naštetimi nagradami izberite 3 najpomembnejše in jih razvrstite od 1 do 3. Prestavite jih tako, da nagrade naštete na levi strani povlečete v polja na desni strani. 1 predstavlja najbolj pomembno nagrado!**

Povečanje fiksnega dela plače	<input type="checkbox"/>
Nagrada za uspešnost (variabilni del plače)	<input type="checkbox"/>
Nagrada, vezana na dobiček podjetja (na primer božičnica, 13. plača...)	<input type="checkbox"/>
Druge ugodnosti (službeni avtomobil, telefon, prenosnik...)	<input type="checkbox"/>
Pohvale in priznanja	<input type="checkbox"/>
Možnost napredovanja	<input type="checkbox"/>
Samopotrditvev, ponos nad dobro opravljenim delom	<input type="checkbox"/>
Ugled in status, ki mi ga nudi položaj v podjetju	<input type="checkbox"/>